Ваш интернет-магазин от А до Я

Автор:
Тимофей Шиколенков

Ваш интернет-магазин от А до Я

Тимофей Шиколенков

Первая и на текущий момент единственная большая книга о создании, ведении и развитии бизнеса интернет-магазина в России, написанная практикующим магазинщиком с непрерывным 20-летним опытом в электронной коммерции.

Тимофей Шиколенков

Ваш интернет-магазин от А до Я

Кому и зачем нужна эта книга

В очередной раз, отвечая на повторяющиеся вопросы моих знакомых, партнёров, посетителей конференций про интернет-магазины, их развитие, маркетинг, рекламу, клиентоориентированность, технические инструменты и многое другое, я решил, что пора систематизировать мои знания об электронной коммерции и свести их в одну книгу. Чтобы в ней можно было найти ответ на почти любой вопрос, касающийся интернет-магазина: его продвижения, проблем, связанных с привлечением клиентов, товарами, аналитикой и многим-многим другим.

Для кого эта книга незаменима, так это для руководителей различных уровней – от генеральных директоров до линейных менеджеров, ведь до сих пор на рынке

больше нет ни одной книги, которая дала бы полноценное понимание работы интернет-магазина и правил игры в сфере российской электронной коммерции понятным языком и без излишне глубокого погружения в нюансы.

Данная книга претендует на то, чтобы стать учебником по электронной коммерции. Как всё сделать правильно и с первого раза, так, чтобы получить успешный проект. Книга содержит несколько чек-листов и правил для тех, у кого уже есть интернет-магазин и кто хочет проверить, не забыл ли чего.

В России «принято» сначала делать, а когда не получилось, читать инструкцию. Эта книга как раз и может стать той самой инструкцией – поможет начинающим «электронным коммерсантам» получить бесценную информацию для старта, а продолжающим – увидеть новые возможности, о которых они раньше не подозревали. Эксперты рынка смогут почерпнуть свежие идеи, которых здесь немало. Я постарался минимизировать количество терминов, чтобы книга стала одинаково понятна как для новичков, так и для специалистов.

Главная проблема, с которой я столкнулся, – оперативно вносить изменения в книгу так, чтобы успеть её выпустить, пока информация еще актуальна. За время написания книги практически ушли с рынка системы электронных денег. Изменилась расстановка сил среди маркетплейсов, в которые превратились многие товарные агрегаторы и крупные интернет-магазины. И это только малая часть. Данная версия книги актуальна на момент выхода. Следите за ее обновлениями.

Предисловие

Всё началось с того, что представитель одного из достаточно молодых онлайн-проектов, публикующих новости и статьи про российскую электронную коммерцию, попросил меня организовать встречу с несколькими топ-менеджерами разных интернет-магазинов, цель этой встречи была – обсудить перечень тем, которые могут быть интересны начинающим электронным коммерсантам. Вокруг нас сейчас такое количество информации, касающейся электронной коммерции, что выловить даже отдельные темы, которые могут быть актуальны и полезны для читателей, непросто.

Собралось одиннадцать человек – маркетологи, руководители магазинов, эксперты, и мы начали обсуждать. Практически сразу выяснилось буквально следующее: актуальные, по мнению экспертов, темы совершенно не стыкуются с теми вопросами, которые получают журналисты от своих читателей. У начинающих, как правило, востребовано только продвижение и раскрутка сайтов. Тогда как темы, связанные с организацией бизнеса, оптимизацией бизнес-процессов, учётом расходов и доходов, масштабируемостью и вопросами состояния рынка, остались за бортом…

В результате мы… мило пообщались, и каждый пошел своей дорогой. Журналисты – искать материалы по нужным им темам, а мы со своим мнением – работать дальше. Как-то это несправедливо, подумал я, и решил начать писать книгу обо всём, что важно. От А до Я. Тем более что давно собирался сделать сборник из своих статей и выступлений, а теперь есть уже, как минимум, два повода. Но книга ушла значительно дальше этих планов. Все рекомендации компаний или людей, о которых вы прочитаете, я делаю по собственной инициативе. Многими инструментами и сервисами я пользовался лично, про какие-то узнал от других магазинщиков или других экспертов, мнению которых я абсолютно доверяю. Купить мою рекомендацию абсолютно невозможно.

Предисловие второго издания

После выхода первой версии книги я получил огромный объём обратной связи. И это не удивительно, ведь более тысячи экземпляров весьма специализированной книги было распространено за неполный год без какой-либо рекламы. И это только официальная статистика, а сколько людей получили книгу от своих друзей и знакомых. Я слышал про крупные компании, добавившие её в свои корпоративные библиотеки. Среди писем и сообщений в социальных сетях, которые я начал получать практически сразу после выхода книги, было всё – от благодарностей и критики до вопросов, просьб о помощи и желания поделиться своим опытом.

В некоторых отзывах были пожелания более подробно раскрывать каждую из глав, описывать имеющиеся на рынке инструменты, их возможности и давать рекомендации. Во втором издании я попытался, насколько это возможно, удовлетворить эти просьбы. Как вы понимаете, совершенно невозможно

описывать в книге инструменты, которые меняются не то что каждый год или месяц – каждую неделю. Мы с вами живём в постоянно меняющемся мире, как я это называю – «вечной бете». Всё вокруг стало слишком динамичным, за каждым устройством или сервисом стоит программист или команда разработчиков, которые непрерывно занимаются доработками или исправлением ошибок. Мы все привыкли к тому, что всё подключено к Сети и всё обновляется, даже телевизоры. Поэтому подробно описывать в «статичной» книге динамически меняющиеся вещи было бы очень странно. Кроме того, это заняло бы нереальное количество времени, что привело бы к еще большей проблеме с актуализацией информации. Сначала я думал предоставить обновление книги тем, кто купил первую версию, но потом выяснилось, что изменений очень много, по сути, выделить все изменения просто невозможно.

И дело даже не в том, что изменились инструменты, законы, браузеры, скорости, люди – изменились правила игры в российской электронной коммерции. Большинство интернет-магазинов, созданных ранее или создающихся в данный момент, уже по факту не нужны, они обречены на закрытие, если не адаптируются к современным реалиям. Подробнее об этом я расскажу в главе «контент-маркетинг».

К сожалению, если вы читали первую версию этой книги, вторую придётся перечитать. И я думаю, что это – хорошо, так как в книге множество мелочей и нюансов, концентрация информации очень высокая, поэтому повторное прочтение однозначно даст вам какие-то новые идеи.

Прошедший год по-настоящему изменил меня и мой подход к тому, чем я занимаюсь. В 2018 году я решил уйти от найма к «продаже себя в розницу». Я буду счастлив помочь многим предпринимателям вместо продвижения и развития одной отдельно взятой компании. Если вы хотите получить мою консультацию и помощь в развитии своего бизнеса в сфере электронной коммерции, обращайтесь! Я буду рад сделать именно ваш бизнес успешным и преуспевающим!

Тимофей Шиколенков (timofey@shikolenkov.ru)

На правах биографии автора

Удивительно, как быстро летит время. Еще несколько лет назад не было Интернета. Возможно, многие из тех, кто сейчас читает эти строки, с трудом могут себе представить, как это – жизнь без Сети.

При этом лично для меня интернет-бизнес, равно как и сам Интернет, появился в прошлом веке, а конкретно – в 1997 году. До того я занимался написанием и продажей компьютерных программ. Как бы это странно ни звучало, но в 90-е годы можно было заработать на программном обеспечении. Также я помогал клиентам с настройкой их компьютеров, а организациям – с локальными сетями. Людей, желающих заниматься подобной деятельностью, было много. Но вот качественных услуг рынку недоставало.

Я начал увлекаться компьютерными технологиями еще со школы – в 1989 году мне довелось познакомиться с двумя сериями советских компьютеров. Первая – «бытовая» БК-0010, а вторая – терминальная система СМ ЭВМ. Компьютерные технологии меня всегда интересовали и с момента «приобщения к прекрасному» стали моим хобби. Курс информатики за 10 и 11 класс я изучил полностью еще в девятом, что и продемонстрировал преподавателю. В итоге мне разрешали на уроках заниматься программированием по индивидуальному плану. По факту это означало, чем хочу. Программы я писал дома в тетрадке, так как собственного компьютера у меня не было. Его стоимость тогда превышала три неплохие месячные зарплаты. А в классе я набирал и отлаживал код.

Так что моё хобби со временем превратилось в профессиональную деятельность. Немногим позже я стал одним из инициаторов создания компании. Мы – несколько специалистов по компьютерным технологиям – создали организацию, где под единой торговой маркой начали, а точнее, продолжили оказывать компьютерные услуги. Тянули сети, настраивали компьютеры и серверы. Было это, напоминаю, в 1997 году. Мы активно развивались именно как сервисная компания и имели множество постоянных клиентов. Однако после российского дефолта немалой части бизнеса пришел «каюк», многие компании значительно сократили расходы. В первую очередь было финансово обрезано сервисное обслуживание. Ответственным за это направление сотрудникам в организациях зачастую приходилось теперь всё сделать самостоятельно. Мы были практически вынуждены активизировать торговое направление. Ведь аппаратура нужна даже во время кризиса. Поэтому приоритет у бизнеса чуть

сместился в сторону продажи оргтехники, комплектующих и компьютеров, которые мы сами и собирали.

Со временем в компании появилась специализация. Кто-то лучше занимался сборкой компьютеров, кто-то привлечением клиентов и работой с ними, кто-то тянул локальные сети. Интернет тогда уже был, а вот интернет-магазинов – не было. Доступ в Сеть в офисе мы покупали вскладчину. Ведь стоил он недешево. И был повременным. Постоянный скоростной канал могли себе позволить лишь очень крупные компании.

В конце 90-х появился формат MP3, а вместе с ним – возможность скачивать музыку, а также обмениваться ей в Сети. Музыкальные CD стоили дорого, кассетные магнитофоны постепенно отмирали, поэтому новый формат оказался весьма кстати. Вместе с этим постепенно дешевели «болванки», то есть записываемые CD, а также устройства для их записи, что, конечно же, помогало сохранять и расширять MP3-коллекции. Флеш-память только появилась, а объёмные жесткие диски стоили безумно дорого.

Многие из нас мечтали о том, чтобы иметь в кармане не здоровенный и дорогущий CD-проигрыватель, который мог «сбиваться» при ходьбе, а маленький плеер. Либо если уж и проигрыватель CD, то с поддержкой MP3-файлов. Вскоре я стал обладателем одного из первых аппаратных MP3-плееров – Rio PMP300 от компании Diamond Multimedia. В нём было аж 32 мегабайта памяти и LPT-интерфейс (USB тогда еще не изобрели).

Начиналась новая эпоха. И новое тысячелетие. Именитые производители портативной аппаратуры не спешили выходить на рынок, ведь на западе велась полномасштабная война против цифровых аудио- и видеоформатов, якобы грозящих погубить индустрию звукозаписи. Поэтому первыми пришли «китайцы» – никому не известные бренды, предлагающие устройства для воспроизведения (о, чудо!) MP3 без компьютера.

Изучив рыночные предложения, я понял, что практически никто в России не продаёт ничего подобного в розницу. Были лишь полуподвальные компании, предлагавшие наряду с компьютерными комплектующими эти устройства. Крупные магазины также боялись. Вот я и решил открыть «интернет-магазин». Поставщики уже были. Пришлось даже купить и зарегистрировать самый дешёвый кассовый аппарат, что я смог найти. Началось всё с нескольких веб-страничек, созданных в визуальном HTML-редакторе от Netscape, снабженных

формой обратной связи, отправлявшей заявку мне на e-mail. Скрипт отправки сообщения на почту я нашел в Сети. Несмотря на программистское прошлое, писать для веба – совсем не то же самое, что кодить на ассемблере, бейсике или паскале.

Никто из нашей, значительно увеличившейся к тому времени компании не верил в успех проекта. «Кому нужны эти плееры? Они неудобные, глючные и дорогие!» «Глюки» и правда присутствовали, но потенциал был огромен.

Имени у проекта на тот момент не было, а размещать подобные предложения на сайте нашей торгово-сервисной компании было бы странно. Поэтому я зарегистрировал домен по названию одного из китайских брендов. В том, что он был не занят, не было ничего удивительного. Бизнеса по захвату доменов еще не было, а производителю это было незачем.

Понятие SEO (Search Engines Optimization) к тому времени уже появилось, но бизнеса вокруг этой аббревиатуры практически не было. Как толком не было и самого бизнеса в Интернете. Можно было написать короткие описания товаров – условно в две строчки, снабдить странички HTML-тегами <H1> и , написать в заголовок (<TITLE>) несколько важных ключевых слов и… почти сразу начать получать трафик с поисковых систем.

Тогда даже Microsoft Word слово «Интернет» предлагал заменить на «интернат». Конечно же, никакого планирования не было, всё делалось на глаз. Источники покупок никто не анализировал, так как инструментов для этого еще не существовало. Понятие «конверсия» отсутствовало. Изучали количество переходов с конкретных сайтов. Хотя первые попытки что-то измерять предпринимались.

Реклама в Интернете, в большинстве своём, была представлена баннерами размером 468?60 пикселей (в то время весьма немаленький размер, учитывая, что основными разрешениями экрана были 800?600 или 1024?768 точек – сравните с типичным для современного экрана 1920?1080). Часто эти баннеры были достаточно примитивными, а в качестве призыва к действию применялась надпись «click here». Эффективность такой рекламы измерялась через CTR (процент кликов по баннеру от количества его показов).

В тот момент начали активно расти каталоги русскоязычных сайтов, ведь большой Интернет был в основном англоязычным, и поэтому найти хороший сайт на русском языке было непросто. Яндекс уже появился, но не как самостоятельная поисковая система, а как надстройка над другой, американской. Смысл сводился к тому, чтобы запрашивать у англоязычной поисковой машины несколько вариантов поисковых запросов, составленных из различных словоформ исходного запроса, а потом сводить всё к единому списку результатов. Это также был проект внутри компании, занимавшейся разработкой программного обеспечения и продажей оборудования.

В Сети в основном «проживали», как сейчас говорят, «гики», поэтому перспективы нового проекта я оценивал как очень радужные. Технически продвинутым людям, очевидно, новинка должна прийтись по вкусу.

Продажи начались практически сразу. Кроме поисковиков работало «сарафанное радио», ведь один «гик» показывал свой плеер другому, тот «загорался» и немедленно покупал себе такой же. Начали появляться обзоры таких устройств на компьютерных порталах. Количество производителей, предлагающих аппаратные MP3-плееры, росло, поэтому я всерьёз думал над именем для будущего мега-проекта. Ведь идея стать монобрендовым интернет-магазином меня не радовала. Слишком узко и не особо перспективно.

Имя для сайта пришло вечером за рюмкой «прозрачненькой» и закуской в кругу коллег. Мы тогда отмечали хороший день продаж прямо в офисе. Домен был зарегистрирован не отходя от тарелки. Странно, что такое звучное имя, как digitalshop.ru было свободным, но тогда можно было много чего зарегистрировать. В разное время я в шутку хотел взять себе домены, созвучные с русскими словами, например, «кувырком» или «снежком», но пожалел денег.

Да, я недооценивал силу доменных имён, но и стоимость домена здорово отличалась от нынешней. $120 в год за одно доменное имя – это были не просто карманные деньги. О том, что это может быть вполне серьёзной инвестицией, думали не многие. Кроме того, уже начинались разговоры об авторских правах, которые бы распространялись на доменные имена. А названия зарубежных компаний в зоне. ru уже были заняты предприимчивыми сетевыми деятелями. Шутка ли, ведь даже google получил свой домен в зоне. ru лишь в 2004-м. А до того использовал «унизительный» домен третьего уровня – google.com.ru.

В общем, спустя несколько месяцев после запуска интернет-торговли, весной 2001 года, я купил у знакомого программиста самописный движок, и только тогда мне удалось запустить полноценный интернет-магазин – с корзиной, регистрацией и личным кабинетом. До того были просто отдельные страницы и форма обратной связи на каждой из них.

Больше не нужно было сидеть в редакторе HTML и вручную править странички. Можно было одним махом поменять формат всех заголовков категорий или товаров. А добавление товарных позиций стало элементарной задачей. Главной бедой было управление статусами заказов и обработка оных. Ведь исторически сложилось так, что у нас была (также самописная) программа для работы с клиентами в виде Windows-приложения, написанного на Visual Basic. Использовать тогдашний чисто бухгалтерский 1С никто и не пытался, а других альтернатив не наблюдалось. Состыковать сайт с нашей программой было непросто. Мне даже пришлось выучить язык программирования PHP на нужном уровне, а также научиться читать и писать SQL-запросы. Помогло моё увлечение программированием в прошлом. Как я теперь говорю, программисты бывшими не бывают. Кроме того, сайт поддержки как по PHP, так и по MySQL с подробным описанием синтаксиса всегда под рукой, что заодно помогло с английским, ведь перевода тогда еще не было. Обучение шло по «бразильской системе», как в известном выпуске «Ералаша» – хочешь или не хочешь, но сделать должен.

Второй мой компаньон (тот, который написал то самое Windows-приложение) вёл разработку инструментария со своей стороны, а я со своей. Часто бывало так, что мы соревновались, кто быстрее реализует тот или иной функционал. Поэтому разные инструменты, отчёты и данные были в разных местах, какие-то в приложении, какие-то в админке сайта. Странно, но никого это особо не напрягало.

Продажи росли безумными темпами. Мы оказались в правильном месте в правильное время. Те, кто запустился после нас, были уже вторыми. У нас была фора. Со временем обороты интернет-магазина значительно превысили доход от «основного бизнеса», поэтому мы даже переименовали нашу торгово-сервисную компанию, в которой от сервиса осталось одно название. То есть официально объявили, что наша компания стала интернет-магазином цифровой электроники. Одним из первых.

Мы были вынуждены создать свою курьерскую службу – нанять курьеров и организовать управление ими. Ведь ничего подобного на рынке просто не было.

Точнее, было, но совершенно не предназначенное для электронной коммерции. Пришлось реализовывать и средства автоматизации – без этого ничего бы не получилось. Со временем в компании появились выделенные закупщики, бухгалтеры, увеличилось количество продавцов и курьеров. Если раньше мы были просто «компанией» в прямом смысле этого слова, то теперь стали организацией, которой нужно было управлять, а этому никто из нас не был обучен. Само собой, опыта не было также. Поэтому мы часто тратили много времени на споры, в какую сторону развиваться, например, я настаивал на открытии оффлайновых магазинов, мой компаньон опасался, что не потянем. Тем не менее в оффлайновой среде мы делали много – размещали печатную рекламу в газетах и журналах, несколько раз нас приезжало снимать телевидение. Популярная в те времена ТВ-программа «Впрок» сняла, кажется, три или четыре выпуска у нас в офисе. Я принимал в них участие как эксперт.

Методика продвижения тех лет серьёзно отличалась от того, что делается сейчас. Среди прочего мы создавали сети сателлитов – сайтов-дубликатов, различных по дизайну, но не по контенту. Группировали, сортировали темы и бренды, чтобы это была не полная копия. Если удавалось зарегистрировать домен под именем, состоящим из названия одного из брендов в сочетании со словом «shop», то рождался новый интернет-магазин. Например, iriversho.ru. Получалось некое подобие «фирменного интернет-магазина», который, конечно же, хоть и продавал продукцию только одного бренда, к «фирме» прямого отношения не имел. Главный принцип работы таких сайтов – нулевое администрирование. Для их функционирования не нужно было делать ничего… Запустили – работает, забыли. Картинки, цены, описания брались из основной базы данных. Если менялась цена, то она менялась сразу на всех сайтах, где присутствовал этот товар. Один раз мы зафиксировали по одному весьма «вкусному» поисковому запросу всю первую десятку выдачи Яндекса, состоящую только из наших сайтов.

Нам даже удалось зарегистрировать несколько сателлитов в Яндекс. Маркете, который тогда давал внушительный объём продаж, ведь конкурентов было мало. А совсем небольшие магазины, где не было программиста, не могли изготовить соответствующий правилам YML-файл и своевременно обновлять его. Из-за таких, как мы, Яндекс ввёл правило: один интернет-магазин с одним ассортиментом от одной компании, остальные отключались.

Кстати, в то время появилось несметное множество товарных агрегаторов – сайтов, размещающих предложения разных Интернет-магазинов. Им также было

достаточно легко получить поисковый трафик, ведь уникальность содержимого в те времена поисковыми системами не учитывалась. Конечно же, мы размещались на самых крупных из них.

Интернет-магазины начали плодиться с огромной скоростью, но за создаваемыми сайтами, как правило, не было практически ничего. Достаточно нетрудно было создать сайт магазина, сложнее было наладить его работу. А самое главное на тот момент – обновлять и актуализировать информацию о товарах. Цены и наличие на многих сайтах зачастую жили своей жизнью. Проще было позвонить и спросить, чем оформлять заказ, чтобы потом выяснилось, что товара нет или он стоит других денег. Так что, нынешние проблемы с информацией о наличии во многих интернет-магазинах – это, можно сказать, традиция.

Доверие к электронной коммерции в целом было невысоко. Всё это рассматривали как более дешевую альтернативу оффлайновому шопингу. Мы же реализовали возможность импорта прайс-листов поставщиков в нашу систему, что позволило автоматически обновлять данные. Поэтому на нашем сайте практически всегда цены и наличие были актуальными. Несмотря на то что склад какой-никакой у нас уже был, на сайте ассортимент был значительно больше.

Среди прочих нововведений мы запустили автоматическую дисконтную программу. Сделавший первую покупку человек получал скидку на будущие заказы. И чем больше он покупал, тем больше становилась скидка. Всё это работало полностью «на автомате», не нужны были никакие популярные в то время дисконтные карты, которые накапливались у людей в кошельках, или промо-коды. Достаточно было авторизоваться в магазине, чтобы система вас узнала и сделала правильную скидку.

Наше компьютерное прошлое и налаженные взаимоотношения с поставщиками помогли нам еще значительнее вырасти. В один прекрасный момент мы решили добавить в ассортимент комплектующие для компьютеров и оргтехнику. Концепция магазина для гиков и компьютерщиков вполне позволяла это сделать. Кроме того, наш офис находился в соседнем здании от компьютерного супермаркета НИКС, имеющего дилерский отдел. Так что предложить своим клиентам его ассортимент было достаточно логичной идеей. Дойти туда пешком занимало пару минут, еще несколько минут на получение товара со склада, пара минут обратно и… можно отправлять клиенту.

Помню, как спустя несколько месяцев нас с компаньоном попросил зайти к себе директор НИКСа. Он очень удивлялся нашим оборотам, ведь у них тоже был «интернет-магазин». Правда, было одно «маленькое отличие» – их функционал сводился к прайс-листу с кнопкой – возможностью сделать заказ на нужную позицию. Написанное на Java приложение работало небыстро, и я не могу сказать, что пользоваться им было особенно удобно. Кроме того, мы могли управлять ценами таким образом, чтобы иногда предлагать товар дешевле «никсовой» розницы. Тогда на price.ru (товарной площадке, в то время весьма популярной для выбора компьютерных компонентов и оргтехники) мы становились выше в списке и имели больше шансов что-либо продать. Всё было просто – ставишь ниже ценник, становишься выше и продаёшь больше. Главное, чтобы товар был в наличии, иначе клиенты жаловались и рейтинг компании, который зависел только от данного критерия, снижался.

Из горячих кейсов того времени я часто вспоминаю историю с одним из производителей принтеров, который заплатил нам за рекламу своей продукции на главной странице нашего сайта. Баннер, который они сами для нас нарисовали, вёл на страничку принтера… на нашем же сайте. Странно, что сейчас подобной возможностью вендоры пользуются нечасто. Продажи рванули так, что мы даже стали закупать эти принтеры на склад, чего никогда прежде не делали. Да, мы сильно недооценивали мощь главной страницы весьма посещаемого сайта.

В целом мы мало понимали, что происходит. Проект рос как на дрожжах, обороты зашкаливали, мы получали отсрочку платежа от поставщиков, объёмы и оборот склада росли непрерывно. Попасть в такую струю – об этом можно было только мечтать. Свободные деньги были, поэтому мы даже купили одного из наших конкурентов, откуда пришло несколько прекрасных специалистов. Правда, потом выяснилось, что владелица покупаемого проекта, пользуясь лазейкой в договоре, передала домен другому частному лицу, который угробил сайт. Тем не менее сделка была выгодной. Мы получили очень полезные контракты, клиентскую базу, а также уникальный персонал.

Одним из вновь пришедших был очень молодой, но гениальный программист. С его помощью в 2005 году мы написали собственную систему веб-аналитики. Это случилось не потому, что мы не хотели пользоваться другими. Просто других – не было. Google Analytics появился (точнее, Google купил уже работающую, но не настолько популярную систему) в 2006 году, Яндекс.Метрика – в 2009-м.

Мы персонализировали аналитику и видели не просто источники продаж, но и подробную информацию по каждому покупателю. Какой у него браузер, какое разрешение монитора – тогда через эти данные можно было косвенно судить о социальном статусе клиента. Кроме того, была информация о том, откуда он пришел не только непосредственно перед покупкой, но и откуда заходил до того. Сейчас это называется «мультиканальная модель атрибуции конверсий», но таких выражений тогда не употребляли. Мы просто хотели знать больше и придумывали, как этого достичь. Мы не знали, что это «невозможно». Наша система уже тогда умела отслеживать онлайн-историю оффлайновых покупателей, так как к тому времени у нас уже был свой оффлайн-магазин. Мы даже научились «склеивать» статистику клиентов, заходящих с разных компьютеров. Забавно то, что эта технология до сих пор является весьма передовой. Google только в 2014 году запустил «universal analytics», где появилось нечто подобное, Яндекс в Метрике запустил «кросс-девайс» в режиме «бета» в 2017-м, а у нас этот функционал был 13 лет назад.

Изначально система отслеживания продаж нужна была для работы партнёрской программы. Партнёрских сетей в то время не было, поэтому каждый уважающий себя интернет-магазин запускал свою. Основная идея нашей партнёрки была в том, что пусть даже мы и платим за клик (тогда альтернативой кликам была лишь оплата за показы, про CPA никто даже и не мечтал), но стоимость его зависит от объёма продаж. Если продаж нет совсем, мы покупали трафик за 1 цент за клик. С увеличением оборота конкретного партнёра росла и стоимость клика, которая доходила до 5 центов.

В то время всё было «в долларах», даже ценники в интернет-магазинах. История с запретом на цены в валюте и с превращением их в «у.е.» как раз тогда и произошла. Так вот, необходимость определить стоимость клика для конкретного партнёра требовала информации о продажах. С самого начала наша система функционировала по принципу первого клика – от кого в первый раз пришел клиент, сделавший потом заказ, тот и «получает продажу». О том, что кликов до заказа из разных мест могло быть несколько, я понял уже позже. Причем я до сих пор считаю этот метод более правильным, чем считать по последнему клику. Человека познакомили с проектом и продуктом, дальше уже зачастую происходит поиск дополнительной информации. Переход из поисковой системы, например, по запросу с названием магазина уже не может считаться источником заказа. Ведь этого запроса и перехода не было бы без первого захода, хотя, конечно, по-хорошему – неверны оба метода. Подробнее об этом я расскажу в главе про веб-аналитику. Само собой, мы учитывали только оплаченные и доставленные заказы. В какой-то момент мне пришла в голову

идея, что наряду с партнёрскими метками можно использовать и рефереры, то есть страницы сайтов, где не было партнёрских меток и с которых приходят покупатели. И, если реферер – Яндекс, значит, припишем продажу ему. Только спустя несколько месяцев я выяснил, что люди могут приходить последовательно из разных источников и только потом совершать покупку, что и положило начало модернизации системы до необходимого уровня.

Но в целом в бизнесе не всё было так гладко, как хотелось бы. Постоянные споры с другими собственниками компании о перспективах развития вынудили меня уйти, продав свою долю. Мы так и не договорились о том, кто же стоит во главе компании, что делало практически невозможным эффективное управление и дальнейшее развитие. Пожалуй, это была главная наша ошибка.

В итоге я стал наёмным сотрудником, о чем совершенно не жалею. В 2007 году, провалив третье после двух успешных собеседований в Яндексе уже после получения оффера (проблема была в самоидентификации, и она до сих пор актуальна), я пришел в фактически оффлайновую компанию, где большинство сотрудников было уверено в том, что домашняя аудиотехника и домашние кинотеатры в Интернете не продаются. Честь и хвала основателю и директору «Аудиомании», что он с этим мнением был не согласен.

Интернет-магазин audiomania.ru в том состоянии было использовать сложно, а администрировать – еще сложнее, поэтому имеющемуся в штате программисту я заявил: «Будем переделывать всё!» – после чего он достаточно скоро ушел на больничный, а затем и уволился. Навыки программиста мне здорово пригодились на первых порах. Была полностью переписана корзина и процесс оформления заказа, ведь без этого было почти бесполезно заниматься рекламой, ну и… далее по тексту, как говорится.

Пришлось столкнуться со множеством проблем при внедрении системы работы с клиентами, требующей данных о покупателях, так как продавцы привыкли просто менять товар на деньги, а тут к этим «простым» задачам прибавилась регистрация клиентов и заказов в системе. Забавное было время. Многие сотрудники отдела продаж тогда, наверное, меня люто ненавидели. Хотел бы я на них посмотреть сейчас, когда в системе есть несколько тысяч заказов, находящихся в той или иной степени незавершенности.

Меня периодически спрашивают, привлекала ли «Аудиомания» инвестиции для выхода в онлайн. Мой ответ звучит примерно так: главные инвестиции – это

люди, которые понимали, какова задача и каким путём идти. Да и что такое «выход в онлайн»? Мы просто переделали интернет-магазин, встроили его в текущий бизнес и начали продвигать… Это не то же самое, что придумать проект на пустом месте, когда нужно строить всё с нуля, требуются деньги на офис, оборудование, товары и зарплату сотрудникам. Всё-таки оффлайн-бизнес чувствовал себя хорошо, а бюджет, хоть и небольшой, у меня был. И он рос вместе с ростом онлайн-продаж.

Мы, сами того не зная, строили, как это сейчас называется, «омниканальную компанию», которая не делит клиентов на оффлайновых и онлайновых. Хотя мне больше нравится термин «всеканальная». Среди наших ключевых ценностей есть такая: «Заботиться о клиентах всегда, даже когда их нет рядом».

Клиентоориентированность, как само собой разумеющееся явление, было внедрено на все уровни общения с клиентами. А, кроме того, еще и во внутренние коммуникации. Только потом мне довелось прочитать несколько умных книжек на эту тему, что дало значительный импульс к совершенствованию идеи.

Как вы поняли, изначально мне приходилось практически все инструменты, являющиеся сейчас почти стандартным набором для электронной коммерции, создавать самому или руководить этим процессом. Я построил несколько немаленьких проектов, а также участвовал в больших реорганизациях. Я пережил несколько объединений компаний, причём управляя многими сопутствующими процессами. В какой-то момент я даже в шутку сформулировал что-то типа своего бизнес-кредо – «реорганизация нереорганизируемого».

Так что у меня отсутствует страх начать делать что-то, кажущееся очень большим и сложным. Вместе с тем, именно эта боязнь, как мне кажется, является главной бедой для многих работающих в э-коммерсе людей. Отсюда проблемы с качеством рекламных кампаний, удобством сайтов, описаниями товаров и многим, многим другим. А вторая беда – отсутствие понимания целей и задач, понимания того, для чего или ради кого делается то или иное, ведь многие идут от поиска товара, который можно выгодно продать. Я позже объясню, почему так нельзя.

Как вы уже поняли, я был свидетелем появления и расцвета электронной коммерции в России, что, наверное, накладывает на меня обязательства делиться знаниями. Надеюсь, после прочтения этой книги у вас появится тот

запал, который всегда появляется у меня на старте тех или иных проектов. И всё задуманное у вас обязательно получится!

Интернет-магазин. Что? Зачем? Как?

Мне часто приходится слышать, что люди «собираются в Сеть», так как там бизнес строится иначе – якобы гораздо легче. Однако если вы думаете, что после создания сайта, наполнения его товарами, информацией о доставке, оплате, бизнес начнётся сам собой и будет приносить доход и прибыль, то вы заблуждаетесь. И не важно, есть ли у вас бизнес в оффлайне и какого он размера. В текущих условиях многие крупные торговые и сервисные предприятия только обнаружили вокруг себя Интернет, да и то, зачастую, благодаря своим более расторопным конкурентам.

Возможно, 18 лет назад, когда список всех российских интернет-магазинов помещался на лист А4 крупным шрифтом, всё было проще. Людей в Сети было меньше, а процессы были проще. Некоторые сайты даже не имели корзины – вполне было достаточно формы обратной связи, куда клиент писал список товаров, вносил контактные данные, и это всё по электронной почте отправлялось оператору сайта. Эти времена давно прошли.

Электронная коммерция стала частью практически любого бизнеса. Хотя некоторые компании до сих пор считают ее отдельностоящим компонентом. Я встречал компании, где интернет-магазин и его сотрудники подчиняются руководителю отдела маркетинга, а отдел продаж существует как обособленное подразделение, при этом в интернет-магазине были свои сотрудники, отвечающие за продажи. Более дальновидные руководители давно перестали разделять электронную коммерцию и оффлайн-бизнес.

Слово «мультиканальный» (по-английски часто говорят «multichannel» или «omnichannel») стало общеупотребительным в бизнес-среде, мы давно перестали рассматривать Интернет отдельно от оффлайновой составляющей. Интернет – это новые возможности для маркетинга, один из каналов коммуникации с клиентами – имеющимися и потенциальными. Люди стремятся общаться с бизнесами так, как им удобно, Интернет – лишь один из способов, в котором существует множество инструментов коммуникации.

При этом на рынке существуют интернет-магазины почти без оффлайна. «Почти» – потому что, так или иначе, там есть инфраструктура, сотрудники, они где-то «оффлайново» находятся. А если мы говорим о продаже физических товаров, то их клиенту нужно как-то выдать. И это не всегда доставка – пункты выдачи заказов, а также автоматические терминалы выдачи посылок – «постаматы» – активно развиваются как в мегаполисах, так и в самых отдалённых регионах страны.

Так или иначе, мы говорим про бизнес, а не про Интернет, а любой бизнес, особенно на старте, требует много внимания и ресурсов, если, конечно, вы заинтересованы в том, чтобы из него действительно что-то получилось. Под ресурсами я здесь понимаю либо время и силы основателя проекта (возможно, его друзей или знакомых), либо деньги, которые придётся заплатить нанятым людям. Справедливы также и оба варианта сразу – все зависит от ваших возможностей и амбиций.

Начинающие «электронные коммерсанты» зачастую пытаются одновременно заниматься своей основной работой или развивать другой бизнес, рассматривая э-коммерс как своего рода хобби или дополнительный заработок. Они обычно не уверены в результате, поэтому решают «попробовать», не бросая свой главный источник дохода. Кроме того, «интернет-магазин» до сих пор продолжает оставаться модной тенденцией, поэтому некоторые люди создают его, чтобы похвастаться перед друзьями. Результат легко предсказуем. Такие проекты будут жить до тех пор, пока у основателя остаётся желание их финансировать. О прибыли или развитии речь обычно не идёт.

Если вы только начинаете бизнес, приготовьтесь работать много, и подумайте о том, на что вы и ваша семья будете жить первое время. Совмещать электронную коммерцию с другой работой, как правило, не удастся, какие бы красивые истории ни рассказывали в книжках о том, как легко и просто работать несколько дней в месяц и зарабатывать миллионы. Если у вас действительно нет достаточного количества сбережений или другого источника финансирования, не требующего от вас особого внимания, всерьёз подумайте о том, чтобы отложить эту идею на будущее, когда вы сможете уделить проекту достаточно сил.

Если вы абсолютно уверены в успехе, можно попробовать взять кредит или привлечь инвестиции. Правда, времена, когда привлечь деньги под почти любую

идею в сфере электронной коммерции было легко и просто, давно прошли. Сейчас деньги в основном дают тем, кто уже хорошо закрепился в своей нише или имеет понятные и прогнозируемые финансовые перспективы. Безапелляционные фразы типа: «За полгода мы завоюем весь рынок!» – больше не работают.

Если говорить очень кратко про инвесторов, то они бывают двух типов. Первый – желающие вложиться в вас, чтобы в долгосрочной перспективе получать часть вашей прибыли. Второй – через несколько лет в удачный момент продать свою долю за деньги, многократно превышающие изначально вложенные, другими словами – ваша компания должна кратно подорожать. И это, как правило, не значит, что вы при этом много зарабатываете (я имею в виду прибыль). И самое главное – инвестору нужно заранее, в момент входа, то есть заключения с вами соглашения, понимать, кому он сможет продать долю. Если он этого не понимает, вам придётся самим придумать и ему донести так называемую «exit strategy».

Инвесторов второго типа гораздо больше. Поэтому их очень интересует перспективы рынка, на который вы выходите, сможете ли вы вырасти и стать многократно дороже, есть ли вообще рынок, который хотя бы теоретически такое позволит. Если несколько лет назад можно было сказать: «Электронная коммерция – это самый быстрорастущий рынок», – то сейчас каждый грамотный инвестор понимает, что нет никакого «рынка электронной коммерции», а есть инструмент «электронная коммерция», являющийся одним из элементов бизнеса. А рынки – это совсем другое. При этом существуют рынки, созданные электронной коммерцией. Например, различные услуги и сервисы для интернет-магазинов. Каждый из них – это бизнес. Без самой электронной коммерции и Интернета не было бы этих бизнесов.

Например, сервисы товарных рекомендаций, встраивающиеся в сайт и делающие его персональным для каждого посетителя. Или сервисы автоматизации взаимодействия с логистическими службами, снимающие головную боль менеджерам компаний, не имеющих возможности разработать свои инструменты такого уровня, различные маркетинговые инструменты, упрощающие и автоматизирующие управление рекламными каналами. Логистические услуги. И так далее.

Кстати, про логистику и обработку заказов. При отсутствии ощутимого стартового капитала даже не пытайтесь начать строить свою инфраструктуру с

нуля. Гораздо проще и выгоднее использовать сторонние сервисы, выстраивая свой бизнес из них, как из «кубиков». Это называется «аутсорсинг». Для конструирования инфраструктуры собственными силами потребуется как время, так и весьма значительные средства. И не забывайте про квалифицированный персонал, который в сфере высоких технологий в дефиците. В этом случае можно, грамотно вложившись в маркетинг и ассортимент, иметь график роста продаж практически вертикальный в течение значительного времени, это обычно называют «стартом с низкой базы» – легко расти на сотни процентов, когда начинаешь почти с нуля. Правда, здесь также есть риски, о которых я буду рассказывать в разных главах, упоминая масштабируемость. Проблемы, связанные с невозможностью эффективно управлять бизнесом в условиях роста, либо невозможность продолжить рост при сопоставимом проценте расходов губят многие бизнесы, выросшие из «коротких штанишек». И я здесь не обязательно имею в виду совсем мелкие компании, неумение масштабироваться гробит и средних, и крупных.

Думая об аутсорсинге, нужно понимать, что есть услуги, которые можно отдать на сторону целиком или частично, но есть такие, которые нельзя делегировать категорически. Очень важно помнить, что нанятая компания, как и нанятый сотрудник, если обладает квалификацией и опытом, может многое сделать, но задачи должны ставить только вы. И от качества поставленных задач напрямую зависит результат. Наивно полагать, что некие люди, хотя бы и обладающие умением и навыками, смогут за вас всё придумать и решить, а потом еще и воплотить в жизнь.

А потом не забывайте о контроле процесса и результата. Само по себе обычно ничего не работает, а особенно в нашей стране, где по традиции люди склонны увиливать от работы, чем делать больше, чтобы получать лучшие результаты. Я слышал много историй о том, как руководители успешных интернет-магазинов переключались на другие проекты, практически отключившись от управления, что привело к значительному снижению продаж или вовсе к закрытию.

Дабы не писать на эту тему отдельную главу, скажу, что очень часто вместо аутсорсинга используется труд фрилансеров – самозанятых лиц или, как еще говорят, индивидуальных предпринимателей. Самые многочисленные фрилансеры так или иначе связаны с контентом – обработкой или вводом данных, чаще всего, это цены, фотографии и описания товаров, также немалое их количество занимается написанием текстов (копирайтинг). Эту братию необходимо не просто контролировать, но и обязательно держать на сдельной

оплате труда, что зачастую не исключает необходимости «пинания». Многие из них часто проваливают сроки под благовидными предлогами, например отключили электричество, заболел родственник, прорвало воду и так далее. Будьте жестче, ставьте конкретные сроки и назначайте штрафные санкции за их несоблюдение, и тогда будет всё в порядке. Я обычно предлагаю таким людям самостоятельно называть сроки, чтобы потом было легче предъявить им претензию, ведь я не требовал невозможного, исполнитель сам назвал срок. Правда, не переусердствуйте – любой персонал, так или иначе связанный с креативом, имеет очень тонкое душевное устройство.

Если же, не дай Бог, вы решили нанять фрилансера-программиста, то всё будет еще интереснее. Есть не очень далёкая от истины шутка, что срок, выданный айтишником, нужно умножить на два и повысить порядок. Например, заявленные исполнителем два дня на реализацию какого-либо задания вполне могут превратиться в четыре недели. Но самое страшное в фрилансере-программисте другое. Создав какой-то инструмент или модернизировав имеющийся, он вряд ли описал, что именно он сделал и как этим управлять, где хранятся данные и как поступить, если что-то пошло не так. Не редки случаи, когда свеженанятый разработчик предлагает всё старое выкинуть и написать заново. И это не блажь, ведь разбираться в чужом коде без документации, да еще и весьма криво написанном – гораздо более сложная и затратная по времени задача, чем взять и переписать всё.

О том, что касается работы с разработчиками, сразу два совета. Первый – требуйте документировать все инструменты, причем так, чтобы вы сами хотя бы немного понимали, что там написано. Второй – если вам действительно часто нужен программист, наймите его на постоянную работу. Это будет дешевле и эффективнее, чем каждый раз всё переписывать. Идеальный вариант – найти человека, который за небольшую абонентскую плату будет всегда «под рукой». И ничего нет страшного, что придётся ему платить, даже если вдруг задач для него не будет, что, вообще-то, очень странно. Зато, если потребуется, срочная проблема будет решена очень быстро, а необходимый новый функционал не потребует длительного вхождения в курс. В итоге с финансовой точки зрения такая схема, скорее всего, окажется более выгодной для бизнеса.

Завершая вступление, хотел бы отметить, что в рамках этой книги не буду касаться тем регистрации предприятия или того, как стать частным предпринимателем. Также я не буду рассказывать о бухгалтерском или налоговом учёте, кассовой дисциплине и так далее. Все эти вещи совершенно

обычные, наличие у вас интернет-магазина практически ничего не меняет. Необходимыми исключениями, о которых я расскажу, являются – закон о персональных данных и 54-ФЗ. Это страшилки последнего времени, в которых очень много мифов, которые необходимо развенчать.

Если же вы в этом не разбираетесь – нет проблем. На рынке много компаний и частных специалистов, которые помогут с бумажной работой (привет, аутсорсинг). Ту же бухгалтерию смогут вести за вас «Кнопка» или «Моё дело», также некоторые финансовые организации, позиционирующие себя как банки для малого предпринимательства, также оказывают бухгалтерские услуги и юридические консультации. Например, очень удобной я нахожу услугу «Бухгалтер» от «Модульбанка», которой пользуюсь сам, которая для интернет-магазина будет стоить от 7 000 ? в месяц при обороте до 250 000 ? в месяц, что есть совершенно непринципиальная сумма для бизнеса.

Фундамент

Фундамент – это основа, несущая конструкция.

Именно она выдерживает на себе всю нагрузку от здания.

К сожалению, многие люди считают фундаментом интернет-магазина сайт, и это очень серьёзная ошибка. Сайт – это инструмент… даже не так, один из инструментов для бизнеса интернет-магазина. Вне всякого сомнения, важный инструмент, необходимый, без которого, скорее всего, ничего не получится, но к фундаменту он не имеет никакого отношения.

Кстати, есть у меня хороший друг, мы знакомы более 20 лет, который уже несколько лет ведёт бизнес по продаже оптических приборов через Интернет, совсем без сайта. Он взаимодействует с клиентами на тематических форумах, где его хорошо знают, у него там есть отдельные темы, где можно обсудить товары и даже сделать заказ. Тут же публикуется информация о новинках, отзывы и товарные предложения. Его псевдоним стал для многих посетителей форума брендом. Даже появились конкуренты, последовавшие его примеру. В

какой-то момент мой друг завалил товаром и упаковочной тарой свою квартиру, превратив её в центр обработки заказов, но сейчас уже нанял сотрудников и снял помещение под склад, а вот сайт пока не запустил, хотя планирует. Это, конечно же, исключение из правил, тем не менее отлично демонстрирующее, что сайт – совсем не то, с чего надо начинать планировать бизнес в электронной коммерции.

Поэтому рассказ о «строительстве» интернет-магазина я начну с того, с чего начинается любой бизнес. С концепции.

Концепция, ниша, УТП

Малыми средствами – большой успех: в этом величие замысла.

(Из Хитопадеши)

Скорее всего, вы уже знаете, какой товар будете продавать или какие услуги и кому оказывать. Очевидно, подобные бизнесы уже есть и много. В противном случае возможны лишь два варианта. Первый: вы – гений и наткнулись на золотую жилу. И второй: рынка нет, как нет и спроса, а создавать спрос с нуля – это очень непросто, недешево и не всегда вообще возможно. В этом случае потребуются большие деньги, а инвесторы не любят вкладываться в то, у чего нет аналогов, они ведь не эксперты в этом вопросе и не могут быстро оценить финансовые перспективы. В итоге и без того смелое вложение становится еще более рискованным.

Возможен также и третий вариант – есть небольшой спрос, но он будет активно расти в ближайшее время, и это идеальный момент для начала бизнеса. Если вы поймали его, то главная задача – сделать всё правильно с самого начала. Тогда, спустя совсем немного времени, вы, возможно, станете лидером зарождающегося рынка, но не обольщайтесь – вполне вероятно, обо всем этом сейчас думает кто-то еще.

В 2006 году мало кто в России представлял себе, что в Интернете можно будет покупать одежду и обувь… Но на Западе уже делали первые успешные шаги.

Одним из первых в России появился интернет-магазин Wildberries.ru. С нуля за несколько лет компания стала лидером рынка. Всё потому, что они сделали всё сами – своевременно, правильно и с первого раза. Я часто привожу их в пример по разным поводам – говоря о SEO, о контексте, о PR, о пользовательском интерфейсе, который в итоге стал де-факто стандартом российского интернет-магазина одежды. Правда, сейчас они перестали быть чисто одёжным магазином, выходя на другие рынки почти без изменений в бизнес-процессах, поэтому я их также привожу в пример, как непросто идти не своей дорогой…

Другой пример – дико перенасыщенный рынок электроники, бытовой и компьютерной техники, куда до сих пор продолжают выходить новые игроки, будучи обречёнными с самого начала. Поэтому, важно помнить, что…

Любой бизнес начинается с концепции.

Впервые про концепцию бизнеса я услышал в 21 год. Мы с друзьями собирались открыть ресторан – это было модно и круто. Нам повезло, у одного из нас был знакомый ресторатор, который мог помочь ценными советами совсем «зелёным» бизнесменам. Мы встретились и начали общаться, но разговор не получился с самого начала. Бывалый собеседник сразу задал вопрос о концепции, но мы не знали ответа, более того, не понимали, чего он от нас хочет. «Мы будем готовить вкусную европейскую еду», – пытались мы ответить хоть что-то. Он отвечал: «Хорошо, это замечательно, но какова будет концепция заведения?» Мы опять пытались говорить нечто типа: «У нас будет уютно и здорово, будет высокое качество обслуживания, к нам будут приходить снова и снова». Ресторатор возвращался к началу: «Да, это прекрасно, но концепция-то какая будет?» Разговор зашел в тупик. Тогда наш опытный друг глубоко вздохнул и всё объяснил, оставив нас в полном недоумении и с открытыми ртами, а потом, сославшись на дела, ушел. Ресторан мы тогда так и не открыли. И, как бы это странно ни звучало, сейчас я рад этому факту, ведь наша идея была обречена.

Что же такое концепция? Концепция – это главная идея, смысл, задумка, общий взгляд на ваш бизнес… Кто вы? Зачем? И для кого?

Возможно, вы уже давно всё осознаёте в своей голове. Вам кажется, что всё предельно ясно, а теперь попробуйте это оформить в письменном виде. Без понятно сформулированной концепции не получится успешного бизнеса. Вы начинаете дело не один? Отлично, уверены ли вы, что у вашего компаньона, партнёра, коллеги в голове то же самое? На начальном этапе особенно важно, чтобы вся компания двигалась в одном направлении. Иначе велик риск превращения в «лебедя, рака и щуку». Очень хочется начать побыстрее, не задумываясь о «ненужных формальностях».

Ровно такая ситуация произошла со мной в далёком 2001 году, когда, нащупав перспективную тему, мы с друзьями основали интернет-магазин портативной электроники. Эпоха цифрового аудио- и видеоконтента еще только зарождалась, спрос был невелик, но стабильно рос, и было понятно, что дальше будет только больше. Нужно было вкладываться в перспективное будущее прямо сейчас!

Я всё время пытался «взлететь в облака» – взять кредит, снять помещение, открыть в дополнение к интернет-составляющей оффлайновый магазин. Мой компаньон же имел консервативный взгляд на вещи, постоянно опуская меня с небес на землю. Он совершенно не готов был рисковать, особенно деньгами.

Мы управляли недавно созданной компанией вместе. И это была еще одна большая ошибка – мы должны были не только определить направление развития сразу, но и решить, кто будет выполнять какую роль. Кто будет директором и возьмёт на себя конкретные зоны ответственности, а кто займётся другими делами, недостатка в которых не наблюдалось. Мы постоянно спорили, тратя драгоценное время впустую. В итоге компромисс, как правило, находился, но я не считаю такой вариант хорошим исходом – направление и путь к цели должны быть видны с самого начала.

Спустя несколько месяцев к нашему растущему проекту, уже имевшему миллионные обороты, десятки сотрудников и собственную курьерскую службу, присоединилась компаньонка, умевшая превосходно рулить финансами. У неё тоже была весьма активная жизненная позиция и свой взгляд на развитие бизнеса. Теперь мы стали натуральным «лебедем, раком и щукой» практически в чистом виде. Бизнес тогда не распался лишь потому, что рынок был на подъёме, а конкуренция невысока, но нам всем было очень тяжело. В итоге, не выдержав постоянного напряжения, я покинул собственную компанию, которая вскоре была продана недавно появившемуся конкуренту за очень небольшие деньги

исключительно из-за наших инструментов автоматизации бизнес-процессов, аналогов которым до сих пор на рынке нет.

В итоге сайт, который не был нужен новому собственнику, прекратил развиваться, а многие сотрудники были уволены или ушли сами. Я до сих пор вспоминаю это с болью в сердце. Всё надо было сделать не так… Но прошлого не вернёшь, и я ни о чём не жалею. Где и как еще получить подобный опыт? Кстати, пару лет назад купившая наш бизнес организация обанкротилась.

О ситуациях, когда начатый бизнес, набрав обороты, разваливается из-за невозможности собственников договориться о том, куда идти дальше, я слышу в последнее время достаточно часто.

Договаривайтесь «на берегу».

Еще до того, как потратите первые деньги, до появления офиса, сотрудников, поставщиков, закупок и сайта, вы должны совершенно точно представлять, куда пойдёт ваш бизнес через год, два, пять лет. Что будет, когда заказов окажется 10 в день, 50, 100? Может быть, даже 500 или 1000? Где «потолок» и что вы будете делать, когда его достигнете? Потолок рынка, потолок ваших возможностей.

Важно с самого начала понимать, что конкретно представляет собой ваш бизнес, для кого он. Вы хотите создать компанию на века, где будут работать ваши дети и внуки, либо быстро раскрутиться и продать её на пике оценки? От этого очень сильно зависит то, что именно вы будете делать, как развиваться и каких целей достигать.

Вторым по важности будет выбор руководителя. Кто станет принимать решения? Сразу откажитесь от идеи управлять совместно или по очереди – ничего не получится. Вам придётся постоянно доказывать друг другу собственную точку зрения, ведь одной на двоих обычно не бывает. На это уйдёт драгоценное время. Возможно, лучшим вариантом будет нанять руководителя. Главное, чтобы у него не возникло идеи отобрать у вас бизнес, как это в своё время случилось с нами. Отстоять компанию удалось, но это потребовало немало сил и средств.

Все ваши внутренние документы (соглашения, договоры) обязательно должны содержать разделы об ответственности, а также о том, что будет, если нечто пойдёт не так. Например, у вас или вашего партнёра поменялись планы, и вам необходимо разбежаться, что будет в этом случае? Кто и что кому должен? Как оценивать стоимость компании? Кто станет отдавать долги? В какие сроки? Что будет, если отдать не удаётся? За кем останется бренд и сайт? И все ваши партнёры должны быть совершенно с согласны со всеми ответами на этот вопрос. В идеале лучше взять бумагу, всё это написать и поставить свои подписи, пусть даже в суд с этим документом пойти будет нельзя.

Вернёмся к концепции. В процессе изложения обычно всплывают вопросы, о которых вы даже не задумывались. И это хорошо – лучше раньше. А когда закончите, обязательно дайте почитать сей прелюбопытнейший документ своим друзьям или родственникам. Смотрите за их реакцией, оцените вопросы, которые они зададут, внимательно выслушайте их мнение, не перебивайте и не спорьте. Хотя, конечно, бывает так, что далёкие от конкретного бизнеса люди задают совсем не те вопросы и не до конца понимают замысел. Но было бы очень здорово, чтобы даже очень далёкие от темы люди всё-таки поняли вашу задумку.

К примеру, рассмотрим концепцию компании «Аудиомания».

«Аудиомания» – поставщик домашних, профессиональных и портативных решений в сфере аудио и видео для увлечённых людей, искренне влюблённых в музыку или кино. Услуги предоставляются с комфортом для покупателя (будь то онлайн или личное общение). Ассортимент компании тщательно подобран, предоставляя качественные компоненты решений, которые будут радовать клиента долгие годы, а также впишутся в окружение, экосистему, в которой будут использоваться. Покупатели ощущают и отмечают высокую ценность предложений компании и высокий уровень обслуживания.

«Аудиомания» постоянно совершенствуется, чутко реагируя на рыночную ситуацию, предоставляя уникальные услуги, подтверждая своё лидерство на рынке. Таким образом, «Аудиомания» не только удовлетворяет, но и превосходит ожидания и нужды клиентов.

Обратите внимание, что здесь нет ни слова о том, что компания «Аудиомания» продаёт колонки, усилители или домашние кинотеатры, хотя всё это входит в ассортимент. И про цены тоже ни слова. Задача концепции – не перечисление ассортимента, а фокусировка на том, как именно работает компания, на что ставятся главные акценты, для каких клиентов. Попробуйте сформулировать вашу идею подобным образом. Разложенная по полочкам концепция приносит душевное удовлетворение. Проверено!

Начните с осознания, для кого ваш бизнес. Кто ваша целевая аудитория? Кто эти люди, чем отличаются от других, как их выделить из толпы? Затем перечислите преимущества вашего бизнеса. Так называемое «уникальное торговое предложение» (УТП, в оригинале – USP, «Unique Selling Proposition», что, строго говоря, не совсем то же самое). Чем вы будете выделяться из толпы конкурентов? В чем ваша особенность? И, боже упаси, решить, что у вас будут самые низкие цены и самый широкий ассортимент. Интернет-магазины «самых низких цен» создаются и умирают сотнями каждый год, подрывая доверие покупателей к электронной коммерции.

«Самые низкие цены» – это самая частая ошибка начинающего э-коммерсанта. «Самый широкий ассортимент» – вторая по популярности.

Несмотря на то что по результатам опросов людям нужен от интернет-магазина именно широкий ассортимент и низкие цены, представьте себе, что до появления «кока-колы» людей спросили бы, какой они хотят напиток, которого раньше никогда не было. Назвал бы кто-то из них рецепт этой шипучки? Опросы – очень страшная вещь, ведь люди не только врут, но и часто выдают желаемое за действительное. Конечно, все хотят покупать дешево, конечно, было бы здорово, если бы был всего один сайт, удовлетворяющий всех и по цене, и по ассортименту, и по многим другим критериям. Проблема в том, что момент, когда у человека возникнет какая-либо потребность, он сразу же задумается совсем о других ценностях, и ассортимент точно уйдёт на второй план, ведь ему нужно именно сейчас решение конкретной задачи, а не всех возможных сразу.

Тем не менее «продавать всё для всех и очень дешево» – это самая частая фраза, которая звучит из уст начинающего коммерсанта. «Это же так просто! Я буду меньше зарабатывать, но зато больше продавать!» Чем же плохи низкие

цены? Ведь, продавая дешево, можно привлечь больше клиентов, продавая больше – больше заработать. Кажется логичным, но, к сожалению, это не так.

Продавать дешево и оставаться при этом с прибылью – очень сложно! Продавая много, постоянно наращивая количество заказов, вы резко увеличиваете свои расходы и требования к внутренним ресурсам. Растут закупки, на что понадобится больше оборотных средств. Нужно будет нанять много людей, что на начальном этапе будет непросто как с точки зрения денег, так и с точки зрения управления. Потребуется серьёзная аналитика и люди, её изучающие и принимающие решения, ведь, предлагая очень широкий ассортимент, вам нужно совершенно чётко представлять себе, что именно и в каком количестве закупить. Иначе вам может грозить затоваривание. Результат – распродажи, которые, кстати, тоже ничего не гарантируют. А цены у вас и так очень низкие, значит, возможно, придётся продавать в убыток. И это мы еще не коснулись вопроса финансовой логистики. Управлять большими деньгами – искусство. Вы можете назвать себя маэстро в этой теме?

То же самое касается инфраструктуры, ведь многие процессы невозможно просто «завалить» людьми. Я видел плохо автоматизированный склад одного из крупных интернет-магазинов, только что получивший инвестиции и решивший развиваться через расширение ассортимента. Кладовщики там буквально сталкивались лбами, бегая из угла в угол в поисках нужных товаров, что вряд ли можно назвать эффективным бизнес-процессом. Сроки сборки заказа всегда будут под вопросом, не говоря уже о перспективах успешности каждой конкретной складской сборки, товар ведь могут и не найти, а значит, останавливаем процесс работы над конкретным заказом, возвращая его к продавцу, который должен связаться с клиентом и попытаться уговорить на изменение состава заказа. И это лишь один из множества возможных сценариев.

В результате качество обслуживания и КПД сотрудников неуклонно будет падать, а сроки обслуживания – расти. А еще у вас не будет возможности (и времени) уделить каждому клиенту должное количество внимания. И это касается не только уровня сервиса, но и допродаж, которые являются одним из основных способов увеличения не столько оборота, сколько прибыли, особенно для гипермаркетов и магазинов самых низких цен. Ведь не секрет, что на аксессуарах и сопутствующих товарах заработок может быть в разы выше.

Низкое качество обслуживания побуждает клиентов в будущем искать другие магазины, которые находятся от вас на расстоянии одного клика. Это значит,

что вам нужно будет больше тратить на рекламу, чтобы привлечь новых покупателей. Ведь даже самая низкая цена далеко не всегда побуждает клиентов тратить своё время и нервы на попытки купить в таком месте. Вместо того чтобы получать хорошие отзывы, обычно мотивирующие новых клиентов выбрать вас, вы будете завалены большим количеством жалоб, с которыми не сможете нормально справиться, так как у вас не окажется на их обработку достаточно времени. А денег на решение возникающих проблем тоже не будет, ведь у вас самая низкая цена, что означает и самый низкий заработок.

В своё время я был свидетелем создания такого проекта. Упоминать их название я не буду. Они начали с нарушения закона, когда еще действовал налог с продаж. В компании просто не пробивали чеки, а значит, и не платили этот налог. А раз так, то и ценник на 5 % ниже у них мог быть только за счёт этого. Дальше они начали (и, кстати говоря, до сих пор продолжают) обманывать своих покупателей. Подменять в комплекте поставки фирменные комплектующие «совместимыми», а оригиналы продавать отдельно. По телефону обещать хороший ценник, а когда клиент приезжал в магазин, говорить что-то типа: «Китайские кончились, есть только тайваньские, дороже на 10 %». И это далеко не всё. Да, такая вот концепция бизнеса. Сходимость экономики у данного бизнеса имеет место исключительно благодаря успешному обходу разных законов. Хотите повторить?

Не забывайте также о крупных и сильных конкурентах. Прикиньте их возможности. При особом желании им ничего не стоит предложить на какое-то время еще более низкую цену, может быть, даже себе в убыток. В результате идея развалится, ведь вам придётся снова и снова снижать цены, ибо больше похвастаться нечем. При этом у крупных компаний всегда есть запас и времени, и денег, в отличие от вас. Придётся тратить все свои силы, чтобы удержать компанию в устойчивом состоянии, а о развитии или получении прибыли можно будет забыть.

И еще одно важное дополнение: когда у вас очень низкая цена, вы привлекаете не самую приятную публику. Эти люди привыкли покупать дёшево, а, следовательно, для них является нормой достаточно низкий уровень сервиса и постоянные проблемы. Они будут недовольны даже тогда, когда всё прошло гладко – просто по привычке.

Так или иначе, обязательно посчитайте заранее возможные перспективы хотя бы в «Экселе», это совсем не сложно. Возьмите предполагаемый средний чек,

маржу (разницу между ценой покупки и продажи) и все свои расходы. И не забудьте в отдельную графу внести количество заказов. Зависимые от данного количества поля (средний чек, стоимость доставки одного заказа и т. д.) умножайте на эту цифру и смотрите на итоговую сумму – результат. Можно «поиграться», меняя число в поле с количеством заказов. А что будет, если их окажется 10, 100, а если 1000? Но помните, что это только первые прикидки.

Не забудьте также про привлечение клиентов – сколько будет примерно стоить один посетитель. Можно грубо прикинуть, что купит товар лишь один зашедший на ваш сайт из ста. Со временем это значение должно увеличиться, в том числе за счёт постоянных клиентов, но даже они используют платные каналы для возврата к вам, об этом я расскажу позднее. Прикиньте, какое количество постоянных клиентов у вас будет спустя полгода? А год? Если вы раньше ничего подобного не делали, радуйтесь: впервые в жизни вы составили что-то похожее на бизнес-план.

Существует очень модная тема учёта прибыли и убытков под названием «юнит экономика», подразумевающая оперирование финансовыми показателями в пересчёте на одного покупателя. Средняя стоимость привлечения одного клиента, средний доход от привлечённого клиента, прочие переменные и постоянные издержки – это типичные измеряемые показатели, позволяющие построить весьма нехитрый учёт с возможностью прогнозирования прибыли исходя из изменения этих цифр. Всё это можно сделать прямо в экселе. Еще одним важным показателем должен стать так называемый LTV (lifetime value) – среднее значение суммы денег, которое приносит клиент за всё время, пока остаётся вашим постоянным покупателем.

Только не забывайте о задержке между вложением денег и получением их обратно. Ведь товары нужно покупать заранее. Далеко не все поставщики согласятся дать вам отсрочку или, что бывает крайне редко, давать товар на реализацию. При этом региональные клиенты не всегда захотят платить вам вперёд, нужно будет отправлять заказы наложенным платежом, а потом ждать, пока деньги поступят к вам на счёт. Итого – доставка от трёх дней плюс еще несколько дней в лучшем случае на перевод денег. Вложенные и еще не вернувшиеся деньги – это часть вашего оборотного капитала, которого потребуется тем больше, чем значительнее возрастает число ваших продаж. А деньги, как известно, стоят денег.

Несколько лет назад появились сервисы факторинга для интернет-магазинов. Это когда после отправки заказов, но до получения оплаты финансовая организация выдаёт вам некую сумму, как правило, она составляет от 20 до 60 % стоимости отправленных заказов. Но затраты на саму эту услугу обычно значительно выше даже обычных потребительских кредитов. Она может запросто съесть всю вашу планируемую прибыль, если не превысить её. Такая услуга чаще всего востребована среди предпринимателей, покупающих копеечные китайские товары и продающих их в несколько раз дороже – маржа позволяет.

При планировании помните, что движение денег – это одно, а прибыли и убытки – совершенно другое. Прибыльную компанию может убить отсутствие денег в нужный конкретный момент времени. Не можете отдать деньги вовремя? Вы – банкрот. И всем плевать на вашу прибыль. Поэтому обязательно планируйте и то, и другое! Если прочитанное для вас странно и непонятно, то стоит задуматься о том, строить ли бизнес прямо сейчас. Основы финансового менеджмента для эффективного управления компанией знать необходимо. Об этом написано огромное количество книг. И к тому, интернет-магазин ли у вас или нет, это не имеет ни малейшего отношения.

Помните шуточное правило. Можно обслужить клиента:

1) быстро;

2) дешево;

3) качественно.

Выберите два из трёх.

Конечно, это шутка, но в этой шутке очень большая доля правды. Определите для своего бизнеса, какие два из трёх пунктов для вас основные. «Собрать» все три в одной компании, на мой взгляд, невозможно.

Кроме того, попробуйте представить клиентам свой проект большим и успешным, твёрдо стоящим на ногах, давно существующим на рынке. Ведь покупатели редко осведомлены, когда появился тот или иной сайт, если вы, конечно, сразу же об этом не расскажете. Но, если хвастаться нечем, то и не надо. Сделаете это в будущем. Помнится, Борис Преображенский, известный интернет-предприниматель, рассказывал, как на одном из своих совершенно новых сайтов он повесил текст: «Мы на рынке не первый день». И действительно, это был уже второй день проекта на рынке.

Старайтесь думать меньше о цене, а больше о ценности своего предложения.

Какие выгоды клиент получит от сотрудничества с вами и приобретения того или иного товара? Можно условно выразить ценность в виде формулы:

Функционал – это что-то материальное или физически измеримое, например, технические характеристики или возможности товара. Выгоды – нематериальное, эмоциональное. Помните знаменитое: «Вы не в бизнесе по продаже дрелей, вы в бизнесе по продаже отверстий»? Так вот, отверстия – это выгоды, а дизайн дрели, её удобства, мощность и другие характеристики – это функционал.

Можно посчитать количество функций и выгод, цену взять неким условным коэффициентом, чтобы, изменяя или сравнивая его с конкурентами, оценивать результат. Давайте прикинем, что получится. Допустим, выгод и ценностей по три, а цена равна неким двум условным единицам:

А если мы представим себе, что функции и выгоды равны, например, шести, а цена трём (заметьте, в полтора раза больше), то получится следующее:

Когда функционал и выгоды значительнее, то цена может быть выше, при этом предложение будет более ценным. Конечно же, ценность – это очень условное понятие, так же, как и единицы её измерения. Мы всё время учитываем в голове эти вещи, и делаем это совершенно автоматически. Обычно для сравнения ценности я просто считаю количество выгод и функциональностей, которые важны для потенциального клиента, иногда домножая их на некий коэффициент важности. И здесь уместно будет сказать, что для каждого клиента эти самые характеристики и выгоды – свои. Ваша главная задача – донести до клиента как можно больше особенностей и выгод, чтобы увеличить ценность вашего предложения даже при сохранении цены, которая может быть такой же, как и у конкурента, или даже выше.

Я уверен, вы много раз встречались с успешными бизнесами, где ценник выше, чем у конкурентов, при этом конкуренты – так и не выросли, а успешный бизнес продолжает расти как на дрожжах. Это происходит как раз из-за умелого донесения выгод до потенциальных клиентов.

Бывает так, что для одного человека какое-то предложение очень ценно, а для другого – совсем наоборот. Могут быть и выгоды со знаком минус. Главное, чтобы ценность была велика именно для вашей целевой аудитории, а что подумают остальные – не слишком важно. Кстати, соотношение «цена/качество», которое часто пытаются использовать для определения выгоды, не всегда уместно, а иногда даже вредно при оценке ценности.

Простой пример: закрытый кофейный клуб, где в определённое время действует акция: чашечка только что сваренного свежемолотого кофе бесплатно каждому посетителю.

Отличное соотношение «цена/качество»! Лучше, пожалуй, невозможно. Вкусный кофе совершенно бесплатно. Осталось только прийти в определённое время. Теперь возьмём в пример меня. Я рассматриваю это предложение и начинаю с

того, что кофе не пью совсем, не понимаю счастья в этом многими любимом напитке. Ко всему прочему, в этом клубе разрешено курить, а я не переношу табачный дым. В результате ценность данного предложения для меня – отрицательная, так как выгода от кофе для меня нулевая (ведь я не пью кофе), а наличие курильщиков – это минус. Отрицательное число, деленное на любую цену, даст отрицательную ценность. Для меня это предложение с идеальным соотношением «цена/качество» лишено ценности.

Отсюда возникает необходимость глубокого понимания своей аудитории, чтобы сделать именно для неё такое предложение, которое покажется более ценным, чем предложение конкурента. Хорошее предложение, несущее высокую ценность для своей аудитории, может повлиять как на лояльность к вашей компании в целом, так и на мотивацию сделать покупку именно сейчас. О том, что важнее, лояльность или мотивация, я расскажу в отдельной главе.

С ценами, надеюсь, теперь всё понятно, вернёмся к вопросу ассортимента. Как я уже говорил, серьёзной ошибкой является попытка запуска роста продаж через бесконтрольное увеличение ассортимента.

Как я уже говорил, стремление на начальном этапе развития бизнеса продавать дешево и для всех, как правило, оканчивается неудачей. Желание увеличить ассортимент до предела, чтобы привлечь больше клиентов, ищущих нужный им товар, пропорционально усложняет все бизнес-процессы и требует больше ресурсов. Растут требования к компетенции продавцов, ведь покупатели задают вопросы по товарам. Вам просто необходимо знать на них ответы. И это я еще не говорю про контентную составляющую – нужно создать описания товаров, загрузить фотографии, а также постоянно обновлять наличие и цены.

Но главное – ваша целевая аудитория. Поймёт ли она, что находится в том месте, где хочет находиться? Готова ли она будет продолжить у вас покупки, когда наряду, например, с профессиональным оборудованием у вас появятся в ассортименте детские велосипеды и коляски? Правда, всё очень сильно зависит от того, какая у вас цель. Некоторые основатели таких проектов стремятся отхватить максимально возможную для себя долю рынка, для этого в рекламу вкладываются неадекватные объёмы денег – иногда стоимость привлечения клиента в этих интернет-магазинах даже больше, чем цена продаваемых товаров. Такие компании обычно создаются исключительно для будущей продажи. Прибыль не входит в планы с самого начала, но нужно понимать, что это огромный риск, ведь решение о покупке новым владельцем будет

приниматься по итогам деятельности. Времена, когда инвесторы вкладываются в проекты без консультаций и аудита сторонним независимым специалистом, прошли.

Меня всегда удивляло создание таких проектов. А в современных условиях такое и вовсе лишено смысла. Надеюсь, вы хотите сделать качественный и прибыльный проект на долгие годы? Тогда думайте о своей аудитории, думайте о тех, кого хотите привлечь, думайте о том, чего бы вы хотели, будь вы на их месте, и удовлетворяйте нужды покупателей. В идеале – предложите больше, чем ждут ваши клиенты. Превосходите их ожидания.

Стоит также рассмотреть еще одну серьезную ошибку начинающих э-коммерсантов – попытку скопировать, казалось бы, успешный бизнес одного из самых крупных конкурентов. Или, еще хуже, западный бизнес. Каждый бизнес уникален, и сдублировать его целиком невозможно. Причин множество. Главная из них – люди, ведь бизнеса без людей не существует. Немаловажна и экосистема, а она всегда индивидуальна. Вряд ли вы сможете с высокой точностью в деталях изучить чужое дело, даже если устроитесь туда на работу. Ключевым фактором успеха может быть то, что вовсе не очевидно. Плюс – цели. Вам они могут казаться совсем другими, в результате вы очень быстро пойдёте в неверную сторону, имея и используя совсем не те инструменты, которые были бы нужны, в комплекте с неверными целями.

Часто встречаются ситуации, когда есть некая, кажущаяся успешной, компания, у которой имеются какие-то достаточно нетипичные или нестандартные решения, и возникает соблазн их позаимствовать. Кажется, что если этот бизнес процветает, значит, всё делается правильно. Однако успех (если он не является вашей иллюзией) может иметь под собой совсем другие причины. Может так случиться, что как раз впечатлившее вас решение или инструмент мешает компании развиваться дальше. Особенно это касается организаций, созданных достаточно давно. Многие вещи «исторически сложились», и менять их сложно или страшно, ведь результат неочевиден, а то, что уже работает, прогнозируемо, ведь имеет статистику из прошедшего времени. Плюс не стоит сбрасывать со счетов такой фактор, как дело привычки, я имею в виду привычку постоянных клиентов, потерять которых – самый страшный сон.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/shikolenkov_timofey/vash-internet-magazin-ot-a-do-ya

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити