

КЛУБ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ СКОЛКОВО

Экосистемы маркетплейсов и их влияние на трансформацию бизнеса

Капитал, риск, контроль и адаптация бизнеса

Сергей Черемисин

Октябрь 2026



ОБ ЭКСПЕРТЕ

Сергей Черемисин

Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО. Больше двадцати лет в электронике, ритейле и электронной торговле — с трёх сторон стола: магазин, платформа и селлер.

Ритейл

Платформа Alibaba

Селлер

**Банковская экосистема
в Кыргызстане**

Управлял компанией внутри банковской экосистемы, продавал на чужой полке и отвечал за P&L самой полки.

Релевантный опыт

2025–2026

**И.о. CEO, Mmarket в экосистеме
МБанка, Кыргызстан**

Маркетплейс внутри банка, аналог Kaspi:
стратегия, бюджет, трафик приложения

**ВВП Групп – директор по
развитию**

2025

**Коммерческий директор,
Unimall.ai**

Вывод поставщиков на WB, Ozon,
Яндекс Маркет, N11 в нескольких
странах

2023–2024

Партнёр, MarketplaceGuru

Селлер и агентство: свои магазины и
продвижение брендов на полке

2017–2023

**Tmall, затем AE Retail, AliExpress
Russia**

R&L платформы, 1P/3P, параллельный
импорт, бондовые склады

2013–2017

**E-commerce и категорийный
менеджмент, MediaMarkt**

Омниканал до того, как полку забрал
алгоритм. Рост онлайн в 4 раза

2005–2012

**Коммерческий директор,
«Альтернатива Синицы»**

Электроника с 50 до 340 млн
долларов, когда каналом ещё владел
продавец

ПОВЕСТКА

-
- | | | |
|----------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | От площадки к экосистеме | Как появились и зачем нужны акционеру |
|----------|---------------------------------|---------------------------------------|
-
- | | | |
|----------|--------------------|-------------------------------|
| 2 | Под капотом | Цели, монетизация, кто платит |
|----------|--------------------|-------------------------------|
-
- | | | |
|----------|-------------------------|---|
| 3 | Рынок и привычки | Что изменилось в торговле и потреблении |
|----------|-------------------------|---|
-
- | | | |
|----------|-----------------|------------------------------|
| 4 | Пять лет | Сценарии и отрасли вне e-com |
|----------|-----------------|------------------------------|
-
- | | | |
|---|-----------------|--|
| → | Закрытие | |
|---|-----------------|--|
-

Маркетплейс больше не канал продаж. Это операционная система потребления.

Вопрос для совета директоров не в том «выйти или нет». Вопрос в том, на каких условиях мы отдаём платформе **спрос, данные и маржу**.

Две модели, одна развилка

	Amazon	Alibaba
Старт	Ритейлер со складом	Площадка без своего товара
Главные деньги	Товар + услуги 3P + AWS	Реклама и комиссия с продавца
Логистика	Своя сеть, FBA	Партнёры, Cainiao
Финансы	Внутри контура, не отдельный банк	Alipay / Ant, потом удар регулятора
Что покупает биржа	Инфраструктуру с витриной	Доступ к покупателю и платёж
Риск	Капитал и склады	Зависимость от селлера и регулятора

Amazon зарабатывает на товаре и на облаке, **Alibaba** — на доступе к покупателю.

Мультипликатор другой

ПЛОЩАДКА КАК МАГАЗИН

Стоит как ритейл

Выручка, маржа, оборотный капитал

ПЛОЩАДКА КАК ЭКОСИСТЕМА

Стоит как инфраструктура

Повторный платёж, реклама, кредит, данные

Инвестор платит не за коробку, а за то, что коробка приводит человека ещё в три сервиса.

Три выхода на оценку

Ozon

Nasdaq, ноябрь 2020

Российский Amazon: полка, логистика, финтех. \$30 за ADS, около \$1,27 млрд валовых поступлений

Итог: убыток простили ради контура. Оценка жила, пока жил сюжет экосистемы

Яндекс

Nasdaq, 2011

Российский Google: поиск, реклама, такси, маркет, облако. Пик выше \$30 млрд к концу 2021

Итог: 2022 — торги остановлены. 2024 — российские активы около \$5,4 млрд. Остаток — Nebius

Ant / Alipay

Ноябрь 2020

Платёж, кредит, скоринг, страхование на базе площадки. Претендент на крупнейшее IPO

Итог: размещение остановлено. Штраф, лицензия финхолдинга, правила как у банка

Wildberries публичный рынок в эту игру не пустил. Оценка собирается частным контуром: логистика, реклама Russ, банк. Партнёрство ВТБ — тот же сюжет без Nasdaq.

Кто строит маркетплейсы

Маркетплейс рождает тот, у кого уже есть трафик, данные или платёж

IT

От внимания

Яндекс — поиск и сравнение цен. Alibaba — B2B-каталог, потом Taobao. Wildberries — магазин одежды, потом полка

Банк

От кошелька

Сбер купил Goods → СберМегаМаркет, рядом Купер. Kaspi — банк и приложение, полка появилась второй

Ритейл

От полки и склада

«Магнит» купил KazanExpress. М.Видео запускал свою площадку. Нет привычки открывать приложение десять раз в день

Вертикаль

От категории

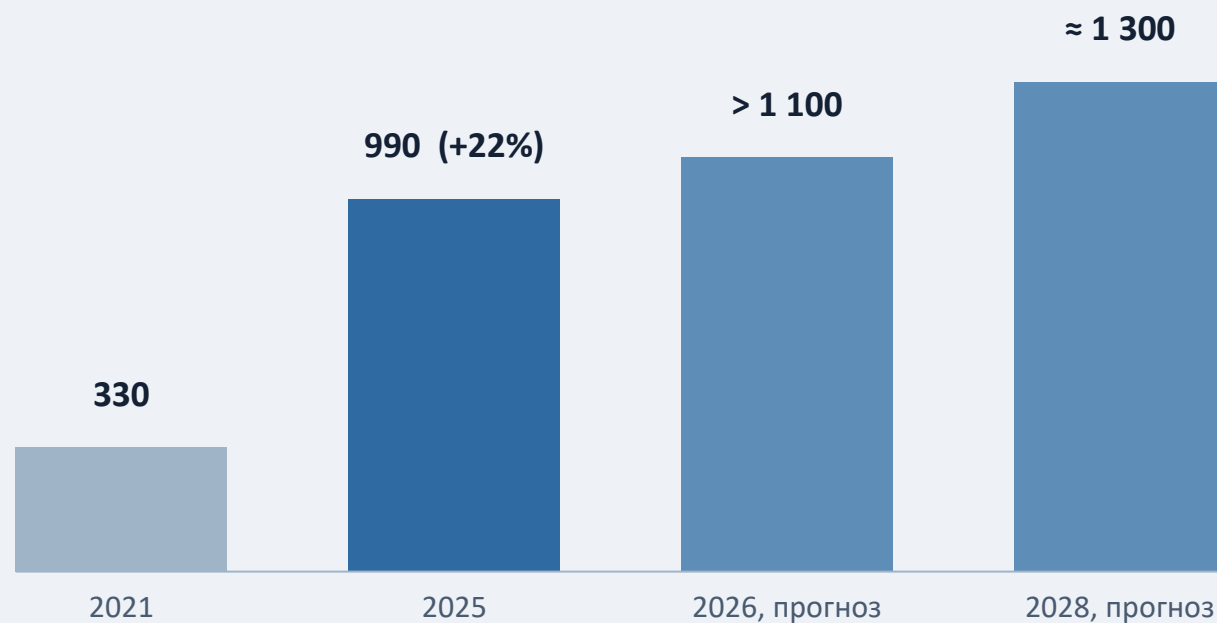
Lamoda, аптека, DIY, B2B и доставка товара

Развилка. IT выигрывает частотой. Банк — деньгами в одном окне. Ритейл — ассортиментом, которого у него уже нет эксклюзива.

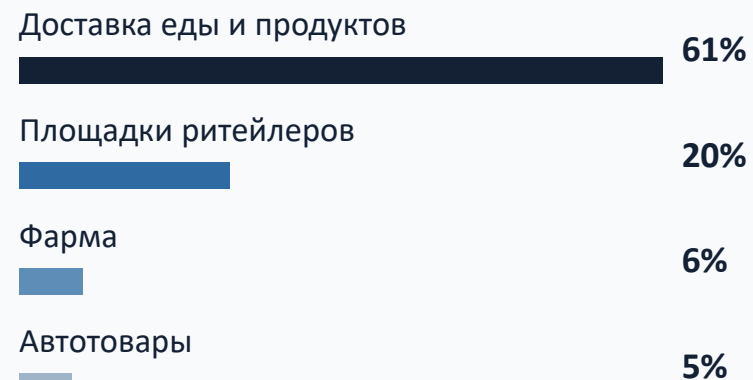
Ниша — это не «маленький Wildberries»

Площадка забирает категорию, где универсальная полка врёт: размер, подлинность, совместимость, рецепт, проект, срок

Рынок нишевых площадок, млрд ₽ · Т-Банк и Data Insight



ИЗ ЧЕГО СОСТОЯТ 990 МЛРД



Без еды — около 380 млрд ₽. Дальше —
категорийные игроки, не доставка

Кто живёт в нише

Lamoda

fashion

213 млрд ₽

оборот 2025, +14%. EBITDA 15,5 млрд, чек 5882 ₽. Подлинность и размерная сетка

Flowwow

цветы и подарки

≈24 млрд ₽

оборот 2025. Срочность и локальный курьер. Впервые устойчивая прибыль

Exist, Emex, Autodoc

автозапчасти

≈13%

нишевого рынка без еды. Подбор по VIN и кросс-номерам — то, что полка делает плохо

Ютека, Мегаптека, АСНА

фарма

≈1,3 млрд

визитов у Ютеки. Ближайшая аптека, рецепт и доверие. Три аптеки в топ-10 по трафику

ВсеИнструменты.ру

DIY и B2B

182,9 млрд ₽

выручка 2025, 75% — бизнес. EBITDA 17,6 млрд. Проект и спецификация, не карточка

Золотое Яблоко

бьюти, омниканал

205 млрд ₽

выручка 2025, +32%, прибыль 7,4 млрд. Экспертиза, офлайн-ритуал, свой клиент

Что общего: полка врёт в категории · своя работа покупателя · доверие как продукт · свой контур исполнения · экономика после возврата · не спорят за «всё»

Третьим универсальным быть нельзя

НЕ ВЗЛЕТЕЛИ

KazanExpress → Магнит Маркет

Списано ≈6,5 млрд гудвила, витрина закрыта с 6 сентября 2026

KupiVIP

С 2008 года, ≈\$120 млн инвестиций. Закрыт в 2021-м

Wikimart и Enter

Ранние «российские Amazon» без своей логистики и привычки

Мегамаркет

Банковский капитал без частоты: старт есть, победы нет

Банковские копии в Казахстане

Alatau City Bank (наследник Jusan) закрыл маркетплейс в 2025-м

ЗАПУСКАТЬ — ЕСЛИ ВЫПОЛНЕНЫ 3 УСЛОВИЯ ИЗ 5

1. У категории есть структурный дефект универсальной полки
2. Есть стартовый актив: трафик, платёж, офлайн-сеть, экспертиза, база профессионалов
3. Юнит сходится после возвратов, рекламы и логистики за 18–24 месяца
4. Можно владеть исполнением заказа, а не только карточкой
5. Цель — доля в работе покупателя, а не доля в GMV

Не запускать, если ставка — стать третьим универсальным, единственный актив — деньги банка или ритейлера, категорию уже закрывают WB/Ozon, нет способа снизить возврат или ошибку подбора

Кто на кого похож

Игрок	Стартовая позиция	Ближайшая модель	Что получилось
Ozon	IT / ритейл-гибрид	Amazon	1P + 3P, склады, финтех, реклама. Продан рынку как контур
Wildberries / RWB	Магазин одежды, потом полка	Alibaba на старте, Amazon на финале	Свои склады, банк, реклама, Russ. Оценка частная, не Nasdaq
Яндекс	Поиск и внимание	Google + суперприложение	Маркет — слой, не центр. Оценка была оценкой экосистемы
Kaspi	Банк и приложение	Alipay, не Wildberries	Полка внутри кошелька. Чемпион Казахстана
Сбер / Мегамаркет	Банк	Попытка Amazon без привычки	Старт есть, победы нет. Купер — отдельный экспресс
Магнит Маркет	Ритейл, покупка площадки	Чужая модель	Витрина закрыта в сентябре 2026. Гудвил списан

Четыре фазы, пройденные быстро

01

Витрина

До середины 2010-х Яндекс.Маркет — сравнение цен, а не полка. Трафик и доверие ещё у магазина. Цена, кредит, сервис — внутри компании

02

Площадка

AliExpress: огромный ассортимент, низкая цена, длинная логистика, слабый бренд продавца. Первый удар по марже в non-food

03

Инфраструктура

Wildberries и Ozon сделали последнюю милю массовым продуктом. Платформа забрала логистику, платёж, возврат, спор и рейтинг

04

Экосистема

Поиск, реклама, финтех, логистика, еда, путешествия. Площадка монетизирует не товар, а доступ к покупателю

Методологии разные, порядок один

13,4 трлн ₽

Интернет-торговля 2025, **+19%** · Data Insight

≈11,5 трлн ₽

Та же величина, другая методика, **+28%** · АКИТ

25–26%

Доля e-commerce в рознице

≈52%

В недовольственном сегменте онлайн впервые выше 50%

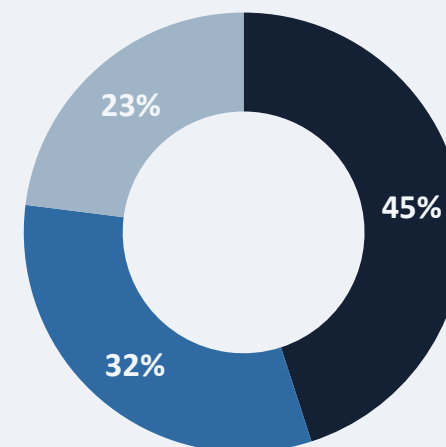
Прогноз 2026: около **+15%**, выше 15 трлн ₽ · Data Insight

В штуках рынок почти весь платформенный



В деньгах пока нет: средний чек и часть категорий ещё держат независимый канал. Data Insight, 2025

Прогноз доли онлайн-торговли к концу 2026, Эйлер



■ Wildberries ■ Ozon ■ Остальные

INFOLine даёт более осторожные доли. Тренд один: дуополия, рост доли замедляется

ПВЗ больше, чем отделений банков

250 000+

пунктов выдачи в России. Это не логистическая шутка — это смена рельсов. Инфраструктура потребления обгоняет инфраструктуру денег.

В КИТАЕ ТО ЖЕ ПРОИЗОШЛО С ПЛАТЕЖОМ

2004	Alipay — эскроу для Taobao: деньги держали, пока товар не придет
<15%	взрослых с картой в середине 2000-х. QR и полевая армия агентов обошли POS банка
Yu'e Bao	Остаток — в фонд, затем кредит, страховка, скоринг без капитала на балансе
2020	IPO Ant остановлено: штраф, лицензия финхолдинга, правила как у банка

В Китае на это ушло 15 лет. У нас закон о платформенной экономике с 1 октября 2026 года — **первая глава ответа, не последняя.**

В ваших компаниях маркетплейс до сих пор числится как канал у коммерческого директора — или уже как контрагент с рыночной властью?

Платформа оптимизирует не вашу маржу

Её функция:

частота заказа

удержание внутри контура

собственная take rate

Ассортимент важнее бренда

Покупатель приходит за задачей, не за логотипом. Бренд конкурирует с безымянным селлером, у которого лучше карточка

Реклама — налог на видимость

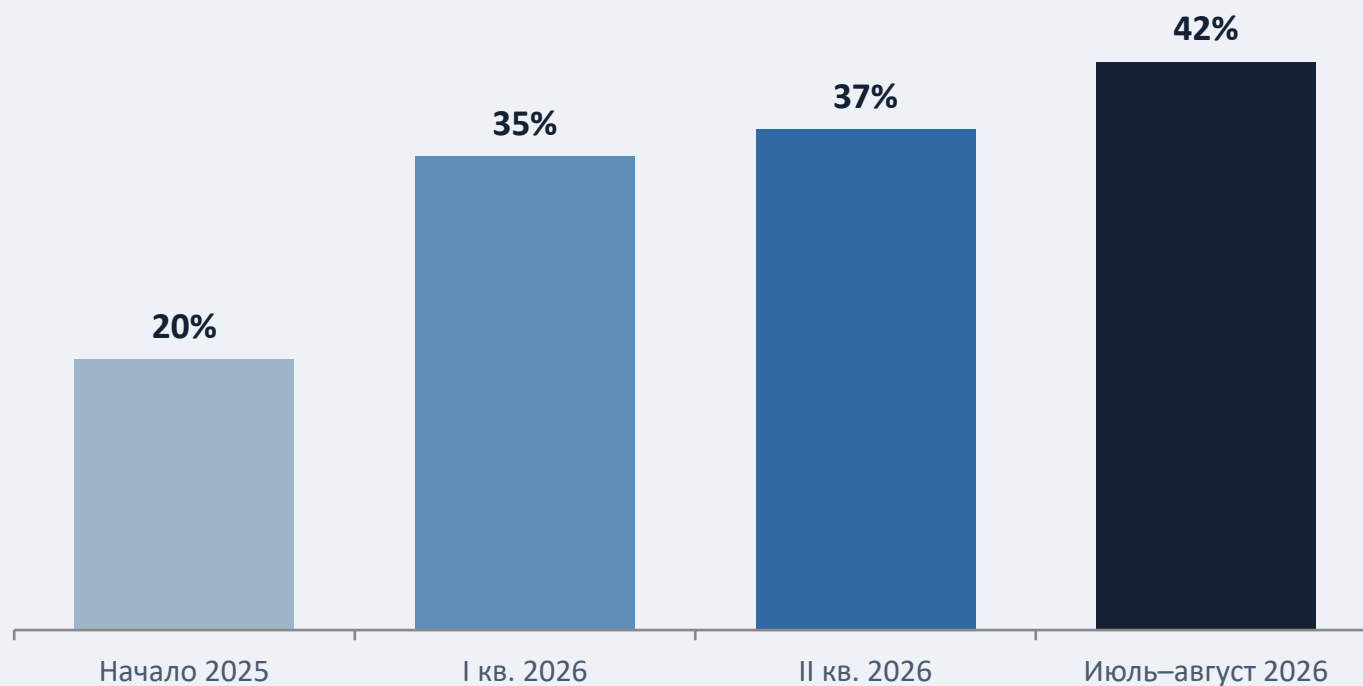
Органика сжалась. Рекламная выручка трёх площадок в 2025 — **500–600 млрд ₽** (Data Insight)

Данные не ваши

Платформа видит цену, конверсию, возврат, регион, повтор. Бренд видит заказ. Спор — кто владеет кривой спроса

Платит селлер — это модель

Доля выручки селлера, которую удерживает площадка ·
выборка «Финансист»



Снаружи это «комиссия 15%». Внутри — фактическое удержание, а не единый тариф.

**Выручка селлеров
росла на десятки
процентов. Прибыль
— нет.**

Из чего складывается счёт селлеру

Слой	Зачем он платформе	Что видит селлер
Комиссия	Доля в каждом рубле продажи	Плата за доступ к полке
Логистика и хранение	Контроль срока и привычки	Тариф, который нельзя обойти
Возврат	Примерка как норма покупателя	Сломанный юнит в fashion и технике
Реклама	Вторая выручка и капитализация	Налог на видимость, органика сжалась
Штрафы и рейтинг	Качество без своего штата	Непредсказуемый P&L
Финтех и выплата	Частота и данные для кредита	Цена денег внутри «удобства»

Каждый новый слой, который поднимает оценку платформы, садится в P&L продавца.

Низкая база кончилась

2019

Купить товар, открыть кабинет и вырасти на низкой базе

СЕЙЧАС ВЫЖИВАЮТ ТЕ, У КОГО ЕСТЬ

Капитал на рекламу и сток

Своя фабрика контента

Несколько каналов

Человек, который считает юнит после всех удержаний, а не до

Входной билет — операционная система внутри компании

Цена, остаток, контент, реклама, возврат, второй канал. Без неё вы кормите чужую капитализацию.

Кто не стал третьим

Площадка	Ставка	Итог к 2026
Магнит Маркет	Купить KazanExpress и стать универсальным игроком	Витрина остановлена 6 сентября 2026. Списано около 6,5 млрд ₽ гудвила. Формат свернули в «полку» доставки
Мегамаркет	Банковский капитал и чужая полка	Жив, но не дуополия. Купер выделился в экспресс
Банковские площадки Казахстана	Повторить Kaspi	Часть закрылась, включая проект Alatau City Bank / Jusan в 2025
Нишевые	Категория, а не «всё»	Живут. Рынок нишевых около 1 трлн ₽

«Магнит» мог купить площадку. Он не мог купить привычку.

Экосистема нужна акционеру платформы, потому что она умножает оценку.

Экосистема опасна акционеру бренда, потому что счёт за эту оценку приходит ему.

С 1 октября 2026 закон требует предупреждать об изменении условий не меньше чем за 45 дней и жёстче смотрит на скидки за счёт продавца и на санкции. Это не отмена власти — это признание, что оферта стала слишком односторонней.

Покупатель изменился раньше нас

Чаще и мельче

82% **~30 мин**

охват площадок

в приложении в день

Средний чек снижается, заказов больше. Шопинг стал рутиной — это уже медиапотребление (Mediascope, Data Insight)

Сравнивает карточки, а не бренды

Рейтинг, срок, цена, фото, отзыв.
Лояльность к марке не исчезла, но её надо заново покупать рекламой внутри чужого приложения

Возврат как норма

Для fashion и электроники это сломало юнит-экономику, которую считали по офлайн-логике. Возврат — не брак, а часть модели примерки

Канал перестал быть управляемым

Ритейл потерял полку как актив

Полка теперь алгоритмическая

Производитель потерял контроль цены

Один селлер в регионе роняет карточку на всю страну

Дистрибьютор потерял эксклюзив

Бондовые склады в Грузии и Узбекистане, параллельный импорт, селлеры из Средней Азии

30–40%

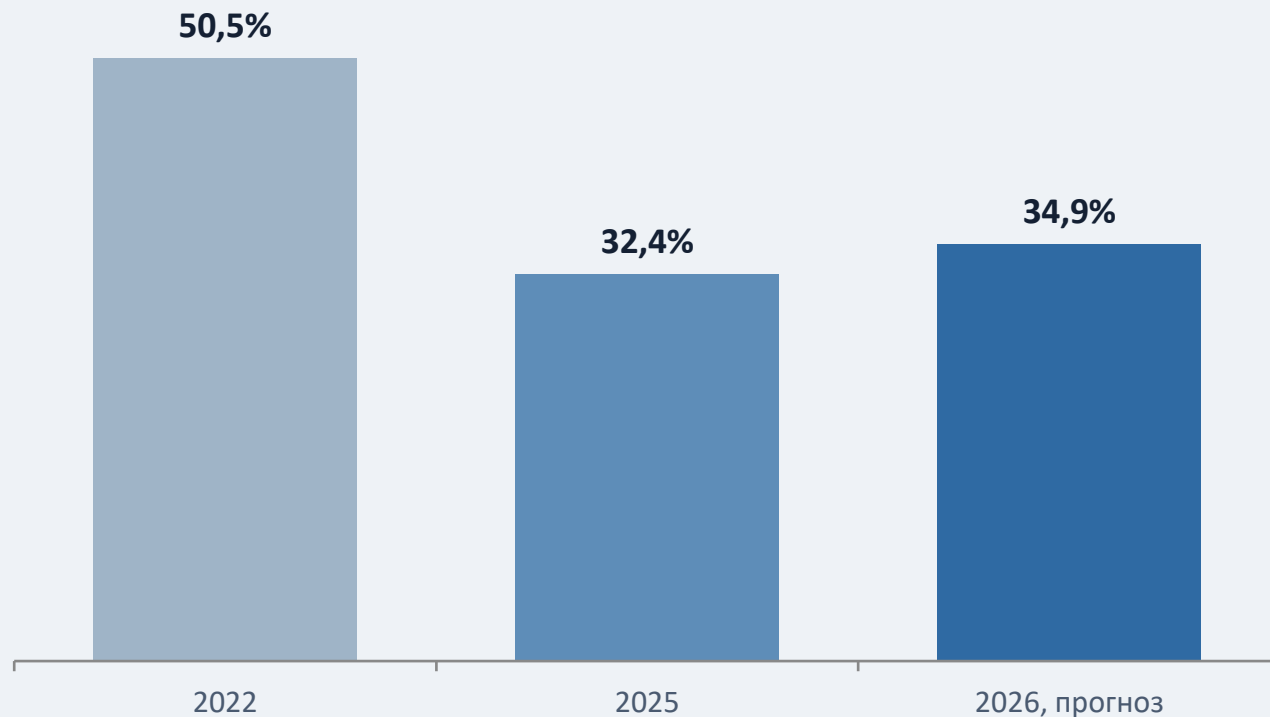
категории уже живут по правилам чужой полки — совет бренда часто обнаруживал это постфактум

Новый слой предпринимателей.

Маркетплейс — и канал сбыта, и работодатель. Пункт выдачи — новая точка на карте города

Рынок не умер от дуополии. Он ищет обход

Доля независимого e-commerce · INFOLine



5,75 трлн ₽

прогноз оборота независимого сегмента в 2026, **+25,8%**. Первый возврат доли за три года

Комиссии и оферта выдавили часть спроса обратно в собственные магазины, нишевые площадки, D2C

А можно без маркетплейсов?

Да. Но только если у вас есть то, чего полка не умеет.

Когда лучше не жить на полке

Премиум и контроль цены (Bork, Miele, люкс)

Сильный бренд с собственной аудиторией

Высокий возврат и сложный подбор

Категория, где универсальная полка врёт

Чем надо обладать

Узнаваемый бренд или комьюнити

Свой повторный клиент (база, приложение, офлайн)

Эксклюзив или сервис, которого нет в карточке

Способ исполнения заказа не хуже площадки

ПРИМЕРЫ

12Storeez

Золотое Яблоко

ВсеИнструменты

Flowwow

Viva La Vika

ФОРМУЛА

**Быть на полке можно.
Жить на полке — опасно.**

Та же пьеса, другие победители

Казахстан

≈86%

онлайн-ритейла у маркетплейсов.
Лидер — Kaspi, выручка около \$4,7 млрд в 2025. WB — гость: склады, 120+ тыс. продавцов

Урок: банк с приложением сильнее приезжей полки

Узбекистан

\$1,5 млрд+

экспорт узбекских товаров через WB в 2025 (в 2023 — \$418 млн).
Локальный чемпион — Uzum, 17+ тыс. продавцов

Урок: дом и окно — разные вопросы

Кыргызстан

≈\$600 млн

внутренний онлайн. С трансграничной — около \$1 млрд

Урок: площадка соседа становится внешней торговлей

СНГ — не маленькая Россия. Где банк уже был суперприложением, маркетплейс вырос из платежа. Где полку принесли из Москвы, она стала каналом экспорта.

Три сценария на стол совета директоров

Сценарий 1 · база 2026–2028

Зрелая дуополия

60–75% онлайн-денег у двух, рост 10–20%. Комиссии стабилизируются, но не падают. Выручка добирается рекламой, финтехом, логистикой, СТМ

Совету: считать канал после всех удержаний. Не путать долю продаж с долей прибыли

Сценарий 2

Инфраструктурный шок

Летом 2026 доля FBS на WB — почти 97%, на Ozon — выше 70% (Mpstats). Бизнес забирает сток с чужого склада

Совету: не отдавать весь запас. Иметь второй контур доставки

Сценарий 3

Отраслевые экосистемы

Массовый спрос у двух, маржа и лояльность — в вертикалях: фарма, DIY, авто, B2B, премиум, еда. Нишевые уже около 1 трлн ₽

Совету: решать, в какой полке вы сильны, а не «быть везде»

Какие отрасли попадают под экосистему

Отрасль	Что забрала площадка	Вопрос совету
Банки	Частоту, рассрочку, данные повторной покупки	Кто скорит клиента — мы или приложение покупки?
Логистика и недвижимость	Склад и первую линию под ПВЗ	Наш объект ещё магазин или уже инфраструктура?
Медиа	500–600 млрд ₽ рекламного бюджета	Мы покупаем внимание у своей же полки?
Производство	Дыру в ассортименте и СТМ	Мы бренд или контрактная фабрика платформы?
Регионы и экспорт	Занятость и окно наружу	Что будет с каналом, если изменится оферта?
Сам совет директоров	25–40% выручки на двух контрагентах	Это ключевой клиент в риск-аппетите?

Топ вредных советов селлеру · 1–8

01 **«Просто выйди на Wildberries и Ozon — рынок огромный»**
Рынок огромный у площадки. У тебя входной билет — реклама, сток, контент и юнит после всех удержаний

03 **«Отдай всё на склад площадки и забудь»**
Летом 2026-го FBS на WB — почти 97%, на Ozon — выше 70%.
Модель ломается в один квартал

05 **«Один селлер в регионе роняет цену — переживём»**
Карточка национальная: демпинг в регионе роняет цену на всю страну

07 **«Давайте на все площадки сразу и во все категории»**
Крупный растёт в одной-двух категориях, где умеет считать юнит, и только потом расширяется

02 **«Считай комиссию 15% и закладывай маржу»**
Фактическое удержание выросло с ~20% в начале 2025-го до ~42% к лету 2026-го

04 **«Органика ещё работает, рекламу включим потом»**
Органика сжалась. Без бюджета тестируешь гипотезу за счёт своего остатка и рейтинга

06 **«Нам нужен свой маркетплейс / мы станем третьими»**
Универсальных третьих почти нет. Капитал без ежедневной привычки не становится полкой

08 **«Возврат — это брак, надо бороться с покупателем»**
В fashion и электронике возврат — часть примерки. Закладывай как норму и управляй им

Топ вредных советов селлеру · 9–15

09 «Данных площадки нам хватит, свой клиент не нужен»
Без своей рассылки, приложения или офлайна ты арендуешь спрос и не владеешь им

11 «Возьмём товар в Китае, карточки сделает ИИ, вырастем»
Без капитала на рекламу, второго канала и счёта после удержаний это кормление алгоритма

13 «Надо быть везде, где есть трафик»
Трафик без юнита — убыток с оборотом. Крупными становятся те, кто режет неработающие SKU и каналы

15 «Наймём агентство — они всё настройт»
Агентство усиливает систему, но не заменяет операционку. Без неё покупаешь отчёт, а не рост

10 «СТМ площадки нам не конкурент, мы бренд»
Площадка видит дыру в ассортименте раньше фабрики. Это либо контракт, либо потеря полки

12 «Закон с 1 октября всё исправит, подождём»
45 дней уведомления — признание односторонней оферты, не возврат власти селлеру

14 «Ниша — это для маленьких, нам нужен объём»
Средний чаще выигрывает в вертикали, где универсальная полка врёт, а не в гонке за штуками

Коротко. После рекламы, возвратов и штрафов этот канал ещё бизнес или уже аренда?

Развилка — управленческая

Amazon	экосистема стоит дороже ритейла: облако, реклама, подписка
Alibaba и Ant	чем кончается платёж, который обгоняет банк
Ozon и Яндекс	как историю покупает биржа и как она ломается, если контур режут
Россия	кладбище третьих игроков и селлер, из которого выжимают слой за слоем
СНГ	банк с приложением иногда сильнее приезжей полки

Сохранят маржу

Компании, которые встраивают маркетплейс в стратегию капитала и риска

Через пять лет

Те, кто оставит его коммерческому директору как ещё один канал, обнаружат, что канал ими управляет

Где методики расходятся — оба ориентира

Data Insight: интернет-торговля 2025 ≈13,4 трлн ₽, +19%; маркетплейсы ≈81% заказов и 62% денег; реклама трёх площадок 500–600 млрд ₽

INFOLine / «Коммерсантъ», октябрь 2026: независимый e-commerce 5,75 трлн, +25,8%, доля 32,4% → 34,9%

«Финансист»: удержание площадками ≈20% в начале 2025 и ≈42% в июле–августе 2026

Яндекс / Nebius: Nasdaq с 2011, пик выше \$30 млрд к концу 2021, продажа российских активов ≈\$5,4 млрд в 2024

«Магнит Маркет»: покупка KazanExpress в 2023, списание гудвила, остановка витрины с 6 сентября 2026

АКИТ: интернет-торговля 2025 ≈11,5 трлн ₽, +28%

Эйлер: прогноз доли WB и Ozon к концу 2026 ≈45% и 32%

Ozon IPO, ноябрь 2020: \$30 за ADS, ≈\$1,27 млрд валовых поступлений. Релизы компании и Renaissance Capital

Ant Group: эскроу Alipay с 2004, остановка IPO в ноябре 2020, штраф и режим финхолдинга

Закон о платформенной экономике: в силе с 1 октября 2026, уведомление об изменении условий не менее чем за 45 дней

Цифры собраны для устного выступления в октябре 2026 и не заменяют инвестиционный или аудиторский отчёт. Личные сюжеты — из практики выступающего и не являются оценкой названных компаний.