




Яков и Партнёры

**Будущее рынка fashion
в России:
«затянуть пояса»
или «мода без границ»?**

Декабрь 2023 г.

Основные тезисы



1

Рынок fashion* в России развивается за счет доступного предложения и роста онлайн

Российский рынок fashion сокращается (в среднем на 3,5% в год в рублях) в соответствии с мировой тенденцией, при этом его специфика состоит в том, что **нижний ценовой сегмент растёт**

Доля онлайн-продаж на отечественном рынке fashion стремится к показателям стран-лидеров и **растет вдвое быстрее**, чем в большинстве таких стран (средний прирост – 35% в год по сравнению с 10–15% за рубежом)

2

В условиях новой реальности рынок консолидируется вокруг крупных российских игроков

Российские компании нарастили свою представленность среди крупнейших игроков, успешно воспользовавшись **уходом более 70 зарубежных брендов**

Ключевые факторы успеха – доступный продукт, федеральное покрытие и диверсифицированная бизнес-модель

Увеличить темпы роста в 2022 г. смогли ритейлеры, которые **сохранили** на полках **западные бренды**, а также предлагали **российские бренды в нишах** с низкой конкуренцией

3

В ближайшие пять лет ожидается дальнейшая «перекройка» российского рынка fashion

Согласно базовому сценарию, сформируется новый ландшафт игроков и цепочек импорта-экспорта, и в итоге рынок покажет **умеренный рост** на уровне **5–7%** – прежде всего за счет среднего ценового сегмента

Наиболее устойчивыми к турбулентной ситуации на рынке окажутся **массовые диверсифицированные** ритейлеры и **маркетплейсы**

При этом **всем игрокам важно перестроиться** для успешной гонки в новой реальности отечественного рынка fashion

* Здесь и далее под рынком fashion понимается рынок одежды и обуви

Рынок fashion в России активно развивался на протяжении более 20 лет

2000-е

Всплеск популярности брендов



В 2000-х гг. рынок fashion в России был на подъеме: строились новые торговые центры, а площади занимали как крупные западные бренды, так и новые отечественные игроки

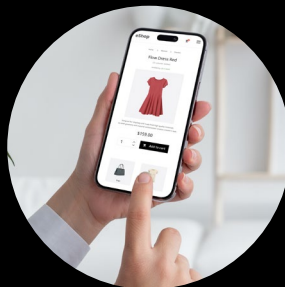
2010-е

Развитие электронной торговли

В начале 2010-х гг. в России стал активно развиваться онлайн-канал продаж. На рынке fashion его масштабы росли прежде всего за счет маркетплейсов, которые приучили покупателей к **высочайшему уровню сервиса. Примерка, частичный выкуп, оплата в момент доставки** – в других странах такие возможности предоставляются редко

Розничные магазины в этих условиях расширяли спектр каналов торговли

Успешно преодолев кризис 2014 г., рынок fashion продолжал развиваться



2020-е

Турбулентность



2020-е гг. начались с падения рынка более чем на 10% из-за ограничений, связанных с пандемией COVID-19, к которым рынок активно **адаптировался:** уже в 2021 г. наблюдался рост на 9% за счет **отложенного спроса**

2022

Новая реальность

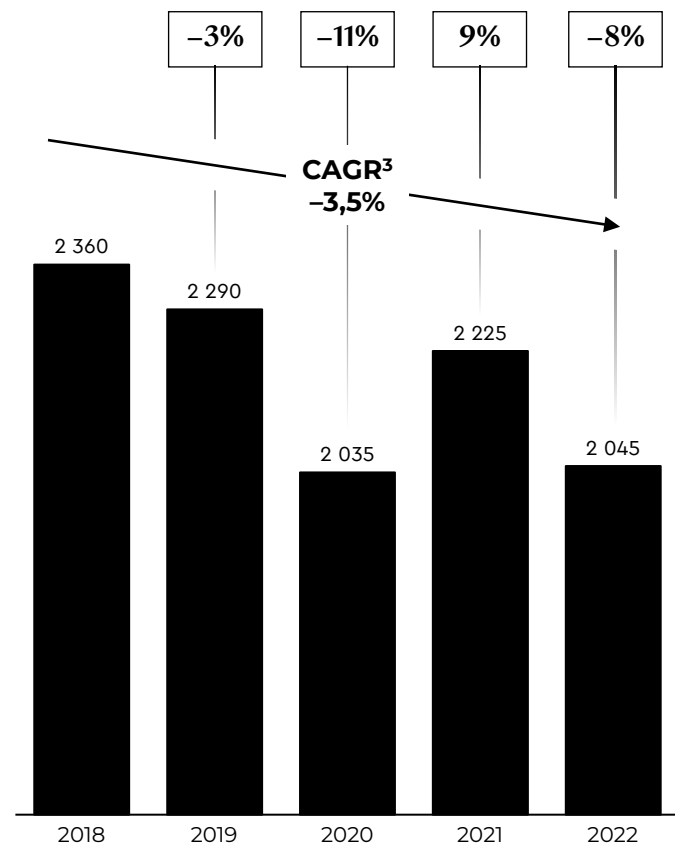
В 2022 г. российский рынок fashion вновь претерпел значимые структурные изменения, на этот раз связанные с геополитическими событиями. **Новая реальность повлияла на деятельность всех игроков.** А поскольку многие мировые игроки ушли из России, **перед оставшимися ритейлерами открылись большие возможности**



Однако спрос на fashion снижается, аналогичная динамика и на крупнейших мировых рынках

XX% Изменение год к году

Объем и динамика рынка fashion в России¹, млрд руб.



Объем и динамика рынка fashion в пяти ведущих странах^{1,2}



Место	Страна	Объем рынка fashion в 2022 г., млрд долл. США	Динамика рынка fashion, CAGR ³ в 2018–2022 гг.
01	США	414	3,3%
02	КНР	359	-1,2%
03	Великобритания	70	-0,6%
04	Германия	67	-4,2%
05	Индия	61	-1,2%
...			
15	Россия	\$ 30 2 045 млрд руб.	\$ -5,6% -3,5% (в руб.)

Дополнительные факты

Ключевые факторы снижения спроса на рынке fashion

В мире

- Социально-экономические кризисы (рынок fashion в числе первых ощущает снижение расходов потребителей)
- Тенденция к осознанному потреблению

На развитых рынках

- Насыщение рынков
- Внимание к вопросам устойчивости и экологической повестки



Рост рынка fashion в России в 2021 г. во многом был связан с отложенным спросом за 2020 пандемийный год

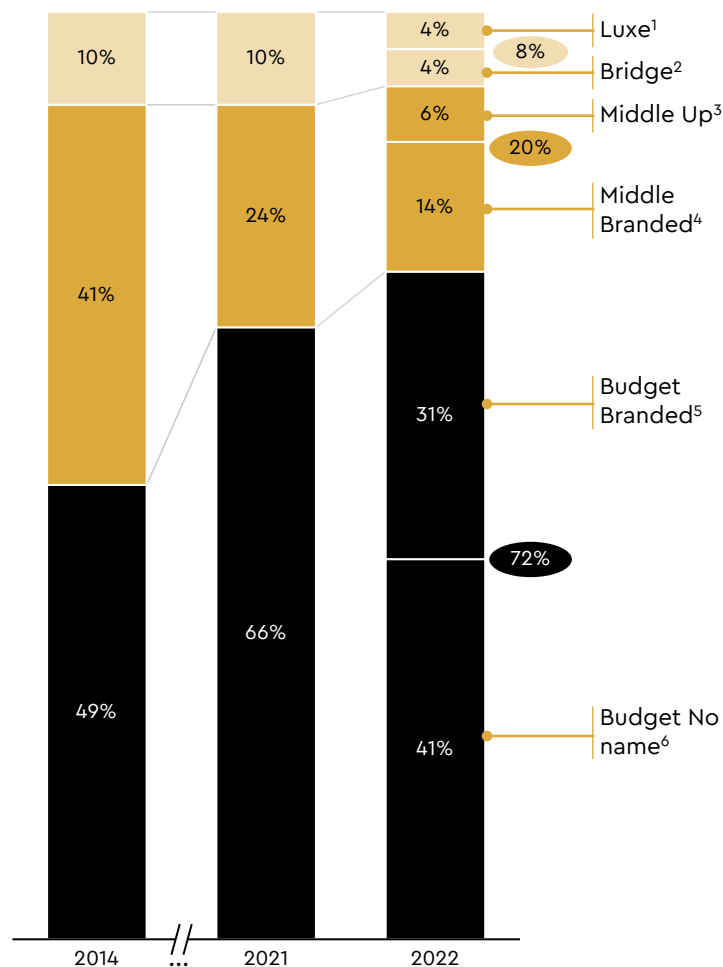


В 2018–2022 гг. ежегодный рост более чем на 3% наблюдался только на трех рынках из первой тридцатки: Аргентина, Тайвань, США

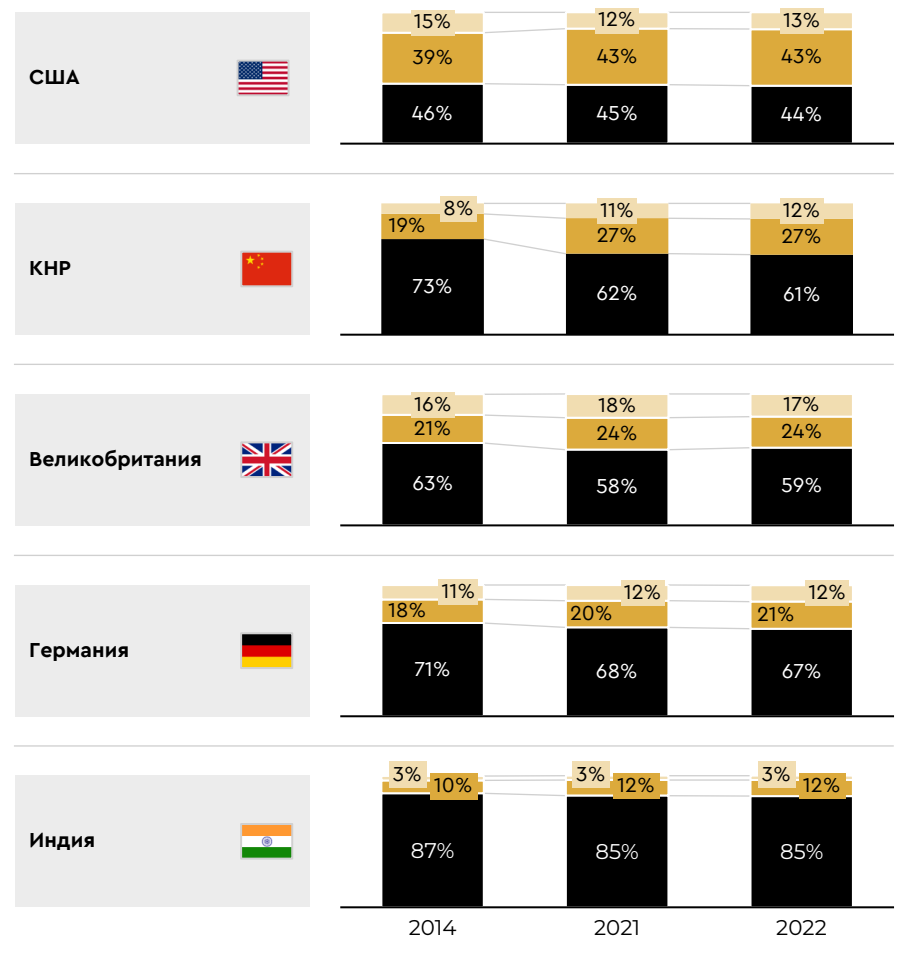
1. За исключением оборота серого рынка
2. Показатели зарубежных стран приведены по данным Euromonitor; показатели России рассчитаны на основе данных Fashion Consulting Group и ЦБ РФ
3. Совокупный среднегодовой темп роста

При этом в отличие от других крупных рынков, в России точкой роста является доступный fashion

Ценовые сегменты рынка fashion в России, доли по размеру сегментов в денежном выражении



Ценовые сегменты на крупнейших рынках fashion, доли по размеру сегментов в денежном выражении



1. Luxe – люксовые бренды из Европы и США; 2. Bridge – международные бренды премиального класса; 3. Middle Up – бренды среднего ценового сегмента с элементами премиального брендинга; 4. Middle Branded – бренды среднего ценового сегмента с акцентом на оптимальное соотношение цены и качества; 5. Budget Branded – известные бренды нижнего ценового сегмента; 6. Budget No name – малоизвестные бренды нижнего ценового сегмента

Источник: Fashion Consulting Group, Euromonitor

Ключевые факторы

Основной фактор распределения ценовых сегментов – **покупательная способность**

С 2014 г. в России снижаются доли среднего, и верхнего ценовых сегментов. Это обусловлено как **падением покупательной способности**, так и **сокращением предложения** по следующим причинам:

- 01** Рост цен из-за снижения курса рубля
- 02** Ограничения на импорт дорогих товаров
- 03** Проблемы с логистикой и уход международных игроков в этих сегментах в 2022 г.

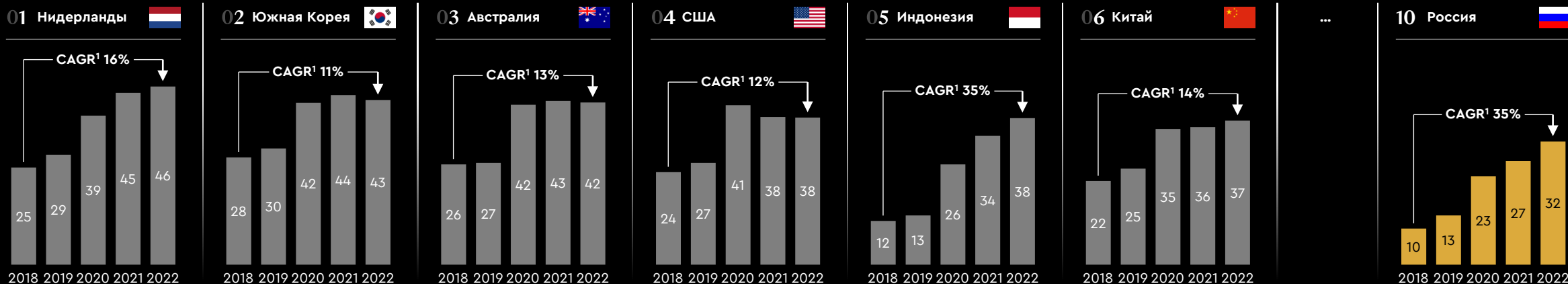
На крупнейших развитых и развивающихся рынках покупательная способность показывает стабильную динамику либо растет и поэтому наблюдается обратная тенденция – **снижение доли нижнего ценового сегмента**



Другой важный фактор развития fashion – онлайн-продажи, для дальнейшего роста которых в России есть условия и предпосылки

XX Место страны в рейтинге за 2022 г. по доле онлайн-продаж на рынке fashion

Ведущие страны за 2022 г. по доле онлайн-продаж на рынке fashion, проценты



Ключевые выводы



Максимальный охват онлайн-канала продаж в большинстве стран-лидеров наблюдался **в годы ограничений**, связанных с пандемией COVID-19

Преодолеть **предельный показатель 41-44%** пока удалось только Нидерландам



Доля онлайн-продаж на рынке fashion в России **растет более чем вдвое быстрее**, чем в большинстве стран-лидеров (в 2018-2022 гг. ежегодный прирост достигал 35%, что сопоставимо с показателем Индонезии)



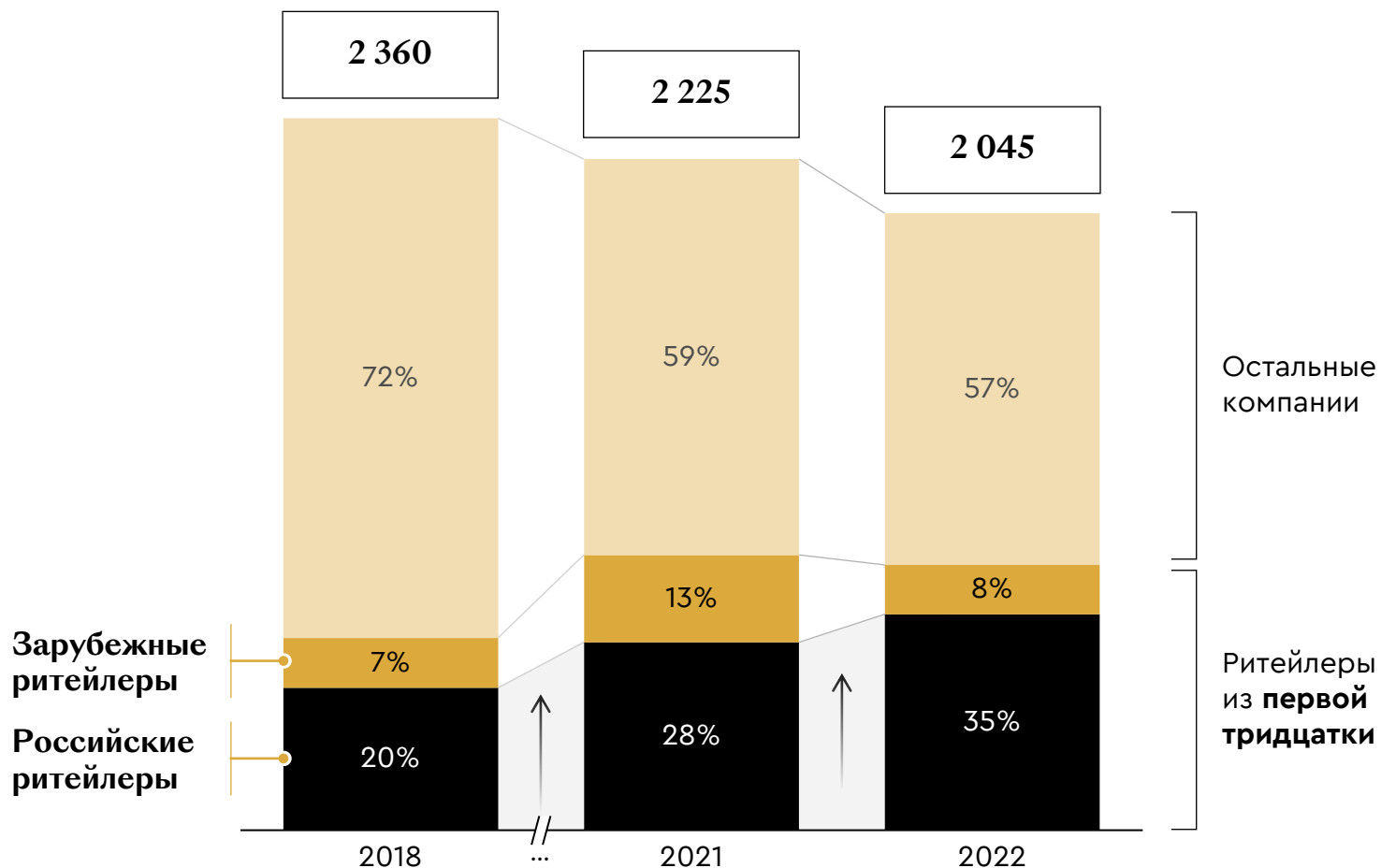
Потенциал роста доли онлайн-продаж на рынке fashion в России в ближайшие годы – **более 10 п. п.:**

- Темпы роста маркетплейсов в разы выше, чем у офлайн-точек продаж
- Крупные цифровые экосистемы активно инвестируют в развитие онлайн-площадок продаж
- Высокий уровень и широкий спектр сервисов онлайн-продаж: доставка за несколько часов, обширная сеть ПВЗ, оплата после примерки, рассрочка
- Одним из важных сдерживающих факторов роста при сохранении качества сервиса является сложившаяся на рынке ситуация с нехваткой курьеров



На этом фоне крупнейшие российские компании укрепляют позиции на рынке

Доля крупнейших ритейлеров на рынке fashion, по объему выручки, млрд руб.



Источник: Fashion Consulting Group, «СПАРК», Forbes, анализ «Яков и Партнёры»



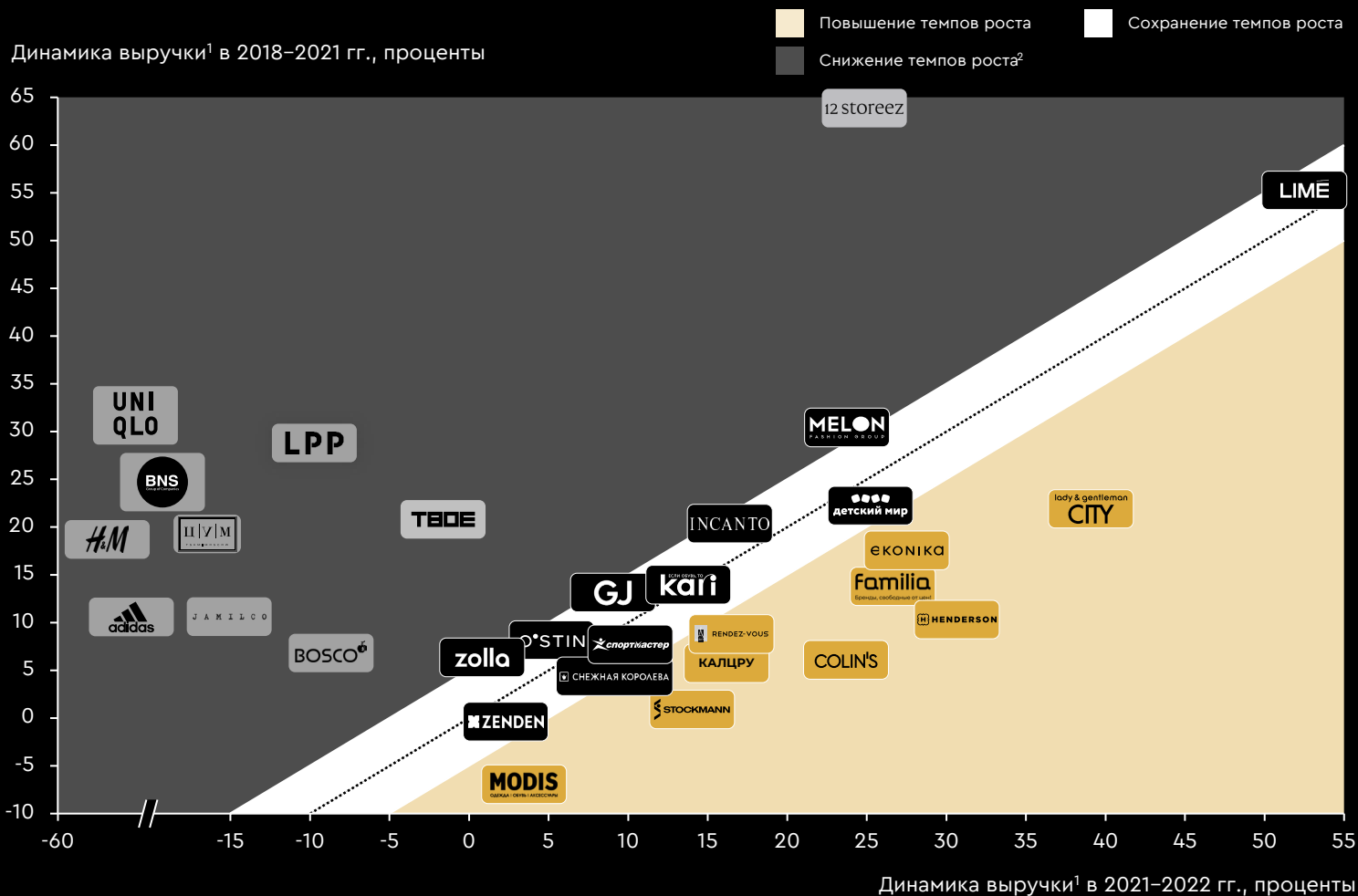
Дополнительные факты

Более 70

крупных **зарубежных брендов**, которые в 2021 г. **обладали долей более 20%** и получили выручку в общей сложности на сумму более 450 млрд руб., **покинули рынок России**

В условиях рыночного спада **доля крупных компаний на рынке растет**, что говорит о его **консолидации**

Факторы успеха игроков из топ-30: доступный продукт, диверсифицированная бизнес-модель, федеральное покрытие



1. На графике представлены ритейлеры из первой тридцатки по состоянию на 2022 г.; крупнейшие маркетплейсы не отражены, так как их основные объемы приходятся на модель 2P/3P и уже учтены в выручке ритейлеров (2P – маркетплейс в роли посредника, может отвечать за доставку и хранение, продавец владеет товаром и отвечает за выполнение заказов; 3P – маркетплейс в роли платформы для продажи, продавец владеет товаром, отвечает за выполнение заказов, доставку и хранение), а объемы продаж по модели 1P (маркетплейс покупает товары и сам продает) относятся к внутренним данным маркетплейсов

2. Включая спад / уход с рынка

Источник: «СПАРК», оценка «Яков и Партнёры»

Ключевые выводы

- 01** Высокие темпы роста показывают крупные федеральные игроки, с мультиканальной/форматной/брендовой бизнес-моделью
- 02** В 2022 г. потери понесли ритейлеры, продававшие зарубежные бренды, которые ушли с рынка, при этом игроки, сохранившие на полках западные бренды, а также нишевые российские бренды увеличили темпы роста

Дополнительные факты

Бизнес-модель маркетплейсов выделяется на фоне моделей, которые применяют другие игроки рынка fashion. В 2021–2022 гг. она обеспечила быстрый рост GMV в категории fashion

lamoda	WILDBERRIES	OZON
> 35%	> 95%	> 130%

На горизонте пяти лет рынок fashion в России подвержен широкому спектру трансформационных изменений

Сценарий

Сценарные условия на горизонте 5 лет



- Новый кризис
- Значительное снижение потребительского спроса¹
- Усугубление глобальных логистических проблем
- Нарастивание ограничений на торговлю, туризм и сотрудничество с Россией



- Умеренное снижение потребительского спроса¹
- Сохранение глобальных логистических проблем
- Сохранение текущих ограничений на торговлю, туризм и сотрудничество с Россией



- Минимальное восстановление потребительского спроса¹
- Сокращение глобальных логистических проблем
- Оптимизация производственных цепочек и себестоимости производства
- Выход на рынок новых зарубежных игроков
- Рост туристического потока из дружественных стран



- Восстановление потребительского спроса² и дальнейший рост
- Разрешение глобальных логистических проблем
- Полное снятие ограничений на торговлю, туризм и сотрудничество с Россией
- Возвращение зарубежных брендов
- Разблокировка зарубежных соцсетей и маркетплейсов

Изменения на рынке fashion

Снижение доступности одежды и обуви, **падение качества и сокращение разнообразия** брендов и ассортимента

Стабилизация доступных цен за счет «жертв» в части **качества и стиля** со стороны игроков, присутствующих на рынке

Принципиальные **изменения рыночного ландшафта в пользу игроков** нижнего и среднего ценовых сегментов, **выстроивших** наиболее эффективные **производственные цепочки**

Популярность вернувшихся модных и более дорогих глобальных брендов с проверенным качеством и высокой узнаваемостью

В базовом сценарии ожидается восстановление спроса и рост импорта из дружественных стран, что перекроит ландшафт игроков и брендов

⬆️ Значительный рост

⬆️ Умеренный рост

↔️ Нет значимых изменений

⬇️ Умеренное снижение

⬇️ Значительное снижение

Спрос

Предложение

Покупательная способность

Демография

Онлайн-продажи

Себестоимость

Конкуренция

Сценарий



01 «Затянуть пояса»

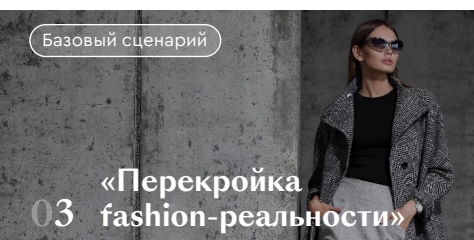
- Новый кризис
- Значительное снижение потребительского спроса¹
- Усугубление глобальных логистических проблем
- Наращивание ограничений на торговлю, туризм и сотрудничество с Россией



Состояние на 2022 г.

02 «Доступный гардероб»

- Умеренное снижение потребительского спроса¹
- Сохранение глобальных логистических проблем
- Сохранение текущих ограничений на торговлю, туризм и сотрудничество с Россией



Базовый сценарий

03 «Перекройка fashion-реальности»

- Минимальное восстановление потребительского спроса¹
- Сокращение глобальных логистических проблем
- Оптимизация производственных цепочек и себестоимости производства
- Выход на рынок новых зарубежных игроков
- Рост туристического потока из дружественных стран



04 «Мода без границ»

- Восстановление потребительского спроса² и дальнейший рост
- Разрешение глобальных логистических проблем
- Полное снятие ограничений на торговлю, туризм и сотрудничество с Россией
- Возвращение зарубежных брендов
- Разблокировка зарубежных соцсетей и маркетплейсов



Потенциальное влияние на горизонте пяти лет

Размер рынка

Сегменты



-10-15%

Увеличение нижнего сегмента за счет среднего, сокращение верхнего сегмента



-3-5%

Умеренное увеличение нижнего сегмента за счет среднего



+5-7%

Умеренное увеличение среднего сегмента



+20-25%

Увеличение среднего сегмента за счет нижнего, восстановление верхнего сегмента

Диверсифицированные ритейлеры и маркетплейсы будут наиболее устойчивы к дальнейшей турбулентности рынка

Сценарии



	Наиболее выгодные условия +	Наименее выгодные условия -
Для кого	Крупные диверсифицированные российские ритейлеры, которые в основном работают в бюджетном сегменте	Оставшиеся международные ритейлеры среднего ценового сегмента
Почему	<ul style="list-style-type: none"> • Перераспределение спроса на рынке в пользу доступного fashion • Возможность предложить покупателям привычный ассортимент по доступным ценам • Быстрое реагирование на внешние изменения 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение спроса на рынке в среднем ценовом сегменте • Ограниченные возможности для перестроения актуального предложения с учетом глобального позиционирования бренда
Для кого	Крупные диверсифицированные международные ритейлеры со сбалансированным ассортиментом в бюджетном и среднем ценовых сегментах	Недиверсифицированные ритейлеры , которые в основном работают в бюджетном ценовом сегменте
Почему	<ul style="list-style-type: none"> • Рост среднего ценового сегмента • Преимущества масштаба глобального ритейлера: быстрое открытие торговых точек, актуальные коллекции, маркетинг международного бренда, устойчивая онлайн-инфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> • Частичное сокращение спроса на рынке доступного fashion • Отсутствие предложения в среднем ценовом сегменте • Ограниченные возможности для реагирования на внешние изменения

Маркетплейсы

Маркетплейсы находятся **вне сценариев** за счет своей гибкости

Гибкость позволяет им быстро подстраиваться под изменения на рынке fashion

Преимущества маркетплейсов



Активное изменение баланса ценовых сегментов



Адаптация ассортимента внутри сегментов

При этом всем игрокам важно перестроиться для успешной гонки в новой реальности отечественного рынка fashion

Возможные направления действий игроков

01

Отечественные мультибрендовые ритейлеры

- Усиление CVP¹ для массового сегмента и дифференциация за счет phygital-опыта²
- Баланс борьбы и партнерства с маркетплейсами
- Консолидация торговых площадей и рыночных игроков
- Развитие малых/партнерских форматов для удаленных локаций/малых рынков
- Реинвестирование операционной эффективности в покупателя (продукт, цены, продвижение)

02

Отечественные нишевые бренды

- Выстраивание позиционирования в освободившихся дефицитных нишах
- Выпуск лимитированных / авторских коллекций для увеличения маржи
- Выход на международные рынки с широкой российской аудиторией
- Ориентация на создание комьюнити вокруг бренда
- Размещение товаров на маркетплейсах и/или в офлайне

03

Оставшиеся международные бренды

- Адаптация CVP¹ с учетом новых «правил игры» на рынке
- Оптимизация текущих и создание новых цепочек поставок актуальных коллекций на рынок России
- Адаптация ценовой политики под возможности покупательского сегмента
- Пересмотр маркетинговых инструментов в условиях санкционных ограничений штаб-квартир брендов

04

Новички из дружественных стран

- Быстрое определение успешной go-to-market стратегии (портфель, каналы продаж, продвижение и др.)
- Быстрое развитие узнаваемости и лояльности среди местных покупателей
- Адаптация коллекций и размерных линеек под российские предпочтения и требования рынка
- Развитие омниканального опыта покупателей

05

Маркетплейсы

- Вывод новых брендов на площадку, в том числе за счет интеграции с международными fashion-маркетплейсами
- Развитие омниканальной модели обслуживания покупателей (партнерская и/или собственная розница и др.)
- Запуск СТМ³ в разных ценовых сегментах
- Адаптация под изменения покупательной способности – увеличение количества доступных предложений
- Развитие «mail forwarding»⁴
- Обеспечение быстрой масштабируемости

1. Ценностное предложение для клиента; 2. Интеграция цифровых технологий в физический мир для создания инновационного опыта покупателя; 3. Собственная торговая марка; 4. Сервис для заказа товаров из магазинов, которые не отправляют продукцию в страну покупателя

Дисклеймер

Вся информация, содержащаяся в настоящем документе (далее также – «Исследование», «Материалы Исследования»), предназначена только для информационных частных некоммерческих целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией.

Ни информация, содержащаяся в Исследовании, ни ее использование любым лицом не создают договора, соглашения или отношений между «Яков и Партнёры» и любым лицом, получившим и рассматривающим Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании.

«Яков и Партнёры» оставляет за собой право вносить изменения в информацию, содержащуюся в Исследовании, однако не берет на себя обязательств по обновлению такой информации после даты, указанной в настоящем документе, несмотря на то что информация может стать устаревшей, неточной или неполной.

«Яков и Партнёры» не дает обещаний или гарантий относительно точности, полноты, адекватности, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании.

«Яков и Партнёры» не проводила независимую проверку данных и предположений, использованных в Исследовании. Изменения в исходных данных или предположениях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании.

«Яков и Партнёры» не предоставляет юридических, нормативных, бухгалтерских, финансовых, налоговых, регуляторных консультаций. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, несет ответственность за получение независимой консультации в вышеуказанных областях. Консультации в вышеуказанных областях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. Ничто в Исследовании не подразумевает рекомендаций о совершении действий, которые могут приводить к нарушению любого применимого законодательства.

«Яков и Партнёры» не предоставляет заключения о справедливости или оценки рыночных сделок, на Материалы Исследования нельзя полагаться и не следует толковать их как таковые. Материалы Исследования могут содержать прогнозные данные (включая рыночные, финансовые, статистические данные, но не ограничиваясь ими), будущая реализация которых не является гарантированной и которые вследствие этого связаны с некоторым труднопредсказуемым риском и неопределенностью. Фактические будущие результаты и тенденции могут существенно отличаться от описанных в прогнозах вследствие целого ряда разных факторов. Если какое-либо лицо полагается на информацию, содержащуюся в Материалах Исследования, то оно делает это исключительно на свой собственный риск.

Никакие гарантированные имущественные права не могут быть получены из любого вида информации, представленной в Исследовании. В максимальной степени, разрешенной законом (и за исключением случаев, когда иное согласовано с «Яков и Партнёры» в письменной форме), «Яков и Партнёры» не несет никакой ответственности за любой ущерб, который может быть причинен в любой форме любому лицу вследствие использования, неполноты, некорректности, неактуальности любой информации, содержащейся в Исследовании.

Материалы Исследования полностью или частично нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу без предварительного письменного согласия «Яков и Партнёры». Материалы Исследования являются неполными без сопроводительного комментария, и на них нельзя полагаться как на отдельный документ.

Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, настоящим отказывается от любых прав и требований, которые оно может иметь в любое время против «Яков и Партнёры» в отношении Исследования, содержащейся в Исследовании информации или других связанных с Исследованием материалов, выводов, рекомендаций, включая их точность и полноту.

Названия продуктов, логотипы и товарные знаки компаний, указанные в настоящем документе, охраняются законом.

Получение и рассмотрение настоящего документа считается согласием со всем вышеизложенным.

Яков и Партнёры



Yakov-partners



Yakov.partners



YakovPartners

Будущее рынка fashion в России: «затянуть пояса» или «мода без границ»?

Денис Довганич, партнёр

Максим Болотских, директор

Алексей Коробкин, руководитель проектов

Павел Кротенко, консультант

Павел Шашков, эксперт аналитического центра

Рэм Шарипов, консультант

Сергей Кузнецов, выпускающий редактор

Ольга Родионова, редактор и переводчик

Ольга Дерягина, дизайнер

«Яков и Партнёры» – международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Москве и офисами в Дубае, Абу-Даби и Нью-Дели. Мы увлечены задачами развития и работаем плечом к плечу с лидерами различных отраслей промышленности и общественного сектора, вместе формируя поворотные моменты в истории компаний и общества, добиваясь устойчивых результатов, масштабы которых выходят далеко за рамки отдельных бизнесов.

За дополнительной информацией и разрешением на перепечатку обращайтесь по адресу media@yakov.partners.

Чтобы ознакомиться с нашими другими исследованиями и публикациями, посетите сайт yakov.partners.

