

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>От автора</b> .....	<b>5</b>
<b>Введение</b> .....	<b>7</b>
<b>Глава 1.</b> Запилить е-комерс и преуспеть .....	<b>17</b>
<b>Глава 2.</b> Никакие KPI не заменят неравнодушных людей .....	<b>29</b>
<b>Глава 3.</b> CX — это про всю вашу организацию, и это проблема .....	<b>41</b>
<b>Глава 4.</b> Отвечать за базар! .....	<b>49</b>
<b>Глава 5.</b> Цифровая трансформация и её подноготная .....	<b>63</b>
<b>Глава 6.</b> Как сделать е-комерс и не обосраться .....	<b>77</b>
<b>Глава 7.</b> Технократия или бюрократия? Оптимизация процессов .....	<b>87</b>
<b>Глава 8.</b> Маленькие хитрости интерфейсостроения ...	<b>97</b>
<b>Глава 9.</b> Маркетплейсы и прочее B2B.....	<b>107</b>
<b>Глава 10.</b> Работа над CX не заканчивается никогда .....	<b>123</b>
<b>Заключение</b> .....	<b>131</b>
<b>Список литературы</b> .....	<b>133</b>



# ОТ АВТОРА

Автора зовут Алексей Казакевич, ему 44 года, и он бородат. Долгие годы он провёл в индустрии веб-строительства и за это время принял участие (нередко — успешное) в изготовлении нескольких сотен сайтов совершенно разного калибра и назначения. Накопленный за это время опыт (нередко — горький) даёт возможность взирать на происходящее в индустрии не только с некоторой экзистенциальной печалью, но и с надеждой на светлое будущее.

Автор надеется, что эта книга будет нескучным и полезным чтением для людей, волею судеб и собственных устремлений оказавшихся в положении ключевых сотрудников, принимающих бизнес-решения, короче говоря — для начальства, начиная с генерального директора и заканчивая руководителем группы поддержки пользователей (если, конечно, таковая у вас имеется). Так что если у вас уже есть клиенты или вы только строите наполеоновские планы по их привлечению, если вы хотите сделать себе информационный сайт, интернет-магазин, маркетплейс и бог знает что ещё, что может быть выложено в интернете и открыто в браузере, — скорее всего, эта книга

будет для вас полезна. Кстати, если вам покажется, что автор в чём-то банален, — знайте, что ни одна банальность не появилась в этой книге без реальных оснований.

Автор старался писать как можно проще, без засирания мозгов и с минимумом воды. Максимум правды, уместные примеры, максимум пользы. Если что — простите, никого обидеть не хотел. Все упомянутые события и примеры реальны, но вы ничего не докажете :)!

Автор будет рад, если поля этой книги пригодятся вам для карандашных пометок и фиксации собственных идей.

При написании книги автор употреблял исключительно разрешённые на территории РФ вещества — в дозах, не превышающих рекомендованные Минздравом (ну, разве что кроме некоторых пятниц).

# ВВЕДЕНИЕ

Это были девяностые, мы выживали как могли. Про это время много написано и снято, ещё больше сказано с высоких трибун и на кухнях. Но мы не будем надолго останавливаться на этой грозной, наполненной всевозможными поворотами и вывертами эпохе. Нас она интересует исключительно как отправная точка для появления в наших палестинах того самого, который окружает нас сегодня со всех сторон, который скоро будет смотреть на нас преданными глазами-индикаторами из каждого бытового прибора и без которого некоторые даже в сортир ходить перестали.

Да, это про интернет. Если быть точнее с технической точки зрения — про его веб-часть<sup>1</sup>, www, сайты и веб-приложения, поскольку именно на этой его стороне будет сосредоточено дальнейшее повествование.

Итак, примерно с середины девяностых годов свежезародившаяся индустрия веб-строительства пёрла вверх

<sup>1</sup> Интернет имеет множество способов обмена информацией, реализованных различными протоколами. К примеру, электронная почта или Telegram — тоже интернет, но не www в чистом виде.

как на дрожжах. В Штатах случился бум доткомов (и их последующий крах, но это уже никого не остановило), так что дельцы наиболее прогрессивной части мира почуяли астрономические прибыли, и деньги по всему миру рекой хлынули в ещё молодой и зелёный интернет. Шутка ли — такого мощного средства коммуникации между частными лицами, организациями, СМИ и корпорациями до того в человеческой истории просто не существовало, и каждый торопился занять своё место под новым солнцем.

Россия исключением, конечно же, не стала (разве что задержалась на три-четыре года). Студии веб-дизайна плодились как грибы, а участие в производстве сайтов стало одной из наиболее желанных областей деятельности для тех самых «молодых и целеустремлённых», каковым в ту пору был и автор этих строк. Рынок лопался от инвестиций, всё росло и колосилось, проводились шумные богатые конференции, открывались новостные сайты и отраслевые порталы, и все хотели зарабатывать большие деньги. Что характерно, некоторым это удавалось: кое-какие фамилии из того времени и по сию пору частенько перемываются профильной, а при наличии достойного инфоповода — и непрофильной прессой. В 2000–2003 годах для бизнесменов стало дико модно на переговорах небрежным тоном говорить «я тут интернет-магазин открыл», что, конечно, моментально повышало их рейтинг успешности<sup>2</sup> в глазах менее расторопных собеседников.

---

<sup>2</sup> Ясно как день, что одно дело — открыть интернет-магазин, а другое — хорошо на нём зарабатывать. Но в тот момент это

---

Но вернёмся в наш 2018-й. За прошедшие 20 лет индустрия переболела всевозможными детскими болячками, обросла отраслевыми авторитетами и в целом созрела. Из одного технологического грохочущего водопада «мы делаем сайты» выделились отдельные ручьи: фронтенд-фреймворки<sup>3</sup>, протоки дизайн-систем<sup>4</sup>, затоны веб-сервисов<sup>5</sup>, лагуны облачных приложений и моря е-коммерса. Рождались и сходили на нет языки и приемы программирования; приходили и уходили баззворды<sup>6</sup>; менялись темы бесчисленных профессиональных конференций; вспухла и опала биг дата; гремя блокчейном, протопотали по рынку биткойны. Неизменным осталось только одно: желание участников процесса зарабатывать деньги с помощью новых (и не столь новых, но не менее информационных) технологий.

Сегодня отсутствие у компании сайта вызывает недоумение и даёт повод усомниться в серьёзности контрагента.

---

было совершенно не важно: своевременный хороший пункт дороже денег.

<sup>3</sup> Это то, на чём собирается витрина интернет-магазина: программный код, представляющий собой набор готовых типовых компонентов для разработки. Если вы кладёте товар в корзину, а на иконке корзины меняется цифра — это отрабатывает фронтенд-фреймворк.

<sup>4</sup> Модная штука для крупных проектов: набор правил, визуальных и специализированных программных компонентов для поддержания крупного проекта в единообразном качественном состоянии.

<sup>5</sup> Практически повсеместно используются для интеграции сайтов со сторонними информационными системами.

<sup>6</sup> Buzzword — «умное словечко» — термин, вокруг которого идёт хайп.

---

Сайты могут быть простыми одностраничными, а могут быть корпоративными порталами, которые растут вглубь и вширь. Они становятся гибче, сложнее и разнообразнее. Появляются всё новые и новые технологии и способы их использования. Так что немудрено, что всё больше и больше людей приходит к осознанию того факта, что сайт — это не информационный придаток отдела рекламы и PR. Это бизнес-инструмент. А раз это бизнес-инструмент, значит, он должен зарабатывать, а не упоминаться вскользь на визитках и деловых переговорах.

На этом месте сделаем небольшую паузу и отмечим, что способов такого заработка множество. Способы эти сильно зависят от сферы деятельности компании и зачастую дают возможность в полной мере проявить креативность и изобретательность. Кроме того, важно определить, что считать заработком. Ещё больший разброс оценок начинается при внесении изменений в уже работающий инструмент. Например, хорошо, когда предложенное дизайнером улучшение экранной формы может быть запросто измерено в звонкой монете: повысилась конверсия<sup>7</sup>, увеличилась прибыль — тут всё просто. Но, к сожалению, жизнь не всегда даёт возможность вот так легко и однозначно оценить, а тем более с хорошей точностью

---

<sup>7</sup> Конверсия — коэффициент перехода количества в качество, то есть виртуальных посетителей вашего сайта в реальных клиентов.

---

просчитать предварительно влияние какого-либо изменения на бизнес-процесс.

Итак, общий принцип заработка в интернете слабо отличается от принципов заработка в реальном мире. **Мы что-то кому-то продаём.** Что конкретно продаём — товары или услуги, реальный или виртуальный способ сделать свою жизнь лучше — не суть важно. В любом случае мы с вами в рамках этой книги будем говорить об электронной коммерции. Кстати, частая ошибка — употреблять термин «интернет-торговля», имея в виду ведение коммерческой деятельности в интернете. Можете не соглашаться, но поверьте, это факт: если вы ведёте коммерческую деятельность, то в вашей коммерции наверняка УЖЕ есть «электронная» составляющая. И цель автора — показать вам, как сделать эту составляющую лучше, больше, эффективнее и прибыльнее, а жизнь ваших покупателей — лучше и веселее.

Электронная коммерция весьма многолика. Бывают интернет-магазины (с ними вы точно сталкивались), бывают банковские системы, бывают системы, предназначенные для взаимодействия бизнес-партнёров (так называемые B2B-площадки и маркетплейсы). Так что примеры, которые будут приводиться в тексте, не всегда будут ограничиваться традиционной B2C-торговлей.

---

Да, хочется повториться и напомнить: книга в первую очередь адресована людям, далёким от технологических особенностей производства сайтов, то есть реальным бизнесменам, тем, кто принимает решения. Автор намеренно не говорит «далёким от веб-технологий», потому что нельзя быть далёким от веб-технологий в мире, в котором ежегодно продаётся (не говоря уже об обычных персональных компьютерах) полтора миллиарда<sup>8</sup> одних только смартфонов — устройств, главная функция которых — быть соединёнными с глобальной сетью и предоставлять своему владельцу сервисы этой сети. Так что можно быть вполне уверенным в том, что вы не раз и не два сталкивались с различными вариантами использования веб-технологий. И, что важно для нашего контекста, автор твёрдо убеждён, что далеко не всякий сеанс использования этих самых веб-технологий оставил у вас приятные воспоминания.

Давайте попробуем разобраться, почему это происходит, как не допустить подобного в своём бизнесе и как дать ему новые возможности, которые, вполне вероятно, до этого не приходили вам в голову. Но перед этим — прощите — ещё немного установочной зауми, без которой будет трудно оперировать общепринятыми англоязычными терминами.

---

<sup>8</sup> По итогам всего 2017 года объем рынка возрос на 2,7%, превысив 1,5 млрд штук (по данным Gartner).

---

## СХ, UX, UI — это вообще что?

Относительно недавно в веб-индустрии родился термин **customer experience**, сокращенно СХ. Его часто (и ошибочно) употребляют вместо и вместе с внешне похожим термином **user experience** (UX), который, в свою очередь, часто упоминают рядом с термином **user interface** (UI). Нередко так и пишут, особенно когда ищут дизайнера: «Открыта вакансия UI/UX-дизайнера». Это, кстати, тоже ошибка :)

Всё-всё, сейчас объясню по-простому.

**UI** — это интерфейс. Это те тексты, поля ввода, кнопки и картинки, которые вы видите на экране. Про интерфейсы, их разработку и оптимизацию написаны тонны умных книжек и статей в профильных изданиях, и тягаться с великими на этой поляне в планы автора не входит<sup>9</sup>. Для наших целей достаточно ограничиться простым определением: UI — это интерфейс системы, то есть то, что мы видим на экране или панели электронного устройства и что служит для взаимодействия с устройством и информационной системой (например, сайтом). Короче, это то, во что мы тыкаем пальцами или курсором мышки.

**UX** — это ВЕСЬ опыт, который мы получаем при работе с системой. Да, он включает в себя

---

<sup>9</sup> Автор готов порекомендовать годную литературу, если у кого-то из читателей возникнет интерес к теме. Дочитайте до конца, там будет недлинный список.

---

и взаимодействие с интерфейсом, но при этом само понятие гораздо шире. UX — это про ответ на вопрос, «насколько я остался доволен взаимодействием с системой». Вы не поверите, но удобное расположение кнопок управления климатической системой в автомобиле — это тоже пользовательский опыт, и, скорее всего, в данном конкретном примере успешный. Не зря же автопроизводители годами дорабатывают и улучшают салоны своих автомобилей с точки зрения эргономики<sup>10</sup>. Если говорить об информационных технологиях, пользовательский опыт может (а иногда и должен) включать в себя использование нескольких каналов для получения информации, например общение с оператором контактного центра или получение СМС или электронных писем при наступлении определенных событий и переход из этих писем на сайт и т. п.

**CX** — это, напомню, *customer experience*. По своей сути это тот же пользовательский опыт, но применительно к электронной коммерции. Почему его тогда выделяют в отдельное понятие? Очень просто: потому что *customer*, то бишь клиент, — это покупатель, а покупатели имеют два важнейших отличия от других категорий пользователей:

---

<sup>10</sup> Эргономика — это практическая дисциплина, посвящённая удобству использования предметов и механизмов человеком. Эргономика — это про учёт анатомических особенностей и расположение органов управления различными функциями по важности и другим факторам. Применительно к нашей теме она нас не очень интересует.

---

1. У покупателя есть деньги, которые он может потратить (ну, в теории) на предлагаемые нами товары или услуги.
2. Покупатель априори не мотивирован купить именно у нас и запросто может через пару секунд уйти в «Одноклассники» котиков разглядывать.

Короче говоря, это не абстрактный пользователь, а человек, сердце и кошелёк которого нам как бизнесу надо всеми силами завоевать и удержать. Именно поэтому то, насколько этот человек останется доволен взаимодействием с нашей компанией, определяет ту охоту, с которой он расстанется с деньгами в нашу пользу, а не в пользу конкурента. И именно поэтому важность хорошего, качественного пользовательского опыта невозможно переоценить.

Всё, с вводной  
частью закончили.  
Поехали!

# Глава 1

---

## Запилить е-коммерс и преуспеть

---



Начнём с примера.

Одна крупная сеть супермаркетов решила быть в тренде и открыть интернет-магазин. Сказано — сделано. Бюджет выделен, освоен, и вуала — уже можно оформить заказ на сайте, а получить в магазине. Вполне разумное начало для большой коммерции, но засада оказалась в том, что цены на определённые, довольно часто покупаемые категории товаров в том магазине, в котором производилась комплектация и физическое оформление продажи, оказались, скажем так, несколько выше тех, которые предлагались интернет-конкурентами. Снизить цены было невозможно по целому ряду причин. Разница в цене с другими интернет-магазинами доходила до 100%. Конец предсказуем: проект пришлось замораживать и класть на полку, ибо реальные, нетестовые покупатели весело крутили пальцем у виска и несли деньги в конкурирующие организации, предлагавшие больше сервиса и более низкий ценник.

Чему может научить эта, без сомнений, печальная история? Тому, что **нет никакого е-комерса**. Есть просто коммерс. Никто же не удивляется тому, что перед открытием новой торговой точки в реальном мире проводится анализ конкурентного окружения — так почему бы не сделать этого при открытии точки в мире цифровом?

---

Может быть, для кого-то это станет сюрпризом, но сегодня, когда мир пронизан телекоммуникациями и всевозможными средствами электронной автоматизации всего и вся, приёмы ведения бизнеса в онлайне и офлайне ничем принципиально не отличаются. Да, онлайн даёт некоторое преимущество в накоплении и анализе данных плюс некоторые новые возможности для общения с аудиторией, но, по сути, это новый куплет старой песни. Если вы планируете заниматься электронной торговлей, то прошу вас — не дайте технологической стороне вопроса отвлечь внимание от главного: **на чём вы будете зарабатывать? Почему покупателю будет выгодно приобрести товар именно у вас?** Все ваши действия должны сверяться с этими простыми, но одновременно трудными для поиска реального ответа вопросами. Если вы уже ведёте коммерческую деятельность в интернете, то вам также стоит на регулярной основе сверять текущую деятельность по развитию электронной коммерции с этими базовыми вопросами.

Надо понимать, что современный электронный покупатель, как правило, всё время спешит. Он хочет быстро найти нужное и быстро удостовериться в том, что оно устроит его по ключевым параметрам (например, по цене). Привычка быстро работать с электронной информацией порождает желание так же быстро взаимодействовать с компанией — поставщиком товаров или услуг, в том числе это формирует ожидания по срокам получения заказа.

---

Но об этом поговорим чуть позже (ключевое слово — «омниканальность»<sup>1</sup>).

Нет какого-то уникального рецепта успеха. Каждый бизнес-проект имеет свои особенности, и нельзя заранее и в общих словах сказать: «Делайте так-то и так-то — и будете успешны». В этом отношении в интернете всё работает ровно так же, как и в реальной жизни, и каждый, кто будет вам рассказывать о каких-то общих правилах и рекомендациях, гарантирующих успех, как минимум лукавит. Надо садиться с калькулятором, карандашом и листом бумаги (использование электронных таблиц, безусловно, приветствуется) и вместо мечтаний о космических кораблях, бороздящих просторы Большого театра, заниматься скучным жонглированием реальными цифрами, опирающимися на возможности вашего бизнеса. Составить план, запустить, проконтролировать, скорректировать, повторить... и сдобрить всё бюджетом, без этого никак.

Займитесь тем, что вы умеете делать как руководитель. Выделите товары, которыми собираетесь торговать. Обеспечьте для них товарный запас с учётом планируемых продаж. Дайте такие цены, которые не будут веселить конкурентов. Всесторонне продумайте мотивацию персонала и его, персонала, реальные возможности в том числе. Найдите профессионалов, которые спроектируют

---

<sup>1</sup> Omnichannel — «омниченнел», «омниканальность», «всеканальность» — единое высококачественное информационное пространство для покупателя, не зависящее от канала взаимодействия с поставщиком товаров или услуг.

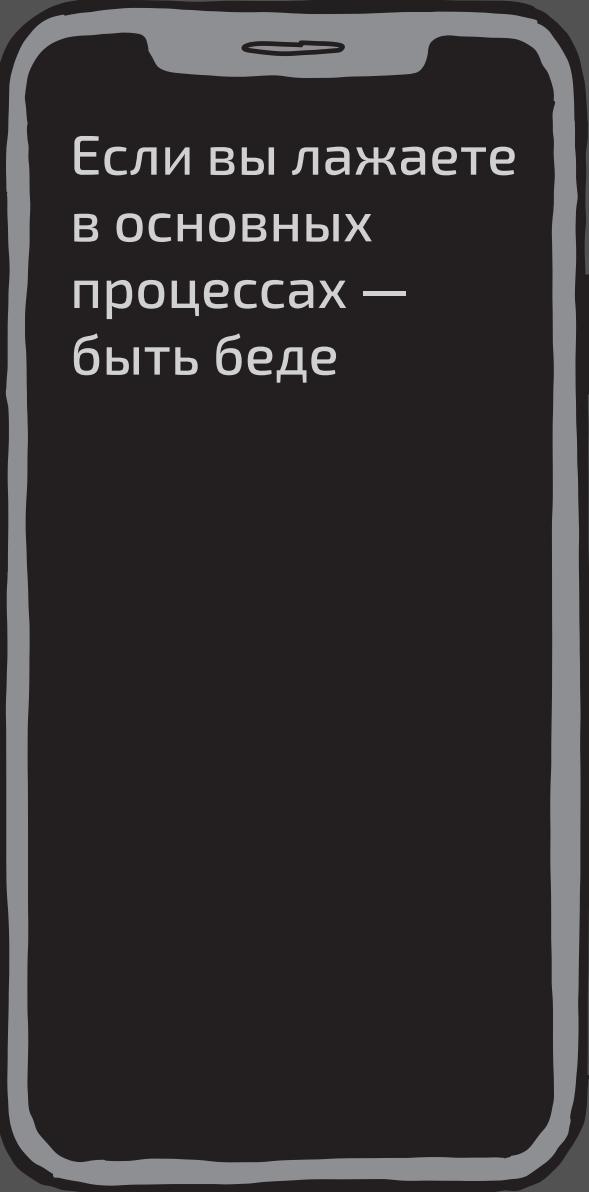
---

и, главное, реализуют новые бизнес-процессы по уму, а не как попало.

Один крупный ретейлер открыл интернет-магазин. Из десятка сделанных там заказов восемь пришло с пересортицей или недостачей каких-то позиций. Посыпались жалобы на сервис. Руководство проблему осознало, но попыталось, не копаясь в причинах, исправить её за счёт покупателя, а именно: ввело на странице корзины у каждой товарной позиции особую галку «Разрешаю замену», выставленную по умолчанию в «да». Сделано это было с тем, чтобы имплицитно уведомить покупателя о том, что ему не гарантируют получение именно того товара, который он заказывал. Если же эту галку снять, то товар при его отсутствии молча не привозили либо могли доставить любой товар, хоть как-то подходящий под определение «аналог» (например, молоко с жирностью 3,2% вместо 6%). Причина оказалась в том, что заказы комплектовались прямо в торговом зале гипермаркета руками работников этого самого торгового зала, в основном мигрантами из ближнего зарубежья, слабо владеющими русским языком и порой не способными отличить йогурт от сметаны.

Что тут скажешь, кроилово приводит к попадалову. Владельцы или нанятые ими менеджеры хотели повысить рентабельность проекта, а вместо этого его убили

---



Если вы лжете  
в основных  
процессах —  
быть беде

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)