

Nie możemy sobie pozwolić na zrezygnowanie z elektronicznego handlu. Nasza obecna witryna jest nieskuteczna z jednego powodu: nie wyszliśmy poza etap broszury. Jeżeli nie weźmiemy się poważnie do prowadzenia interesów online, klienci nie będą kupować naszych nowych produktów, a Stocknet przejmie nasze dochody!

Web-Site story REGINA FAZIO MARUCA / przełożył Andrzej Ehrlich



...ludzie przechodziliby do sekcji sprzedaży i wkładali oprogramowanie bezpośrednio do swoich elektronicznych wózków na zakupy (Rys. Bohdanowicz).

Rachel Soltanoff, dyrektor naczelny TradeRite Software, spojrzała na tekst, który właśnie skończyła pisać, złapała za myszkę, nacisnęła przycisk "wyślij odpowiedź" i natychmiast tego pożałowała. Pomyślała: "Oczywiście, to nic nie da. Powinna przekonać ludzi, że mam rację, a nie zrażać ich".

Było błędem z jej strony przeglądanie poczty elektronicznej w sobotę o 23.30. Wiadomość pochodziła od Briana Rockarta, wiceprezesa do spraw sprzedaży, i została nadana w piątek o dwudziestej pierwszej; myślał, że nie będzie jej w pracy przez cały weekend i nie spodziewał się, że przeczyta ją przed poniedziałkiem. Wiadomość od niego postawiła pod znakiem zapytania całą jej nową strategię witryny WWW. Napisał: "Całkowicie popieram pomoc techniczną online, a jeżeli nasi klienci naprawdę potrzebują możliwości rozmawiania online, no to dobrze. Trzeba jednak przestać się łudzić, że możemy zarabiać, prowadząc sprzedaż przez Internet, czy chodzi o nowy produkt czy nie. Wiemy, w jaki sposób nasi klienci lubią kupować. Wiemy, jakie czasopisma czytają i na jakie pokazy handlowe chodzą, i nadal skutecznie sprzedajemy nasze produkty przez te kanały. Dlaczego nalegasz na wyrzucanie dużych pieniędzy na witrynę nastawioną na sprzedaż, jeżeli to nie przynosi wyników?"

Rachel westchnęła i odsunęła fotel od biurka. Myślała przez chwilę o wysłaniu do Briana następnego komunikatu - czegoś bardziej wyważonego - ale zrezygnowała z tego. Musi osobiście porozmawiać z Brianem i pozostałymi członkami kierownictwa. Zamknęła oczy i próbowała skupić myśli; może jeżeli zacznie od początku.

Stawianie na przebój

TradeRite, firma stworzona w 1985 r. przez błyskotliwego programistę, początkowo była serwisem informacyjnym dla maklerów giełdowych. Rachel była pierwszym dyrektorem do spraw marketingu firmy. Nie tracąc czasu, zaproponowała jej rozbudowę i opracowanie oprogramowania, które ułatwiłoby klientom śledzenie stanu swoich rachunków. Program stał się przebojem i kiedy rynek maklerski pod koniec lat siedemdziesiątych przeżywał boom, Rachel została dyrektorem naczelnym, umożliwiając założycielowi firmy skupienie się na jego nowym hobby - pisaniu programu ułatwiającego sterowanie jego jachtem. Do 1995 r. doprowadziła do wzrostu obrotów firmy do 70 milionów dolarów.

Jednakże w trakcie rozbudowy firmy rynek programów maklerskich stał się silnie konkurencyjny. Rachel poprowadziła zatem firmę w nowym kierunku. Poleciała swoim najlepszym programistom opracowanie specjalnego pakietu adresowanego do małego, ale rosnącego rynku jednodniowych akcjonariuszy - ludzi, zawierających online transakcje na własny rachunek, starających się zbierać codziennie zyski, kupujących lub sprzedających bez pokrycia akcje na kilka godzin, rzadko kiedy utrzymujących pozycję inwestycyjną do następnego dnia. Ci nowi gracze - których liczba w 1998 r. przekroczyła 7 milionów - potrzebowali mnóstwa informacji w czasie rzeczywistym. Produkty TradeRite umożliwiały im odczytywanie informacji rynkowych, kupno i sprzedaż akcji, śledzenie pozycji itd. na jednym ekranie komputerowego monitora.

Rachel zatrudniła do sprzedawania nowego produktu Briana Rockarta, wiceprezesa do spraw sprzedaży międzynarodowej firmy oferującej towary konsumpcyjne. Jej ryzyko się opłaciło - TradeRite zdobył poważną pozycję na rynku, który rozwinął się na dużą skalę, znacznie zwiększając wartość akcji firmy. Na dzień dzisiejszy produkt ten stanowił 35 procent obrotów przedsiębiorstwa i 58 procent jego zysków. TradeRite opanował aż 46 procent bardzo opłacalnego i nadal rosnącego rynku jednodniowych akcjonariuszy.

Nie było jednak czasu na odpoczynek. Jak wiedziała, od trzech miesięcy nowo uruchomiona firma o dużych zasobach finansowych - Stocknet.com - już prowadziła próby nad bardzo konkurencyjnym produktem, bazującym na Internecie. Ładując go bezpośrednio do swoich komputerów osobistych, użytkownicy mogli go wykorzystywać, żeby włączyć się do sieci jednodniowych akcjonariuszy i uzyskać mnóstwo informacji z całej WWW. Mogli wzajemnie przysyłać sobie wiadomości natychmiast, wprost na ekran, tworząc w ten sposób potężną społeczność jednodniowych akcjonariuszy. Wszyscy wiedzieli, że Stocknet poważnie zagroził pozycji TradeRite.

Lisa Brandini, menedżer produktu TradeRite, wzięła się do ratowania sytuacji. Wraz z zespołem programistów pracowała po godzinach, żeby przetworzyć cały katalog produktów na programy przystosowane do WWW, które umożliwiłyby użytkownikom komunikowanie się między sobą w czasie rzeczywistym i uzyskiwanie wiadomości z dowolnego źródła w Internecie, co w zasadzie byłoby równoznaczne z ofertą Stocknetu. TradeRite nie wszedłby na rynek jako pierwszy, ale wobec dużej zainstalowanej bazy użytkowników nie musiałby też dopiero walczyć o wiarygodność. Gdyby wszyscy w TradeRite ostro wzięli się do pracy, przegraliby pierwszy etap, ale w końcu zwyciężyliby w całym wyścigu. Rachel jednak wyraźnie zdawała sobie sprawę z tego, że musi od razu skutecznie wprowadzić te produkty na rynek - nie miałyby już drugiej szansy.

Sieć WWW nie była dla TradeRite czymś nieznanym. Pierwsza witryna firmy, zbudowana w 1995 r., spotkała się z umiarkowanym powodzeniem. Oferowano w niej pomoc techniczną i aktualizację online wraz ze standardowymi informacjami dla prasy, materiałami o firmie, opisami produktów i zawiadomieniami o wolnych stanowiskach pracy. Chociaż projekt witryny nie zdobył żadnych nagród, okazała się ona przydatna dla niektórych klientów i przynosiła nawet firmie pewne oszczędności. Większość konkurentów wkrótce poszła tym samym śladem.

Klienci firmy komunikowali za pośrednictwem poczty elektronicznej, że chcą bliższych kontaktów z TradeRite w trybie online. Rachel zatem ściągnęła Marcy Wegman, doradcę marketingu internetowego, żeby przerobiła tę witrynę. Rachel powiedziała jej, że chce sprzedawać produkty bezpośrednio online. Marcy stwierdziła, że do tego "trzeba się skupić na klientach. Trzeba rozmawiać indywidualnie z każdą grupą". Z błogosławieństwem Rachel Marcy zatrudniła firmę projektową, autora tekstów i grupę konsultantów zajmującą się inżynierią handlu elektronicznego, aby zbudować nową witrynę. Ta witryna drugiej generacji oferowała to, co Marcy określała jako "zbiory rozwiązań" dla poszczególnych grup klientów - maklerów, menedżerów funduszy powierniczych i indywidualnych graczy. Zawierała też specjalny obszar przeznaczony dla jednodniowych akcjonariuszy. W każdym obszarze udostępniano informacje o pakietach oprogramowania, które zaspokoiłyby potrzeby docelowej grupy klientów.

Niestety, konsultanci handlu elektronicznego mieli opóźnienia w stosunku do harmonogramu w opracowaniu możliwości sprzedaży online. Co gorsza, ich 21-letni dyrektor naczelny właśnie złożył rezygnację i wyglądało na to, że firma ta upada. Po upływie 12 miesięcy i wydaniu 250 tys. dolarów TradeRite jeszcze nie mógł prowadzić sprzedaży online. Miał ładną witrynę, informującą poszczególne grupy klientów o odpowiednich zestawach produktów, a następnie podającą numer telefoniczny zaczynający się od 800 (bezpłatny), na który można było składać zamówienia. To prawda, że więcej ludzi odwiedzało witrynę dziś niż przed rokiem, ale odwiedziny nie były tym samym co sprzedaż, a jak było widać, nie przekładały się też na sprzedaż za pośrednictwem innych kanałów.

Sklepy elektroniczne czy samochody BMW

Rachel otworzyła oczy, wyprostowała się i wyłączyła komputer. Przypomniła sobie ostatnią piątkową naradę, którą zwołała, żeby omówić wprowadzanie na rynek nowego produktu, a która w nieunikniony sposób przekształciła się w dyskusję o witrynie WWW.

Marcy Wegman przyszła na naradę z nową propozycją. Mówiła, że kilka dużych i parę nowo otwartych witryn oferują obecnie sklepy elektroniczne po bardzo przystępnej cenie. TradeRite mógłby podłączyć swoją istniejącą witrynę do wynajętego serwera i przystąpić do sprzedaży online w ciągu sześciu tygodni. Następnie powiedziała, że wyda 5 milionów dolarów na banery, kierujące internautów z dużych portali do witryny TradeRite. Ludzie przechodziliby do sekcji sprzedaży i wkładali oprogramowanie bezpośrednio do swoich elektronicznych wózków na zakupy.

Rachel nie miała 5 milionów dolarów, żeby wprowadzić na rynek produkty nowej generacji przyjazne dla Internetu. Miała tylko 2,5 miliona. Powoli traciła zaufanie do Marcy, która swój jedyne sukces osiągnęła w firmie zaliczającej się do 100 największych firm (według magazynu "Fortune"), już wcześniej dobrze znanej na rynku.

Najwięcej atutów miał w ręku Brian. Był to jego budżet; był utalentowanym handlowcem, który odegrał kluczową rolę w osiągnięciu sukcesów przez TradeRite. Powiedział: "Zmarnowaliśmy zbyt dużo czasu i energii na witrynę WWW, która nie funkcjonuje. Nie dam Marcy z mojego budżetu już niczego więcej. Zatrudniłście mnie, żebym wam przynosił wyniki - a więc dam wam wyniki. Przyjmę jeszcze trzech nowych handlowców i przeprowadzę kampanię reklamową w magazynach, adresowaną do jednodniowych akcjonariuszy. Żeby się bezpośrednio spotkać z potencjalnymi klientami, zorganizuję serię konkursów symulujących obrót akcjami - z samochodami BMW serii Z3 jako nagrodami - dla tych spośród uczestników, którzy osiągną najlepsze wyniki z przydzielonych im do zabawy kwot. Biorąc pod uwagę, że wielu naszych nowych klientów to starsi ludzie z powojennego wyżu demograficznego i emeryci, przygotujemy nasze materiały marketingowe tak, żeby można je było łatwo czytać. Mamy też w Dallas grupę ludzi, którzy opracują reklamę informacyjną do rozesłania na kasetach wideo. Zlecę agencji reklamowej dostosowanie naszej witryny do broszur reklamowych o nowym produkcie. Nie widzę żadnego powodu wydawania dalszych pieniędzy na strategię sprzedaży przez Internet".

Brian wiedział, jak sprzedawać, ale naprawdę nie czuł Internetu. Rachel poprosiła go kiedyś o wymienienie kilku witryn w Internecie sprzedających akcje, ale nie potrafił podać nazwy ani jednej. Widział sieć jedynie jako miejsce, w którym można umieszczać specyfikacje produktów. Rachel wiedziała jednak, że ludzie po pięćdziesiątce nie tylko są drugą co do wielkości grupą, wchodzącą do jednodniowego obrotu akcjami, ale także, że czynnie przechodzą na tryb online.

Wiceprezes do spraw marketingu Rob Collins, który właśnie powrócił z konferencji w Singapurze, zgadzał się z Brianem. "Z pewnością rynek jednodniowych akcjonariuszy teraz jest nasz. Jest rentowny, ale nie jest lojalny. Za kilka lat klienci całkowicie mogliby od nas odejść. Naszą największą szansą są starzy klienci - maklerzy, którzy dopiero teraz zaczynają wchodzić do Internetu. Moglibyśmy wyprzedzić konkurentów, odnawiając nasze zaangażowanie wobec tradycyjnych

maklerów. Powinniśmy jedynie zwiększyć oferowaną im wartość. Powinniśmy dać maklerom świadczącym usługi w pełnym zakresie narzędzia online, potrzebne im do usprawnienia obsługi ich klientów. Dlaczego inwestujemy tak dużo, żeby zapewnić jednodniowym akcjonariuszom to, co prędzej czy później dostaną za darmo poprzez Yahoo? Powinniśmy raczej dążyć do tego, żeby nasze produkty przynoszące największe obroty dawały większe zyski, niż do tego, żeby zwiększyć wolumen naszych najbardziej rentownych produktów".

Menedżer produktu Lisa Brandini zabrała głos, jak zwykle mówiąc otwarcie, co myśli. "Jeżeli skupimy się na naszych dziesięciu największych nabywcach, to będziemy żyli przeszłością i zrazimy potencjalnych klientów. Przyszłością jest obrót akcjami online, a nie tradycyjne transakcje za pośrednictwem maklerów. Brian chce, żeby agencja reklamowa przerobiła naszą witrynę? Dobry Boże! Jej ludzie przecież nie potrafią nawet opracować przyzwoitej witryny dla siebie, nie mówiąc już o nas. Jeżeli Rob i Brian będą decydować, co mamy robić, to będą się zastanawiać, co się stało, kiedy Stocknet wprowadzi swoje akcje na giełdę. Czy wiecie, że Cisco Systems przeprowadziło z jednym klientem transakcje na 100 milionów dolarów wyłącznie przez Internet? Musimy doprowadzić do tego, żeby ta witryna zaczęła działać. Zanim tradycyjne domy maklerskie zrozumieją, co w nich trafiło, większość ich klientów przejdzie na samodzielne transakcje i będzie je zawierać online. Musimy opracować takie właśnie oprogramowanie, a do tego będziemy musieli być partnerami maklerów elektronicznych działających online".

Rachel zapytała Marcy: "Ile naprawdę kosztowałoby opracowanie naszego własnego sklepu w sieci i prowadzenie marketingu online?"

Joe Martinez, szef pionu technicznego, czekał na to pytanie. Joe był rzeczowym człowiekiem, który nie znoślił marnotrawienia czasu jego ludzi. Nawet gdybyśmy zaczęli sprzedawać w witrynie, nawet gdybyśmy do niej nagonili wielu ludzi, nie wiemy, jak mierzyć efektywność czegoś takiego. Jeżeli nasi klienci rzeczywiście chcą kupować online produkty TradeRite, musimy nawiązać z nimi stosunki, robiąc coś więcej niż tylko obciążanie ich kart kredytowych. Nie przeznaczę żadnych środków na projekt WWW, zanim nie wykażemy jego celowości. Powinniśmy zacząć od wersji pilotażowej, aby sprawdzić, czy działanie w trybie online przyniesie wyniki.

Lekarstwo na bezsenność?

Była 1.30 nad ranem. Rachel zmusiła się do wyjścia z gabinetu i pójścia na górę. Wiedziała, że gdyby jeszcze popracowała, przyniosłoby to jej tylko nieprzespaną noc. Jutro popracuje jeszcze nad siecią i jakoś przygotowuje przekonujące argumenty dla zespołu na poniedziałek.

Regina Fazio Maruca jest starszym redaktorem Harvard Business Review.

W opisach sytuacyjnych Harvard Business Review przedstawiamy często pojawiające się dylematy kierownicze i konkretne rozwiązania, proponowane przez ekspertów. Opisy te są hipotetyczne, a nazwiska zmyślone. Przedruk i tłumaczenie za zgodą "Harvard Business Review". "Rzeczpospolita" posiada wyłączność na dokonywanie przedruków w języku polskim studiów przypadku, które ukazały się w tym czasopiśmie. Oryginalny tekst pt. "Web Site Blues" autorstwa Reginy Fazio Maruca pochodzi z numeru 74(2) "Harvard Business Review", marzec/kwiecień 1999 r. Copyright 1999 by President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.