



Продажи в кризис FBO

Что происходит и что с этим делать — по действиям, без воды. Формат: ситуация → решение.

6 БЛОКОВ ПО ПРИОРИТЕТУ

FBO → FBS / DBS

БЕЛЫЙ КОНТУР

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

Блоки идут в порядке приоритета — сверху вниз. Внутри каждого — короткая «Ситуация» и список конкретных действий. Отдельно вынесено, чего делать нельзя.

БЛОКИ 1–2

**Перестаём терять
деньги**

БЛОКИ 3–4

**Перестраиваем
каналы**

БЛОКИ 5–6

**Наводим систему
и растём**

■ Ситуация на рынке

FBO на Wildberries перестал быть безопасным по умолчанию. Товар на складах теряется — из-за пожаров, стоп-приёмов и заморозки стока, — а вместе с ним замораживается или сгорает оборотный капитал. Одновременно сжимается юнитка: комиссии и логистика выросли, кошелёк покупателя не тянет прежние цены, ниши просели вместе с топами. МагнитМаркет закрылся. Часть площадок и схем, работавших вчера, сегодня не работают.

Психологически рынок проходит стадии: **шок → торг → принятие**. Главная ошибка — застрять в торге: надеяться, что объём продаж быстро переедет на другую площадку и всё вернётся как было. Не вернётся быстро.

Читать как чек-лист приоритетов: сначала перестать терять деньги, потом перестроить каналы, потом расти.

1

Деньги и обязательства: сначала перестать терять

• ПРИОРИТЕТ: НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ

СИТУАЦИЯ

Соблазн «отыграться» — вписаться в сезон Q4, набрать обязательств, закупиться в надежде, что всё нормализуется. Это и есть стадия торга.

Что делать

- **Планировать 20–30% от прежних продаж** под этот сезон, а не 100%. Из двух направлений (FBO + FBS) фактически остаётся одно — закладывайте это в план.
- **Не брать крупные обязательства под сезон:** не подписываться на объёмы и деньги, которых при плохом сценарии не потянете, пока ситуация со складами не нормализуется.
- **Закупать только «деньги, которые готовы потерять».** Не закупать товар «в надежде, что всё будет хорошо».
- **Копить подушку:** приостановить вывод прибыли, собирать кэш, выйти из кассовых разрывов, а не входить в новые.
- **Отсрочки вместо кредитов:** уменьшить еженедельный платёж по товару, работать на заёмные с отсрочкой, а не набирать дорогие кредитные деньги.
- **Осторожно с товарными отсрочками партнёрам.** В кризис цепочка «взял товар в отсрочку → отдал дальше в отсрочку» рвётся первой: партнёр не платит — и минус исчисляется десятками миллионов. Не раздавайте товарный кредит на объёмы, потерю которых не переживёте.

• ПРОВЕРИТЬ ПЕРЕД ПУБЛИКАЦИЕЙ

Конкретные сроки и суммы отсрочек площадки меняются — сверить с актуальными условиями кабинета.

2 Сток: распределять, чтобы не терять всё разом

- ПОСТОЯННАЯ ПРАКТИКА, А НЕ РАЗОВОЕ ДЕЙСТВИЕ

СИТУАЦИЯ

Весь сток на одном складе — это тотальная потеря при пожаре, блокировке или стоп-приёмке этого узла. Тот, кто раскладывал остатки по многим складам, потерял единицы процентов; тот, кто держал всё в одном месте, потерял всё.

Что делать

- **Распределять остатки по многим складам и кластерам малыми партиями** (условно по 10–20 единиц на размер на склад, регулярно). Тогда инцидент на одном складе стоит вам ~2–3% стока, а не 100%.
- **Держать буфер** (запас на 2–3 месяца) и не концентрировать его в одной точке.
- **Диверсифицировать склады географически.** Удалённые и «медленные» склады в кризис работают как страховка — пока горят основные, они продолжают продавать.
- **Высвобождать капитал контролируемо:** неликвид и уходящую сезонку распродавать по расчёту (осознанная уценка), а не в панике. Цель — вытащить оборот из зависшего товара, пока он не потерян.

3 Каналы продаж: перестроить FBO → FBS / DBS и за пределы WB

- ПАРАЛЛЕЛЬНО С БЛОКАМИ 1–2, НЕ ОТКЛАДЫВАЯ

СИТУАЦИЯ

FBO ненадёжен, но продажи нужны сейчас. Перестройка каналов — не «план Б на потом», а действие на эту неделю.

FBS БАЗОВЫЙ МОСТ

- Запуск FBS с 1–2 собственных складов (например, Москва + Екатеринбург) закрывает значимую часть заказов — ориентир **до ~50%**.
- Сток, который уже на FBO, распродаётся; новый — ставится на FBS.
- **Учтите падение выкупа при переходе** — на части товаров он снижается (порядка нескольких процентов), плюс доставка становится дольше. Закладывайте это в план, а не считайте по FBO-показателям.

DBS в одежде ТАМ, ГДЕ FBS НЕ ХВАТАЕТ

- **Логистика:** через СДЭК ($\approx 10\%$ от цены) или своими курьерами ($\approx 10\,000$ Р/день, тоже укладывается примерно в 10%); маршруты строит Яндекс-экспедитор — отдаёте готовый маршрут курьеру.
- **Два варианта отгрузки:** везёте на сортировочный/распределительный центр СДЭК (он развозит сам) — либо развозите своими курьерами. Если РЦ рядом со складом, первый вариант почти бесшовный.
- **Преимущество:** доставка за 24 часа — сильный конкурентный фактор; выкуп держится на уровне $50\text{--}60\%$.
- **Экономика и комиссия:** модель бьётся от объёма — ориентир от ~ 1000 отправок в день. Комиссия DBS выше (в отдельных категориях фикс $\sim 25\%$); разницу между обычной и DBS-комиссией закладывайте в стоимость доставки — «ложится» хорошо, особенно на дорогом товаре.
- **Точно по гео:** Москва может давать до трети всех заказов — её одну реально закрыть DBS; ту же схему разворачивают в других городах-миллионниках.
- **Учесть скрытое:** обратную логистику (возврат забрать в срок ~ 7 дней); у СДЭК тариф по весу — на комплект «туда-обратно» закладывайте реальную стоимость покатушки.

Другие площадки

- **OZON** — активно (см. блок 4).
- **Яндекс Маркет** — растущая площадка с экспресс-доставкой и своей аудиторией; отдельный канал спроса, не пересекающийся с WB напрямую.
- **Мегамаркет (Сбер)** — трафик и кешбэк из экосистемы Сбера; имеет смысл как дополнительный канал под ту же товарную матрицу.

- **Lamoda** — под одежду, обувь и фэшн с платёжеспособной аудиторией; выше требования к контенту и карточке, но и средний чек выше.
- **Авито** — низкий порог входа и быстрый тест спроса без FBO; полезно, чтобы проверить нишу и распродать остатки напрямую.
- **Собственный сайт** — прямые продажи без комиссии площадки и страховка от зависимости от одного маркетплейса; цена — нужен свой трафик и логистика.
- **Зарубеж / Global-направления** — как диверсификация, но только в белом контуре (см. блок «Белый ввоз против серых обходов»). Запуск иностранного юрлица — процесс не на неделю, поэтому это стратегия, а не быстрая замена выпавшего объёма.

● ПРОВЕРИТЬ ПЕРЕД ПУБЛИКАЦИЕЙ

Комиссии и пороги по DBS и по кабинетам меняются часто — сверить актуальные ставки.

4 OZON и реклама: как продавать в перестройке

● ПОСЛЕ ТОГО, КАК FBS / DBS УЖЕ ЗАПУЩЕНЫ

OZON СПЕЦИФИКА

- **ДРР 15–20%** считается рабочим ориентиром; ниже — интереснее по прибыли. В дешёвых категориях (до ~300 ₽) маржинальность зажата, это надо понимать на входе.
- **Широкий ассортимент — обязателен:** много артикулов на много складов (условный ориентир — порядка сотни SKU на полтора десятка складов как база). Меньше — категория не раскрывается.
- **Реклама непредсказуема:** один и тот же товар в разных кабинетах «едет» по-разному — где-то полки, где-то только поиск, при идентичных вводных. Вывод — не угадывать, а тестировать: средняя ставка клика, трафик через полки, наблюдение за поведением карточки.
- **Логика «раскачки» переносится с WB:** полки приходят не сами по себе — карточку раскачивают трафиком и поведенческим фактором. Опирайтесь на аналитику, а не на ощущения.

- **Конверсия волатильна** — судить об эффективности по 3–4-дневным средним, а не по одному дню.
- **Играть от цели.** Нужно распродать сток — полки + поведенческий фактор, вплоть до нулевого ДРР (лучше распродать в ноль, чем потерять товар).
- **Но осторожно с ценой:** если раскатать карточку в ноль ценой, поднять цену обратно на FBS будет почти нереально — хуже ранжирование, конкуренты ещё на FBO. Держите путь к нормальной марже.
- **Чаще выгоднее скинуть 2–3% маржи, чем 10–15% ДРР.** Проверять цены конкурентов — все распродают остатки, ценники ползут вниз.

5

Учёт и автоматизация: снять часть боли системно

- ДЕЛАТЬ В ТЕКУЩУЮ ПАУЗУ, ПОКА ОБЪЁМЫ ПРОСЕЛИ

СИТУАЦИЯ

Ручной FBS/DBS плюс маркировка и документы = хаос и простои. Реальный кейс: запрос из Честного знака остановил отгрузки на 3 недели — за это время половина неликвида была потеряна.

Что делать

- **Перейти на 1С с готовыми модулями синхронизации:** Честный знак, отгрузки, приёмки, документы — для FBS на WB и OZON. Значительная часть заказов после этого обрабатывается автоматически.
- **Внедрять сейчас, в паузе.** Пока объёмы просели — правильное время настроить товаручёт, а не в пик сезона.
- **Держать маркировку и документы в порядке заранее,** чтобы запрос от регулятора не превращался в трёхнедельный простой отгрузок.
- **С массовым автогенератором карточек — аккуратно.** Заливать SKU с логикой: карточка поймала заказ → дублировать и усиливать; а не выгружать тысячи SKU вслепую (мёртвые карточки и захламление).



WHITE RABBIT

Чем сложнее и рискованнее рынок, тем меньше смысла держать ВЭД, логистику, склад, маркировку и учёт в штате. **Это инфраструктура — её эффективнее вынести на специалистов полного цикла**, а себе оставить продукт, ассортимент и маркетинг. При сбое первым теряет тот, кто тащит весь цикл на себе.

6 Рост в кризис: окно для готовых

• КОГДА БЛОКИ 1–5 ЗАКРЫТЫ И ЕСТЬ СВОБОДНЫЙ РЕСУРС

СИТУАЦИЯ

Сейчас можно зарабатывать тем, у кого есть свободные ресурсы. Кризис — это ещё и окно, но только для тех, кто к нему готов финансово и операционно.

Что делать

- **Забирать долю.** Кто заранее распределил сток и перешёл на FBS — растёт именно сейчас, за счёт выбывших.
- **Рост через контент и тренды:** смотреть, как продают зарубежные каналы в вашей категории, переносить рабочие форматы; вести регулярный контент и эфиры как канал трафика.
- **Входить в ниши осознанно, учитывая регуляторику:** обязательная маркировка Честного знака расширяется по категориям и датам, и это напрямую меняет экономику входа — категория, где вчера её не было, завтра требует РНПТ и учёта. Проверьте статус маркировки по своей категории до закупки.
- **Снижать себестоимость поэтапно.** Не везти готовое изделие из Китая целиком, а завозить комплектующие и собирать в РФ под конкретный сброс себестоимости. Первый этап — перенести финальную сборку; дальше — постепенно наращивать долю локальных процессов.
- **Низкий леверидж = устойчивость.** Расти, не перекредитовываясь: медленнее, но переживёте следующий сбой. Те, кто в этот кризис не сгорел, — как раз те, кто заранее был готов и не был перегружен обязательствами.

- **ПРОВЕРИТЬ ПЕРЕД ПУБЛИКАЦИЕЙ**

Категории и даты вступления обязательной маркировки в силу быстро меняются — сверить актуальный перечень (Честный знак — отдельная система от decret-маркировки ПП №353).

■ **Белый ввоз против серых обходов**

В кризис на поверхность всплывают серые схемы. Они дают краткосрочный выигрыш и почти гарантированный долгосрочный риск: блокировка кабинета, работа службы безопасности площадки, доначисления, ответственность по валютному контролю (ст. 15.25 КоАП) и по маркировке. Как рабочие инструменты они здесь не приводятся — только как то, чего делать не нужно.

- **СЕРАЯ ЗОНА — НЕ ИНСТРУМЕНТ**

Продажа остатков через китайское юрлицо на FBS «без кизов и документов»; «грязная FBS» — подкуп приёмки, «впихнуть непихуемое», лазейки на складах; занижение стоимости и подмена получателя. **Это не оптимизация, а основание для блокировки и штрафов.**

Белая альтернатива

- **Торговля с китайского юрлица на WB** — законный инструмент, а не обход: при полной маркировке и корректных документах контур остаётся белым. Даёт ниже комиссию, а стоимость регистрации WB недавно снизил кратно (по имеющимся данным — примерно в 20 раз, до ~20 юаней). Аналогично работает юрлицо в Гонконге под WB Global / Ozon Global.
- **Торговля с киргизского юрлица** — ещё один белый вариант диверсификации: по имеющимся данным, налоги там сейчас обнулены. Режим нужно проверять — он может меняться.
- **Контекст инфраструктуры:** WB и OZON заявляют о переносе части складов в Казахстан. Это дополнительный аргумент заранее выстроить приграничную логику — юрлицо и логистику под новые точки, а не догонять постфактум.
- **Полная маркировка (Честный знак / РНПТ) и корректные документы** — не опция, а условие устойчивости при любой из этих схем: именно их отсутствие останавливает отгрузки. Это и есть граница между белым юрлицом и серой продажей «без кизов и доков».

- **Белый ввоз с корректной ТН ВЭД и таможенной стоимостью** — дороже в моменте, но не создаёт мину под весь бизнес.

- **ПРОВЕРИТЬ ПЕРЕД ПУБЛИКАЦИЕЙ**

Сверить с внутренними данными и актуальными источниками: стоимость и сроки регистрации китайского юрлица (фигурирует снижение ~в 20 раз, до ~20 юаней), налоговый режим киргизского юрлица (обнуление налогов), перенос складов WB/OZON в Казахстан, а также входит ли регистрация Global-юрлица в линейку услуг White Rabbit.

Чего не делать — коротко

- 1 Не вписываться в крупные обязательства и закупки под сезон в надежде на нормализацию.
- 2 Не держать весь сток в одном складе / одной площадке.
- 3 Не раскатывать карточку в ноль ценой, если потом планируете нормальную маржу на FBS.
- 4 Не раздавать товар партнёрам в отсрочку на суммы, потерю которых не переживёте.
- 5 Не использовать серые обходы (продажа «без кизов и доков», подкуп приёмки, занижение стоимости) — цена ошибки — кабинет и штрафы.
- 6 Не заливать тысячи SKU автогеном вслепую — без логики это мёртвые карточки.

■ Сводка одним экраном

Быстрая шпаргалка. Полная логика — в блоках выше.

СИТУАЦИЯ	РЕШЕНИЕ	ПРИОРИТЕТ
FBO стал рискованным, товар теряется	Распределять сток по многим складам малыми партиями; держать буфер; удалённые склады как страховка	Постоянно
Соблазн вписаться в сезон	План 20–30%; без крупных обязательств; закупать только «деньги, готовые потерять»; копить подушку	Неделя 1
Нужны продажи, FBO ненадёжен	FBS с 1–2 складов (до ~50% заказов); DBS в одежде через СДЭК / курьеров, 24 ч	Неделя 1–2
Один канал / площадка = хрупкость	OZON активно; Global — только в белом контуре; себестоимость вниз переносом сборки в РФ	Месяц 1
Реклама шакалит, ниши просели	Судить по 3–4-дневным средним; распродажа — полки + поведенческий; беречь путь к марже	По ситуации
Маркировка / документы тормозят отгрузки	1С + модули (ЧЗ, отгрузки, приёмки); держать документы в порядке заранее	Пауза сейчас
Кризис - окно возможностей	Забирать долю; контент / тренды; рост без перекредитования	Когда готов
Всплывают серые схемы	Не использовать. Белый ввоз, полная маркировка, легальное Global-юрлицо	Всегда

