

## Континент Сибирь Online, 23.01.2012

### То, что интернет-торговля обладает более высокой маржинальностью, — это миф

**Интервью с генеральным директором OZON.ru Маэль Гаве**



Электронной торговле в России давно предрекают светлое будущее, что находит подтверждение и в огромном количестве зарождающихся стартапов в этой сфере. О структуре онлайн-спроса в Сибири, краеугольных камнях электронной торговли и о том, что нужно для успеха на этом рынке, корреспонденту «КС» АЛЕКСАНДРУ МЕСАРКИШВИЛИ рассказала генеральный директор самого крупного в России интернет-магазина OZON.ru МАЭЛЬ ГАВЭ.

#### **Особенности рынка**

**— Большинство экспертов, аналитиков и самих участников рынка уже несколько лет предрекают электронной торговле стремительный бум. Каков ваш прогноз развития российского, а также конкретно сибирского рынка электронной коммерции в ближайшие годы?**

— Существуют разные ожидания развития рынка онлайн-торговли. Кто-то из коллег считает, что темп роста установится на отметке в 60% в год из-за того, что все больше людей имеет доступ к Интернету. На мой взгляд, более разумно говорить, что рынок будет ежегодно расти на 15–20%. Это хороший показатель, и мы развиваемся даже быстрее. Так, в 2010 году наш темп роста составил 34%, а в первом полугодии 2011 года — 36%. Для достижения более высоких результатов развития рынка необходимо, чтобы на нем произошли какие-то кардинальные изменения. Поэтому я считаю, что в будущем темп роста рынка будет составлять 15–20% в год. Конечно, с учетом сегодняшнего кризиса на Западе не очень понятно, что произойдет на российском рынке, однако предыдущие годы показывают, что интернет-торговля менее чувствительна к этим потрясениям. Поэтому я не вижу причин для того, чтобы рынок рос меньшими темпами. Мы ожидаем, что на нем будет больше игроков, однако развиваться им будет все сложнее из-за того, что сейчас инвесторы стали значительно осторожнее. Нам в этом аспекте очень повезло, так как мы получили \$100-миллионные инвестиции на развитие в сентябре 2011 года. (Напомним, что осенью OZON привлек рекордную для российской электронной коммерции сумму инвестиций. Средства поступили от фондов ru-Net, Index Ventures, Alpha Associates и

известного японского онлайн-ритейлера Rakuten. — «КС».) Однако в России достаточно много умных людей, поэтому никогда не стоит недооценивать потенциальных конкурентов.

**— А вообще в целом кризис способствует росту электронной торговли или ее падению? Какие еще факторы оказывают существенное влияние на динамику развития?**

— Мы пока не чувствуем влияния кризиса, а обращаем внимание на другие тренды. Например, клиенты стали позднее заказывать подарки на Новый год. Если пять лет назад предпраздничный сезон начинался в середине октября, то сейчас в лучшем случае в конце ноября, а последние пять недель — это вообще кошмар. С каждым годом ситуация обстоит все хуже, и каждый раз я надеюсь, что клиенты образумятся. Дело в том, что все сотрудники в это время работают на складе, включая гендиректора, мы нанимаем больше курьеров и со своей стороны пытаемся делать все возможное. Но если вдруг количество заказов вырастет в пять раз, то даже если весь топ-менеджмент OZON выйдет на склад, мы не сможем нанять в пять раз больше людей, чтобы доставить товары. Есть несколько сотен тысяч клиентов, которые заказывают товары в последнюю неделю. А это означает, что шанс получить вовремя такой товар составляет 50 на 50.

**— Как вы оцениваете уровень конкуренции на российском рынке интернет-торговли? Не секрет, что низкие барьеры входа постоянно привлекают на него все новых и новых участников, включая стартаперов, считающих этот рынок перспективным и готовых демпинговать. Насколько гибко в связи с этим вы реагируете на изменение ситуации и варьируете цены на продукцию?**

— Конкуренция на рынке растет, и действительно, бытует мнение, что интернет-торговля — это простой вид бизнеса, для успеха которого стоит лишь создать сайт и двигаться вперед. Это очень ошибочное понимание ситуации! Заниматься онлайн-бизнесом существенно сложнее. Если у вас есть обыкновенный магазин, то при выборе правильного местоположения, например, в центре, клиентам будет сложно его не заметить. Люди будут приходить к вам, смотреть товар, покупать его. В случае интернет-магазина вы не сможете собрать всех клиентов в одном месте. Вам придется решить задачу даже не доставки товаров из одного места многим клиентам, а из нескольких пунктов ко многим клиентам, что очень усложняет ситуацию. Кроме того, клиенты традиционно ожидают, что у вас будет больше ассортимента, чем у простого магазина. Если у вас, к примеру, нет шкафа нужного размера, покупатель не поймет, почему у вас нет всего ассортимента. Поэтому вы можете представить, как это усложняет ситуацию со складом, комплектацией заказов и т. д. Например, в супермаркете формирует заказ, пакет нужные товары и занимается доставкой сам клиент. А в случае электронной торговли всем этим должны заниматься мы. На рынке присутствует много маленьких электронных магазинов, обещающих доставить товар за три часа. Когда у вас всего 500 заказов, это возможно и достижимо, но когда речь идет о 15–20 тысячах заказов в день, это уже совсем другая история. То же самое в плане маркетинга.

Маленькие стартапы это чувствуют на себе. Первоначально владельцы этого бизнеса бывают довольны. Поисковики индексируют их магазины, и у них появляется первоначальный пул заказов. Однако потом им необходимо основательно вложиться в рекламу либо должно отменно работать «сарафанное радио». Поэтому создать интернет-магазин 2–3 людям действительно достаточно легко, и склад может располагаться хоть в вашей квартире. Проблемы будут, если он окажется успешным, поскольку при росте бизнеса потребуются совсем другие меры и очень масштабные инвестиции. OZON в свое время столкнулся с такой же ситуацией. Мы прошли этот стартаповский рубеж и поняли, что если мы не инвестируем в развитие склада, доставки и ассортимента, то не сможем расти дальше. Поэтому мы получили инвестиции в \$100 миллионов, о которых упоминалось выше, и смогли развиваться дальше.

В целом мне очень нравится, что появляются стартапы, потому что предпринимательская активность России нужна. Однако каждый раз, когда я разговариваю с начинающими бизнесменами в области электронной торговли, я их предостерегаю, что все это далеко не так просто и дешево, и у них должно быть много денег.

**— Насколько высока сейчас маржинальность направления интернет-торговли, учитывая высокую конкуренцию и более низкие в сравнении с офлайновым ритейлом цены? Действительно ли в этот бизнес стоит заходить из соображений получения высокого дохода?**

— То, что интернет-торговля обладает более высокой маржинальностью, — это миф. Просто у электронной торговли другая структура затрат в сравнении с офлайновым бизнесом. В ситуации, когда обычный магазин инвестирует средства в себя, мы тратим деньги на маркетинг и логистику. Мне всегда очень хочется позвонить клиенту, который считает, что мы зарабатываем на доставке, и поэтому ему дорого обходится получение товара. Поверьте, мы не зарабатываем денег на доставке, а напротив, субсидируем, инвестируя в нее ежегодно несколько миллионов долларов. У офлайн-магазина нет таких затрат, так как у них существует централизованная система доставки. При этом не стоит забывать, что клиент ожидает, что в интернет-магазине

стоимость товара будет меньше, чем в офлайне. Могу сказать, что заокеанский лидер интернет-торговли Amazon работает с маржей меньше, чем лидер в сфере ритейла в лице Wal-Mart, и это о многом говорит. Поэтому если у электронного магазина высокая маржа, это означает, что либо цены на продукцию у него высоки, либо низок уровень сервиса.

### **OZON в России и Сибири**

**— Многие люди по понятным причинам часто сравнивают российский OZON с американским Amazon — одним из лидеров мировой онлайн-торговли. Как вы к этому относитесь? Насколько OZON ориентируется на своего заокеанского коллегу в вопросах собственного развития и реализации своей стратегии на рынке?**

— Я очень положительно к этому отношусь, и мы в компании даже сами себя называем «русский Amazon». По масштабу деятельности мы, конечно, меньше, но я верю, что в России, кроме OZON, нет другого Amazon: то есть ни у кого больше нет такой обширной базы клиентов или огромного ассортимента. Кроме того, наша модель бизнеса очень похожа на Amazon. Мы начинали с книг, потом стали предлагать клиентам музыку и фильмы, а потом стали осваивать другие категории — электронику, товары для дома, и т. д.

Вместе с тем мы отличаемся от Amazon в силу особенностей российского рынка, из-за чего нам приходилось осуществлять многие меры, которых нашим заокеанским коллегам не приходилось делать. Во-первых, в Amazon нельзя купить ни один товар без кредитной карточки и осуществления предоплаты. Если бы 13 лет назад, когда OZON начинал свой бизнес в России, мы предложили бы клиентам такую схему, она бы не прижилась, и продажи не пошли бы вообще. Сейчас 80% наших покупателей оплачивают товары наличными при получении, что сильно отличает нас от Amazon. Таким образом, у нас совершенно другой канал дистрибуции.

Во-вторых, Amazon лишь пакует заказы, а доставкой со склада занимаются американская почта, DHL и другие организации. Мы же, напротив, создали свою собственную систему доставки, поскольку клиенты в России ожидают определенного уровня сервиса. Наши покупатели могут забрать товар из пункта самовывоза, которых у нас более 1000 в России, либо получить заказ через курьера. В Москве популярен как раз последний вариант, а в регионах пользуется спросом именно самовывоз. Для сравнения: Amazon долгое время пользовался только курьерской доставкой, и у них не было самовывоза как такового. Со временем они стали практиковать такую схему во Франции и ряде других стран, однако OZON делал это с самого начала.

Наконец, в-третьих, у нас есть направления услуг, которых нет у Amazon. Так, 2,5 года назад мы создали агентство OZON Travel, и это одно из крупнейших направлений нашей деятельности на российском рынке. Благодаря ему клиенты могут купить авиабилеты, забронировать гостиницу, оформить страховку, трансфер. Скоро мы также будем предлагать аренду машин и собственно сами турпутевки как единый продукт. Мы очень довольны развитием этого проекта: спрос на OZON Travel вырос в семь раз за первое полугодие 2011 года и в 20 раз за 2010 год. Причем для реализации этого направления нам не требовалось заниматься трудоемкой доставкой товаров или тратить огромные средства на маркетинговое продвижение. На рынке есть неудовлетворенный спрос на эти услуги, и сейчас мы думаем, как донести до клиентов то, что они могут не ходить в агентство и купить все в онлайн, что существенно удобнее.

**— Как вы оцениваете собственные результаты деятельности в Сибири по итогам 2011 года в сравнении с 2010-м? Можете ли оценить долю заказов из Сибири в общероссийской доле по стоимостному показателю? Рассматривали ли вы возможность создания регионального представительства?**

— Для нас регионы очень важны, так как мы понимаем, что уже сейчас и тем более в будущем наши позиции будут определяться именно ими. Уже сейчас регионы растут быстрее, чем Москва и Санкт-Петербург, а некоторые растут даже больше, чем на 100% в год. С октября прошлого года в регионах России мы продаем больше товаров, чем в Москве и Санкт-Петербурге вместе взятых. Поэтому для нас регионы — ключевое направление развития, тем более что с учетом нашей логистической системы мы единственные, кто может доставлять товары быстро и относительно дешево.

Если говорить конкретно о Сибири, то темпы роста этого рынка примерно в два раза больше, чем московского. Непосредственно в Новосибирске у нас больше пунктов выдачи, чем в других городах-миллионниках, и это говорит о большой активности клиентов. Что касается возможности создания регионального офиса, то у нас в Москве есть команда менеджеров, которые курируют тот или иной регион России и выбирают агентов для развития. Таким образом, у нас есть собственные представители в регионах.

**— А вообще OZON сейчас больше конкурирует с другими интернет-магазинами или ритейлерами?**

— Пока рынок онлайн-торговли очень мал и стремительно развивается, и по большей части мы конкурируем с офлайн-бизнесом. Поэтому я обращаю существенное внимание на то, что делают наши конкуренты среди ритейлеров. Вообще преимуществом электронной торговли является то, что никто не старается продать вам то, что вы не хотите. Вы можете хоть 50 раз в день смотреть товары в онлайн, сравнивать модели, советоваться с друзьями или семьей, звонить, если возникают вопросы. У нас нет продавца, который пытается сбыть конкретную модель мобильного телефона, по которой он получит желанный бонус. У наших операторов такой мотивационной системы нет. Поэтому, когда я еще не работала в OZON, я использовала Amazon, так как мне не нравится, когда за мной по пятам ходит продавец и навязывает товар. И безусловно, важен вопрос качества продукции. Я слышу много страшных историй, когда люди купили товары без гарантийных талонов, а потом они узнали, что эти товары вообще не были правильно импортированы в Россию.

**— Для онлайн-бизнеса скорость доставки является критическим фактором, и вы говорите о том, что тратите огромные инвестиции в этом направлении. В связи с этим насколько конструктивно развивается ваш диалог с Почтой России? Меняется ли вообще ситуация с рынком доставки в позитивном направлении с точки зрения развития той же инфраструктуры?**

— Для нас Почта России — важный партнер, с которым мы развиваем конструктивный диалог. У нее огромная сеть доставки по всей России, и в тех городах, где нас нет, есть ее отделения. Кроме того, внутри склада OZON существует центр Почты России, куда мы передаем те заказы, которые не доставляем сами.

Что касается инфраструктурных проблем, то они есть, но для нас в этом кроются и недостатки, и преимущества. Минус заключается в том, что эти проблемы делают нашу работу по доставке тяжелее, а плюс в том, что это дает нам уникальное конкурентное преимущество. В целом я считаю, что в ближайшие 5–10 лет инфраструктура доставки будет развиваться, но модернизировать ее достаточно сложно, учитывая, что Россия — огромная страна. Люди очень часто думают, что заплатят несколько миллионов долларов и тем самым решат вопрос. Однако проблемы кроются и в обслуживании такого огромного числа удаленных клиентов, а также в возможностях ИТ-инфраструктуры. К примеру, вы ни в коем случае не должны потерять заказ клиента по пути.

**— Вы говорили, что сейчас 80% клиентов оплачивают товары наличными по факту получения. Меняется ли соотношение наличных денег и других видов оплаты?**

— Это соотношение меняется очень медленно, но я верю, что в будущем оно станет другим. Вместе с тем я не вижу в этом трагедии. При безналичной оплате товаров мы бы платили банкам огромную комиссию, поэтому для нас проще и эффективнее система оплаты при получении, которая обходится в два-три раза дешевле. Когда я приехала в Россию и увидела эти цифры, я думала, что это ошибка, и не понимала, как это возможно. А оказалось, что у других интернет-магазинов ситуация обстоит нередко еще хуже. Поэтому для такого магазина, как OZON, другая система оплаты невыгодна.

#### **Популярные направления товаров и услуг**

**— Вы упомянули, что изначально OZON специализировался на продаже книг. А как обстоит ситуация на сегодняшний день? Товары каких категорий чаще всего заказывают ваши клиенты в Сибири?**

— Примерно треть продаж приходится на книги, треть — на электронику, оставшаяся треть — другие продукты, в частности, товары для детей, дома, а также для животных, которые, кстати, очень популярны в последнее время. Книги для нас по-прежнему очень важны, так как мы имеем самый большой ассортимент в России, превышающий предложение конкурентов. Нет ни одного места в России, где есть больше книг. Поэтому я всегда говорю, что если вы сходите на наш склад в Тверь, то попадете в самую большую библиотеку в России.

Однако я понимаю, что чем больше мы развиваемся в регионах России, тем сильнее с их стороны растет спрос на те или иные товары. Это связано с тем, что за пределами Москвы и Санкт-Петербурга по-прежнему существуют проблемы с предложением. Люди, живущие в регионах, не имеют такого доступа к товарам и ассортименту, как в столице. Конечно, мы не благотворительный фонд, но я верю, что наша миссия в России — дать возможность людям, живущим не в Москве, иметь те же возможности по покупке товара, что и жители столицы. Мы часто получаем отзывы и слова благодарности от клиентов по поводу того, что благодаря наличию интернет-магазина они получили возможность купить какой-то редкий товар.

Если говорить о региональной специфике, то ее как таковой нет, и структура спроса в Сибири примерно такая же, как в целом по России. Есть регионы, которые богаче или беднее, но в целом соотношение между категориями остается неизменным.

**— В прошлом году OZON запустил продажи одежды и обуви. Довольны ли вы промежуточными результатами развития этого направления?**

— Мы продаем модные вещи, это одежда на каждый день — майки, футболки и т. д. Если говорить про обувь, то в прошлом году мы запустили это направление и довольны результатами его продаж. Этот рынок удивительно стремительно развивается в России и представляет собой один из больших конкурентных вызовов для нас в этом году. Мы активно развиваем это направление и надеемся скоро улучшить ассортимент обуви, который пока у нас находится на среднем уровне. Вместе с тем мы понимаем, что продажа обуви не будет основным направлением в OZON, так как люди специально ее не будут у нас приобретать. Вы же не пойдете одеваться в «Ашан», но тем не менее, кроме продуктов питания, можете купить что-то там из обуви или одежды.

**— А чем обусловлен спрос на обувь в интернет-магазине? Ее покупают занятые люди, у которых банально нет времени ходить по магазинам, или те, кто считает предложение в интернет-магазине более конкурентоспособным?**

— Когда мы разговаривали с покупателями, мы фиксировали оба мотива. Во-первых, у многих людей действительно нет времени и желания заниматься шопингом. Я, например, не очень люблю ходить по магазинам, и когда у меня есть время, я предпочитаю проводить его с семьей. Во-вторых, в российских городах-«немиллионниках» не всегда есть то, что клиенты хотели бы купить, то есть присутствует проблема предложения, и женщины часто недовольны тем, что видят на полках. Да, в случае покупки обуви через интернет-магазин они изначально не смогут попробовать обувь на ощупь. Однако проблема решается просто: вы находите нужную модель, заказываете пару нужного вам размера, а также две другие — одну на размер больше и одну на размер меньше. Соответственно, в пункте самовывоза вы меряете обувь и покупаете нужную пару. Кроме того, стоит отметить, что в сравнении с офлайн-магазинами у вас есть значительный простор для выбора, требуется меньше времени, и никто вас не пытается заставить купить именно конкретную пару обуви. Таким образом, в основе поведения людей лежат вполне понятные мотивы. Я сама пока не покупаю обувь по Интернету, но собираюсь это сделать в ближайшее время. Причем хочу отметить, что обувь по Интернету покупают и мужчины. Зачастую они знают бренд и модель, которую хотят иметь, поэтому покупают одну и ту же пару обуви один раз в полгода.

**— Какие из брендов, представляемых в OZON, являются лидерами по продажам?**

— Мы предлагаем те же марки товаров, что и любые другие магазины, поэтому выделить какие-то конкретные бренды сложно. Если, к примеру, говорить о тех же книгах, то есть два крупных издательства — «АСТ» и «Эксмо», продукцию которых предлагает клиентам наша компания. Кроме товаров, которые можно найти в обыкновенном магазине, мы также стараемся продавать и продукцию эксклюзивных брендов, но она, как правило, не является нашим бестселлером.

**— Насколько много у OZON постоянных корпоративных клиентов? Каково вообще соотношение между сегментами B2C и B2B?**

— Понятно, что OZON в основном представлен в сегменте B2C, однако у нас есть и департамент B2B. Он очень маленький, но развивается даже быстрее, чем B2C. Однако в этом сегменте есть своя специфика. Так, офис не купит у вас авторучки, если не получит сопутствующие товары в виде бумаги. Это абсолютно понятное желание, однако мы не хотим торговать бумагой, поскольку это достаточно специфический товар.