



Построение бизнес-модели интернет-магазина: от стратегии к реализации

Иван Богдан → Yakaboo, генеральный директор (yakaboo.com)

История Якабу берет начало в 2004 году, когда команда из нескольких человек, имеющих практический опыт западного и украинского менеджмента, решили создать первую в Украине интерактивную DVD-компанию по прокату лицензионных дисков.

Была проведена огромная работа по созданию уникальной для украинского рынка бизнес-модели интернет-магазина и стратегии ее реализации. Цель — создать украинскую компанию, предоставляющую услуги мирового класса, с западным уровнем обслуживания.

Якабу удалось этого достичь. И сегодня компания — лидер среди интернет-магазинов в Украине не только по прокату DVD-фильмов, но и по продаже книг и мультимедийных товаров/услуг. Ассортимент товаров включает уже не только DVD, но и книги, музыку, игры, софт, аудиокниги и т.д. Якабу имеет огромную клиентскую базу, продажи постоянно растут, а клиенты получают лучший интернет-сервис в Украине.

Данный успех был заложен в идеологии самой бизнес-модели Якабу. Мы понимали — чтобы не только завоевать лидерские позиции на рынке, но и удержать их в условиях конкурентной борьбы, необходимо постоянно придерживаться положенных в основу принципов: качество, удобство и выбор для клиентов.

Постараемся пояснить, что же из себя представляет бизнес-модель большого интернет-магазина в нашем понимании. Для этого рассмотрим основные составляющие бизнес-модели Якабу и расскажем о каждой из них отдельно:

- Многофункциональная комплексная IT-система.
- Собственный склад с товарными запасами.
- Полностью интегрированная в IT-систему собственная курьерская служба.
- Клиентский центр по обслуживанию клиентов.
- Стратегия создания сверхэффективной организации бизнес-процессов и команды, нацеленной на победу.

Многофункциональная комплексная IT-система

Эта позиция неспроста занимает первое место в списке, поскольку это основа всего интернет-магазина. Изначально она была создана эксклюзивно для Якабу аутсорсинговой IT-компанией на основе прописанных бизнес-процессов. Впоследствии менялся дизайн сайта, вводились новые сервисы, совершенствовались бизнес-процессы, поэтому происходило и происходит постоянное совершенствование структуры сайта. Это вызвало необходимость в создании собственного IT-департамента, который в ито-

ге полностью переписал ядро и код системы, создав уникальный продукт для этого рынка.

Поэтому на сегодня отличительной чертой бизнес-модели Якабу и одновременно нашим конкурентным преимуществом перед другими интернет-магазинами является собственная IT-система, которая включает в себя единую интегрированную логистическую систему по продаже товаров через Интернет. Система построена на едином процессе, связывающем в реальном времени *front office* — *middle office* — *back office*, что позволяет автоматизировать практически все бизнес-процессы компании, включая:

- управление курьерской службой и способность выполнения заказов день в день в течение 60 минут с момента заказа по любому адресу в Киеве;
- управление персоналом с фокусом на качественное обслуживание клиентов;
- складской учет и управление остатками;
- управление системой закупок;
- интеграция *call*-центр и CRM;
- управление контентом;
- управление системой взаиморасчетов.

Система масштабируема и легко воспроизводима в масштабах любого крупного города.

Благодаря данной IT-системе, кроме всем уже привычных в обыч-

ных интернет-магазинах сервисов, на сегодня сайт www.yakaboo.ua может предложить клиенту также:

- возможность пользоваться уникальной системой услуги проката лицензионных DVD;
- в режиме онлайн получать информацию о реальных остатках товара на сайте (кнопка КУПИТЬ означает, что товар фактически есть на складе, и при заказе такого товара он сразу же резервируется за клиентом), что позволяет клиенту всегда получать 100 % выполнение его заказа (10 товаров заказал = 10 товаров получил);
- возможность оформления предварительных заказов с информированием клиента об их выполнении;
- качественное и полное описание товаров, отзывы, скриншоты, кадры, трейлеры, рейтинги (создаваемые сами пользователями), биографии и т.д.;
- уникальную и удобную систему поиска;
- систему рекомендаций и кросс-продаж товаров;
- простой и удобный с точки зрения юзабилити сайт;
- возможность формировать свой личный каталог понравившихся товаров на сайте;
- возможность делать заказ через мобильную версию сайта, созданную специально для пользователей мобильного Интернета.

Это далеко не все инструменты и сервисы, которые в состоянии предложить наша IT-система. Такой подход к организации своей системы интернет-магазина Якабу оказался для нас хоть и дорогим, но оправданным решением.

Возможно, любому из вас на старте достаточно будет обратиться к существующим шаблонам сайтов (бесплатным или малобюджетным), которые смогут удовлетворить ваши потребности при запуске бизнес-модели. Но сможете ли вы тогда предложить клиенту полноценный и удобный сервис, а так же быть гибкими в своем развитии?

Собственный склад с товарными запасами

Особой гордостью нашего интернет-магазина является собственный склад всех товаров, которые представлены на сайте www.yakaboo.ua.

На наш взгляд, эта модель работы дает неоспоримые преимущества, поскольку:

- без наличия собственного склада невозможна такая оперативная логистика по доставке заказа;
- физически реальные товары на складе автоматически представлены на сайте. В результате каждый диск в онлайн-режиме отображен на сайте в виде реальных остатков. Ни один из магазинов, который не владеет собственным складом, не сможет организовать 100 % выполнение по ассортименту оформленного заказа. Как правило, у таких магазинов всегда на сайте отображена кнопка КУПИТЬ и нет даже информации, что данного товара нет на складе. В результате клиенты делают заказ, а в ответ получают звонки с просьбой подождать еще немного, или же из заказанных 5 товаров доставляют только 3 (а остальные опять-таки обещают привезти попозже). В худшем случае — вообще не отзванивают клиенту, так как товара нет ни у них, ни у оптового поставщика на складе (у него как назло на этот момент товар тоже закончился). В результате клиент остается разочарован таким сервисом. В нашем случае это полностью исключено;
- особая система каталогизации товара на складе позволяет экономить складское пространство.

Есть и определенные недостатки такой модели работы, например:

- дополнительная финансовая нагрузка на оборотный капитал, который отчасти замораживается в товаре;
- затраты на содержание склада и т.д.

Чтобы нивелировать эти отрицательные моменты, мы построили автоматическую систему закупок, которая позволяет нам держать на складе минимально необходимое количество товара, которое будет продано.

Поэтому мы не ограничиваем себя в ассортименте и предлагаем украинскому потребителю самый широкий ассортимент книг и мультимедийных товаров в Украине. То есть, мы предлагаем на выбор клиенту не только хитовые новинки в день релиза, но и даже самые непопулярные товары, которые продаются в ограниченном количестве. И в этом тоже преимущество хорошего интернет-магазина, ведь только в нем можно найти полный перечень товаров, в отличие от розницы, которая всегда ограничена продажными площадями.

Полностью интегрированная в IT-систему собственная курьерская служба

Особого внимания заслуживает собственная курьерская служба Якабу, которая благодаря полной интеграции с IT-системой способна доставлять заказ по любому адресу в Киеве в течении 60 минут с момента его оформления на сайте.

Каков же рецепт построения самой надежной и эффективной логистики доставок?

- Полная автоматизация и интеграция посредством IT-системы со складом и бэк-офисом, что позволяет сортировать поступившие заказы по зонам, адресам и времени доставки, автоматически формировать индивидуальные маршрутные листы на каждого курьера в зависимости от величины каждого заказа, адресов доставок, квалификации и типа курьера, и т.д.
- Отказ от пеших курьеров и переход на мотодоставку. В условиях постоянных заторов и пробок в Киеве — это самый надежный и быстрый способ доставки (один мотокурьер доставит больше заказов, чем один пеший курьер). Но такой способ требует

соответствующего парка мопедов, службы механиков, дополнительных затрат на содержание и несет большие риски, связанные с периодическими ДТП курьеров на дорогах.

- Постоянный контроль работы курьеров на линии, регулярные тренинги, обеспечение нормального внешнего вида курьера, соответствующая мотивация курьеров.
- Обеспечение клиентам гарантированной доставки выбранных товаров в день заказа, 365 дней в году без праздников и выходных.

Благодаря такой системе Якабу сегодня имеет самую мощную и надежную систему доставки. Каждый день, без выходных несколько десятков курьеров, которые развозят заказы на фирменных скутерах, осуществляют доставку с 10.00 до 21.00. День разбит на 3 временных 3-часовых интервала, в которых происходит доставка заказов:

10.00–13.00
14.00–17.00
18.00–21.00

Клиент, оформив заказ в удобный для себя временной интервал, может не сомневаться в том, что заказ его будет доставлен вовремя. При этом заказы принимаются в интервалы за час до их начала. То есть, если клиент хочет получить заказ сегодня с 18 часов до 21 — ему достаточно успеть оформить заказ до 17 часов этого же дня.

Рассмотрим следующую, очень важную составляющую успешной бизнес-модели интернет-магазина — клиентский центр по обслуживанию клиентов.

Как часто вам доводилось делать заказ в Интернет магазине и вы не получали не то что заказа, а даже звонка от менеджера? Или же вы писали вопрос/запрос на саппорт, а ответ приходилось ждать днями. Или оказывалось проблемой найти телефон и пообщаться с живым человеком. Дальше — больше. У многих магазинов

нет актуальной информации о товарах, ценах, наличии товара. Наверно многие из вас сталкивались и сталкиваются с такими проблемами сейчас. Все это в целом указывает на отсутствие работы с клиентом со стороны многих магазинов, что порождает недоверие украинских юзеров к интернет-продажам и отталкивает клиентов от покупок в интернете.

Чтобы избежать всего этого, мы поставили для себя обязательное условие — создать для клиентов Якабу лучшую поддержку и превосходное обслуживание в Украине.

Для этого мы посчитали нужным включить в нашу бизнес-модель следующее.

- Клиентоориентированный работающий «двигатель» по обслуживанию клиентов — колл-центр. В начале это был аутсорсинговый колл-центр компании Утел, который нам обеспечивал круглосуточное обслуживание клиентов на 3 языках: русском, украинском и английском. Впоследствии мы перешли на собственный колл-центр, который продолжает обслуживать клиентов без праздников и выходных, с 9 до 21 ежедневно. Позвонив в колл-центр по телефону (044) 503-70-69, клиент всегда может получить консультацию или рекомендации операторов, оформить заказ или выяснить все остальные интересующие его вопросы.
- Другой важный фактор — это оперативная обратная связь с клиентом, поэтому любые просьбы или жалобы клиента, направленные на support@yakaboo.ua, не остаются без оперативного ответа — клиент получает ответ от менеджера Якабу в течение 15 минут (если запрос был выслан с 9 до 21 часов)
- Мы предлагаем клиенту возможность сделать оплату несколькими способами — наличными, платежной карточкой, банковским переводом, наложенным платежом («Укрпочта»).

Программа CRM, которую мы сейчас активно внедряем.

- Возврат и обмен брака — эта проблема существует во многих интернет-магазинах и не все из них занимают сторону клиента. Чтобы избежать такого негатива, наш магазин всегда идет навстречу клиенту. Поэтому сегодня клиент может обменять бракованный товар как у нас в офисе, так и у себя дома с помощью нашей курьерской службы (в данном случае ему достаточно оформить заказ на обмен бракованного товара).

Как уже говорилось, качественное и полное описание товаров, отзывы, скриншоты, кадры, трейлеры, рейтинги (создаваемые самими пользователями), биографии и прочие инструменты сайта www.yakaboo.ua создают дополнительное удобство наших клиентам. Например, на сайте доступно прослушивание треков онлайн.

- Информирование пользователей о поступлении новинок и предзаказов: осуществляется *email*-рассылка, информирующая клиентов обо всех новинках и поступивших дисках по предзаказам. Параллельно операторы колл-центра постоянно обзванивают клиентов, уведомляя их о поступлении дисков на оформленные ими предзаказы новинок.
- Акции и распродажи, бесплатная доставка при оформлении заказа на сумму X — все это обязательные атрибуты проведения правильной клиентоориентированной политики компании.

Все аспекты построения правильного клиентского центра по обслуживанию клиентов этим не исчерпываются. Перечисленные моменты — это всего лишь часть постоянного и непрерывного процесса совершенствования сервиса Якабу.

При этом стоит обратить внимание, что построить идеальным данный процесс можно, только если заниматься этим системно, пропи-

все алгоритмы и вопросы, обрабатывая сценарии и инструкции для сотрудников, просчитывая нагрузку каждого менеджера, оператора колл-центра, курьера и т.д.

К тому же, все процессы требуют постоянного контроля. Поэтому проверяйте и контролируйте, как обслуживаются покупатели вашего интернет-магазина, как работают все остальные сотрудники вашей компании. Это необходимо делать регулярно, чтобы все участники сложной системы обслуживания клиентов не расслаблялись.

Займитесь стратегией создания сверхэффективной организации бизнес-процессов и команды, нацеленной на победу — иначе, если бизнес-процессы у вас в компании не будут правильно работать, а ко всему этому еще будут работать «неправильные» люди, то вы обречены на провал.

В Якабу, например, при построении целостной бизнес-модели мы проводили идентификацию всех будущих ключевых бизнес-

процессов компании, занимались их описанием, выделяли критерии эффективности для каждого из них. На основании этих данных была составлена «идеальная» картина бизнес-процессов, с последующим механизмом их внедрения. Параллельно велась подготовка персонала под данные бизнес-процессы.

При этом мы старались по возможности автоматизировать бизнес-процессы, чтобы они как можно меньше зависели от человеческого фактора.

В результате мы выработали прозрачные бизнес-процессы, соответствующие установленным требованиям к эффективности, с четкой системой планирования, мониторинга и отчетности, мотивации задействованного в бизнес-процессе персонала.

В свою очередь ключевые и важные зоны ответственности в компании «закрывают» профессиональные и «правильные» сотрудники, которые четко придержи-

ваются основных трех принципов бизнес модели Якабу — качество, удобство и выбор для клиента.

Мы надеемся, что наш уникальный подход к построению и реализации бизнес-модели интернет-магазина вдохновит и другие компании расти и развиваться, руководствуясь только самыми лучшими идеями. При этом рынок будет все больше и больше наполняться профессиональными магазинами, которые понимают, что просто открыть сайт и наполнить его контентом недостаточно. Ведь, чтобы конкурировать сегодня, необходимо иметь собственный склад и колл-центр, профессиональную службу логистики, IT-отдел, а также множество других отделов и служб. Все это в итоге только положительно скажется на развитии рынка интернет-торговли и лояльности покупателя к интернет-покупкам. А интернет-торговля будет и дальше развиваться активными темпами в Украине. ■



**ПО ДАННЫМ ГИСМЕТЕО
НА ТЕРРИТОРИИ УКРАИНСКОГО
ИНТЕРНЕТ-БИЗНЕСА ОЖИДАЕТСЯ ЖАРА.**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР

