

Шоколадная история о том, как привлечь новых покупателей с помощью Интернета

Интернет выдвигает новые правила игры на рынке. По данным Harvard Business Review, сегодня в Интернете работает более 1,6 миллиона коммерческих web-сайтов. Однако волна банкротств Интернет-компаний в США наглядно доказала, что построить web-сайт и добывать с его помощью прибыли — это совершенно разные вещи.

Бизнес-модели в Интернете

Среди всего многообразия коммерческих фирм, обитающих в Интернете, аналитики выделяют три основные группы: порталы, рынки и продавцы товаров или услуг. Основная роль портала — такого, как Yahoo.com или Yandex.ru, — предоставлять информацию о товарах или услугах, направляя потребителей к продавцам. Рынки, такие, как eBay.com или Enron.com, играют роль посредников. Они могут быть ориентированными на розничных покупателей и продавцов или на оптовые операции, специализироваться на определенных рынках или продавать и покупать все подряд. Так, на eBay.com каждый может выставить на аукцион любой товар от коллекционных марок до сетевого оборудования и недвижимости, в то время как оптовая биржа энергоносителей Enron.com допускает к торгам только узкий круг участников. Несмотря на различие форм: аукционы, брокеры, виртуальные супермаркеты, биржи — их основная задача — свести вместе на своем сайте продавцов и покупателей. Наконец третья, безусловно доминирующая по количеству сайтов, группа — это продавцы товаров или услуг, использующие Интернет для того, чтобы передать своим существующим и потенциальным покупателям информацию о своих предложениях.

Виды электронной коммерции

Большинство компаний, использующих Интернет для коммуникаций с потребителем, существуют и в реальном, физическом offline-мире. Для удобства мы можем разделить деятельность компании на три основных компонента: продукт, оплата и доставка. Тогда все многообразие предложений товаров и услуг в Интернете можно представить в виде кубика (рис. 1), три измерения которого меняются от физического до электронного. Компании, сконцентрированные только в физическом мире и никак



Ольга ГУСЕВА

(Санкт-Петербург) — консультант по маркетингу, бренд-менеджменту и e-commerce, постоянный автор журнала «Рекламные идеи – YES!».

Кандидат экономических наук, МВА.
Контакт: e-mail ladalady@hotmail.com или через редакцию журнала.

Виртуальный рынок продавцов и посредников

Три компонента электронной коммерции

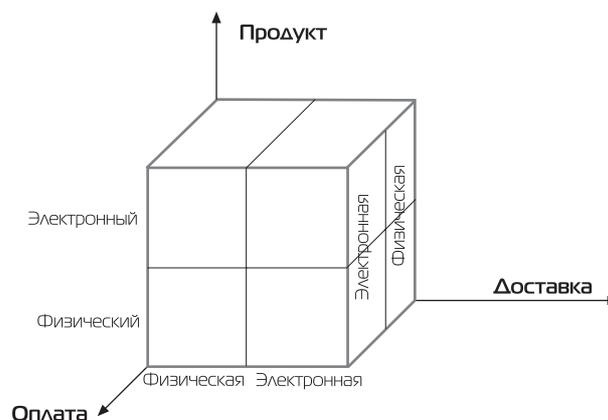


Рис. 1. Представление предложений товаров и услуг в Интернете

в своей деятельности Интернет не использующие, через несколько лет станут такой же редкостью, как компании, которые сегодня предлагают свой продукт в Интернете, доставляют его через Интернет (скажем, программное обеспечение) и получают платежи через кредитные или дебетовые карточки. Большинство компаний находится где-то посередине, смешивая элементы online и offline-мира.

Открывая собственные представительства в Интернете, многие компании искренне полагали, что сеть — это всего лишь новый бесплатный способ получить новых клиентов. Сегодня стало ясно, что Интернет принес с собой кардинальные изменения в мировой экономике, делая неэффективными устоявшиеся бизнес-модели и открывая новые захватывающие возможности. Практика сформировала три основных условия успеха компании в мире Интернета:

Три условия успеха в Интернете

- эффективное приобретение новых потребителей,
- создание ценных предложений для потребителей,
- способность удержать полученную прибыль.

Звучит слишком абстрактно? Давайте разбираться, что же новые правила значат для компаний. Начнем с эффективного приобретения новых потребителей. Сегодня большинству компаний стало ясно, что для того, чтобы привлечь к себе внимание в море конкурентов в Интернете, необходимо потратить значительные средства, причем потратить их правильно.

Стоимость приобретения новых клиентов

Логика расчетов

Сколько стоит новый покупатель и сколько денег имеет смысл на него тратить? Несмотря на все перемены в технологиях, логика расчетов остается прежней — нужно просто сравнить стоимость привлечения нового покупателя и среднее количество денег, которое компания сможет заработать на этом покупателе за всю историю его отношений с компанией. Ничего не изменилось со времен «до-интернетовской» эры, за исключением того, что, привлекая покупателя, платить приходится не за обычную, а за Интернет-рекламу. Давайте посмотрим, как формируются расходы и доходы продавца товаров или услуг в Интернете.

Баннерная реклама

До сих пор баннерная реклама — основной способ рекламы в Интернете. Хотя и наименее эффективный. Традиционный способ продажи баннеров — требовать с клиента деньги за CRM, или за «тысячу просмотров». Как и в обычном, offline-мире, этот подход измеряет только количество увиденной рекламы. В то же время Интернет предоставляет уникальные возможности измерять не ПРОСМОТРЕННУЮ, а УВИДЕННУЮ или, еще точнее, ИСПОЛЬЗОВАННУЮ рекламу. Технология позволяет отследить не только количество посетителей страницы, но и процент тех, кто щелкнул на рекламу, тех, кто дождался появления рекламируемой страницы и в конечном итоге тех, кто заказал товар или услугу через Интернет. Наконец-то мы можем узнать, какая именно половина рекламных денег уходит впустую.

Например, вы продаете торты

Однако вернемся к рекламе. Давайте для простоты представим себе, что мы — небольшая, но гордая российская фирма по производству, скажем... заказных шоколадных тортов, — а почему бы и нет? Пусть будут торты. У нас есть славный web-сайт, на котором аппетитно представлены шоколадные шедевры кулинарного искусства. На нем представлены телефоны, по которым можно сделать заказ; факсы, по которым можно переслать платежки и расчетный счет, на который клиенты будут перечислять деньги. Торт будет доставлен курьером в течение 6 часов после оплаты. Таким образом, наша компания представляет собой смешанную модель с элементами электронных (представление потребителю информации о товаре) и физических (оплата и доставка) коммуникаций. Большинство российских компаний, представляющих свою продукцию в Интернете, работают именно по такой схеме.

Бюджет

Еще у нас есть ограниченный бюджет на рекламу, из которого существенная доля выделена на рекламу в Интернете. Как распорядиться этими деньгами?

Давайте фантазировать дальше. Пусть какой-нибудь известный российский Интернет-портал предлагает нам разместить баннерную рекламу на своей первой странице за \$ 1500 в неделю. Заметим, кстати, что компания предлагает оценку даже не в тысячах просмотров, а просто по времени, которое наш баннер будет представлен на главной странице портала. Конечно, менеджеры компании предоставят информацию о среднем количестве посещений в день, но гарантию по точному количеству визитов дадут вряд ли. Более привлекательная (с точки зрения эффективности рекламы) возможность — заплатить за количество показов. Портал предлагает несколько возможностей. Например, неэксклюзивные контекстные показы обойдутся нам в \$ 50 за 1000 показов. Сколько посетителей заинтересуется нашей рекламой? По данным Advertising Age, лучшие в мире баннеры смогли завоевать внимание около 8% посетителей. Пусть наш сладко-шоколадный баннер привлечет 5% посетителей. Сколько же мы заплатили за каждого визитера?

Стоимость показа одному посетителю портала в нашем случае оказалась равна \$ 50/1000, или 5 центов. Из них только 5% зашли к нам, повышая стоимость одного посеще-

ния нашего сайта до \$ 1. Если из 100 посетителей, зашедших посмотреть на наши торты, двое решили действительно заказать торт себе на день рождения, то стоимость приобретения одного покупателя оказалась равна... 50 долларам. Внушительная сумма, которую нужно окупить, чтобы заработать прибыль.

Сколько же мы можем заработать на каждом покупателе? Пусть каждый наш торт — очень большой и красивый — стоит 20 долларов (стоит он, конечно, в рублях, но так нам будет проще считать). И из этих двадцати восемь долларов — наша чистая прибыль (то есть наша маржа составляет 40%). Поскольку торты вкусные, покупатели возвращаются — половина из тех, кто купил однажды, делает покупку снова. Это добавляет к прибыли, которую мы получим с этого покупателя, еще 4 доллара. Для наглядности можно представить себе расчет иначе — вероятность повторной покупки покупателем составляет 50%, что означает 50%-ную вероятность прибыли в 8 долларов и 50%-ную вероятность нулевой прибыли, если покупатель решил сесть на диету. Суммируя две вероятности, мы получаем прибыль в 4 доллара. Предположив, что из оставшихся клиентов половина делает третью покупку, мы выясняем, что она приносит нам 2 доллара. Продолжая расчеты, мы «упираемся» в 16 долларов прибыли, которые принесет нам каждый покупатель за всю историю наших с ним отношений. Если бы наши расходы на приобретение этого покупателя не превышали 16 долларов, прямая реклама в Интернете на главной странице портала была бы оправданной. Но для наших тортов этот вариант не подходит. Что же делать?

Справедливости ради стоит сделать несколько замечаний к расчетам. Кроме того, что все цифры очень условные и взяты только для того, чтобы проиллюстрировать идею, эффект от рекламы не ограничивается прямыми продажами. Даже если посетитель портала не щелкнул на нашу шоколадную рекламу сегодня, через месяц, готовясь к тещиному юбилею, он, возможно, вспомнит о наших тортах. Или, перелистывая «Деловой Петербург», натолкнется на рекламу или статью про шоколадные торты и подумает, что где-то он про это уже слышал. Эти эффекты очень трудно оценить в денежном выражении — в лучшем случае мы можем придумать коэффициент, который учтет их все сразу.

Партнерские программы

Однако вернемся к проблеме прямой рекламы. Как использовать возможности Интернета, чтобы снизить расходы на приобретение новых покупателей, особенно в том случае, когда баннерная реклама оказывается безнадежно неэффективной?

Ответ содержится в сетевой сущности Интернета, ценность которого растет вместе с увеличением числа участников. Новый инструмент маркетинга, уже успешно используемый некоторыми российскими Интернет-компаниями, — это партнерские программы.

Суть программы очень проста: поделиться прибылью с теми, кто поставяет покупателей. Подобные схемы существовали и раньше, до распространения Интернета — стоит вспомнить такие компании, как Mary Kay, которые поощряют подарками своих клиентов, приводящих новых участников.

Интернет предоставил новые возможности для развития подобных программ. Для того чтобы участвовать в программе, партнер просто должен разместить на своем сайте ссылку на сайт продавца. Программное обеспечение продавца позволяет отследить, откуда именно пришел покупатель, и когда покупатель что-то приобретает, продавец перечисляет определенный процент сделки владельцу ссылки. В западной практике процент составляет порядка 7 — 10%, в некоторых случаях процент доходит до 15%. Российские компании (например, Интернет-магазин arcadia.ru) предлагают 10% от каждой покупки, совершенной в течение 10 дней после последнего перехода по ссылке. На первый взгляд, процент кажется значительным но, с точки зрения стоимости приобретения клиента, это значительно выгоднее, чем традиционная реклама, потому что стоимость клиента, полученного по партнерской программе, никогда не превысит вами же установленного процента, в то время как эффективность традиционной рекламы меняется в зависимости от количества посетителей.

Другое, исключительно ценное качество партнерских программ — это возможность использовать для продвижения своего сайта небольшие источники — домашние странички сладкоежек могут содержать ссылки на наш сайт. Число посетителей каждой странички невелико, и размещение баннерной рекламы на таких страничках просто бессмысленно. В то же время поток клиентов с домашних страниц пяти тысяч сладкоежек может оказаться значительным. Кроме того, вполне можно ожидать, что процент посетителей таких домашних страниц, увидевших рекламу наших тортов и щелкнувших на нее, окажется значительно выше, чем процент обративших внимание на нашу баннерную рекламу в большом портале, — во-первых, портал содержит множество конкурирующих реклам, во-вторых, как правило, люди заходят туда «по делу» и не отвлекаются на рекламу, а в-третьих, кого там только не бывает, и процент сладкоежек



▲ msn.com

Предлагает ничуть не меньше своих конкурентов



▲ ebay.com

Товары и услуги для продавцов и покупателей



▲ Купить полицейский ножик? Старинную фарфоровую куклу? Фотографию Элвиса Пресли в детстве? Или продать настенный календарь с Porsche? На ebay.com — запросто

Польза домашних страничек



Yahoo.com
Служит «воротами»
в Интернет для
миллионов людей.
Погода, новости,
аукционы – все, что
может вам
понадобиться
в Интернете

оказывается значительно ниже, чем среди посетителей тематических домашних страниц. Кроме того, записка на домашней страничке приятеля, советующая зайти на сайт: «Заскочи сюда — там такие сказочные торты, ум проглотишь!» — вызывает значительно больше доверия, чем мигающие «Лучшие шоколадные торты» на главной странице большого портала. И потом, друзья знают, как заинтересовать друг друга гораздо лучше, чем когда-нибудь смогут узнать самые талантливые маркетологи...

Следующий «плюс» в пользу партнерских программ — это большое, потенциально неограниченное количество участников при нулевых организационных затратах со стороны продавца. Новые участники программы могут подписаться прямо на сайте продавца, заполнив небольшую анкету и скачав ссылку. С ростом числа участников ссылки могут пересылаться партнерами друг другу даже без участия сайта-инициатора. Таким образом, сеть растет естественным путем — как Интернет, — и скорость ее развития зависит только от того, насколько велика ценность участия в программе для каждого участника.

Стоит также заметить еще одно принципиальное отличие партнерской программы от традиционных видов рекламы. Поскольку инициатор программы платит за результат, то неэффективные партнеры самостоятельно отказываются от участия в ней, в то время как наиболее эффективные группы участников (например, партнеры среди членов общества сладкоежек или менеджеров по закупкам городских кафе) растут наиболее быстро, потому что получают немедленный эффект от участия. Практика уже доказала жизнеспособность партнерских программ. По данным Forrester Research, 16% Интернет-продавцов так или иначе используют партнерские программы. По оценкам компании, к 2002 году 25% всех розничных покупок через Интернет будут происходить через партнерские программы.

Еще одна важная особенность партнерских программ заключается в том, что они могут являться источником дохода для тех сайтов, которые не в состоянии самостоятельно создавать значительные прибыли, однако являются «местом проживания» потенциальных покупателей. Например, Интернет-биржа продуктов питания для ресторанов и кафе могла бы извлечь значительные прибыли от участия в программе. Сайт школы кондитеров или компания, продающая подарки на день рождения, также могли бы пополнить свои финансовые резервы, не прилагая значительных усилий.

Однако все ли так просто? Если программы так хороши, то наверняка рано или поздно домашние странички окажутся перегружены разнообразными партнерскими ссылками, и эффективность каждой отдельной программы упадет — посетитель устанет от рекламной ряби и потеряет доверие (что очень важно) к автору странички, особенно если найдет ссылки на несколько конкурирующих компаний... Перед создателями партнерских программ стоит новая задача: как удержать партнеров. Простое запрещение рекламы конкурентов — действенная, однако громоздкая административная мера, которая к тому же ущемляет права участников. Гораздо более тонкий ход, который уже применяется в нескольких партнерских программах, — это **НАКОПИТЕЛЬНОЕ** увеличение партнерского процента в зависимости от количества покупателей или общего объема закупок, совершенных этими покупателями. Заинтересованный в увеличении своего процента, партнер самостоятельно откажется от продвижения сайта, конкурирующего с нашим. Более того, длительные партнерские отношения (и, соответственно, большие проценты) будет трудно скопировать нашему конкуренту — скажем, производителю бисквитно-кремовых тортов. Чтобы переключить сайт с одной партнерской программы на другую, конкуренту придется предложить аналогичные или даже лучшие условия, чем те, которые партнер имеет сегодня. А это значит, что конкуренту придется «подарить» новому партнеру те же привилегии, которые были «заработаны» партнером по нашей программе за привлечение клиентов. Стоимость переключения партнеров с одной программы на другую растет для конкурентов с течением времени, все глубже привязывая партнерскую сеть к нашему шоколадному сайту.

Главный вывод, который напрашивается из этих рассуждений, — преимущества быть первым на рынке очевидны. Первопроходец получает свою партнерскую сеть даром, в то время как конкуренты, пришедшие позже, вынуждены будут переманивать партнеров.

Еще один принципиально «интернетовский» способ привлечения покупателей — самый желанный, самый достоверный и труднодостижимый в физическом мире — это молва, или слухи — то, что люди доверительно рассказывают друг другу на вечеринках или во время обеда на работе. Интернет создает уникальные возможности для общения между людьми, и компания, которая сумеет верно использовать эти возможности, получает значительное преимущество.

Сообщества в Интернете

Как пишет Дэвид Сигел в своем бестселлере «Дорога в будущее», Интернет — это не тысячи документов. Это тысячи людей. Интернет-представительство компании дает возможность создать сообщество потребителей, любителей или поклонников товара.

Скрытые резервы

Не запрещать,
а соблазнять

Дайте партнеру
привилегии

Слухи привлекают

Подобная потребность существовала и раньше, в «до-интернетовскую» эру — стоит вспомнить, например, Общество автолюбителей советского периода. Несмотря на колоссальные различия общества с сайтом, созданным любителями Lamborghini, оба общества создала одна и та же идея любви к определенному товару и потребность обмениваться мнениями, комментариями и советами. Интернет-эра не изобрела ничего нового, а просто предоставила ряд новых возможностей для создания и поддержания таких сообществ потребителей.

Поддерживая сообщество, предоставляя ему место на сервере и возможность высказать свое мнение, узнать другие мнения или просто провести время, компания привлекает посетителей и создает стимул для того, чтобы они возвращались на сайт снова и снова, несмотря на то, что конкуренты предлагают более выгодные условия. В каком-то смысле сообщества являются заменителями традиционной приверженности к бренду, которая разрушается в Интернет-среде, где до конкурента всего лишь один щелчок мышкой, а большое количество информации и shopping agents (программы, автоматически определяющие самые низкие цены на определенный товар) позволяют прямое сравнение цен на аналогичные товары.

Продукты жизнедеятельности сообщества — мнения, комментарии, советы, опыт и замечания — важная составляющая сайта производителя, которая может выгодно отличить наше представительство в Интернете от всех остальных. В отличие от обычной информации о рецептах, советах по доставке, хранению и упаковке тортов, созданной владельцами web-сайта, содержание, созданное посетителями сайта, не может быть механически скопировано конкурентом по приказу начальника отдела маркетинга. Как живой организм, оно требует времени, внимания и благоприятных условий для роста. И как коралловый риф служит средой обитания для тропических рыбок, накопленные знания сообщества на сайте будут привлекать новых сладкоежек, кондитеров и менеджеров городских кафе и ресторанов.

Само собой разумеется, что потребители поверят сообществу только в том случае, если информация будет независимой. Что же делать, если потребители распространяют негативную информацию? Ответ очень прост — работать над собой! Потому что если торт невкусный, то Интернет тут не виноват. Просто удалить негативную информацию, конечно, проще и быстрее, но если недовольный покупатель, которому продали черствый торт, не выскажется на нашем сайте, он выскажется где-то еще. Например, на работе. Или в метро. Или в газете. Или просто в Интернете, создав собственный сайт chocolatecakessucks.com. Или просто будет обмениваться с другими посетителями нашего сайта саркастическими замечаниями, используя, бесплатные услуги Thirdvoice.com. С помощью программного обеспечения Third Voice, установленного на браузере, посетители могут комментировать содержание сайта и вести оживленную дискуссию, в то время как web-мастер нашего сайта пребывает в неведении. Если в компании проблемы с качеством товара или сервиса, рано или поздно это становится известно потребителям. С появлением Интернета достоверная информация просто стала распространяться быстрее и достигать потребителей гораздо раньше, чем мы привыкли ожидать. Лучший способ действий в подобной ситуации — принимать правила игры и предлагать качественный сервис и продукт, используя негативную информацию как источник для дальнейшего совершенствования.

Как мы выяснили в начале, прибыльность Интернет-бизнеса определяется тремя условиями: эффективным приобретением покупателей, созданием ценного предложения для них и способностью удержать прибыль. Мы разобрались с тем, как оптимизировать затраты и усилия на приобретение новых покупателей. Остальные условия успеха — это темы для двух следующих статей.

Читайте в летнем номере «Рекламные идеи — YES!» материал, посвященный максимизации ценности предложения, которое компания делает покупателю. ■

При подготовке этой статьи были использованы следующие материалы:

1. Increasing Returns and the New World of Business, by W. Brian Artur, Harvard Business Review, July-August 1996.
2. Business Models on the Web, extract from Managing the Digital Enterprise by Michael Nappa, online edition.
3. How to Acquire Customers on the Web, by Donna L. Hoffman and Thomas P. Novak, Harvard Business Review May-June 2000.
4. Business Models for Internet-based E-commerce: An anatomy, California Management Review; Berkeley, summer 2000; B. Mahadevan.
5. Contextual marketing, The Real Business of the Internet, by David Kenny and John F. Marshall, Harvard Business Review, November-December 2000.
6. Information Rules, Carl Shapiro and Hal R. Varian, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
7. Futurize your enterprise by David Siegel, John Wiley and Sons, Inc.
8. The Soul of the New Consumer, by Laurie Windham with Ken Orton, Allworth Press, New York.

**Интернет
как сообщество
потребителей**

**Интересное общество
притягивает
посетителей**

**Веб-сайт привлекает
новыми знаниями**

**Если торт невкусный —
Интернет
не виноват**

**Источник
совершенствования —
негативная
информация**

**Три условия
прибыльности**