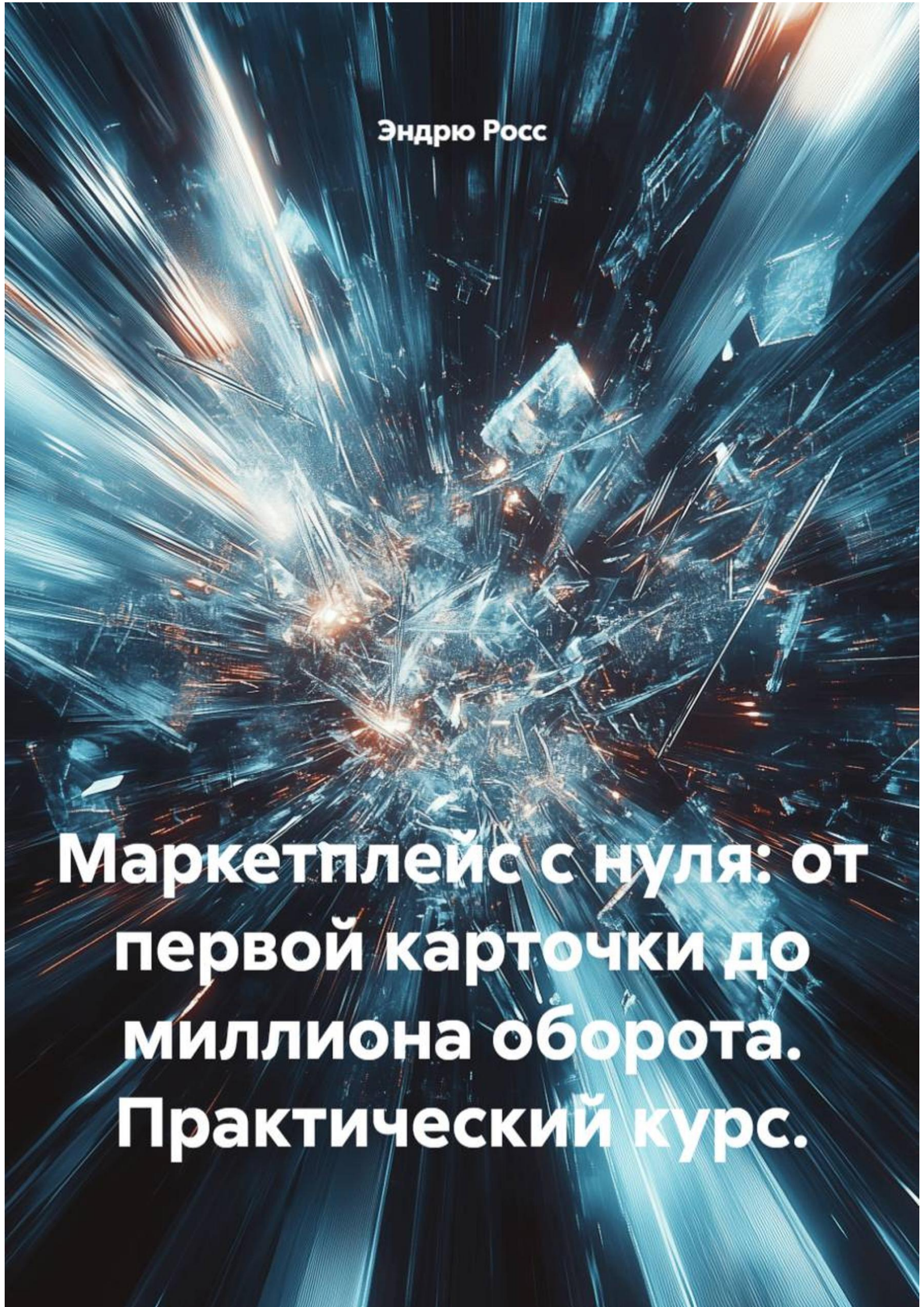




Эндрю Росс

**Маркетплейс с нуля: от
первой карточки до
миллиона оборота.
Практический курс.**

Эндрю Росс

**Маркетплейс с нуля: от
первой карточки до миллиона
оборота. Практический курс.**

«Автор»

2026

Росс Э.

Маркетплейс с нуля: от первой карточки до миллиона оборота.
Практический курс. / Э. Росс — «Автор», 2026

Эта книга написана для тех, кто уже устал смотреть на чужие успехи и заработки в сети и хочет добиться собственных. Не через год, не после третьего курса и не тогда, когда «всё сложится» — а в ближайшие девяносто дней с конкретным планом в руках. Внутри — полный, пошаговый маршрут организации бизнеса через маркетплейсы, от выбора ниши до первого миллиона рублей оборота: как считать юнит-экономику, откуда брать поставщиков, как собрать карточку, которую покупают, и почему реклама без системы сжигает деньги быстрее, чем их зарабатывает бизнес. Здесь нет мотивационных историй о том, как кто-то разбогател за выходные. Есть чек-листы, шаблоны, формулы и честные объяснения, где новички теряют деньги и время. Если вы читаете эту страницу — значит, вопрос уже не «стоит ли попробовать», а «когда начать». Ответ один: сейчас, пока книга открыта.

© Росс Э., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Миллион — это цель, а не случайность	5
Глава 2. Экосистема маркетплейсов: правила игры и выбор площадки	7
Три модели логистики, и каждая со своим характером.	8
Глава 3. Выбор ниши и оценка спроса	11
Чек-лист к главе 3	15
Практические задания к главе 3	16
Глава 4. Юнит-экономика и финансовая модель	17
Глава 5. Поставщики и производство: малые партии без потери качества	22
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Эндрю Росс

Маркетплейс с нуля: от первой карточки до миллиона оборота. Практический курс.

Глава 1. Миллион — это цель, а не случайность

Знаете, что объединяет большинство людей, которые однажды открыли кабинет продавца на Wildberries или Ozon, загрузили пару карточек и через три месяца тихо закрыли всё это дело? Они начали без цели. Точнее, цель была — «заработать денег» — но это примерно так же конкретно, как сказать «хочу быть счастливым». Звучит хорошо, вот только достигнуть невозможно, так как непонятно чего.

Эта книга совсем про другое. Здесь мы будем говорить о конкретной цифре: один миллион рублей оборота в месяц. Не «примерно столько», не «где-то в этом районе» — а измеримая, достижимая точка на карте, к которой можно проложить конкретный маршрут.

Но сразу договоримся об одном важном моменте, потому что именно здесь новички чаще всего путаются и потом долго не могут понять, что не так.

Оборот и прибыль — это не одно и то же.

Миллион рублей оборота означает, что покупатели купили ваш товар на миллион. Это красивая цифра, её приятно называть на встречах. Но если из этого миллиона шестьсот тысяч ушли на закупку, сто пятьдесят — на комиссии маркетплейса, ещё восемьдесят — на логистику, рекламу и хранение, то в кармане остаётся сто семьдесят тысяч. И это ещё до уплаты налогов.

Поэтому первое, что мы делаем прямо сейчас, — договариваемся считать правильно.

Оборот — это выручка.

Прибыль — это то, что остаётся после того, как вы заплатили всем остальным.

Миллион оборота — хороший ориентир для старта, потому что при грамотно выстроенной экономике он уже даёт ощутимую прибыль. Но путать одно с другим — значит строить планы на чужие деньги.

Теперь про саму цель. Миллион рублей оборота в месяц — это не фантастика и не лотерея. Это примерно тридцать три тысячи рублей продаж в день. Если ваш товар стоит тысячу рублей, вам нужно продавать тридцать три штуки в сутки. Звучит уже по-другому, правда? Не «миллион», а «тридцать три штуки в день». С этим уже можно работать.

Теперь посчитаем иначе. Если товар стоит две тысячи рублей — уже шестнадцать штук в сутки. Три тысячи — одиннадцать. Видите логику? Миллион оборота — это не одна большая удача в продаже, а ежедневный небольшой результат, умноженный на тридцать дней. Именно поэтому так важно выбрать товар с нормальным чеком: продавать носки по сто пятьдесят рублей и продавать термокружки по тысяче двести — это два совершенно разных бизнеса с точки зрения операционной нагрузки.

Что нам понадобится на старте? Четыре вещи, и ни одна из них не носит название «удача».

Первое — знания. Не академические, а прикладные: как устроен маркетплейс, как считать юнит-экономику, как читать аналитику. Именно для этого написана эта книга.

Второе — деньги. Немного, но они нужны. Стартовый бюджет от ста до трёхсот тысяч рублей — реальная вилка для закупки и продвижения первой пилотной партии с учетом рекламы. Меньше можно, но будет гораздо труднее.

Третье — время. Первые три месяца потребуют ежедневного внимания. Это не пассивный доход

с первого дня. Пассивным он становится потом — когда процессы отлажены, поставщик надёжен, карточки работают, реклама настроена. На старте это активная работа, часто по вечерам после основной занятости. Рассчитывайте на два-три часа в день минимум.

Четвёртое — дисциплина. Это самый недооценённый ресурс. Маркетплейс не прощает недели молчания: пока вы «разберётесь позже», конкуренты снижают цену, алгоритмы двигают чужие карточки вверх, а ваши запасы на складе накапливают расходы за хранение. Дисциплина — это не характер, это привычка. И она вырабатывается через систему: чек-листы, регламенты, фиксированное время на разбор отчётов.

Собственно, именно об этой системе и рассказывает эта книга.

Каждая глава — это один слой. Сначала вы поймёте, как устроена площадка и где прячутся настоящие издержки. Потом выберете нишу, посчитаете экономику, найдёте поставщика, упакуете товар, запустите карточку и первую рекламу. В конце получите дорожную карту на девяносто дней с конкретными шагами и контрольными точками. Всё это — последовательно, без перепрыгивания через этапы.

Читать книгу можно по-разному. Если вы только начинаете — идите строго по главам: каждая следующая опирается на предыдущую.

Если у вас уже есть кабинет продавца и первые продажи — найдите свою точку входа по оглавлению и работайте оттуда. В конце каждой главы вас ждёт короткий чек-лист и два-три практических задания. Не пропускайте их. Это не контрольная работа — это способ превратить прочитанное в достигнутое.

Напоследок — про риски. Большинство новичков теряют деньги не потому, что рынок жестокий или конкуренты сильные.

Они теряют их по трём предсказуемым причинам: выбрали товар на интуиции, не посчитали экономику до закупки и потратили рекламный бюджет раньше, чем карточка была готова к работе с трафиком. Каждый из этих сценариев разобран в книге. Читайте внимательно — это дешевле, чем учиться на собственных остатках, которые оплачены и которые некуда девать.

Итак, поехали.

Глава 2. Экосистема маркетплейсов: правила игры и выбор площадки

Представьте, что вы собираетесь открыть ларёк с шаурмой. Логично сначала выбрать место: центр города, рынок, парк или вокзал. У каждой точки своя аудитория, своя проходимость и свои правила аренды. Маркетплейсы — та же история, только вместо квадратных метров вы арендуете место в алгоритме.

В России сегодня работает несколько крупных площадок, и у каждой свой уникальный характер.

Wildberries — бесспорный лидер по трафику и охвату. Здесь покупают всё: от резиновых сапог до витаминов и чехлов для телефонов. Аудитория огромная, конкуренция тоже. Комиссии площадки варьируются от 5 до 25 процентов в зависимости от категории, и площадка постоянно их пересматривает — иногда без какого-либо предупреждения. Новичкам здесь бывает тяжело: алгоритмы площадки любят карточки с историей продаж и отзывами, а вас, на старте, пока никто не знает.

Ozon — второй по размеру, но первый по удобству личного кабинета маркет. Интерфейс понятнее, поддержка чуть отзывчивее, а алгоритмы немного лояльнее к новым продавцам. Здесь проще получить первые показы без огромных вложений в рекламу. Комиссии сопоставимы с Wildberries, но структура прозрачнее: площадка честно расписывает, за что берёт деньги. Отдельный плюс — развитая программа Ozon Premium, которая даёт приличный трафик на товары с хорошим рейтингом.

Яндекс.Маркет вырос из сервиса сравнения цен и до сих пор несёт в себе этот ДНК. Аудитория здесь чуть взрослее и привыкла сравнивать предложения перед покупкой. Сильная сторона — интеграция с экосистемой Яндекса: поиск, Алиса, Плюс. Если ваши товары хорошо известны и их ищут через поисковый браузер, этот канал даёт синергию, которую другие площадки не смогут повторить в ближайшем будущем.

KazanExpress изначально строился на идеях сверхбыстрой доставке — товар приходил за день-два даже в регионы. Аудитория моложе и чувствительнее к цене, средний чек ниже. Зато конкуренция пока скромнее, и новому продавцу проще занять место на полке.

СберМегаМаркет — или просто «Мегамаркет», как его стали называть после ребрендинга — держится в тени старших братьев, но у него есть козырь: аудитория Сбербанка. Если ваш покупатель привык платить через Сбер и копит бонусы Сбер-Спасибо, он заглянет сюда раньше, чем на другую площадку. Средний чек здесь повыше, и категории вроде бытовой техники, электроники и товаров для дома чувствуют себя комфортно.

Теперь по существу и честно: не нужно сразу бежать на все пять площадок. Это классическая ошибка новичка — распылиться и везде сделать всё плохо, вместо того чтобы на одной сделать хорошо.

На старте выберите одну-две площадки. Критерии простые: где ваша категория продаётся активнее, где конкуренция не задушит вас в первую неделю, и где структура комиссий оставит живые деньги после всех вычетов. Об этом мы поговорим детально чуть позже — сначала разберёмся, как вообще устроена логистика на маркетплейсах.

Три модели логистики, и каждая со своим характером.

В настоящее время маркетплейсы предлагают следующие варианты логистики:

FBO — вы отгружаете товар на склад маркетплейса, а дальше площадка сама хранит, упаковывает и везёт заказ покупателю. Звучит удобно — и это правда удобно, если товар имеет хорошие продажи. Но если он залежится, начнут капать расходы за хранение. На Wildberries, например, платный простой стартует уже после нескольких недель. Привезти товар на склад — тоже не бесплатно: нужна правильная маркировка, упаковка по стандартам площадки и точно оформленная поставка. Чуть ошибся — возврат на переоформление за ваш счёт.

FBS — товар лежит у вас, а маркетплейс только принимает заказы от покупателей. Покупатель нажал «купить», вам пришло уведомление, вы упаковали и сдали в пункт приёма. Больше контроля, меньше риска переплатить за хранение. Минус — скорость доставки ниже, а алгоритмы это учитывают: карточки с быстрой доставкой получают приоритет в выдаче. Кроме того, есть ограничения по срокам передачи и если не успели, то тот же минус вашей карточке, ну и конечно есть довольно строгие правила по маркировке и оформлению сопровождающих документов.

DBS — самый редкий вариант: вы сами и храните, и везёте. По сути, маркетплейс выступает витриной, а доставку клиент получает от вас напрямую. Такая схема подходит, если вы продаёте крупногабарит — диваны, пианино, промышленные холодильники — или товар, требующий сборки и установки. Для большинства стартапов на маркетплейсах DBS неактуален: слишком много операционной нагрузки, да и алгоритмы площадок такую модель практически не продвигают.

Что выбрать на старте? Если товар небольшой, хорошо упаковывается и вы ожидаете стабильный спрос — FBO даст вам скорость доставки и лучшие позиции в выдаче. Если пробуете нишу впервые и не хотите морозить деньги в складском остатке маркетплейса — FBS позволит придержать товар у себя и поставлять по мере продаж. Многие продавцы комбинируют: FBO держат на самые ходовые позиции, FBS — на всё остальное.

Главное понять: логистическая модель напрямую влияет на ваши издержки, скорость и место в выдаче. Это не технический вопрос — это финансовый инструмент.

Теперь поговорим о деньгах. Точнее, о том, куда они уходят — потому что маркетплейс берёт не одну комиссию, а несколько, и новички часто видят только верхнюю строчку, не замечая всего, что находится под ней.

Разберём расходы по слоям.

Комиссия за продажу — это процент от цены товара, который площадка удерживает при каждой успешной сделке. На Wildberries она варьируется от 5 до 25 процентов в зависимости от категории товара, на Ozon картина похожая. Звучит терпимо, но это ещё не всё.

Логистика — стоимость доставки товара от склада маркетплейса до покупателя. Сумма зависит от габаритов, веса и удалённости. Маленький лёгкий товар обходится дёшево, но если вы продаёте что-то объёмное, цифра начинает кусаться. При FBS добавляется ещё стоимость приёма заказа в пункте сдачи.

Хранение на складе считается за каждый день. Пока товар лежит и не продаётся — счётчик отщелкивает плату за хранение. Это делает неходовые позиции буквально токсичными: они не только не приносят денег, но и съедают те, что уже заработаны.

Возвраты — отдельная статья расходов, которую новички вообще системно недооценивают. Покупатель вернул товар: маркетплейс везёт его обратно на склад, и за эту обратную логистику платите вы. Плюс, если товар вернулся повреждённым или потерял товарный вид, продать его снова по полной цене уже не получится. В некоторых категориях — одежда, обувь,

аксессуары — процент возвратов достигает сорока и выше. Закладывайте это в модель заранее, а не когда деньги уже вычли.

Отдельно стоят акции, которые устраивает сам маркетплейс: «Чёрная пятница», «11.11», летние и новогодние распродажи. Звучит заманчиво — трафик в эти дни взлетает кратно. Но есть нюанс, о котором вам никто не скажет в рекламных материалах площадки: участие в акции нередко обязательное. Wildberries, например, может автоматически снизить цену вашего товара до акционной отметки — и если ваша юнит-экономика заранее не рассчитана на такую скидку, вы продаёте себе в убыток, причём с чужой улыбкой на карточке.

Механика простая: площадка задаёт минимальную скидку для участия, допустим, двадцать процентов от вашей же цены. Если товар и без того стоит у нижней границы рентабельности, скидка срезает остатки маржи под ноль. При этом отказаться от акции можно, но тогда карточка уходит глубже в поиск — алгоритм вначале продвигает участников акции

Вывод простой: закладывайте «акционный буфер» в цену с самого начала. Иначе распродажа превратится в благотворительность площадки, но за ваш счёт.

Платная реклама — технически отдельный инструмент, но на практике без неё новая карточка почти не видна. Площадки охотно берут деньги за продвижение в поиске и рекомендациях, и бюджет здесь легко улетает быстрее, чем успевает вернуться выручкой.

Сложите всё вместе: комиссия, доставка, хранение, возвраты, реклама — и от розничной цены товара может остаться куда меньше, чем вам казалось на старте. Поэтому юнит-экономику считают до первой закупки, а не после.

В следующей главе мы разберём её подробно, со всеми формулами и примерами. Сейчас запомните главное: каждая статья расходов на маркетплейсе — не абстрактный процент, а реальные рубли, которые вычитаются из вашего кармана. Видеть только комиссию за продажу и радоваться марже в сорок процентов — всё равно, что считать выручку от ларька с шаурмой, учитывая только полученные деньги, забыв про аренду, цену на мясо и зарплату повара.

Теперь о том, от чего зависит, увидит ли покупатель ваш товар вообще.

Рейтинг продавца и качество карточки — два рычага, которые маркетплейс использует, чтобы решить, чей товар показывать первым, а кого задвинуть на пятидесятую страницу выдачи. Алгоритм смотрит на процент выкупа, скорость сборки и отгрузки, количество и оценку отзывов, процент отмен и возвратов по вашей вине. Чем лучше эти цифры — тем выше карточка в поиске, тем дешевле реклама и тем охотнее площадка сама подсовывает ваш товар в рекомендации.

Карточка товара — отдельный разговор. Она работает одновременно как витрина, менеджер по продажам и страница технической документации. Алгоритм читает заголовок, атрибуты и описание, решая, по каким запросам вас показывать. Покупатель смотрит на фото и за три секунды решает, остаться или уйти. Заполнить поля карточки товара кое-как — значит проиграть оба раза: и роботу, и живому человеку.

Теперь о правилах. Каждая площадка — это частная территория со своим уставом, и незнание этого устава не освобождает от последствий. Wildberries может заблокировать карточку за некорректную категорию или чужой товарный знак в описании. Ozon штрафует за задержку отгрузки при формате FBS. Яндекс.Маркет снимает продавца с витрины за низкий рейтинг качества. Причём апелляции рассматриваются очень долго, а продажи в это время стоят.

Правило простое: читайте оферту площадки перед стартом. Это скучно, но дешевле, чем разбираться с блокировкой, возникшей в разгар сезона.

Итого по главе — несколько практических выводов, которые стоит держать перед глазами, пока вы выбираете площадку.

Первое: не гонитесь за самым большим трафиком. Wildberries — крупнейший, но это не означает, что именно там ваш товар найдёт покупателя быстрее всего. Иногда меньшая

площадка с менее плотной конкуренцией даёт старт продажам лучше, чем битва за место среди пятисот одинаковых карточек.

Второе: логистическая модель — это не просто техническая настройка, а часть финансовой модели. FBO удобнее, но замораживает деньги в складском остатке. FBS гибче, но проигрывает в скорости доставки. Считайте оба варианта на бумаге, прежде чем нажать кнопку «выбрать поставку».

Третье: учитывайте все слои расходов, а не только комиссию. Хранение, возвраты, обратная логистика, акционные скидки, реклама — всё это живые деньги, которые вы отдаёте площадке вместе с частью выручки.

Площадку выбрали, модель логистики наметили. Следующий шаг — понять, что именно продавать. Это, пожалуй, самый важный вопрос на старте, и ему посвящена вся третья глава.

Глава 3. Выбор ниши и оценка спроса

Представьте, что вы пришли на рынок с пустой сумкой и бумажником. Можно купить всё подряд — помидоры, носки, китайский термос и загадочную баночку с надписью «настоящий мёд» — а потом дома понять, что половину покупок вы не знаете куда деть. А можно сначала решить, что именно нужно, и идти целенаправленно. На маркетплейсе работает та же логика, просто ставка ошибки гораздо выше.

Ниша — это не просто категория товара. Это пересечение спроса, который уже есть, конкуренции, которая ещё не задушила, и маржи, которая позволяет зарабатывать, а не просто отгружать коробки. Найти такое пересечение — задача не интуитивная, а аналитическая.

Есть три рабочих подхода к поиску идей, и каждый из них по-своему честен.

Первый — отталкиваясь от боли клиента. Вы смотрите не на товар, а на проблему (задачу), которую человек хочет решить. Открываете отзывы на популярные позиции в интересующей категории и читаете негатив: что не так с размером, почему запах не тот, зачем крышка открывается не в ту сторону. Каждая жалоба — это техническое задание на улучшение продукта. Если таких жалоб сотни, а конкурент годами не чешется дабы их исправить — перед вами незакрытая ниша.

Второй — от трендов. Этот метод требует осторожности. Тренд на пике выглядит соблазнительно: спрос есть, покупатели активны, предложение ещё не перегрето. Но пока вы закажете товар, дождётесь партии, и создадите карточку, волна может уйти. Хайп с фиджет-спиннерами и поп-итами многих научил этому на собственном кармане. Тренды работают, если вы успеваете войти на росте, а не на плато.

Третий — от собственных компетенций или ресурсов. Если вы пять лет работали в оптике, вам не нужно объяснять, чем один футляр для очков лучше другого. Экспертная оценка снижает количество ошибок при выборе поставщика, помогает создавать карточку, которая выглядит убедительно, и позволяет быстро замечать, где конкурент схалтурил. Это не обязательное условие — можно войти в незнакомую нишу и выиграть, — но собственная экспертиза даёт фору, которую трудно переоценить на старте.

Итак, вам предложены три вектора поиска. Теперь нужно из облака идей создать короткий список, который можно проверить цифрами. Здесь в ход идут инструменты аналитики.

Самый простой способ — встроенная аналитика маркетплейса. На Ozon и Wildberries есть разделы, где видно популярные запросы и динамику продаж по категориям. Данные неполные и немного причёсанные, но для первой оценки вполне годятся. Смотрите на объём запросов, на то, сколько продавцов выходит на этот запрос, и на то, у кого из первой десятки продавцов сколько отзывов. Отзывы — косвенный индикатор объёма продаж: у карточки с пятью тысячами оценок история явно длиннее, чем у той, где их всего двадцать.

Внешние сервисы аналитики дают картину глубже. MPStats, Moneyplace, Sellego — все они собирают данные о выручке, оборачиваемости и динамике позиций по конкретным товарам и ключевым словам. Цены на подписку варьируются, но даже пробный бесплатный период или недельный доступ позволяет проверить две-три гипотезы и не тратить деньги на закупку вслепую. Логика работы везде примерно одинакова: вводите запрос, смотрите, сколько товаров в выдаче, какова суммарная выручка категории и как она распределена между игроками. Если верхние пять карточек забирают девяносто процентов денег, а у каждой по три тысячи отзывов — входной билет очень дорогой. Если выручка распределена равномернее и у лидеров отзывов по двести-триста — рынок среди продавцов ещё не поделён.

Поисковые тренды через Яндекс Вордстат и Google Trends помогают проверить, растёт ли интерес к теме в целом, или вы смотрите на остывающую историю. Введите несколько вариантов запроса, переключитесь на динамику по месяцам и посмотрите на форму графика. Ров-

ный рост — хороший знак. Пик и резкое падение после — повод насторожиться. Если спрос тянется вверх год за годом, пусть и с сезонными горбами, перед вами устойчивая история роста спроса, а не разовая вспышка.

Социальные сети дают ещё один срез аналитики: что люди обсуждают, на что жалуются, что рекомендуют друг другу вне алгоритмов маркетплейса. Зайдите в тематические группы ВКонтакте, полистайте комментарии под обзорами на YouTube, пройдитесь по Telegram-каналам нужной аудитории. Там живая речь, а не причёсанные описания товаров. Если одна и та же формулировка болевых запросов встречается снова и снова — это сигнал, что спрос реальный и незакрытый.

Когда первичная разведка сделана, каждую гипотезу нужно прогнать через несколько критериев оценки. Не на глазок, а оперируя конкретными числами.

Спрос — первый и главный показатель. Есть ли на маркетплейсе устойчивый поток покупателей, которые ищут именно этот товар? Сотни запросов в месяц — минимальная планка для старта. Тысячи — уже интереснее. Если запросов меньше ста, категория либо слишком узкая, либо покупатели ищут её иначе: другими словами, через смежные ниши. Оба варианта требуют дополнительной проверки, прежде чем вкладывать в товар деньги.

Конкуренция — второй критерий, но здесь важна не цифра сама по себе, а её структура. Тысяча продавцов в нише ещё не приговор, если выручка размазана равномерно среди продавцов, и ни один не занял монопольную позицию. Опасно другое: когда два-три бренда забирают рынок целиком, а их карточки набиты тысячами отзывов и обложены рекламой по всем форматам. Зайти туда с нулевой историей — всё равно, что поставить ларёк с кофе в двух метрах от «Шоколадницы» и надеяться на очередь из клиентов.

Средний чек — третий критерий, который часто недооценивают. Товар за двести рублей теоретически может продаваться тысячами штук в день, но комиссия, логистика и реклама съедят большую часть задолго до того, как вы увидите прибыль. Оптимальный диапазон для старта — *от восьмисот до трёх тысяч рублей*. Здесь маржа достаточна, чтобы выдержать расходы на продвижение, и достаточно низка, чтобы покупатель не раздумывал неделю над кнопкой «купить». Чем дороже товар, тем длиннее цикл принятия решения и тем важнее контент карточки — фото, описание, отзывы. Это вовсе не ограничение на товары с высокой ценой, просто знайте, что вы выводите на рынок и делайте необходимые поправки по срокам.

Доля брендов в нише — четвёртый критерий. Если в выдаче половина карточек принадлежит федеральным брендам с узнаваемым логотипом и многолетней историей, конкурировать с ними на доверии дорого и долго. Ищите ниши, где покупатель выбирает по характеристикам и цене, а не по логотипу на этикетке.

Плотность отзывов у лидеров замыкает список. Двести отзывов у лидера — это несколько месяцев работы при хорошем старте. Три тысячи — несколько лет, и догонять такую карточку в выдаче почти невозможно без серьёзного рекламного бюджета. Смотрите на медиану по топ-10, а не только на лидера: если у восьмого места в выдаче двести пятьдесят отзывов, значит, войти в первую десятку реально — нужно просто время и правильная работа с первыми покупателями.

Теперь об ошибке, которую совершает большинство новичков при оценке ниши. Они видят большой спрос и радуются. Видят умеренную конкуренцию и радуются ещё больше. А потом выясняется, что пик продаж в этой категории — декабрь, а в феврале выручка падает в пять раз. А склад маркетплейса, всё это время, исправно выставляет счёт за хранение.

Сезонность — это не просто «зимой продают шапки». Это финансовый цикл, который определяет, когда вы вкладываете деньги, когда получаете их обратно и сколько месяцев живёте на оборотный капитал без подпитки выручкой. Войти в нишу на пике удобно психологически — спрос очевиден, продажи идут сразу, — но тогда вам придётся держать склад и платить за хранение всё межсезонье. Войти за два-три месяца до пика — значит попасть на

рост вместе с волной и не переплачивать за склад в мёртвый сезон. Разница на бумаге кажется незначительной; на практике это разница между живыми и замороженными деньгами.

Проверяйте сезонность через Яндекс Вордстат: переключитесь на историю запросов за два года и посмотрите, насколько глубокие ямы между пиками. Если разрыв между декабрём и мартом — в три раза, это управляемая сезонность. Если в десять — перед вами узкоспециализированный товар, и входить в него с первой партией стоит очень осторожно.

Жизненный цикл товара — отдельный вопрос. Есть категории, где спрос стабилен годами: бытовая химия, базовые аксессуары, расходники. Есть категории, где товар живёт два сезона, а потом уходит в ноль из-за смены модели или потери интереса. Выбирая нишу на старте, проще зайти туда, где спрос не нужно угадывать, — в то, что люди покупали пять лет назад, и будут покупать ещё столько же. Это даёт время на работу над ошибками, а ошибки на старте будут — это не пессимизм, это статистика.

После того как список гипотез сузился до пяти-семи позиций, начинается анализ конкурентов. Здесь не нужно ничего изобретать: зайдите в выдачу по ключевому запросу, откройте топ-10 карточек и пройдитесь по каждой как покупатель. Что на главном фото? Какие характеристики вынесены в инфографику? Какие претензии повторяются в отзывах снова и снова? Что пишут в вопросах, на которые продавец так и не ответил?

Это не шпионаж — это бесплатное исследование рынка, которое конкуренты ужесделали за вас своими ошибками. Читайте негативные отзывы внимательно: они точнее любого маркетингового брифа описывают, чего покупателю не хватает прямо сейчас.

Отдельно смотрите на цену. Если в топе все продают товар за тысячу двести рублей, а один продавец держится на восьмистах — попытайтесь понять почему. Либо у него другая себестоимость и он работает в ноль ради отзывов, либо качество хуже и покупатели это знают, либо он просто плохо считает юнит-экономику. Все три варианта полезны: первый говорит о том, какую цену стоит искать на старте, второй — что можно занять ценовую полку выше при лучшем качестве продукта, третий — что конкурент долго не продержится на таких ценах.

Смотрите на контент как профессионал, а не как случайный покупатель. У кого фото сделаны на белом фоне с одного ракурса, а у кого — с инфографикой, размерной линейкой и обработкой. Плохой контент у лидера продаж — это ваш шанс: если карточка с тремя тысячами отзывов выглядит, как будто её делали в 2018 году на телефон, значит, хорошая съёмка и грамотная инфографика дадут вам конверсию выше при том же покупательском трафике.

По итогам анализа у вас должна появиться таблица: пять-семь гипотез, по каждой из которых выставлены оценки по критериям — спрос, конкуренция, средний чек, доля брендов, плотность отзывов, сезонность. Не обязательно в баллах от одного до десяти, хотя такой формат удобен. Главное — чтобы гипотезы имели одинаковые принципы оценки, и их можно было сравнивать между собой, а не держать оценку каждой отдельно в голове.

Это называется матрица ниш, и она не претендует на какую либо академическую строгость. Её задача — убрать собственные эмоции из выбора. Потому что эмоционально всегда хочется взять ту нишу, которая понравилась первой, — ту, где спрос большой и картинка красивей. Таблица заставляет посмотреть на неё рядом с той, где спрос чуть меньше, зато конкуренция в три раза ниже и отзывов у лидера двести, а не три тысячи.

По итогам скоринга оставьте две-три ниши и под каждую выпишите пять-десять конкретных товаров-кандидатов. Не категорий — товаров. Не «кухонные аксессуары», а «силиконовая лопатка с мерной шкалой» или «подставка для планшета на кухню». Конкретный товар — это единица, которую можно посчитать: закупочная цена, вес, габариты, примерная себестоимость логистики. Категория — это просто слово, за которым может прятаться что угодно.

Когда список из пятнадцати-двадцати конкретных позиций лежит перед вами, начинается следующий шаг — быстрый скоринг каждого товара по финансовой логике. Здесь не нужна полная юнит-экономика, о ней будет в четвёртой главе. Нужен грубый прикидочный

расчёт: сколько стоит закупить единицу, сколько съест логистика и комиссия, что останется в остатке, и хватит ли этого на рекламу.

Если после всех этих шагов у вас на руках две-три ниши с конкретными товарами, реальными цифрами спроса и пониманием, кто ваш покупатель — вы уже впереди большинства новичков, которые выбирают нишу по принципу «мне кажется, это купят». Кажется — плохой инструмент для выбора. Конкретные расчеты — лучше.

Чек-лист к главе 3

Проверьте спрос через встроенную аналитику площадки и хотя бы один внешний сервис. Оцените конкуренцию по структуре выручки, а не только по количеству продавцов. Посмотрите, как распределяются деньги между карточками топ-10.

Проверьте сезонность через Яндекс Вордстат — историю запросов за два года, не меньше. Убедитесь, что понимаете, когда спрос падает и насколько глубоко.

Пройдитесь по топ-10 конкурентов как покупатель. Читайте негативные отзывы, смотрите на контент, фиксируйте незакрытые возражения.

Составьте матрицу ниш: пять-семь гипотез, шесть критериев, позиции рядом — чтобы сравнивать, а не угадывать.

Сформируйте шортлист: две-три ниши и пять-десять конкретных товаров под каждую. Не категории — товары с весом, габаритами и примерной закупочной ценой.

Сделайте быстрый прикидочный расчёт по каждому товару-кандидату: закупка плюс логистика плюс комиссия. Если остаток не покрывает хотя бы минимальный рекламный бюджет — ниша требует пересмотра до того, как вы потратите деньги на закупку партии.

Практические задания к главе 3

Задание первое. Откройте любой внешний сервис аналитики — хотя бы на пробном периоде — и введите три запроса из разных категорий, которые кажутся вам перспективными. Запишите по каждому: суммарная выручка за последние тридцать дней, количество продавцов, выручка первого и десятого места. Уже эти три строчки покажут, насколько сконцентрирован рынок.

Задание второе. Зайдите в Яндекс Вордстат, введите ключевой запрос по каждой из ваших гипотез и переключитесь на историю за два года. Сделайте скриншот — он пригодится, когда будете строить финансовую модель и планировать первую закупку.

Задание третье. Откройте топ-5 карточек по одному из выбранных запросов и выпишите десять негативных отзывов. Найдите повторяющуюся жалобу. Запишите её одним предложением — это и есть ваше первое техническое задание поставщику.

В следующей главе мы берём конкретный товар из вашего шортлиста и считаем, сколько он на самом деле стоит — со всеми слоями расходов, которые могут быть не видны на первый взгляд.

Глава 4. Юнит-экономика и финансовая модель

Есть один разговор, который происходит на каждом курсе обучения работе на маркетплейсе. Новичок показывает товар, называет закупочную цену и цену продажи, вычитает одно из другого и говорит: «Смотри, тридцать процентов маржи — отличный вариант». А потом выясняется, что он не посчитал комиссию площадки, логистику туда и обратно, возвраты, рекламу, упаковку и налоги. После всех этих вычетов тридцать процентов превращаются в три — или в минус семь.

Юнит-экономика — это способ не попасть в такой разбор. Точнее, способ провести его с самим собой заранее, пока деньги ещё не вложены в партию товара, которую некуда девать.

Слово «юнит» здесь означает одну единицу товара. Вы берёте одну штуку и считаете, сколько стоит её произвести или купить, довезти до склада, продать, упаковать, отправить покупателю и забрать назад, если он передумал. Всё, что происходит с одной единицей от закупки до поступления денег за проданный товар на счёт — это и есть юнит-экономика. Если на одной штуке вы зарабатываете реальные деньги, бизнес жизнеспособен. Если нет — масштабирование только увеличит убыток. Больше продаж при отрицательной юнит-экономике — это не рост, это ускоренное сжигание капитала.

Начнём со структуры себестоимости. Она выглядит на бумаге весьма скромно — семь строк, — но каждая из них умеет неприятно удивлять.

Первая строка — закупочная цена. Это то, что вы платите поставщику за единицу товара. Звучит просто, но уже здесь прячется ловушка: цена за единицу при партии в сто штук и при партии в тысячу — разные числа. Считайте реалистично: берите цену той партии, которую вы реально можете себе позволить на старте, а не ту, которую поставщик обещает при объёме закупки в десять раз больше.

Вторая строка — упаковка. Короб, пакет, пупырчатая плёнка, стикер с артикулом, вкладыш — всё это деньги. На товаре за восемьсот рублей затраты на упаковку в тридцать рублей — это почти четыре процента себестоимости. Мелочь, которая вовсе не мелочь, когда считаешь тысячу единиц.

Третья строка — доставка до склада маркетплейса. Сюда входит транспортировка от поставщика до вашего промежуточного склада или напрямую до приёмки. Если поставщик в Китае — добавьте таможенные сборы, услуги брокера и внутреннюю перевозку по России. Если в Иваново — будет дешевле, но тоже далеко не ноль. Правило простое: стоимость доставки делите на количество единиц в партии и получаете затраты рублей на штуку. Это число часто оказывается больше, чем ожидали.

Четвёртая строка — комиссия самой площадки. Каждый маркетплейс берёт процент с продажи — в зависимости от категории товара, от пяти до двадцати пяти процентов от цены. Не от прибыли, от отпускной цены. Откройте калькулятор комиссий в личном кабинете нужной площадки и запишите точную цифру для вашей категории. Не «примерно пятнадцать» — а точную.

Пятая строка — логистика маркетплейса. Это стоимость доставки товара покупателю силами площадки плюс, при модели FBS, стоимость обработки заказа на складе. Цифра зависит от габаритов и веса: лёгкий компактный товар обойдётся в тридцать-пятьдесят рублей за доставку, крупный или тяжёлый — в двести и выше. Проверяйте актуальные тарифы в личном кабинете: площадки меняют их без особых предупреждений, и то, что было верно три месяца назад, сегодня может оказаться совсем другими затратами.

Шестая строка — стоимость возвратов. Покупатель вернул товар — площадка снова берёт деньги за логистику, теперь уже в обратную сторону. К тому же, иногда товар приходит в негодном виде и списывается. На старте закладывайте процент возвратов исходя из категории:

одежда и обувь — двадцать-тридцать процентов и выше, электроника — десять-пятнадцать, товары для дома — пять-восемь. Это не страшилки, это статистика, которую маркетплейсы публикуют открыто.

Седьмая строка — реклама. Без неё, покупатели не видят карточку в первые месяцы. Рекламный бюджет — такая же часть себестоимости продажи, как упаковка или комиссия площадки. Новички часто ставят рекламу отдельно, в другую строку, и потом удивляются, куда ушли деньги.

Правильный подход — считать рекламу на единицу товара. Берёте месячный рекламный бюджет, делите на количество проданных единиц и получаете рекламную стоимость одной продажи. На старте этот показатель будет высоким: карточка новая, алгоритмы её не знают, органики почти нет. По мере накопления отзывов и истории продаж доля рекламных расходов снижается. Но в первые два-три месяца закладывайте смело — от пятнадцати до двадцати пяти процентов от цены продажи, конечно в зависимости от конкуренции в нише.

Восьмая строка, затраты о которых часто забывают совсем, — налоги. Если вы работаете на УСН шесть процентов, налог считается с дохода, то есть с суммы, которую перечислил маркетплейс. Не с прибыли — с выручки. Шесть процентов от цены продажи уходят государству вне зависимости от того, заработали вы на этой единице или нет. Это не повод для паники, но это строка в таблице, которая должна там стоять и учитываться с самого начала.

Сложите все восемь строк — и получите полную себестоимость одной продажи. Вычтите из цены — получите *contribution margin*, то есть то, что реально остаётся у вас с каждой проданной единицы после всех переменных расходов. Это не прибыль в классическом смысле — из *contribution margin* ещё нужно покрывать постоянные расходы бизнеса: аренду склада, если она есть, зарплату персонала, подписки на сервисы аналитики. Но именно этот показатель говорит вам главное: жизнеспособна ли экономика конкретного товара.

Если *contribution margin* отрицательный — товар убыточен на уровне каждой продажи, и никакой объём это не исправит. Если положительный, но маленький — считайте, сколько единиц в месяц нужно продать, чтобы покрыть постоянные расходы и выйти в ноль. Это и есть точка безубыточности.

Считается она просто: делите ежемесячные постоянные расходы на *contribution margin* с одной единицы. Получаете минимальное количество продаж в месяц, при котором бизнес не тратит собственные деньги. Сравните это число с реальным спросом в нише — тем, что вы определяли в третьей главе. Если рынок продаёт по запросу тысячу единиц в месяц, а вам для безубыточности нужно восемьсот — это тревожный сигнал: вам нужно занять долю рынка в восемьдесят процентов ещё до первой продажи. Реалистичная доля новичка в первые три месяца — от одного до пяти процентов. Это не закон, но это честная и понятная отправная точка.

Именно поэтому точка безубыточности — не просто красивая цифра в таблице. Это индикатор того, насколько ниша прощает ошибки. Если для безубыточности нужно продавать пятьдесят единиц в месяц при рынке в десять тысяч — у вас есть шанс: можно ошибиться с ценой, потратить лишнее на рекламу, получить партию с браком и всё равно остаться на плаву. Если безубыточность требует шестисот единиц при рынке в восемьсот — любая мелкая неприятность опрокидывает модель, делая её нереальной.

Запас прочности считается как разница между планируемыми продажами и точкой безубыточности, делённая на планируемые продажи. Если вы рассчитываете продавать двести единиц, а безубыточность на ста, запас прочности — пятьдесят процентов. Это хорошо. Если план двести, а безубыточность сто восемьдесят — любое отклонение от плана переводит вас в минус.

Теперь поговорим о ценообразовании, потому что цена — это не просто «посмотрел на конкурентов и поставил чуть ниже». Есть два подхода, и работают они в паре.

Первый — снизу. Берёте полную себестоимость, добавляете желаемую contribution margin и получаете минимальную цену, ниже которой торговать нельзя. Это ваш пол. Опуститься можно — но только осознанно, понимая, что вы сжигаете деньги ради отзывов или места в выдаче, и только на ограниченный срок.

Второй — сверху. Смотрите, что рынок готов платить: открываете топ выдачи, фиксируете диапазон цен, находите полку, где сосредоточен основной объём продаж. Это потолок не в смысле «выше нельзя», а в смысле «выше придётся объяснять, за что». Если ваш товар объективно лучше — объясняйте через контент и инфографику. Если не лучше — не фантазируйте.

Рабочая цена живёт между полом и потолком. Точнее — ближе к полу, но с запасом на участие в акциях.

Это важный момент, который новички регулярно упускают: маркетплейсы устраивают распродажи часто и настойчиво. Wildberries и Ozon периодически предлагают продавцам участвовать в акциях — со скидками от пятнадцати до пятидесяти процентов от текущей цены. Отказаться можно, но алгоритмы это помнят: карточки отказников теряют в показах. Поэтому если вы изначально поставили цену впритык к полу, первая же акция загонит вас в минус. Закладывайте в стартовую цену буфер на скидку — минимум пятнадцать-двадцать процентов сверху от расчётного низа. Тогда акционная цена всё ещё будет рабочей, а не убыточной.

Отдельно стоит сказать про психологические цены. Девятьсот девяносто рублей воспринимается иначе, чем тысяча, — это работает и на маркетплейсах. Но не превращайте это в самоцель: если ваш расчётный минимум тысяча пятьдесят, цена в девятьсот девяносто девять рублей просто красиво упакует ваше разорение.

Теперь, когда структура себестоимости понятна и цена стоит на своём месте, нужно собрать всё это в одну таблицу — финансовую модель. Не в голове, не «примерно понятно», а в файле, где каждая строка считается автоматически и где можно изменить одно число и посмотреть, как меняется итог.

Минимальная финансовая модель для одного SKU выглядит так: вверху — цена продажи, ниже — восемь строк расходов, итог — contribution margin в рублях и процентах. Рядом — объём продаж в месяц, постоянные расходы, точка безубыточности. Всё. Один экран, никаких макросов.

Когда базовая модель готова, прогоняйте три сценария. **Базовый** — реалистичный план, исходя из данных о спросе и вашей ожидаемой доле рынка. **Оптимистичный** — что будет, если продажи окажутся вдвое выше. **Стресс-тест** — что произойдёт, если логистика подорожает на двадцать процентов, возвраты окажутся выше среднего, а площадка проведёт акцию и вам придётся дать скидку. Именно стресс-тест показывает, насколько модель устойчива — и стоит ли вообще заходить в эту нишу с такими параметрами.

Хороший стресс-тест не должен пугать — он информирует. Если модель выживает даже при одновременном росте стоимости логистики, высоком проценте возвратов и акционной скидке, значит, у товара есть запас прочности. Если уже первое из этих условий переводит юнит-экономику в минус — это не катастрофа, это сигнал: либо поднять цену, либо снизить закупочную стоимость, либо выбрать другой товар из шорт листа.

Отдельно нужно поговорить про деньги во времени — то, что называется cash flow, или план движения денег. Contribution margin говорит вам, зарабатываете ли вы на единице товара. Cash flow говорит, есть ли у вас деньги прямо сейчас, чтобы купить следующую партию.

Это разные вопросы, и путаница между ними убивает вполне жизнеспособные бизнесы. Схема простая: вы закупили партию — деньги ушли. Товар едет на склад — деньги заморожены. Товар продаётся — деньги появляются в отчёте маркетплейса. Площадка перечисляет выручку раз в неделю или две — деньги наконец приходят на счёт.

Между первым платежом поставщику и последним переводом с маркетплейса проходит от трёх до восьми недель. Всё это время деньги работают не на вас, а лежат в товаре, на складе или в очереди на выплату. Этот промежуток называется циклом оборачиваемости — и именно он определяет, сколько оборотного капитала вам нужно на старте.

Считается просто. Берёте среднее время от закупки до получения выручки — скажем, сорок пять дней — и умножаете на среднедневную выручку. Если вы планируете продавать на пятьдесят тысяч рублей в месяц, а деньги возвращаются через полтора месяца, вам нужно примерно семьдесят пять тысяч в постоянном обороте только для того, чтобы не останавливать закупки.

Добавьте к этому страховой запас на непредвиденное — задержка поставщика, пересчёт на складе, праздники, когда площадка выплачивает медленнее. Опытные продавцы держат запас на один-два цикла вперёд. Новичкам рекомендую то же самое: лучше чувствовать себя неловко от «лишних» денег на счёте, чем тормозить бизнес из-за нехватки нескольких тысяч в нужный момент.

Теперь практический вопрос: сколько денег нужно на старт?

Универсального числа тут нет, но есть формула. Сложите стоимость первой партии, затраты на упаковку и маркировку, доставку до склада маркетплейса, рекламный бюджет на первые тридцать дней и страховой резерв в размере двадцати процентов от суммы. Это и есть стартовый капитал под один SKU.

На практике для большинства товаров средней ценовой полки — от пятисот до двух тысяч рублей — стартовая партия в сто штук обходится от восьмидесяти до двухсот пятидесяти тысяч рублей с учётом всех расходов. Это не много и не мало — это ровно столько, чтобы проверить гипотезу, не поставив на кон всё, что есть.

Если сумма кажется большой — начните с меньшего объёма, но сохраните полноту расчёта. Пятьдесят штук вместо ста не ломают модель, зато снижают риск. Плохая юнит-экономика одинаково плохо выглядит и на пятидесяти единицах, и на пятистах — только во втором случае она дороже обходится. Проверяйте гипотезу малой кровью, масштабируйте только тогда, когда цифры это подтверждают.

Прежде чем закрыть эту главу, поговорим о двух метриках, которые вы будете слышать постоянно: ACOS и TACOS.

ACOS — это доля рекламных расходов в выручке от рекламных продаж. Потратили тысячу рублей на рекламу, получили пять тысяч рекламных продаж — ACOS двадцать процентов. Звучит понятно, но одна цифра ничего не говорит без контекста: нормальный ACOS для вашего товара — это тот, при котором contribution margin остаётся положительным. Посчитайте его для своей модели заранее: это и будет целевой показатель, выше которого реклама начинает работать против вас.

TACOS считается иначе: рекламные расходы делятся на всю выручку — и рекламную, и органическую. Чем активнее карточка продаётся сама по себе, без рекламы, тем ниже TACOS при том же бюджете. Поэтому рост органики — не просто приятный бонус, а прямая экономия.

Держите оба показателя в своей учетной таблице с первого дня.

На этом теория заканчивается — начинается практика.

Возьмите любой инструмент, с которым вам удобно работать: Google Таблицы, Excel, даже листок бумаги на первый раз. Создайте восемь строк расходов, добавьте цену продажи сверху, получите contribution margin снизу. Поставьте рядом объём продаж и постоянные расходы. Посчитайте точку безубыточности. Прогоните три сценария. Посмотрите на цифры.

Если смотреть страшно — значит, вы всё сделали правильно. Именно так и должна работать юнит-экономика: она показывает неудобную правду до того, как за неё пришлось платить реальными деньгами.

В следующей главе мы разберёмся, где найти поставщика, как не получить вместо товара красивые обещания и почему первый образец — это ещё не повод радоваться.

Глава 5. Поставщики и производство: малые партии без потери качества

Поставщик — это партнёр, от которого зависит всё: цена, качество, сроки и ваши нервы в три часа ночи, когда партия застряла на таможне. Поэтому к его поиску стоит относиться примерно так же, как к найму ключевого сотрудника: не брать первого, кто понравился, проверять рекомендации и не подписывать ничего на эмоциях.

Начнём с того, где искать.

Российские поставщики — самый простой выбор для старта. Никакой таможни, понятные сроки, расчёты в рублях, и если что-то пойдёт не так — претензию можно предъявить в той же юрисдикции. Ищите через отраслевые каталоги: Поставщики.ру.рф, Пульс цен, OptList. Добавьте к этому тематические выставки — «Интерткань», «Мебель», «Продэкспо» и десятки других в зависимости от категории. На выставках происходит то, чего не даст ни один сайт: вы видите товар трогаете его руками, разговариваете с живым человеком и за один день собираете столько контактов, сколько в интернете ищите неделю.

Ещё один недооценённый источник — сами маркетплейсы, только в режиме B2B. Ozon и Wildberries давно запустили оптовые направления, где производители выставляют товар крупными партиями. Зайдите туда не как покупатель, а как исследователь: смотрите, кто производит то, что вы собираетесь продавать, и пишите напрямую.

Telegram-каналы и тематические чаты тоже работают. Наберите в поиске название вашей категории плюс слова «оптом» или «производство» — найдёте живые сообщества, где продавцы делятся контактами и иногда предупреждают друг друга о ненадёжных поставщиках. Это неформально, зато честно.

Китайские поставщики — второй по популярности маршрут. Alibaba, 1688, Made-in-China — три основные площадки. Главное различие: Alibaba заточен под экспорт, там продавцы говорят по-английски и привыкли к иностранным покупателям. 1688 — внутренний китайский рынок, цены там ниже, но общаться придётся через переводчика, или посредника, кроме того, минимальная закупка не менее 100 000 руб. Для первых закупок Alibaba проще, по мере получения опыта — смотрите в сторону 1688.

Работа с китайскими поставщиками устроена иначе, чем с российскими, — и дело не только в языке. Здесь важно понимать несколько базовых вещей, которые сэкономят вам деньги и время.

Первое: MOQ. Это минимальный объём заказа — то количество единиц, ниже которого поставщик работать не будет. На Alibaba MOQ может быть и пятьдесят штук, и пятьсот, и две тысячи — зависит от фабрики и товара. Не стесняйтесь торговаться: для первого заказа многие производители готовы снизить минимум в обмен на обещание регулярных закупок. Это не гарантия, но попросить стоит.

Второе: образец. Никогда не заказывайте партию без образца. Никогда. Даже если поставщик показывает фотографии, видео, сертификаты и клянётся репутацией. Образец стоит от пятисот до трёх тысяч рублей в пересчёте плюс доставка — это страховка от партии на сто тысяч рублей, которая придёт не того цвета, не того размера или рассыплется при первом использовании.

Третье: техническое задание. Когда образец вас устроил, не останавливайтесь на устном «делайте как этот». Оформите письменное ТЗ: материал, размеры с допусками, цвет по коду Pantone или RAL, вес упаковки, требования к маркировке, допустимый процент брака в партии. Звучит «занудно» — до тех пор, пока партия не приходит с упаковкой на два сантиметра шире, чем нужно, и не проходит в ячейку на складе маркетплейса.

Четвёртое: контроль качества до отгрузки. Если партия крупная — от трёхсот единиц и выше — рассмотрите инспекцию на производстве. Есть специализированные компании, которые выезжают на китайские фабрики и проверяют случайную выборку по вашему чек-листу. Стоит это от пятнадцати до тридцати тысяч рублей. Много? Посчитайте, во сколько обойдётся возврат бракованной партии обратно в Китай.

Пятое: предоплата. Стандартная схема с китайскими фабриками — тридцать процентов при заказе, семьдесят после готовности к отгрузке. Платить сто процентов вперёд незнакомому поставщику при первом заказе — значит добровольно отказаться от любых рычагов влияния. Если фабрика исчезнет с деньгами или пришлёт брак — вернуть предоплату будет практически невозможно. Держитесь схемы 30/70, а если поставщик настаивает на полной предоплате — это повод насторожиться, а не уступить.

Теперь про логистику из Китая, потому что здесь новички теряют деньги особенно глупо.

Товар едет несколькими способами: авиа, море, железная дорога, автомобильный транспорт. Авиа — быстро, дорого, подходит для небольших партий высокой стоимости. Море — дешево, долго, от тридцати до пятидесяти дней только в пути. Железная дорога — средний вариант по цене и срокам, популярный маршрут через Казахстан. Выбор зависит от соотношения веса, объёма и стоимости товара: посчитайте стоимость логистики на единицу и добавьте в юнит-экономику — не в общем виде, а конкретной строкой.

Таможня — отдельная история. Все товары, ввозимые для коммерческой деятельности, проходят таможенное оформление. Это не опция и не формальность — это обязательная процедура, за игнорирование которой товар задерживается на границе, а вы платите штрафы и хранение. Для большинства товарных категорий потребуется заплатить таможенную пошлину и НДС при ввозе; ставки зависят от кода ТН ВЭД — это классификатор, по которому каждому виду товара присвоен числовой код и соответствующий набор ставок.

Не пытайтесь разобраться в ТН ВЭД самостоятельно с первого раза. Наймите таможенного брокера: это специалист, который знает коды, заполняет декларации и несёт ответственность за правильность оформления. Стоит это от десяти до тридцати тысяч рублей за партию в зависимости от сложности оформления. Дорого? Сравните с задержкой груза на две недели, пока вы разбираетесь, какой код правильный, а на складе в Китае капает оплата за хранение.

Ещё один момент, который часто упускают: инкотермс. Это международные торговые термины, которые определяют, кто несёт риски и расходы на каждом этапе доставки. Самые распространённые для новичков — EXW и FOB. EXW означает, что поставщик передаёт товар прямо на своём складе, а дальше всё — ваша забота и ваши расходы. FOB означает, что поставщик довозит товар до борта судна в порту отправки и грузит его — дальше снова ваша забота, но хотя бы без китайской внутренней логистики. Для первых заказов FOB удобнее: меньше звеньев, которые вы не контролируете.

Запомните одно правило: чем ближе к вам точка передачи товара, тем меньше вы зависите от цепочки, в которой не разбираетесь. Это дороже в закупке, но дешевле в нервах и ошибках.

Теперь про сертификацию — тему, которую новички либо игнорируют до первой блокировки карточки, либо пугаются настолько, что вообще не используют. Истина, как водится, посередине.

Большинство товаров, продающихся на российских маркетплейсах, требуют либо сертификата соответствия, либо декларации — в зависимости от категории и технического регламента ЕАЭС. Игрушки, детская одежда, электроника, посуда, косметика — везде свои требования. Маркетплейс при регистрации товара попросит загрузить документ; если его нет или он оформлен неправильно — карточка просто не пройдет модерацию. Это не повод паниковать, это повод разобраться заранее.

Как понять, что нужно именно вашему товару? Зайдите на сайт Рос аккредитации и введите название категории или код ТН ВЭД. Там есть открытый реестр документов и перечни продукции, подлежащей обязательной оценке соответствия. Звучит страшно, выглядит как таблица из девяностых — но информация там актуальная и бесплатная.

Второй способ — позвонить в любую аккредитованную испытательную лабораторию и назвать товар. Они делают это каждый день и за пять минут скажут, что именно нужно, сколько стоит и сколько займёт. Сертификат соответствия обходится от двадцати до ста тысяч рублей в зависимости от категории; декларация, которую вы оформляете сами под ответственность своей компании, — дешевле. Сроки — от одной недели до двух месяцев. Это важно закладывать в план: если вы рассчитываете запуститься через шесть недель, а сертификат делается восемь — проблемы могут начаться раньше, чем успеет начаться продажа.

Закажите сертификацию параллельно с заказом первой партии, а не после того, как товар уже лежит на складе. Пока фабрика производит, лаборатория проверяет образец — и к моменту, когда груз доедет до России, документы будут готовы. Это не сложные расчеты, это просто привычка думать на два шага вперёд.

Отдельно стоит сказать про Честный ЗНАК — государственную систему маркировки, которая распространяется на всё большее количество товарных категорий. Обувь, одежда, постельное бельё, парфюмерия, шины, молочная продукция — список регулярно расширяется. Если ваш товар входит в перечень, каждая единица должна иметь уникальный код DataMatrix, который генерируется в личном кабинете оператора системы. Без него маркетплейс просто не примет поставку на склад.

Проверить, нужна ли маркировка вашему товару, можно на сайте chestnyyznak.rf — там есть раздел с полным перечнем категорий и инструкцией по подключению. Регистрация бесплатная, каждый код стоит около шести копеек. Звучит несерьёзно — пока вы не оформляете партию в пятьсот штук и не понимаете, что маркировать их нужно заранее, а не в день поставки.

Отведите на подключение к Честному ЗНАКу минимум одну-две недели: регистрация, получение усиленной квалифицированной электронной подписи, настройка личного кабинета. Всё это делается один раз, но если откладывать до последнего — то, как и принято, именно в этот момент сайт будет недоступен, а служба поддержки — занята.

Теперь про договор с поставщиком. Это не формальность и не бюрократия ради бюрократии. Договор — это единственный документ, на который вы сможете сослаться, когда что-то пойдёт не так. А что-то всегда идёт не так хотя бы один раз.

Минимальный набор условий, которые должны быть прописаны: точное описание товара со ссылкой на ТЗ и образец, объём партии, цена, сроки изготовления и отгрузки, допустимый процент брака, порядок рекламаций и замены дефектных единиц, условия оплаты. Если поставщик российский — добавьте штрафные санкции за просрочку. Небольшие, разумные, но они должны быть: это дисциплинирует лучше любых устных договорённостей.

С китайскими фабриками договор тоже имеет смысл, хотя механизм его исполнения сложнее. Судиться с фабрикой в Гуандуне из Москвы — занятие теоретически возможное, но практически бессмысленное. Но даже там письменное соглашение работает психологически: фабрика понимает, что покупатель серьёзный, знает условия и будет на них настаивать. Это меняет тональность переговоров.

Главное, что должно быть в соглашении с китайским поставщиком: спецификация товара с приложением фотографий образца, сроки производства и отгрузки, условия оплаты, допустимый процент брака и что происходит, если брак превышен. Последний пункт важнее всего: некоторые фабрики считают нормой пять-семь процентов дефектов в партии. Если вы это не оговорили заранее — значит, согласились молча.

Резервный поставщик — не паранойя, а база. Когда у вас один источник поставки товара, любая его проблема становится вашей: пожар на фабрике, праздники, смена собственника, просто плохое настроение менеджера. Найдите второго поставщика ещё до того, как он понадобится, закажите у него образец и держите контакт живым. Это ничего не стоит, но однажды может стоить всего бизнеса — в хорошем смысле: спасти его.

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.