

Деловой Петербург, 11.05.2011

Маэль Гавэ: Наличные выгодны всем



Маэль Гавэ стала генеральным директором OZON.ru (ООО «Интернет решения»), одного из первых и крупнейших интернет-магазинов России, совсем недавно – в апреле 2011 года. Это ее первое интервью в новой должности.

— Верно ли, что, хотя OZON.ru называется интернет-магазином, покупатели оплачивают товары в основном наличными?

— Да, у нас больше 80% заказов оплачиваются при получении. Это в основном наличные деньги.

— Соотношение наличных денег и других видов оплаты меняется?

— Мы видим, что постепенно, но очень-очень медленно доля оплаты банковскими картами растет. Сейчас это меньше 10%. Отчасти так потому, что российские покупатели все еще опасаются использовать банковскую карту для оплаты товаров в Интернете. Люди боятся мошенничества. Мы сообщаем нашим покупателям, что не сохраняем их данные по картам. Надо пользоваться услугами крупных известных магазинов, которые могут гарантировать безопасность использования вашей карты. Все эти маленькие магазины. Я бы никогда в жизни не использовала свою кредитную карточку при работе с ними. И не только в России.

— Не было идеи ввести скидки при оплате электронными деньгами или картами?

— Идея была.

— Но не пошла или неудачно реализовалась?

— Интересный вопрос. Дело в том, что до сих пор в России для ретейлеров, как мы, принять оплату по кредитной карте или через электронную систему очень дорого. Это нам стоит гораздо больше, чем принять наличные деньги.

— То есть вам самим выгодно получать наличные?

— Да. Пока да. Я считаю, что это фундаментальная проблема в системе.

— В законодательстве?

— Это не законодательство. Я никого не хочу называть напрямую, но это финансовые партнеры.

— То есть банки берут большую комиссию за платеж?

— Не только банки, но и платежные системы.

— Сейчас в России много интернет-магазинов, в основном небольшие. У OZON.ru шире ассортимент, больше оборот, но доставка подчас дороже. Почему?

— Доставка не всегда дороже. У нас цена доставки зависит от заказа, региона и канала. В Москве и Петербурге всегда есть возможность получить товар бесплатно. Это первое. Второе: OZON.ru — на 100% белый магазин. Мы все делаем так, как надо по закону. Поэтому у нас есть затраты, которые не всегда есть у других магазинов. Например, по закону, когда вы делаете заказ онлайн, а получаете товар у себя дома, чек должны пробить в вашем присутствии. Нельзя делать так, как делают сейчас очень многие магазины, когда курьер приходит к вам с товаром и готовым чеком. Для нас это значит, что каждый курьер должен иметь при себе кассовый аппарат. И мы платим ежемесячно за обслуживание каждого аппарата. Если обходиться без них, существенно уменьшается стоимость курьерской доставки. Но это означает еще и меньше гарантий для клиента.

— Странно, что заказать один-единственный товар, даже дорогой, с бесплатной доставкой нельзя. Пару лет назад стоимость доставки зависела от цены, теперь — от количества товаров.

— Если бы мы продолжали рассчитывать доставку по стоимости заказа, почти любой заказ электроники был бы бесплатным, а книг — дорогим. Так мы бы субсидировали почти все доставки электроники, хотя по ней наша маржа ниже, чем по книгам. Просто чтобы вы знали: мы тратим несколько миллионов долларов в год, чтобы субсидировать доставку. Я знаю, что потребители все еще считают, что доставка дорога, но они не знают, как дорого это и есть настоящему. Это нам стоит безумных денег.

— Вы не думали предлагать свои склады, курьеров и т.п. другим организациям?

— Мы это уже предлагаем. Около двух лет. Пока это существенной прибыли не приносит, но мы идем к этому.

— СМИ писали, в прошлом году вы вложили 37 миллионов рублей в логистику. На что именно пошли деньги?

— Я не знаю, из чего эта сумма сложилась. Я могу просто рассказать, что было сделано. Мы продолжили автоматизировать наш склад. Мы меняли упаковку: она стала дороже, солиднее, в нее можно быстрее все уложить. Это картонная упаковка — похожа на ту, что у Amazon (американская компания, торгующая товарами массового спроса через Интернет). Раньше мы почти все вручную упаковывали в бумагу. Мы продолжали увеличивать количество пунктов выдачи заказов. Год назад их было около 100, сейчас их больше 250.

— У рынка интернет-торговли в России есть большой потенциал, об этом постоянно говорят. Но этот потенциал до сих пор слабо реализован. Почему?

— Первый фактор: проникновение Интернета в России все еще меньше, чем могло бы быть. И, если вам подключили Интернет, вы не начнете сразу там делать покупки. Опыт Запада показывает, что должно пройти 3-5 лет. Второй фактор: чтобы развивать продажу услуг и товаров, нужна целая инфраструктура внутри компании и в стране, где вы это развиваете. В отличие от Amazon, который мог с самого начала использовать американскую почту и службу доставки UPS, чтобы развиваться, у OZON.ru 13 лет назад этого не было. Нам пришлось развивать собственную систему доставки. У многих компаний не было достаточного начального капитала. Многие думают, что для открытия интернет-магазина нужен просто сайт и 100 рублей — и все, пошли продажи. Это абсолютно не так. Нужны колоссальные вложения денег. По разным причинам международные инвесторы всегда очень осторожно относились к вложениям в Россию, и вообще все инвесторы осторожно относятся к вложениям в Интернет. Нехватка начального капитала сильно влияет на развитие.

— OZON.ru появился в 1998 году и, как сообщалось, вышел на окупаемость в 2003 году. Если сейчас стартует подобный проект, он тоже будет окупаться пять лет?

— Это зависит от бизнес-модели. Если вы возьмете модель, похожую на нашу, срок будет достаточно долгим. Вам нужен большой трафик на сайте — требуется время, чтобы это

организовать. Вам нужны большие объемы, чтобы иметь возможность получать привлекательные цены от поставщиков и уменьшить стоимость доставки. Пока вы не нарастите объем, вам будет очень-очень сложно быть прибыльными. Сколько времени вам понадобится, чтобы этого достичь? Я не знаю, но много, очень много. Есть другая модель, где вы продаете товар в цифровом виде. Тогда экономика будет совершенно другая.

— Каковы минимальные инвестиции в создание интернет-магазина?

— Для магазина размера OZON.ru, который покрывает всю Россию, имеет несколько типов товаров, то есть это онлайн-гипермаркет, нужно несколько десятков миллионов долларов.

— В прошлом году OZON.ru увеличил свой оборот на 34%, до 4,15 миллиарда рублей, но в компании планировали рост около 50%. Почему так случилось?

— Было несколько событий. Одно из них произошло летом — это пожары. Для нас активный период продаж начинается 15 августа и длится до 1 января. Пожары очень сильно повлияли на начало этого сезона. Последние 2 недели августа и первые 2 недели сентября — почти месяц, за который мы сделали существенно меньшие продажи, чем ожидали. Люди не только скрывались у себя дома, они вообще уехали и перестали делать заказы. Кроме того, когда мы делали первоначальный план, мы хотели больше вложить в маркетинг. Но мы решили уменьшить расходы, чтобы сфокусироваться на прибыли по договору с нашими акционерами.

— Были сообщения в СМИ, что вы ведете переговоры о привлечении 40-50 миллионов долларов, которые пойдут в том числе на открытие новых товарных категорий.

— В апреле мы анонсировали, что открываем продажу обуви. Обувь съедает очень много капитала, потому что нужно держать достаточно большой сток. Следующим шагом будет продажа одежды. Западный опыт показывает, что очень хорошо можно торговать обувью онлайн. Самый известный пример — это Zappos, компания, которую Amazon купил недавно (за 850 миллионов долларов). Мы очень долго думали над тем, как сделать покупку обуви удобной для клиента. Как и в случае с другими товарами, возврат всегда бесплатный. Вы можете заказать три размера и вернуть обратно два из них, которые не подходят.

— Вам это не будет накладно? Придется два размера везти обратно на склад.

— А потом люди удивляются, почему доставка дорогая (смеется). Зато средний счет по обуви выше, чем по книгам, и маржинальность довольно хороша, намного выше, чем по электронике. Вообще, у нас всегда очень много идей. Управлять большим бизнесом — это в том числе уметь фокусироваться. Иметь тысячу идей хорошо, реализовать хоть одну правильно — лучше.

— Почему у вас цена товара может меняться несколько раз на неделе?

— Есть две причины. Мы стараемся всегда, когда договариваемся с поставщиком о более низкой цене, передать это покупателю как можно быстрее. Наши переговоры с поставщиками происходят достаточно часто. Второе — у нас огромный объем товаров, в базе два миллиона SKU (единица складской наличности), доступен для заказа один миллион SKU. У нас нет армии людей, которые каждое утро меняют ценники, зато есть алгоритм ценообразования, который устанавливает цену в зависимости от цены поставщика, цены конкурентов, нашей нормы прибыли. Цена достаточно плавно меняется в зависимости от всего этого.

— Что вы хотите как новый директор изменить?

— О кардинальных переменах речи не идет. Я бы лучше говорила о фокусе. Для меня один из ключевых фокусов — обслуживание покупателей. Я только что на совещании говорила сотрудникам о преданности покупателям. Я бы хотела, чтобы наш ассортимент был еще шире, чтобы описание товара на сайте было более подробным, чтобы мы развивали дальше алгоритм рекомендаций товаров. Доставку мы можем делать еще быстрее и дешевле. Я бы хотела, чтобы покупателю было намного ближе идти забирать товары, чтобы мы могли сообщать клиенту более узкий период времени, когда курьер подойдет. Мы уже делаем хорошо по российским меркам. Я думаю, что мы можем делать гораздо лучше.

Биография Маэль Гавэ

Родилась и выросла во Франции. Изучала русский язык в Сорбонне. Закончила Высшую нормальную школу литературы и гуманитарных наук. Получила степень бакалавра в области финансов и бизнеса в Институте политологии в Париже. Основала компанию для проведения корпоративных и деловых мероприятий.

В 2003-2010 годах работала в The Boston Consulting Group (BCG в России, Индии, Европе). Принимала участие и руководила различными проектами для европейских и азиатских компаний. Основные проекты были связаны с ритейлом и потребительскими рынками.

В 2010 году пришла в OZON.ru на пост директора по маркетингу.

Из чего делает деньги OZON.ru

В структуре продаж за прошлый год 37,9% составили книги, 32,1% — электроника. На Москву приходится 47% оборота, на Петербург — 14,4%.

Владельцы ООО «Интернет решения»: около 60% — у Baring Vostok Capital Partners, 20% — у Index Ventures, Cisco Systems, Holtzbrinck Ventures, остальное — у миноритариев.

Автор: Жанна ЖУРАВЛЕВА