

ИЛЬЯ КРЕТОВ

КАК ПОСТРОИТЬ КАРЬЕРУ, БИЗНЕС В 200 СТРАНАХ

И ПРОЖИТЬ 30 000 ДНЕЙ СЧАСТЛИВО



СЕО



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

ebay

Илья Кретов

**Я – СЕО. Как построить
карьеру, бизнес в 200 странах и
прожить 30 000 дней счастливо**

УДК 82-94
ББК 84(2)-4

Кретов И.

Я – СЕО. Как построить карьеру, бизнес в 200 странах и прожить 30 000 дней счастливо / И. Кретов — 2021

Готовых рецептов успеха не существует. Но опыт лидеров, которые уже смогли построить выдающуюся карьеру и создать отличные команды, просто обязан стать мощным мотиватором для тех, кто только начинает свой путь вверх. Илья Кретов, генеральный директор eBay на глобальных развивающихся рынках, предлагает взглянуть сквозь «стеклянный потолок» на людей, которые уже преодолели этот барьер, и задуматься, как каждый из нас может превратить, казалось бы, недостижимый потолок в надежный пол под своими ногами. Эта книга – о том, как люди в разных странах воплощают свои увлечения в успешные бизнес-проекты и становятся лидерами, меняющими мир к лучшему. Сделав головокружительную карьеру, автор не дает готовых рецептов, но рассказывает о своем пути в большом бизнесе и делится лично проверенными методами управления, правилами лидерства и инструментами развития команд до уровня dream team, когда по плечу самые масштабные задачи. Наконец, это книга о том, как, развивая бизнес, быть просто счастливым человеком. Илья Кретов предлагает прямо сейчас наполнить каждый день смыслом, получать от этого удовольствие и стать СЕО самого себя и своей собственной жизни.

УДК 82-94
ББК 84(2)-4

© Кротов И., 2021

Содержание

Введение	8
О чем эта книга?	10
Для кого эта книга?	11
Зачем я написал эту книгу?	13
Как читать эту книгу?	14
Что делать с этим знанием?	15
Почему книга называется «Я – СЕО»?	16
Глава 1. Экспорт	17
Больше не аукцион	18
Преображение по-русски	20
Рублевая западня	23
Споры о логистике	25
Глава 2. Продавцы	29
Игра в прятки	30
Метод доктора Хауса	34
Инглиш фёрст	36
Обнуление НДС	38
Потолок экспорта	41
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Илья Кретов

Я – СЕО: Как построить карьеру, бизнес в 200 странах и прожить 30 000 дней счастливо

Редактор *В. Иванченко*

Литературный редактор *А. Смышляева*

Руководитель проекта *А. Марченкова*

Верстка *А. Маркович*

Корректоры *Е. Жукова, Ю. Семенова*

Художественное оформление и макет *А. Швыдкая*

© И. Кретов, 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.





Введение

Мы с другом стояли на обочине дороги под Питером с собранными в саду яблоками. Лил сентябрьский дождь, и машины пролетали, притормаживая только метров через двести – перед переездом.

– Похоже, зря мы тут стоим. Холодно, – грустно сказал мой друг.

– Ага, – ответил я. А что тут еще было сказать.

– Странно, – продолжил он. – Я заметил, что многие поворачивают голову в нашу сторону. А потом едут дальше.

– Да... – снова ответил я.

Умного разговора не получалось. Было холодно, мокро и очень хотелось домой.

– Слушай, а может, они просто не успевают останавливаться?

– Перед переездом же успевают.

– До него метров двести. Значит, столько времени водителям требуется, чтобы сообразить, что надо притормозить. А что, если...

– Поставить за двести метров до нас щит и нарисовать на нем яблоко! – подхватил я.

Мы вернулись домой и наскоро сколотили из реек квадратный каркас размером метр на метр. Натянули на него белую кальку, нарисовали большое яблоко и подписали «200 м». А чтобы дождь не размыл, обтянули все это пленкой от парника. Так примерно в 1987 году – мне было семь лет – в Ленинградской области появилась первая наружная реклама садовых яблок. По крайней мере, я так считаю. Маркетолог во мне говорит, что сейчас потребовался бы месседж посложнее – например, заковыристое «фермерский эко-фреш-продукт». Но тогда наша идея сработала на ура: в тот день мы продали целых два ящика яблок.

Окрыленный успехом, я сказал бабушке: можем посадить еще больше яблонь, позволим ребятам продавать, поставим больше ящиков... «Ох! Продаст он, – рассмеялась бабушка. – Тоже мне коммерсант! В нашей семье никто никогда продавать не умел». Никто и никогда. Для меня это звучало как приговор.

«Ты не сумеешь. Ты из другого теста». Я смотрю на какое-нибудь лицо с обложки Forbes, и в голове звучит: этот человек родился с серебряной ложкой во рту. Он уже был таким, пока я рос и учился. Он уже выступал на стадионах. Создавал новые рынки. Принимал важные решения. Мне таким не быть. Я родился в 1980-е. В период передела СССР мало соображал, что делать с ваучерами. Не воспользовался «окном возможностей» во время приватизации. Не «унаследовал» должность в какой-нибудь крутой сырьевой компании от богатых родителей. Я – не СЕО. И уж поверь, ты тоже не СЕО. По крайней мере, тебе об этом говорили в школе, в институте, бабушки и родители.

СЕО – Chief Executive Officer, главный исполнительный директор.

Высшее должностное лицо в компании, простым языком – самый главный. Не путать с SEO-специалистами – сотрудниками, которые занимаются поисковой оптимизацией.

А что, если твое будущее не определено этими «нет»? Что, если отталкиваться не от исходных параметров, а от конечного результата, которого хочется достичь? Что, если мечтать смелее? Представь: однажды ты покажешь маме статью о себе в Bloomberg. Ролики в YouTube с твоим участием наберут миллионы просмотров – и ты там будешь разговаривать о серьезных вещах, а не играть с котиком. Про твой бизнес станут рассказывать десяткам тысяч людей на конференции в легендарном зале стадиона «Олимпийский», куда ты когда-то ходил на концерты.

Нравится картинка? Если да, поздравляю – ты сделал первый шаг к тому, чтобы претворить ее в жизнь. Первый шаг – это осознание того, что твоя история может быть какой угодно, как и твоя мечта.

На то, чтобы понять и поверить в эту простую мысль, у меня ушли годы. Я работал в Mars, Google и eBay и встретил много людей, которые своим примером доказали, что можно достичь многого с нуля. Сейчас я каждую неделю узнаю вдохновляющие истории предпринимателей, превративших любимое дело в бизнес. Кто-то увлекался плаванием и построил водный велосипед, чтобы переплыть Волгу. Кто-то тащится от крутых автомобилей и делом своей жизни сделал «тачку на прокачку». Кто-то мечтал носить кроссовки не из масс-маркета, придумал, как их необычно расписать красками, и теперь работает с крупнейшими брендами – продает свою кастомизированную обувь по всему миру.

В 2017 году про меня и мою команду написал Bloomberg. Повод был необычным: американская штаб-квартира eBay доверила московскому офису развивать свой бизнес в 120 странах. Вдумайся только. Старейшая и одна из самых больших компаний Кремниевой долины дает каким-то ребятам в Москве представлять свой бизнес в Восточной Европе, Скандинавии и Африке. Случай беспрецедентный! В 2018-м к этому списку добавляется Израиль. В 2020-м история раскручивается: московский офис становится центром развития бизнеса eBay в 200 странах. В число рынков, за которые мы отвечаем, теперь входят Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, а также часть бизнеса в Китае. Офисы команды простираются от Шанхая, Москвы и Тель-Авива до Мехико, Сан-Франциско и Сиэтла. Команда работает в шести часовых поясах без преувеличения 24 часа в сутки. А лидером всего этого «внутрикорпоративного стартапа» оказываюсь я – парень из Питера, из простой семьи «не коммерсантов» (по мнению моей бабушки).

Мы работаем с десятками миллионов клиентов, сотнями тысяч предпринимателей, в нашей ответственности миллиарды долларов оборота компании. О нашем бизнесе и бизнесе наших клиентов я рассказываю на огромных конференциях, в закрытых клубах для топ-менеджеров в Ritz-Carlton, в высших политических и экономических кругах на Петербургском и Дальневосточном экономических форумах. Мы помогаем меняться законам в России, мы встречаемся с министрами в Европе для развития бизнеса их стран. Ах, да – и на страницах Forbes я все же оказался. И не один раз.

А теперь к главному.

О чем эта книга?

Во-первых, о том, что все возможно. О том, как люди в разных странах превращают свои увлечения – то, чем им по-настоящему нравится заниматься каждый день, – в успешные бизнес-проекты.

Во-вторых, о том, как этого добиться. Мне повезло работать в топовых мировых корпорациях, где я многому научился. В этой книге я постарался собрать лучшие методы управления, простые правила лидерства и развития таких команд, которые по праву можно называть dream team¹. Вся теория на 100 % проверена на собственной практике.

В-третьих, – что, наверное, самое важное, – эта книга о том, как, развивая бизнес, быть абсолютно счастливым человеком. Можно подсчитать: если тебе сейчас 20 лет, то впереди у тебя примерно 30 000 дней, которые можно прожить по-разному. Я предлагаю наполнить их счастьем и любовью – в том числе к делу, которым ты занимаешься.

¹ Команда мечты (англ.). – Прим. ред.

Для кого эта книга?

Пожалуй, больше всего книга будет интересна тем, кто только начинает свой путь: в бизнесе, в российской или международной компании. На чужих победах, как и на чужих ошибках, учиться сложно, поэтому на страницах книги ты не найдешь готовых «рецептов успеха». Но ты можешь взять на вооружение основные принципы, которые приведут к победам. Применяя их в конкретной ситуации и пропуская через себя, ты получишь свои – уникальные – рецепты.



Зачем я написал эту книгу?

Нельзя начинать большую работу, не имея перед собой трансформационной цели. В книге Салима Исмаила «Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать)»² автор исследует стартапы и зрелые компании, которые вопреки рынку показывали кратный рост год от года. Одной из общих черт таких организаций стало наличие «значимой трансформационной цели». Они создавались для чего-то. Чтобы что-то изменилось. Моя трансформационная цель – помочь российскому бизнесу воспитать когорту новых лидеров. Не управленцев, не руководителей, не чиновников – а именно лидеров. Лидеров, которые будут применять самые современные методы, развивать себя и команду, с уважением относиться к сообществам, в которых работают, к клиентам, к природе, к городам, к другим компаниям. Будут строить бизнесы, непохожие на другие. Прозвучит пафосно, но я искренне верю в потенциал России (не путать с системой) и в огромную силу этого потенциала для будущего страны и ее людей (не путать с системой еще раз).

² Исмаил С, Мэлоун М, ван Геест Ю, Диамандис П. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). Альпина Паблишер, 2019.

Как читать эту книгу?

Здесь полная свобода. Скучно читать такие книги страницу за страницей – понимаю: это же не «Граф Монте-Кристо». Главы расположены по определенной логике, но воспринимайте текст скорее как ленту в Instagram. Каждый «пост», то есть глава, раскрывает какой-то принцип. Иногда несколько. Начни с того, что тебе больше понравится.

Что делать с этим знанием?

А вот это главный вопрос. Мое основное правило звучит так: «знания без действия = противодействие». В конце каждой главы есть небольшое домашнее задание, которое поможет лучше понять, как прочитанное применять на практике. «Домашку» можно пропустить, а можно заставить свое серое вещество поработать. Хочется верить, что некоторые из этих заданий станут стимулом или вдохновением для решения твоих конкретных задач. А еще воспринимай изложенную информацию как диалог. С чем-то ты согласишься, что-то окажется полезным. А что-то угодит мимо кассы. Напиши мне об этом в социальные сети или через сайт kretov.ru.

Почему книга называется «Я – СЕО»?

Строго говоря, я не СЕО. Я занимаю должность генерального директора eBay на глобальных развивающихся рынках. Это колоссальная ответственность: я управляю рынками 200 стран. Но не являюсь исполнительным директором международной компании. Позиция СЕО – тот стеклянный потолок, который я еще не пробил. Имею ли я в этом случае право озаглавливать книгу «Я – СЕО»? Да! Ведь так звучит один из принципов лидерства, который я считаю ключевым для себя и который, уверен, применим и к другим. Каждый из нас время от времени сталкивается со своим собственным стеклянным потолком, когда кажется, что у нас не хватает компетенций, знаний, веры в себя, чтобы шагнуть на следующую, качественно иную ступень развития карьеры или стадию жизни. Нам кажется, что его не пробить, стекло слишком крепкое.

В такие моменты стоит посмотреть сквозь этот потолок (он же стеклянный!) – на людей, которые уже занимают должности, о которых ты еще только мечтаешь, или ведут образ жизни, который ты хотел бы иметь. И спросить себя: а что надо сделать, чтобы оказаться «с той стороны», чтобы взять эту планку, чтобы потолок для тебя превратился в пол? Другими словами, нужно прежде всего стать СЕО самого себя, своей жизни. Все успешные люди, с которыми мне посчастливилось работать, подходили к своей жизни так, словно это огромный и важный проект – им довелось руководить этим проектом, и они как топ-менеджеры за него отвечают. Подробнее об этом и других принципах ты прочтешь на страницах книги. Листай «ленту» и начинай с того, что зацепило первым.

Глава 1. Экспорт

В ноябре 2019 года российский офис eBay пригласил журналистов главных бизнес-изданий страны на пресс-завтрак. У нас были новости, о которых хотелось рассказать всему миру. Помню, как отметил свое внутреннее спокойствие – нечастый момент при общении с прессой. Больших тем для разговора было две. Во-первых, упрощение схемы возврата НДС для экспортеров: фактически ставка налога для них обнулилась. Во-вторых, результаты совместного исследования eBay и компании Data Insight: российский рынок розничного онлайн-экспорта в очередной раз вырос больше чем на 20 % в год – фантастический показатель на фоне других отраслей экономики. За три года его объем практически удвоился.

Как растет онлайн-экспорт из России



За цифрами (которыми, конечно, приятно было хвалиться) стоял гораздо более важный посыл. На наших глазах как будто сам собой сложился новый перспективный рынок – и он уже кормит огромное количество людей: малый и средний бизнес, самозанятых, частных лиц. На одной только площадке eBay за год прибавилось больше 5000 новых экспортеров из России, которые продают дизайнерскую одежду в США, автозапчасти в Европу, коллекционные марки и монеты в Азию... Это тысячи маленьких, но важных историй, тысячи людей, которые не побоялись ухватиться за новые возможности. Именно о них – и о том, как мы помогаем им зарабатывать на продажах своих товаров за рубеж, – мне хотелось рассказывать журналистам в тот день.

Больше не аукцион

«Погоди-ка!» – можешь сказать мне ты. Как связаны eBay и экспорт? И почему глава об экспорте в самом начале книги? Ведь всем известно, что eBay – это онлайн-аукцион, на котором можно купить какую-нибудь вещь из-за границы, если ее не нашлось в местных магазинах.



Об истории компании eBay и ее основателе Пьере Омидьяре написана книга «[The Perfect Store: Inside eBay](#)». Ее автор, журналист Адам Коэн, постарался найти корни феномена онлайн-торговли.

Не совсем так – а точнее, совсем не так. Когда я говорю с широкой аудиторией о компании, в которой работаю, то часто сталкиваюсь с одной и той же реакцией: для многих eBay по-прежнему выступает иллюстрацией к мему «Верните мне мой 2007-й». В представлении людей это одна из старейших компаний e-commerce, долгожительница Кремниевой долины, устроенная как огромная гаражная распродажа, где можно продать или купить то, что вам, может быть, и не нужно. Да, изначальный замысел бизнеса был именно таков: основатель eBay Пьер Омидьяр задумывал создать идеальную торговую площадку – рынок-утопию, где любой сможет заниматься интернет-торговлей эффективно и с минимумом усилий. Он написал код, придумал ввести модель аукционов, чтобы люди делали ставки, а их азарт подстегивал продажи. Но уже к концу 2000-х бизнес-модель компании начала радикально меняться.

Программист Пьер Омидьяр создал компанию eBay в 1995 году — с помощью онлайн-аукциона он решил избавиться от своей сломанной лазерной указки. К его удивлению, товар быстро купили. Раз нашелся покупатель на такую мелочь, значит, по тому же принципу можно продавать что угодно, рассудил Омидьяр. Несколько лет назад eBay разыскал владельца той самой указки и выкупил ее для своего музея. Сейчас ценный артефакт хранится в штаб-квартире компании в Сан-Хосе в США.



Сегодня девять из десяти (91 %) товаров на eBay – это новые вещи, которые продаются по фиксированной цене. Огромная платформа объединяет не только частных продавцов, но и профессиональных участников – производителей и дистрибьюторов. На eBay во всем мире сейчас продается около 1,5 млрд товаров; некоторые продавцы выставляют по миллиону наименований. Понятно, что для них это мощный канал сбыта, а не способ избавиться от старых лыж. Принцип аукционов используется сегодня редко – как правило, в категории коллекционных вещей, где много уникальных предметов.

Справедливости ради добавлю, что eBay все еще остается самой крупной площадкой по продаже коллекционных и подержанных товаров. В этих категориях доля продаж с помощью аукционов достигает 30–40 %.

Модель, по которой в настоящее время eBay строит свой бизнес, носит название маркетплейс. Вообще в электронной торговле есть несколько бизнес-моделей:

«Доска объявлений» – сайты вроде Avito, «Юлы» или ЦИАН, на которых можно бесплатно разместить объявление о продаже своего товара, и где покупатель найдет тебя сам. Площадка зарабатывает на дополнительных сервисах по продвижению в поиске: она показывает твоё объявление выше, чем другие, ставит его на главную страницу, выделяет красным цветом и т. д.

Маркетплейс – площадка зарабатывает на комиссии в момент продажи товара. Комиссия списывается только с продавца, а покупатель видит конечную цену, в которую она уже «защита». Именно по этому принципу работает eBay. На некоторых маркетплейсах, например Airbnb, деньги списываются как с продавца, так и с покупателя (владельца квартиры и арендатора).

Гибрид – в рамках одной площадки существует и маркетплейс, и продажа собственных товаров. Компания зарабатывает как на наценке на товары, так и на комиссии. Так, например, устроен бизнес Amazon, Wildberries и Ozon.



Почитайте исследование [«Розничный экспорт товаров через интернет 2019»](#), которое совместно провели eBay и Data Insight.

Преображение по-русски

Изначально eBay продавал американские товары – как в пределах США, так и на зарубежных рынках, а позже расширил свою деятельность на Великобританию, Германию, Австралию... В начале 2010-х годов компания вплотную занялась географической экспансией и даже создала новый большой регион, в который вошли Бразилия, Индия, Китай и другие перспективные рынки. Именно к нему в 2012 году присоединился новоиспеченный российский офис. Создать подразделение и наладить бизнес-процессы поручили легендарной для отечественного технологического рынка личности – Владимиру Долгову. Он стоял у истоков Ozon и российского Google. Перед командой, по сути, поставили одну-единственную задачу: выступать генератором спроса на товары из США (и в меньшей степени Европы). То есть нужно было всеми силами обеспечить большой объем продаж американских товаров.



Почему штаб-квартира решила сделать ставку на трансграничную торговлю, а не на внутреннюю? Все просто: именно этот сегмент демонстрирует самые высокие темпы роста (более 30 % в год) на рынке электронной коммерции. К тому же конкуренция на нем обычно слабее, чем на домашнем рынке. У eBay в арсенале есть два ключевых преимущества: низкие цены и самый большой в мире ассортимент. Идея Пьера Омидьера о создании площадки, где множество продавцов действуют в условиях, приближенных к свободной конкуренции, сработала. Если ты хочешь быть успешным на eBay, тебе так или иначе приходится выставлять цены с оглядкой на конкурентов. При этом для многих покупателей такие площадки, как eBay, – единственная возможность добраться до заграничных товаров, которых в стране просто нет или которые оказываются значительно дешевле, даже с учетом стоимости доставки, чем когда их привозит посредник.

Некоторые из правил международной торговли до смешного странные. Например, в Ирландию нельзя отправлять по почте шпроты, в Австрию – спальные мешки, на Кипр – нафталин, а в Россию – домашние сухофрукты.

Я присоединился к eBay Russia в качестве директора по маркетингу в феврале 2013 года и сразу занялся созданием инструментов для привлечения новых покупателей. Прежде всего, Россия получила русскоязычный сайт eBay. Глобальный офис тогда перезапустил и расширил свой продукт Global Buying Hub – площадку, с помощью которой покупатель из любой страны может видеть товары, которые продают продавцы в других странах на своих локальных версиях сайта [eBay.com](https://www.ebay.com). Среди прочего система научилась понимать, можно ли тот или иной товар

отправлять в определенную страну. Для этого ей приходится учитывать самые разные ограничения: не только логистические, но и законодательные, брендовые, этические и другие. Сейчас этот инструмент хорошо помогает нашим экспортерам.

Впрочем, в 2013-м речи про экспорт из России пока не шло. А чтобы стимулировать импорт, надо было рассказать потребителям о том, что деньги можно тратить гораздо более умно – не боясь заказывать из-за границы нужные вещи. С этой целью мы придумали проект «Мобильный бутик»: загрузили в микроавтобус множество красивой одежды и аксессуаров, купленных на eBay, захватили с собой именитого стилиста и поехали в крупные города – Казань, Краснодар, Самару и Ростов-на-Дону. Мы останавливались на главных площадях и в центральных парках, раскидывали шатры и приглашали прохожих преображаться вместе с eBay. Заодно вели коммуникацию через соцсети – «ВКонтакте» и только-только набирающий силу Instagram. Люди заходили в импровизированную студию-трейлер, стилист с командой придумывал и воплощал модный образ, затем проходила фотосессия. Параллельно мы объясняли, как на eBay можно купить такие же товары, помогали открыть аккаунт (к нашему удивлению, у многих банально не имелось электронной почты – приходилось начинать с создания ящика). А заодно мы сразу получали обратную связь по работе с платформой, разбирались в вопросах и затруднениях пользователей.



Посмотрите на [архив фотографий «Мобильного бутика»](#). Не правда ли, мода с тех пор сильно изменилась?

Для многих eBay был сродни волшебной палочке. Представьте себе девушку, которая в порыве души купила бирюзовые туфли, и теперь ей позарез нужно бирюзовое платье в белый горошек, а к нему сумку в тон. Найти такое в магазинах родного города она не смогла и уже почти отчаялась – как вдруг, вбив в поиск на сайте eBay точный запрос, она получает сразу несколько вариантов. И неудивительно: среди полутора миллиардов товаров что-то похожее обязательно найдется. Эффект искренней радости покупателей от магии, на которую способен умный поиск, я наблюдал позже, в 2017 году. Мы тогда запустили поиск по картинке: если, скажем, ты едешь в метро и видишь классный рюкзак у пассажира по соседству, то можно его сфотографировать и загрузить в поиск на eBay. Система распознает изображение, сопоставляет его с базой товаров на площадке и выдает максимально похожие результаты – товары можно тут же заказать.

Маркетплейс не только знакомит продавца с покупателем, но и выполняет еще одну важную функцию: следит за тем, чтобы транзакции между обоими участниками были безопасными. Этим он отличается от «досок объявлений». Чтобы заработать свою комиссию, площадке нужно убедиться, что покупатель получит то, что заказал, а продавцу поступит оплата. Для успешной трансграничной торговли это важно: ведь люди считают, что они больше рискуют, заказывая товар из Америки, Китая или Марокко, чем покупая его в своем городе.

В 2013 году о программе защиты покупателей знали далеко не все. Однажды надо мной навис рассерженный пользователь eBay – парень под два метра ростом, которому не пришла дорогая рубашка. Мы разобрались в проблеме и помогли ему вернуть деньги. Обрадованный, на следующий же день он снова пришел в наш «Мобильный бутик» и долго с благодарностью жал руки.

За два с половиной года мы выстроили весьма успешную систему маркетинга, добились высокой конверсии в покупку, создали много новых инструментов для обучения продавцов, которых не было ни в глобальном eBay, ни в одной другой стране. Мы поняли, что созданный нами организм прекрасно живет и дышит, и решили масштабировать российский опыт на другие рынки – Восточную Европу и Скандинавию. Большинство наших идей на них сработали. Вплоть до конца 2014 года мы экспериментировали с привлечением новых покупателей, зани-

мались помощью и удержанием существующих. А затем в России в одночасье обрушился курс рубля – и пришлось придумывать что-то новое.

Конверсией в интернет-маркетинге называют процент посетителей сайта, которые выполнили те или иные действия: купили что-то, зарегистрировали аккаунт, перешли по ссылке и т. д. Если, например, в твой онлайн-магазин деревянных игрушек за сутки зашло 1000 посетителей, а покупки из них сделали только 20, то конверсию можно рассчитать так: $20/1000 \times 100 = 2 \%$.

Рублевая западня

Весь декабрь 2014 года рубль лихорадило: национальная валюта отправилась в «свободное плавание», куда ее отпустил Банк России, но попала в шторм. По сравнению с началом года рубль потерял 58 % своей стоимости относительно доллара. Вслед за курсом нацвалюты рухнули финансовые рынки, а затем замерла и трансграничная торговля с Россией. На протяжении пары месяцев люди почти ничего не заказывали за рубежом, а затем массово поменяли географию покупок – переключились с американских товаров на китайские. Нам нужно было быстро адаптироваться. С одной стороны, требовалось перенастроить маркетинговые инструменты на изменившуюся модель потребления. В то же время головной офис ждал от нас предложений: где искать новые точки роста? «Звездный» российский рынок стремительно терял очки в глазах глобальной компании.

У бизнес-модели, которую мы развивали до сих пор, имелось очевидное слабое место. Занимаясь привлечением покупателей для глобального маркетплейса, мы почти не контролировали доход. Когда комиссию платят продавцы из-за рубежа, она уходит на другие рынки. Чтобы доход оставался в подотчетном нам регионе, нужно было наращивать выручку локальных продавцов.

Перед нами было два пути. Один из них – найти свою нишу на внутрироссийском рынке онлайн-торговли. К 2015 году он был сильно фрагментирован, 20 ключевых игроков контролировали в сумме 25 % рынка. Мы увидели в этом предпосылки для консолидации и подумали, что eBaY может выступить площадкой, объединяющей самые разные интернет-магазины в России. Второй путь – развивать трансграничную торговлю «в обратном направлении», то есть наладить розничный экспорт из России. Мысль нам самим поначалу показалась невероятно дерзкой. Тем не менее мы проанализировали попытки экспортеров-любителей продавать свои товары за границу через eBaY и заметили многообещающий позитивный тренд. Как персонажи из русских сказок, мы оказались на распутье – и решили поочередно пройти обе дороги.

Эксперимент по развитию локальных продаж стартовал первым и продлился около года. Сейчас мне больно о нем вспоминать: пилотный проект с треском провалился. Почему? Мы хоть и выступали «голосом рынка», но не смогли отстоять перед глобальной командой свое представление о том, какое продуктовое решение нужно российским продавцам и как должен выглядеть идеальный опыт покупки. В итоге многими важными моментами при создании MVP (Minimum Viable Product – минимально жизнеспособный продукт) пренебрегли.

Мы выделили много денег и людей на переделку продукта – ведь маркетплейс для внутренней торговли строится совсем по другим правилам, нежели для импорта. Нам удалось быстро найти партнеров и завести на площадку большой ассортимент из их магазинов. Но довести до ума сам продукт мы не успели, он «болел» ошибками и недочетами. Например, в 70 % случаев интернет-заказы оплачивались наличными при доставке, а наша система не давала такую опцию. Еще один просчет касался логистики: мы не учли, что у многих продавцов склады не в одном регионе, а в нескольких – и им нужно выбирать ближайший к покупателю склад.

Другая проблема была связана с позиционированием. Россияне привыкли покупать на eBaY импортные вещи и недоуменно морщили лоб, видя в результатах поиска отечественные товары. Если у потребителя сложился определенный шаблон действий, – скажем, искать российские товары на «Яндекс. Маркете», а не на eBaY, – то изменить его крайне сложно.

Провальную попытку репозиционирования совершил в 2016 году и сам «Яндекс. Маркет». Задуманный как сервис сравнения цен, он решил стать гипермаркетом – не только агрегировать предложения разных интернет-магазинов, но и торговать напрямую со своей площадки за комиссию. Начинание не взлетело: получив результаты сравнения, пользователи по

привычке закрывали вкладку «Яндекс. Маркета» в браузере, шли в магазин с лучшей ценой или рейтингом и оформляли заказ напрямую.

Зато мы получили важный урок: не пытаться идти против ветра, если можно сменить направление движения и дать ветру самому расправить твои паруса.

Споры о логистике

Так в 2016 году мы очутились в начале нового пути – розничного онлайн-экспорта. Что это оказалась за дорога! Как в любом новом деле, мы сами не понимали, во что ввязываемся. Не было ни рынка, ни сведений о том, кто ведет такую деятельность, ни институтов развития, ни мер поддержки, ни комфортного для экспортеров законодательства. Но были законы логики, которые гласят: когда в стране ухудшается экономика, в ней просыпается интерес к экспорту. Сейчас это правило подтверждено нашим личным опытом во многих регионах. Предприниматели в кризисных условиях пытаются искать деньги за пределами страны, поэтому вынужденно выходят на внешние рынки.

Не было еще одной важной составляющей: толковой экспертизы внутри компании eBay о том, как стимулировать экспорт на развивающихся рынках. Товары из Китая и США нужны всему миру, поэтому в этих регионах экспорт растет органически. А что делать с продавцами из Румынии, Белоруссии, Болгарии, России – непонятно. Мы вооружились набором гипотез, которые, как мы думали, помогут нам прийти из точки А, где розничного экспорта как такового не существовало, в точку В – где он есть и активно растет. Гипотезы касались каждого проблемного направления: логистика, привлечение новых продавцов, внутренние правила работы eBay, которые требовали изменений, а еще сайт и инструментарий для продавцов из России. Большинство наших гипотез подтвердилось, а действия привели к ожидаемым результатам. Но были и такие, которые показали, что ситуация гораздо сложнее, чем мы думали изначально.

КАКИЕ СТРАНЫ ЗАКАЗЫВАЮТ НА EBAY ТОВАРЫ ИЗ РОССИИ?



51%

США



7%

Великобритания



6%

Германия



4%

Канада



3%

Франция

октябрь 2020 г.

29%

Целой эпопеей стало выстраивание диалога с «Почтой России». В 2016 году госкомпания была сфокусирована на обработке посылок из-за рубежа (главным образом, из Китая), а не в обратном направлении. Чтобы отправить товар покупателю, продавцу приходилось проводить полтора часа в очереди, вручную заполнять товарные накладные, тратить кучу времени и сил. Требовалось создать удобный продукт, который позволял бы оплачивать почтовые отправления онлайн заранее и отправлять посылки без очередей. В 2018 году мы интегрировали систему «Почты России» в единый кабинет продавца на платформе eBay. Теперь, получив заказ, продавец выбирает нужный метод отправки, оплачивает стоимость доставки, приходит в отделение и сдает посылку за 30 секунд. Помимо этого, прямо в личном кабинете ему становится доступен трекинг отправления. Интеграция отслеживания позволила нам самим видеть, что происходит с посылками, и замечать системные сбои: например, когда из-за мелкой технической ошибки почтовики отправления начинают уходить не по воздуху, а морем.



Почитайте [наши советы продавцам](#) по организации международной доставки.

Казалось бы, колоссальный прорыв, простой и понятный сервис; у продавцов больше не болит голова о доставке. Мы ожидали взрывного роста в объемах посылок. Его не случилось. Пришлось разбираться – дьявол, как всегда, скрывался в деталях.

Оказалось, что многие продавцы оплачивают свои отправления марками. Почтовые марки не облагаются НДС, и потому отправка выходит на 20 % дешевле. Продавцы шли на хитрость: покупали марки, а это легальный денежный инструмент, и применяли их в зачет стоимости отправки. В нашей системе такой возможности не было – пришлось ее учесть. Но к новым правилам работы оказались не готовы сотрудники «Почты России». В некоторых отделениях на продавцов, заполнивших все накладные онлайн, смотрели как на пришельцев из будущего. Да мы и сами, тестируя оплату марками, иногда сталкивались с отказом сотрудников принимать их в зачет. После того, как менеджеры проводили проверки и разбирательства, почтовым работникам приходилось писать объяснительные. Среди них попадались анекдотические формулировки: в одной, например, причина отказа была обозначена как «Клиент недостаточно настаивал»... И все же национальный оператор оказался готов к переменам. Сотрудников переучивали, ко всем нашим жалобам и пожеланиям относились внимательно, и мы за три года неплохо продвинулись вперед в отношении логистики.

ЧЕМУ ВЫ НАУЧИЛИСЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ?

Урок

№ 1

Экспериментируйте

Это главный принцип современного менеджмента. Бизнес не статичен: можно сколько угодно разрабатывать годовые планы и рисовать дорожные карты, но велик риск, что события будут развиваться совсем иначе. В голове нужно держать не выполнение показателей годового плана, а гипотезы и варианты действий при разных сценариях. А если что-то работает действительно хорошо, нужно быстро это масштабировать.

Урок

№ 2

Не идите против трендов

Если вы пытаетесь строить бизнес, который идет против привычек покупателей или рыночных тенденций, то, скорее всего, потратите много средств и сил, но не получите должного эффекта. Всегда нужно держать руку на пульсе и вовремя перестраиваться. Слышу ваши возражения: iPhone в свое время поменял модель потребления информации. Да, но есть ли в вашей организации компетенции и ресурсы, чтобы обеспечить такие изменения? Определите, в чем ценность вашей компании, и постарайтесь использовать ее для удовлетворения насущных запросов потребителей.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Вспомните какой-либо крупный проект, над которым вы работали в последние годы. Попробуйте проанализировать его так, словно вам нужно рассказать о нем широкой аудитории – максимально честно и открыто.

Вот вопросы для вдохновения:

Вопрос № 1

Какие цели перед вами стояли в самом начале проекта? Как они трансформировались? Были ли они достигнуты?

Вопрос № 2

Сталкивались ли вы в процессе работы над проектом с серьезными стратегическими дилеммами? Какие гипотезы у вас рождались и какими методами вы их проверяли?

Вопрос № 3

Считаете ли вы свою компанию и себя достаточно гибкими и способными адаптироваться к переменам? Если нет, что вам мешает?

Глава 2. Продавцы

И конечно же, нам требовались продавцы. Мы были уверены, что очень многие в России готовы экспортировать свои товары, просто они не умеют это делать, тем более через интернет. Наша гипотеза состояла в том, что их достаточно обнаружить, «вытащить из-под коряги».

Игра в прятки

Сначала мы принялись искать целевую аудиторию на конференциях по электронной торговле. Оказалось, что на них в России ходят примерно одни и те же люди, и большинству из них экспорт совсем не интересен. А иногда и электронная торговля в целом. Зато они любят поговорить на публику...

Хорошо. Тогда, должно быть, региональные власти владеют ситуацией? Они ведь знают своих налогоплательщиков и могут подсказать, какие предприятия в их регионе имеют экспортный потенциал. Это предположение тоже не подтвердилось. Чиновники в большинстве регионов, к сожалению, оказались в такой же информационной темноте, что и мы. Но мы продолжали собирать пул продавцов, по крупицам отрабатывая наводки из регионов, знакомства на бизнес-мероприятиях, контакты деловых ассоциаций. Не скрою, иногда казалось, что мы взяли за неподъемную задачу. Бывало, мы с огромным трудом находили в довольно крупном регионе около 30 компаний, из которых лишь 20 решали попробовать продажи онлайн. Волею-неволей я задумывался: не значит ли это, что на всю Россию наберется максимум полторы-две тысячи экспортеров?

Мы были правы, не опустив тогда руки. Сегодня на eBay более 30 000 продавцов из России, и их количество продолжает расти.

Да и само сообщество продавцов оказалось инертным: как бизнес привык работать годами, так он и продолжает, а новые электронные каналы сбыта вызывают у него мало энтузиазма. Вот типичный сценарий. Владелец производственной компании услышал о eBay как о площадке для сбыта и поручил подчиненным «разобраться с вопросом». Менеджер заводит бизнес-аккаунт, пытается что-то выставить на продажу, но не понимает, как прокачивать аккаунт, сделать его более привлекательным для покупателей. Потом он забывает поймать гендиректора, взять у него какой-то документ для верификации, и начинание глохнет. Часто за продавцом, который выглядит как малый или микробизнес, на самом деле скрывается владелец заводов, газет, пароходов – просто у него не получилось реализовать все возможности, которые дает eBay.

В некоторых субъектах РФ региональные власти внимательно относятся к развитию экспорта. В Санкт-Петербурге, Новгородской области и Удмуртии запускаются экспортные акселераторы, проводятся тренинги и мастер-классы. В Ярославле усилиями регионального экспортного центра обучают основам онлайн-продаж и продвижения товаров в интернете. В Татарстане в рамках мер поддержки субсидируют затраты продавцов на интеграцию с маркетплейсом. Таких примеров по стране становится все больше.



Подписание соглашения о проекте «Регионы экспорта» с губернатором Новгородской области Андреем Никитиным и главой Удмуртской Республики Александром Бречаловым. Офис eBay, 2019 г.

ТОП-10 САМЫХ АКТИВНЫХ ЭКСПОРТНЫХ РЕГИОНОВ НА ЕВАУ



21%

Москва



11%

Санкт-Петербург



8%

Московская обл.

3% Свердловская обл.

3% Краснодарский край

3% Самарская обл.

3% Новосибирская обл.

2% Челябинская обл.

2% Ростовская обл.

Поэтому одной из главных наших задач стало научить продавцов использовать эти возможности полностью.

Метод доктора Хауса

Глобально eBay в первую очередь заточен на развитие продаж на внутренних рынках вроде США и Китая. Поэтому, как я уже упоминал, на площадке почти не имелось инструментов для развития в небольших (по объемам онлайн-торговли) странах, которые занимаются трансграничным экспортом. Нам нужно было понять «боль» продавцов, обнаружить ее источники и придумать системные средства для исцеления. Судя по тому, что сегодня «пациент» очень даже жив, «медики» из нас получились неплохие.



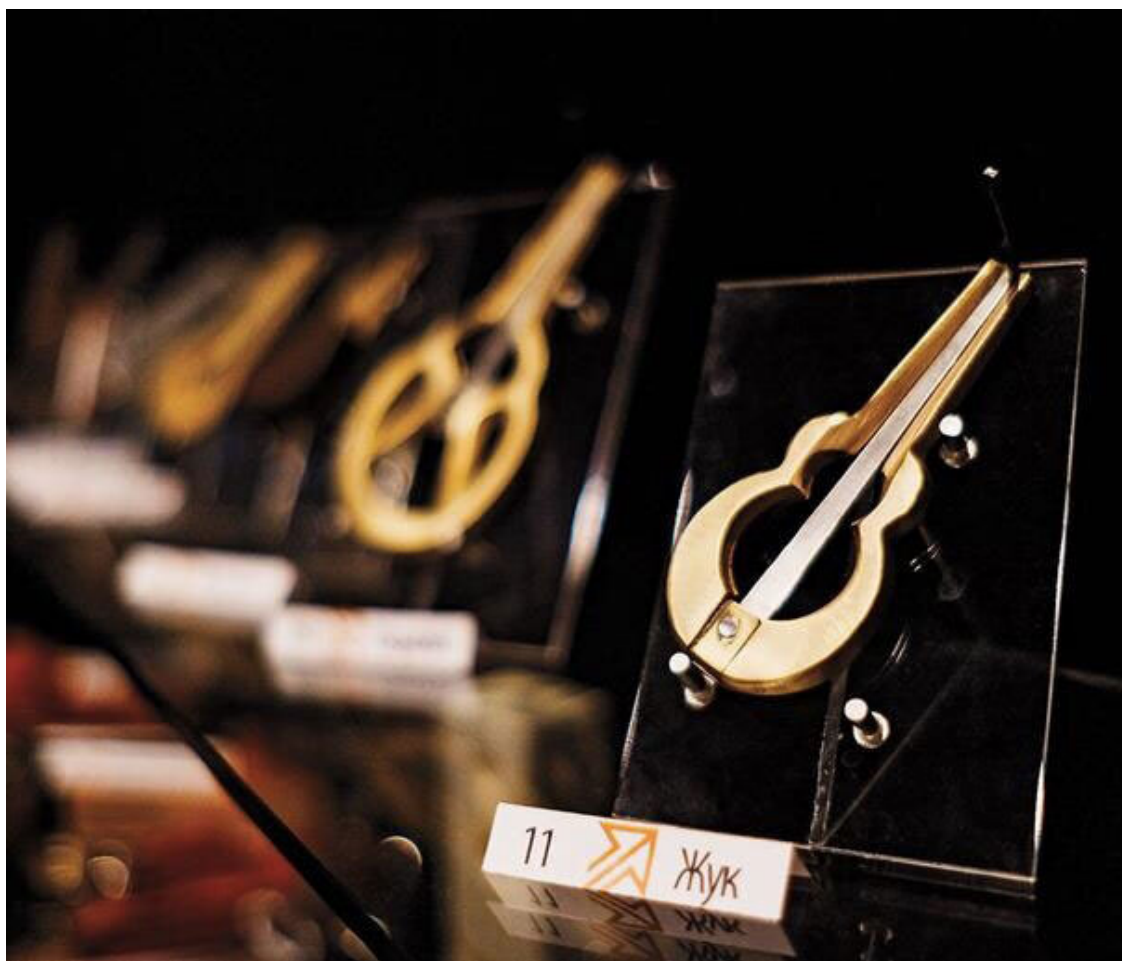
Инструментарий, доступный экспортерам из России, собран на странице export.ebay.com.

Во-первых, мы занялись обучением и информированием продавцов: создали «Академию экспорта», где собрали видеоуроки на русском языке о том, как зарегистрировать аккаунт, создать объявление, открыть счет, принимать платежи, осуществлять сервисную поддержку покупателей. Во-вторых, создали инструмент, который позволяет одним кликом дублировать листинг товаров из России на локальные сайты в других странах – так продавцы получают максимальный охват по всему миру. В-третьих, мы перераспределили команду: выделили менеджеров, которые занялись поддержкой крупных клиентов, сформировали отдел бизнес-развития. Когда оказалось, что на обучение новых продавцов тратится слишком много сил, мы передали эту задачу внешним партнерам – агентствам, которые под ключ делают интеграцию бизнеса с eBay и даже могут сами вести за клиента продажи.

Некоторые региональные экспортные центры сегодня субсидируют малому и среднему бизнесу затраты на интеграцию с eBay. Узнай, есть ли такая мера поддержки в твоём регионе!

К моему удивлению, выяснилось, что далеко не все продавцы хотят, чтобы им помогали развивать бизнес. Экспортеры часто боятся, что валютная выручка рано или поздно начнет вызывать вопросы у государства (хотя эти опасения совершенно напрасны: все доходы легальны, и с них платятся налоги), и предпочитают держаться особняком. Доходило до курьезов. Продавцы проверяли личность менеджеров eBay, идя на уловки, которым нашлось бы место в детективных фильмах. Однажды в Болгарии наш сотрудник должен был встретиться с клиентом – он прибыл из аэропорта, разместился в отеле и позвонил с мобильного, чтобы подтвердить время и место. Продавец спросил, в каком номере тот остановился, затем перезвонил в гостиницу, чтобы проверить, правду ли ему сказали. И только после этого согласился на встречу.

Сегодня российские экспортеры продают товары через eBay более чем в 200 стран мира. Среди них много экзотических товаров и направлений: в Пуэрто-Рико отправляются отечественные радиоприемники, на Сейшелы и Гавайи – тюнингованные автозапчасти, в Японию – варганы.



Варганы из коллекции продавца eBay Олега Роднина

Инглиш фёрст

Меня иногда спрашивают: «Илья, если бы у тебя была возможность поменять в России нечто, чтобы экспорт взлетел, что бы ты выбрал?» Поначалу я думал про логистику или владение английским языком. Но на самом деле главная проблема – в головах. Людям нужно понять, что есть огромный мир за пределами России, который может помочь им в достижении любой цели.

Есть известное выражение *to think outside the box* – «мыслить за пределами коробки», то есть нестандартно. Я бы посоветовал будущим экспортерам *to think outside Russia* («мыслить за пределами России»): думать как зарубежный покупатель и подстраивать компетенции своей компании под его запросы. Как действует типичный российский продавец, начиная вместо офлайна торговать в онлайн? Он загружает одну стоковую фотографию своего товара, допустим штанов, подписывает ее «штаны» и спокойно идет заниматься другими делами. Покупатель из Техаса, случайно увидевший этот товар в поиске, скорее всего, нажмет кнопку «назад» – зачем ему связываться с продавцом без рейтинга и с подозрительно куцым описанием товара? Мы объясняем, что необходимо загружать как минимум три фотографии товара с разных ракурсов, делать подробное описание («черные мужские брюки свободного кроя с глубокими карманами»), если ты продаешь одежду – публиковать размерную сетку разных стран и т. д. Обязательно стоит подумать об упаковке, а также о том, как добавить эмоциональную ценность товару. Рассказав, что цветы для ваших украшений собирают вручную бабушки из русской деревни, вы получите больше шансов на то, что покупатель проникнется к вам симпатией, оставит хороший отзыв и вернется в будущем.



Полезно знать: каждая дополнительная фотография в профиле товара увеличивает конверсию на 16 %.

Низкий уровень владения английским языком среди продавцов тоже, конечно, проблема. Мало грамотно и красиво описать товар на английском, нужно владеть языком в достаточной мере, чтобы общаться с покупателями. Ведь они могут попросить о скидке, об объединении нескольких товаров в одну посылку, задать дополнительные вопросы – и с ними придется разговаривать.

Россия находится на 48-м месте в мире по уровню владения английским языком в рейтинге EF EPI. По данным опроса ВЦИОМ, в 2019 году только 5 % населения страны свободно говорили на английском, а 63 % знали его «в той или иной степени».

Мысля как покупатель, ты можешь лучше адаптироваться к изменениям в спросе и при случае оседлать новую волну. Один из наших продавцов из Ижевска как-то выставил на экспорт профессиональную ножеточку – по меркам онлайн-торговли не самый перспективный товар, учитывая ее габариты, большой вес и стоимость (около \$500). Все в нашем офисе, увидев этот товар, пожали плечами. «Не пойдет, – сказали мы продавцу. – Но если хотите, попробуйте». И он попробовал! Мы вдруг заметили, что посыпались заказы на устройство. Выяснилось, что ножеточку заметил американский блогер с 1,5 млн подписчиков на YouTube. Он снял видео, в котором распаковывает посылку из России, собирает и тестирует устройство – и остается в искреннем восторге от *Russian knife-sharpener*. Как только мы это обнаружили, немедленно связались с продавцом и предложили ему поменять название товара на *Russian Knife Sharpener* – чтобы зрители, решившие заказать ножеточку, точно нашли ее на eBay. Продажи тут же пошли в гору. Теперь, когда меня просят дать три совета по развитию экспорта через eBay, я отвечаю: «Пробуйте, пробуйте и... пробуйте».



У ролика с названием [«Посылка из России изменила мою жизнь»](#) про ножеточку из Удмуртии уже более 2 млн просмотров. Посмотрите и вы!

Обнуление НДС

Надо признать: какими бы привлекательными ни были ваши товары, как бы грамотно вы их ни презентовали на площадке, цена по-прежнему остается важным фактором для покупателей. И если вдруг у продавца появится шанс снизить стоимость своего экспортного товара на 20 %, его конкурентоспособность на мировом рынке автоматически повысится. А что, если такой шанс выпадет абсолютно всем розничным продавцам из России? Что, если удастся снизить их издержки в масштабах всей страны – и таким образом дать мощный импульс всему экспорту?

Кому-то такая идея покажется неосуществимой, но... мы претворили ее в жизнь. С апреля 2020 года российское законодательство разрешило применять нулевую ставку НДС розничным экспортерам и упростило процедуру ее подтверждения. На бумаге такая возможность существовала и раньше, но на практике она была неприменима. Подтверждать экспортные операции удавалось только оптовикам. На каждый отгруженный контейнер они получали таможенную декларацию с отметками о том, что товар прошел таможенную очистку и покинул страну. Это позволяло собрать пакет документов для заявки о возврате НДС – то есть государство возвращало 20 % стоимости товаров. Но если вы продавали контейнер товаров за границу в розницу (например, через eBay) или отправляли товары отдельными посылками через почту, то подтвердить право на возврат налога становилось почти невозможно. Хотя, казалось бы, какая разница?

Об этой проблеме мы узнали от самих продавцов. Те смельчаки, которые пытались одолеть бюрократическую машину, проиграли бой. Нужных документов, подтверждающих экспортную операцию для розницы, попросту не оказывалось ни на почте, ни на таможне. Служащие делали удивленные лица или присылали бесконечные отписки. Мы заинтересовались вопросом: как сделать так, чтобы предусмотренная де-юре процедура заработала де-факто. Естественно, мы преследовали и собственные бизнес-цели. Ведь чем больше сделок совершают продавцы из России, тем больше комиссионных мы получаем. Но наша выгода не шла ни в какое сравнение с тем потенциальным позитивным эффектом, который мог получить весь экспорт. По нашим прогнозам, упрощение возврата НДС должно было дополнительно прибавить около \$400 млн к объемам продаж экспортеров!

Поначалу разговоры с чиновниками на эту тему заканчивались ничем. В какой-то момент нас даже обвинили в том, что мы, американская компания, пытаемся украсть деньги из российского бюджета.

Возможно, нулевой НДС до сих пор оставался бы мифом, если бы не случай. В 2018 году мне предстояло ехать на Дальневосточный экономический форум, который проходит на острове Русском во Владивостоке. Меня пригласили рассказать о том, как совместно с администрацией Ярославля мы реализовали проект развития экспортных продаж малого и среднего бизнеса. Я долго думал, участвовать в мероприятии или нет. Как правило, такого рода форумы – это очень дорогие ярмарки тщеславия для узкого круга высокопоставленных лиц. Но все же решил поехать, рассчитывая на то, что удастся перехватить какого-нибудь нужного человека в кулуарах.

IRONMAN – одно из самых сложных однодневных соревнований в мире. В каждой гонке три этапа: заплыв на 3,86 км, заезд на велосипеде на 180,25 км и марафонский забег на 42,195 км.

Казалось, все складывается на редкость неудачно. Из-за того, что я затянул с решением, авиабилетов было почти не достать, все гостиницы оказались забиты. Лететь во Владивосток из Москвы пришлось аж через Сеул, а жить – в крохотной комнатухе, снятой на Airbnb за бешеные

ные деньги. У меня была тысяча поводов отменить поездку. Но я все же добрался. Выступление на панельной сессии прошло нормально. Когда я закончил, сидевший справа от меня мужчина протянул свою визитку и спросил: «А как насчет "экспортизации" не города, а целого региона?» – «Отличная идея», – ответил я. Оказалось, что я беседую с главой Республики Удмуртия Александром Бречаловым.



Велозтап гонки на 113 км, соревнования по триатлону IRONSTAR 113, Красная поляна, Сочи, 2020 г.

Очень быстро выяснилось, что нам есть о чем поговорить помимо экспорта. Бречалов – опытный триатлет, участник соревнований IRONMAN. А зампред правительства Удмуртской республики Михаил Хомич, с которым мы познакомились в тот же день, всерьез занимается бегом. Помню, мы сравнивали время, за которое пробежали полумарафон. Для меня это всегда сигнал, что мы найдем общий язык: спортсмен поймет спортсмена. Так и вышло. Мы договорились запустить проект «Регион экспорта» в Удмуртии. А чуть позже – превратить ее (и Новгородскую область, с руководством которой меня познакомил Бречалов) в пилотную площадку для отработки упрощенной процедуры возврата НДС.

С подачи Александра Бречалова идея о нулевом НДС оказалась услышана и одобрена председателем Внешэкономбанка Игорем Шуваловым. Дальше все закрутилось само. Впереди было еще много собраний и встреч с другими компаниями, министрами, налоговиками, таможней, но победа была уже близка. Наконец поправки внесли в Налоговый кодекс РФ. Это событие мы встретили ликованием.

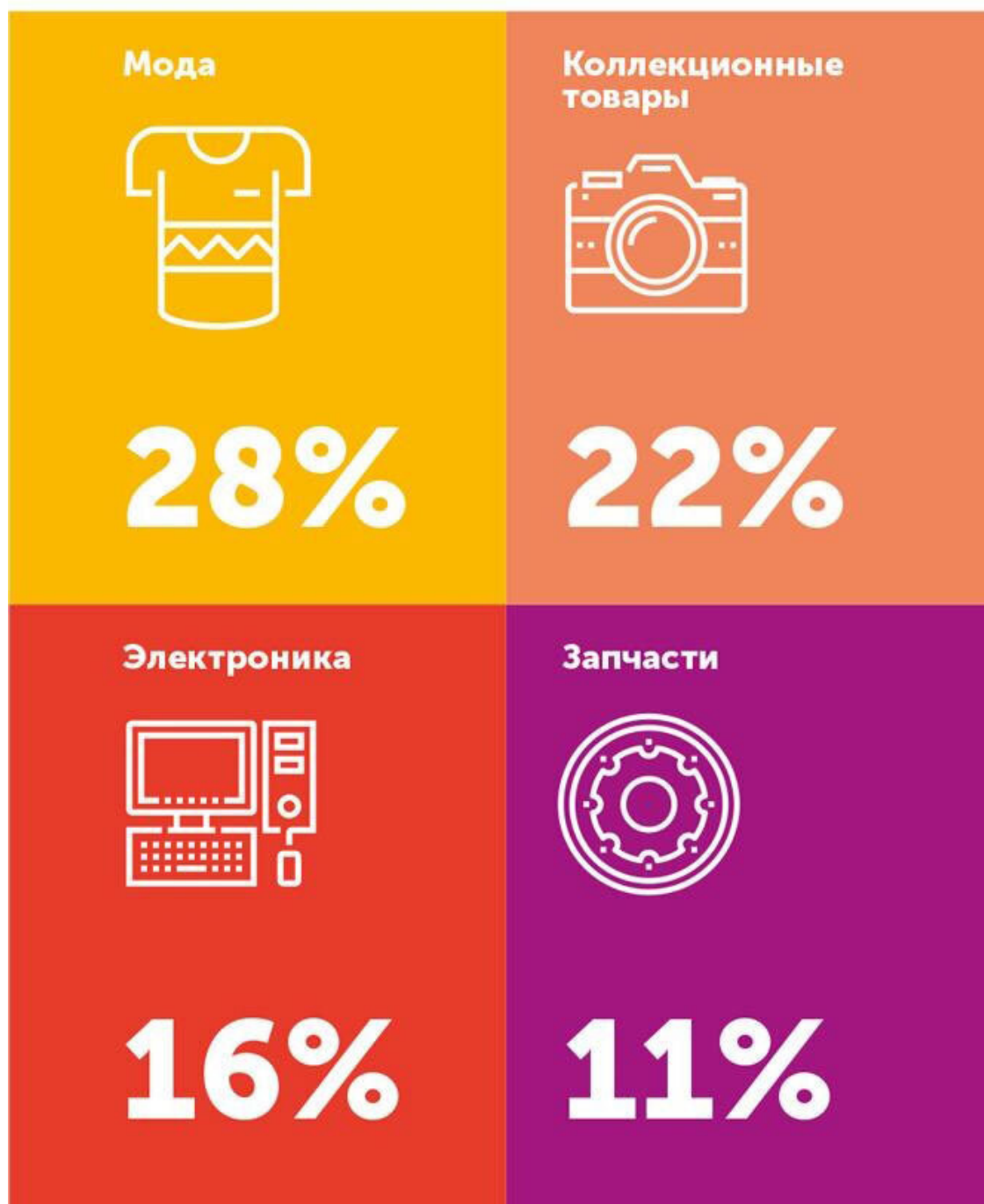
До сих пор я считаю, что инициатива увенчалась успехом благодаря случаю и доброму отношению к нам многих людей. Да, за победой стояли месяцы работы сотрудников eBay и команды наших единомышленников, которых становилось все больше. Но ничего могло и не

случиться, реши я пропустить тот форум. В такие моменты понимаешь, что благоприятные возможности поджидают повсюду – надо лишь уметь их разглядеть и обернуть в свою пользу.

Потолок экспорта

«Какого максимального объема продаж могут достигнуть российские продавцы?» – типичный вопрос, который я слышу на конференциях по онлайн-экспорту. У меня есть два ответа. Наш «официальный» прогноз, составленный вместе с Data Insight, предусматривает увеличение рынка до \$10 млрд в ближайшие годы – это 25-кратный рост по сравнению с уровнем 2016 года. Второй ответ – потолка не существует. Давайте взглянем на страны, проделавшие тот же путь развития экспорта несколько лет назад. Мой нынешний босс Джон Лин, вице-президент eBay в Китае и Юго-Восточной Азии, порой смеется: «Илья, ты сейчас делаешь ровно то же, чем я занимался восемь-десять лет назад». В его регионе есть примеры, когда продавцы, начавшие зарабатывать на eBay, достигли годового оборота в десятки миллионов долларов и даже вышли на IPO. Один из продавцов из Шэньчжэня начинал с продаж электроники, а затем освоил другие категории – детские товары, одежду и аксессуары, мебель. Сегодня он продает через самые разные маркетплейсы, в год зарабатывая только на eBay около \$70 млн. В крошечной Латвии, где живет всего 2 млн человек, есть продавцы, годовой доход которых составляет \$10 млн.

Какие товары продают экспортеры из России на eBay?



В России таких крупных продавцов пока нет – только потому, что онлайн-экспорт еще недостаточно развит. Зато по итогам 2019 года Россия оказалась на первом месте среди стран моего региона (а их на данный момент 208) по показателю вклада новых продавцов в общий рост. Это значит, что затраченные усилия привели к позитивному результату. Чем активнее мы вместе с партнерами, институтами развития, региональными властями будем работать над помощью продавцам, тем быстрее удастся достигнуть запланированной цифры в \$10 млрд – и подтвердить, что пределов роста для наших экспортеров и вправду не существует.

ЧЕМУ ВЫ НАУЧИЛИСЬ ИЗ ЭТОЙ ГЛАВЫ?

Урок № 1

Не бойтесь

Любой страх вызван лишь отсутствием компетенций, а их можно совершенствовать. Если прямо сейчас вы не знаете, как выходить на другие рынки, и не умеете описывать свои товары на английском, этому можно научиться. Если у вас в команде не хватает людей, умеющих решать те или иные вопросы, воспользуйтесь внешними партнерами с экспертизой, которой вам не хватает.

Урок № 2

Мыслите как покупатель

Да и вообще, развивайте эмпатию. Неважно, что вы продаете – товары или услуги; регулярно ставьте себя на место клиента и задавайтесь вопросом, чего не хватает вашему бизнесу с его точки зрения. А если не получается – просто спросите об этом у ваших клиентов!

Урок № 3

Не сдавайтесь

Даже если вам кажется, что вы уперлись лбом в стену, не опускайте руки. При должном упорстве, находчивости и удаче вы обязательно прорветесь.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Если вы...

Предприятие, которое хочет стать продавцом на eBay

● Проверьте, не продает ли кто-нибудь ваши товары на eBay. Такое часто случается с известными брендами (и это вполне легально). Вдохновитесь успехом, изучите опыт конкурентов и постарайтесь извлечь из него самое лучшее.

● Воспользуйтесь инструментом Terapeak, чтобы посмотреть, как меняется спрос на ваши товары в зависимости от зоны доставки.

● Сверьтесь с чек-листом, чтобы определить, готовы ли вы к тому, чтобы стать экспортером на eBay.

● Зайдите на сайт export.ebay.com и оставьте заявку.

Чек-лист

«Насколько я готов начать экспортировать с eBay»

Поставьте себе оценку от 0 до 10 по каждому пункту.

☐

Мой бизнес готов производить отгрузку товаров в формате отдельных посылок.

☐

У меня есть «продающие» описания всех товаров (хотя бы на русском языке).

☐

Я готов перевести названия товаров и их описания на английский язык.

☐

У меня есть как минимум три качественные фотографии каждого товара с разных ракурсов.

☐

Моя бухгалтерия умеет работать с неровной рублевой выручкой.



Я сам контролирую складские остатки товаров, а не завишу от поставщиков.



Я готов выделить сотрудника, который будет полностью вести торговлю на eBay.



Terapeak помогает продавать товары более эффективно.

Если вы...

Частное лицо, которое хочет стать продавцом на eBay

● Подумайте, как вы можете использовать знания о возможностях eBay на своем основном месте работы. Если вы хотите заняться онлайн-продажами товаров вашей компании, обсудите это с руководителем.

● Поищите среди людей в своем окружении предпринимателей, которым можете помочь продавать товары онлайн.

● Ваше хобби может стать источником вдохновения для онлайн-торговли. Если вы мастерите что-то своими руками, подумайте, как превратить это в товар. Придумайте упаковку и «вкусное» описание.

● Изучите обучающие материалы eBay по первым шагам в онлайн-торговле.



Изучите обучающие материалы eBay по первым шагам в онлайн-торговле.

Если вы...

Компания, которая хочет стать партнером eBay

● Решите, интересно ли вам работать с внешними рынками.

● Оцените ваши компетенции – eBay заинтересован в партнерах, которые:

■ разбираются в онлайн-продажах и могут помогать другим компаниям их осуществлять;

■ специализируются на лидогенерации и могут помочь eBay находить новых продавцов;

■ имеют трансграничный логистический бизнес.

● Если вы подходите под это описание, свяжитесь с представителями eBay с помощью сайта export.ebay.com.

ЛЮДИ В ФОРМЕ

Что объединяет американские блокбастеры «Звездные войны», «Красный воробей» и «Форсаж 9»? В каждом из них киногерои носят одежду, изготовленную в России. Плащ-палатки повстанцев, униформа солдат и «плохих парней» оказались в Голливуде с подачи московской компании Grey Shop — магазина специализированной экипировки и аксессуаров. Помимо киношников, продукцией магазина интересуются покупатели из сотни стран, а eBay помогает им найти заветный товар.

Бизнес Сергея Макарова, как и многих продавцов eBay, начался с хобби. С 2010 года он играл в страйкбол — военно-тактическую игру, в которой команды выполняют на местности определенные задачи, заложенные в сценарий (например, захват здания или флага про-

тивника). Важным условием участия в игре является соблюдение антуража: игроки надевают армейскую униформу, используют специальное снаряжение, вооружаются мягкой пневматикой. В России аксессуаров и экипировки было почти не достать, так что в 2014 году Сергей с бизнес-партнером открыли небольшой страйкбол-магазин Grey Shop и начали возить продукцию из Китая. Для расширения ассортимента нашли и нескольких российских производителей милитари-одежды и снаряжения. Через несколько месяцев грянул кризис, курс доллара взлетел – и цены на импортные товары резко подскочили.

Двигаться в сторону экспорта Макаров решил после того, как с ним связался покупатель из Испании. Он попросил отправить ему ряд товаров российского производства на общую сумму 40 евро. Получив посылку, клиент остался доволен – и рассказал, что в Европе есть большой спрос на российское снаряжение для страйкбола. «Мы изучили вопрос и поняли, что в России в нашей нише никто массово не занимается экспортом, – рассказывает Сергей. – Кризис послужил катализатором и придал решимости: мы запустили сайт, создали YouTube-канал, группу в Facebook. Уже через месяц мы распродали все остатки китайских товаров и начали закупать отечественные. На данный момент 100 % нашего ассортимента сделано в России». В 2018 году Grey Shop открыл собственное производство: компания отшивает маскировочные костюмы, нательное белье и другие предметы одежды. Пока собственная продукция занимает около десятой доли всего ассортимента, остальное изготовлено партнерами.



Сергея Макарова и его коллег отличает не только маркетинговое чутье, но и чувство юмора. Посмотрите, например, [на их рекламу](#) костюма Gornik, снятую специально для иностранцев.

Сегодня Grey Shop продает не только снаряжение для страйкбола и пейнтбола, но и одежду для охоты, рыбалки, практической стрельбы, шлемы, рюкзаки и многое другое. Зарубежные продажи приносят компании около 90 % выручки. За последние пару лет они существенно выросли – в том числе благодаря тому, что в 2019 году Grey Shop запустил свой магазин на площадке eBay. «Мы далеко не единственные, кто торгует подобной экипировкой на eBay, конкуренция довольно высока, – говорит Сергей. – Но мы сделали ставку на свои самобытные костюмы, аналогов которым за рубежом нет, и пошли весьма неплохие продажи». В географии поставок компании – более 100 стран; ее продукцию покупают в США, Великобритании, Германии, Франции, Японии, Австралии, Саудовской Аравии, ОАЭ. «Как-то клиенты прислали нам фотографию: стоит арабский шейх в нашем костюме Gorka, а на заднем фоне – его "ламборджини"», – рассказывает генеральный директор Grey Shop. Кстати, ведение продаж на eBay компания доверила партнеру: он занимается обновлением ассортимента, заведением листингов, общением с покупателями и другими вопросами.

Не так давно Grey Shop отгрузил большую партию снаряжения для фильма «Форсаж 9»: премьера – в 2021 году.

На рынке снаряжения и одежды в стиле милитари, объясняет Сергей, две крайности: дешевые и низкосортные товары из Китая и достаточно дорогая, но однотипная продукция из США. Российское снаряжение выступает в роли золотой середины: оно чуть дороже китайского, но сильно дешевле американского, а по качеству ему почти не уступает. При этом оно выделяется внешне – его легко отличить от американского. «Покупателям надоело носить одинаковый камуфляж, они хотят разнообразия, и мы смогли его дать», – объясняет Макаров неиссякающий спрос из-за границы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.