



Книга OZON.RU

История успешного интернет-бизнеса в России

Алекс Экслер
Манн, Иванов и Фербер, 2010

Рецензия BooksInShort

Трудно поверить, что еще 15-20 лет назад Рунет был целиной, которую приходилось поднимать небольшой горстке энтузиастов. Именно в эту доисторическую эпоху зародился OZON.ru – крупнейший онлайн-магазин в отечественном виртуальном пространстве. Пройдя сквозь тернии финансовых проблем, неоднократных перестановок в руководстве и прочие трудности, интернет-магазин вырос до звезд сегодняшнего успеха. Проследить этот увлекательный путь может каждый, прочитав книгу Алекса Экслера. Написанная легким и живым языком, история OZON.ru, тем не менее, насыщена техническими подробностями, которые обычному пользователю могут оказаться не под силу (впрочем, для IT-специалистов это скорее преимущество). Из рассказа автора также не всегда понятно, почему руководство интернет-магазина принимало те или иные решения. Однако эти недостатки вполне можно простить за детальное описание всех этапов развития проекта, которые, по мнению *BooksInShort*, несомненно заинтересуют не только тех, кто связан с интернет-бизнесом, но и всех любознательных пользователей Рунета.

Основные идеи

- OZON.ru – один из немногих проектов, созданных на заре Рунета и успешно существующих по сей день
- Разработчики сайта ставили себе задачу сделать ресурс не только интересным, но и максимально удобным для пользователей.
- Вначале оплата пластиковыми картами была практически невозможной, так как российские банки не умели работать с интернет-платежами.
- В процессе работы сайт сменил акценты с качественного информационного наполнения на скорость доставки, удобство оплаты и широту ассортимента.
- Пункты выдачи заказов – услуга, убыточная для интернет-магазина, однако крайне привлекательная для его клиентов.
- Уличная реклама в 2001 году увеличила посещаемость сайта вдвое.
- В условиях роста объема заказов всю прибыль приходится вкладывать в оборот, так как платежи от клиентов поступают лишь в момент доставки товара.
- После открытия склада в Твери OZON.ru стал первым в России интернет-магазином, построившим логистику международного уровня.
- Важно, чтобы клиент получил свой заказ не позднее чем через 48 часов.
- Любые сбои в работе нужно тщательно расследовать, анализировать их причины и разрабатывать варианты предотвращения подобных проблем

Краткое содержание

Как все начиналось: 1998-1999 годы

Рунет зародился в 90-х годах прошлого века, и именно в это время на свет появились самые известные онлайн-проекты, успешно существующие по сей день. Один из них – интернет-магазин OZON.ru. В 1997 году Дмитрий Рудаков и Александр Егоров, единомышленники и партнеры по расположенной в Петербурге аутсорсинговой IT-компании “Рексофт”, решили заняться разработкой собственных проектов. Случайно увиденная статья о зарубежном интернет-магазине Amazon.com, специализирующемся на книгах, придала мыслям разработчиков новое направление. Выяснив, что в Рунете подобных ресурсов нет, и изучив аналогичные иностранные сайты, партнеры пришли к выводу, что торговля книгами онлайн может стать успешным бизнесом и в России.

“...В 1996–1997 годах почти никто ничего не понимал ни в интернет-магазинах, ни в интернет-проектах как таковых. Для подавляющего большинства наших сограждан это был наглухо закрытый черный ящик, спрятанный в темном сетевом лесу”.

Нужное название для интернет-магазина нашлось не сразу: играя на созвучиях с Amazon.com, разработчики сначала решили дать проекту имя “Азон”, но российские потребители понимали его как “Озон”. На этом варианте и остановились: сайт получил адрес OZON.ru. Упор в новом проекте было решено делать на справочную информацию, рецензии и обзоры. По примеру зарубежного аналога в базу добавили видео- и, чуть позже, аудиопroduкцию. Параллельно с этим специалисты “Рексофта” разрабатывали системы и механизмы для сайта, решали вопросы с вариантами оплаты и доставки заказов, искали поставщиков и складские помещения. Задача состояла в том, чтобы сделать ресурс понятным, интересным и предоставить потребителю максимально удобные условия.

“...Интересы людей, занимающихся информационным наполнением и развитием базы, почти всегда вступают в конфликт с интересами разработчиков”.

Постепенно новый проект обрстал всем необходимым, и под аккомпанемент рекламной кампании в Интернете 10 апреля 1998 года OZON.ru распахнул свои виртуальные двери для клиентов. В тот же момент разработчики столкнулись с некоторыми трудностями: банки в России не умели работать с интернет-платежами, соответственно оплата пластиковыми картами оставалась недостижимой мечтой. Только к осени 1998 года в “Рексофте” разработали систему авторизации кредиток Assist.ru, работающую и поныне. Еще одна проблема заключалась в том, что технические параметры сайта не были рассчитаны на стремительный рост числа пользователей, а логистика – на такой же рост заказов. Все эти неувязки приходилось преодолевать уже в процессе работы.

“Книги продавались, а вот как потом свести бухгалтерию и отчитаться, никто не знал”.

Кризис 1998 года заставил руководство магазина пересмотреть систему закупок: прежде ими занималась фактически только информационная редакция. С точки зрения ассортимента это было полезно, а вот с точки зрения бизнеса – не очень. Дефолт подтолкнул разработчиков к созданию специального отдела, отвечающего за все коммерческие процессы. А на горизонте уже маячила первая в истории OZON.ru новогодняя распродажа. “Скачок” заказов (в особенности из-за рубежа) дал проекту новый импульс к развитию, однако он же спровоцировал финансовые проблемы. Из-за кризиса поставщики книг требовали внесения предоплаты, а платежи клиентов через Почту России приходили с опозданием, так что все вырученные средства уходили в оборот. Пришлось принимать меры: так, тем, кто платил за заказ наложенным платежом, стоимость услуг подняли на 25%.

“Работоспособность бизнес-модели интернет-магазина зависит от двух факторов: современных технологий и жизни социума”.

Пятнадцатого февраля 1999 года OZON.ru стал самостоятельным юридическим лицом. У магазина появился собственный склад; сотрудничество велось уже с 35 поставщиками; каждый день поступало около сотни заказов. Кроме того, проект требовал все более серьезных финансовых вливаний, поэтому “Рексофт” начал поиск инвесторов. Договор с Baring Vostok Capital Partners и UFG подписали в предпоследний день 1999 года, а в 2000 году магазин получил от партнеров 3 миллиона долларов.

Модернизация полным ходом: 2000–2002 годы

В рамках расширения бизнеса открылся офис в Москве, и это повлекло за собой дополнительные трудности: система работы магазина не была рассчитана на два удаленных друг от друга склада. Из-за пробелов в логистике одни и те же книги могли путешествовать из Петербурга в Москву по нескольку раз. Чтобы покончить с неразберихой и централизовать власть, петербургский склад временно прикрыли. Ассортимент магазина при этом нужно было увеличивать: по решению инвесторов на OZON.ru должны были продаваться “все книги, музыка и фильмы, которые выпускаются в стране”.

“В России, в отличие от Запада, совершенно иная цепочка книготорговли и формирования добавленной стоимости: практически половину добавленной стоимости забирает себе ретейлер, то есть продавец”.

В это время на рынке с большим шумом появилось несколько конкурентов “Озона”. Просуществовали они недолго, однако заставили руководство проекта запустить рекламу уже не только в Интернете, но и на ТВ. А в 2001 году компания стала сознательно вкладывать деньги в неvirtуальную рекламу: в результате посещаемость портала увеличилась вдвое. При этом стало понятно, что пора менять и организационную политику. Информационная редакция никак не ориентировалась на коммерческий эффект от своей работы; инвесторы же рассматривали интернет-магазин прежде всего как бизнес-площадку. Кроме того, переменялись и настроения пользователей. Теперь их интересовало прежде всего качество обслуживания: скорость доставки, удобство оплаты, широта ассортимента. Авторские рецензии и обзоры отошли на второй план, да и затраты на содержание экспертов были слишком велики. В результате информационную редакцию заново набрали уже в Москве, значительно урезав количество сотрудников и их бюджет.

“...Самоокупаемость OZON.ru в 2002 году объяснялась только тем, что в тот год не делалось значительных вложений в развитие”.

Пользователи этих нововведений не заметили: магазин продолжал работать в обычном режиме. Однако и здесь были свои сложности – прежде всего с поставщиками. Часто случалось, что они поставляли не те книги, которые были указаны в документах; далеко не всегда соблюдались сроки поставок. Руководство принялось за поиск более ответственного поставщика. Выбор пал на новосибирскую фирму “Топ-книга”: эта компания, одна из немногих, выполняла 98% своих обещаний. Кроме того, по мере роста оборотов интернет-магазин стал использовать систему отсроченных платежей, а наценка на книги в конце 2001 года выросла до 75% (на видео – до 100%).

Успех на горизонте: 2002–2004 годы

Главной проблемой OZON.ru в начале 2000-х оставалась функциональность веб-витрины. Случайно наткнувшись на технологию компании

Microsoft под названием ASP.NET, один из сотрудников всего за пару дней сумел создать несколько необходимых приложений. IT-специалисты в авральных условиях смогли полностью проработать витрину всего за четыре месяца. Для проверки разработчики запустили рассылку на 300 тысяч адресов, благодаря чему посещаемость сайта за месяц выросла на 15%. \

“Ни одно дерево не будет плодоносить сразу после посадки черенка. То же и с бизнесом: чтобы интернет-магазин начал давать прибыль, его сначала нужно вырастить до определенного уровня”.

Параллельно с этим на сайте появлялись интересные новинки: функция “пролистать” и персональный сервис, позволяющий отслеживать статус заказа. Ради эксперимента были запущены также продажа семян, услуга “Закажи на Amazon’e”, программа “Разговор с автором”. Наблюдая за реакцией пользователей, разработчики поняли, что особой популярностью пользуются тематические разделы: так появились рубрики “Детский мир”, “Деловой мир” и другие.

“Инвентаризация без штрих-кодов – это смерть на льду и пожар в джунглях”.

Важным моментом в развитии OZON.ru стало открытие первого пункта выдачи заказов. Сам магазин из-за этой дополнительной услуги понес убытки, зато клиентам она пришлась по душе. Во-первых, в пункте выдачи можно было получить книги практически сразу же после оформления заказа; во-вторых, не приходилось платить за работу курьера; в-третьих, приехать на склад можно было в любой день, до 20:00.

“...От работы курьерской службы интернет-магазина зависит очень много. Иногда почти все. Ведь курьер – это единственный живой человек, с которым общается клиент”.

Между тем прибыль от проекта все еще не покрывала расходов, поэтому инвесторы решились на очередные изменения: OZON.ru объединили с фирмой “РРЕ-Групп”, которая занималась логистикой и продажей книг по каталогам. Этот шаг спас интернет-магазину жизнь. Дело в том, что рост числа заказов имеет и отрицательные стороны: все вырученные средства приходится вкладывать в оборот, так как прежде чем продать товар, его нужно купить, а платежи от клиентов поступают лишь в момент доставки заказа. Объединение с “РРЕ-Групп” дало необходимые оборотные средства, и в начале 2003 года OZON.ru впервые вышел на самоокупаемость. При этом основатель магазина компания “Рексофт” вышла из состава акционеров, ненадолго оставив за собой только техническую поддержку.

“...Если не начинать измерять эффективность различных процессов в каких-то четких и понятных единицах и не наблюдать за тем, как они меняются, – непонятно, куда дальше двигаться и что именно можно улучшить”.

В это же время у OZON.ru появился новый склад, и вместе с ним – новая складская система. Все товары получили штрих-коды, благодаря чему значительно упростилась как инвентаризация, так и сам процесс работы. Разработчикам пришлось учесть все особенности проекта: отсрочку платежей от клиентов, различные виды доставки, необходимость создания собственных тарифов для каждого из них и многое другое. За создание этой модели OZON.ru дважды вручалась премия “За лучшее решение для ретейлового бизнеса”.

“...Возможности персонализации покупателей обычных офлайн-магазинов никогда не сравнятся с возможностями интернет-магазина”.

С развитием бизнеса все важнее становилась эффективность работы курьерской службы. И если при небольших объемах продаж магазину вполне хватало “ручной” системы, когда курьер сам связывался с клиентом, чтобы договориться о времени и месте встречи, то уже к началу 2000-х такой подход перестал работать. Чтобы по-новому организовывать и отслеживать процесс, осенью 2004 года руководство преобразовало курьерское подразделение в отдельную компанию “О-Курьер”; телефонную службу и службу доставки разделили. В этом же году стало очевидно, что пора всерьез приниматься за решение “железных проблем”: серверы интернет-магазина уже не соответствовали предъявляемым требованиям и просто ломались. На этом этапе руководство решило не только заменить все машины, но и найти нового поставщика, который бы гарантированно и быстро менял сервер в случае его поломки. Таким партнером стала компания Hewlett Packard.

Большие перемены: 2005-2006 годы

К началу 2005 года объемов московского склада для эффективной работы уже не хватало, но из-за неоправданно дорогой аренды снимать дополнительные помещения не имело смысла. Проанализировав ситуацию, руководство OZON.ru решило строить собственный складской и логистический комплекс – на этот раз в Твери, так как именно здесь находились рабочие комплексы компании “РРЕ Групп”. Одновременно с этим под крышу партнера в Москве переехал и офис интернет-магазина. В результате этих изменений OZON.ru “перестал быть «семейной» компанией и зажил непростой, но перспективной жизнью крупной фирмы со своим стилем работы”. Склады в Петербурге, Москве и Твери объединили в одну систему, что позволило OZON.ru стать первым в России интернет-магазином, построившим логистику международного уровня.

“Любой проект, направленный на постоянную работу с клиентами, должен иметь обратную связь”.

Новые масштабы проекта требовали новых решений. Так, в Твери был создан специальный “сектор планирования технологий”. Сотрудников разбили на несколько групп, каждая из которых отвечала за определенные этапы (оформление заказа, проведение платежей, проверка комплектации). Чтобы понять, насколько успешно работает новый склад, в интернет-магазине запустили систему KPI (контроль по ключевым показателям эффективности). Оценивалась, к примеру, скорость приема товара и закрытия накладных. Было решено, что клиенты должны получать свои заказы не позднее чем через 48 часов после оформления. Для решения этой задачи IT-отдел создал специальную программу, которая анализировала статус заказа, вид его доставки и пункт назначения.

“OZON.ru – это не бездушная фабрика-конвейер, на которой работает «биомасса», а компания, в которой работают люди! Эти люди готовы учиться, узнавать что-то новое и применять полученные знания для того, чтобы внести свой вклад в дальнейшее развитие компании”.

В финансовом отделе изменения коснулись бюджетирования: к составлению смет теперь привлекали всех руководителей, чтобы научить их не только тратить, но и экономить; отчетность также приводилась к международным стандартам. Кроме того, здесь все больше переходили на автоматизированный труд: IT-отдел разработал под новые задачи финансовую систему “Метазон”, которая впоследствии практически полностью заменила стандартную программу “1С”. На новый уровень выходили и отношения OZON.ru с пользователями – благодаря запуску в 2006 году CRM-системы. До этого все отклики обрабатывались практически вручную и скорость этой обработки никак не контролировалась. Новый порядок работы предполагал помимо автоматизации процесса постоянный анализ: что вызывает у пользователей вопросы, какие нововведения им нравятся, а какие нет. Кроме того, было решено расширить “полномочия” клиентов так, чтобы они могли самостоятельно менять адрес доставки, отменять заказы и так далее.

Перспективное время: 2007-2008 годы

Важнейший опыт OZON.ru приобрел летом 2007 года. Все сотрудники уехали на природу отмечать очередной день рождения компании; в офисе IT-отдела, несмотря на проводившееся обновление веб-витрины, осталось лишь два специалиста. Внезапно на “полуразобранный” сайт повалился шквал посещений и заказов. Оказалось, что за день до этого маркетологи провели массовую рассылку с сообщениями о скидках 20%. Естественно, что на скорости работы магазина это отразилось самым плачевным образом. Чрезвычайную ситуацию удалось разрешить только к вечеру, зато она послужила наглядным примером того, что:

1. В IT-отделе всегда должно оставаться определенное количество специалистов.
2. Необходимо создание специального “плана восстановления в случае катастрофы”, который бы содержал четкие инструкции для сотрудников.
3. Любые заминки в работе нужно тщательно расследовать, анализировать их причины и разрабатывать варианты предотвращения подобных проблем в дальнейшем.
4. Важно проводить обновление сайта, а также сделать его “более устойчивым”.

Еще одним моментом стал выход очередной книги “Поттерианы”. Судя по количеству предварительных заказов, менеджеры OZON.ru ожидали в ночь премьеры бестселлера небывалого ажиотажа. Решив перестраховаться, руководство арендовало под временный склад зал кинотеатра: на выдачу книг здесь встали все, вплоть до директоров. Аврала так и не случилось, зато команда интернет-магазина выяснила, что в чрезвычайной ситуации они смогут выдать в три раза больше книг, чем обычно.

Программа повышения производительности коснулась и тверского филиала. Как только работников склада перевели на сдельно-премиальную зарплату, количество упакованных заказов выросло с 700 до 1000 с лишним единиц в день. Было принято решение о строительстве еще двух складов, включающих такие инновации, как “многоуровневое хранение” и “группировка”, когда сотрудник собирает на складе товары сразу для нескольких заказов. Развитие OZON.ru, безусловно, на этом не остановится: магазин расширяет ассортимент товаров – помимо цифровых книг теперь он предлагает софт и даже турпутевки.

Об авторе

Алекс Экслер – писатель, менеджер интернет-проектов и автор ряда учебных пособий.
