

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. Ломоносова
Экономический факультет



МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКИХ РЫНКАХ

Сборник научных студенческих статей

*Под редакцией к.э.н., доцента
Е.М. Слепенковой*

Москва
2015

УДК 339.13
ББК 65.291.31
М266

Под редакцией
Е.М. Слепенковой

М266 Маркетинговый анализ компаний на российских рынках: Сборник статей / Под ред. Е.М. Слепенковой. — М.: МГУ, Экономический факультет, 2015. — 288 с.

ISBN 978-5-906783-09-7

Настоящий сборник раскрывает понятие стратегического анализа, его технологию и инструменты, улучшает понимание текущей ситуации на различных российских рынках, способствует формированию у студентов навыков проведения стратегического анализа и пониманию механизмов разработки маркетинговых стратегий в компаниях, демонстрирует использование классических моделей стратегического анализа, примеры модернизации этих моделей и развития собственных методик исследований самими студентами в ходе маркетингового аудита.

В сборнике предоставлена информация о специфике маркетинговой среды на различных российских рынках в условиях разворачивающегося кризиса, о технологии и инструментах стратегического анализа, о различных методиках маркетинговых исследований, в том числе, о современных методиках исследований в сети интернет, о различных источниках получения маркетинговых данных и практических рекомендациях для конкретных компаний в области их маркетинговых стратегий в современных кризисных условиях. Статьи сборника снабжены таблицами, графиками и рисунками, представляющими результаты маркетинговых исследований, образцами анкет, разработанных для сбора информации, а также списками литературы и сносками на источники информации в сети интернет.

УДК 339.13
ББК 65.291.31

ISBN 978-5-906783-09-7



© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Настоящий сборник статей возник по результатам изучения дисциплины «Маркетинг» бакалаврами четвертого курса экономического факультета по направлению «Экономика». Для его формирования были отобраны лучшие проекты, которые выполнялись студентами в период с сентября по декабрь 2014 г.

Представленные научные статьи, объединенные тематикой стратегического анализа положения компаний на российских рынках в условиях развивающегося в стране кризиса, являются чрезвычайно актуальными. Резкое изменение маркетинговой среды обычно предполагает и изменение стратегического поведения компаний. И здесь проблематика стратегического анализа является как нельзя более уместной, поскольку разработка маркетинговых стратегий базируется на результатах маркетингового аудита.

Выбор объектов исследований определялся только интересами студентов, но не наличием вторичных данных о рынке и компании. Среди исследуемых компаний есть как мировые гиганты, бухгалтерская отчетность которых открыта, а рынкам, на которых они функционируют, посвящено множество аналитических статей и статистических материалов, так и абсолютно закрытые компании, которые функционируют на совершенно непрозрачных рынках. Главной движущей силой при подготовке данных статей было стремление разобраться в том, как функционирует рынок, научиться проводить стратегический маркетинговый анализ компании, понять, как будет развиваться ситуация дальше.

Результаты исследований, представленных в сборнике, не только помогают улучшить понимание текущей ситуации на различных российских рынках. Представленные выводы и рекомендации имеют определенное практическое значение для менеджмента исследованных компаний. При подготовке статей авторы проделали значительный объем самостоятельных маркетинговых исследований, как поисковых, так и итоговых. Особое внимание уделялось проблематике изучения спроса и сегментации рынка, проведению конкурентного анализа, сравнительному анализу комплекса маркетинг-микс у конкурентов на рынке. Это не может не вызвать интереса у участников рассмотренных рынков, тем более что выборки проведенных итоговых опросов во всех представленных работах являются существенными, а следовательно, и результаты опросов имеют определенную практическую значимость.

В этой связи хочется отметить еще один аспект, который делает представленные работы интересными для читателей. При проведении иссле-

дований, особенно в сети Интернет, многие авторские коллективы использовали интересные источники данных, разрабатывали самостоятельные методики исследований. И хотя в значительной части исследований авторы опирались на широко известные методики и модели, используемые в стратегическом анализе, в ряде статей авторы модернизировали эти модели, приспособив их к анализу данных, которые удалось собрать о рынке и компании. Полученные результаты носят оригинальный характер, поскольку основываются на самостоятельно проведенных авторами качественных и количественных исследованиях.

Практическая значимость проделанной работы заключается также в том, что лучшие научные студенческие статьи, отобранные к публикации, могут выполнять роль образца, методического пособия при выполнении самостоятельных исследований студентами, изучающими дисциплину «Маркетинг». Сноски, сопровождающие тексты статей, будут служить для читателей указателями на источники информации, которые могут быть полезны при проведении собственных исследований. А методики и модели, использованные для анализа, могут послужить образцом для последующих поколений студентов, подвигнуть их к творческому использованию существующего аналитического инструментария и, возможно, к разработке собственных методик и моделей для стратегического маркетингового анализа.

В заключение хочется выразить благодарность авторским коллективам, проделавшим большой объем работы при подготовке настоящих статей. Желаю им дальнейших успехов на профессиональном поприще.

*Редактор и научный руководитель,
к. э. н., доцент кафедры маркетинга
экономического факультета МГУ
Слепенкова Елена Михайловна*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
<i>Беликова Анастасия, Григорян Валентина, Затонская Анастасия, Никитина Елена.</i>	
Стратегический маркетинговый анализ: IKEA	7
<i>Резенова Анна, Царева Юлия, Николаев-Пасухин Станислав, Ефимов Антон, Лопаткина Наталья.</i>	
Booking.com на российском рынке онлайн travel-услуг	46
<i>Зеленина Кристина, Кошкин Дмитрий, Кундуш Анастасия, Маркова Ольга, Филиппов Алексей.</i>	
Маркетинговый аудит компании Сапоп на российском рынке	85
<i>Николаева Екатерина, Саркисова Ирина, Томова Елена, Федькина Елена.</i>	
Стратегический анализ новостного телеканала LifeNews	118
<i>Сафина Эльмира, Уракова Екатерина, Фролова Екатерина.</i>	
Стратегический анализ сети семейных ресторанов «АндерСон»	154
<i>Затекина Дарья, Угаров Сергей, Яркова Ольга.</i>	
Стратегический анализ компании Ferrero на российском рынке шоколадных изделий в условиях кризиса	197
<i>Кондрашова Инна, Майорова Елизавета, Наумкина Ольга, Резникова Наталия, Савостьянова Дарья.</i>	
Маркетинговое исследование сети магазинов «ВкусВилл»	227
<i>Ермилова Анастасия, Лобанова Яна, Майер Кристина, Смирнова Екатерина.</i>	
Маркетинговое исследование московского рынка свежесрезанных цветов на примере салона Flower Power	260

STRETEGIC MARKETING ANALYSIS: IKEA

*Belikova Anastasia,
Grigorian Valentina,
Zatonskaya Anastasia,
Nikitina Elena,
Students of MSU
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

This article presents the strategic marketing analysis of the manufacturer of furniture and interior elements IKEA. The usage of this analysis is a must in case of a volatile market situation. The authors applied the variety of marketing instruments, such as SWOT-analysis, Value matrix and others, for making the fully informative picture. They used the data from public sources. Based on the results of this analysis they formulate the conclusion and provide recommendations for IKEA, which is the leader both on furniture market in Russia and all over the world.

This work will be of interest to market research experts and students of marketing directions.

Keywords: marketing analysis, marketing.

JEL-codes: M300, M310, M370, M390.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ: ИКЕА

*Беликова Анастасия,
Григорян Валентина,
Затонская Анастасия,
Никитина Елена,*

*студенты экономического факультета
МГУ им. М. В. Ломоносова
(г. Москва, Россия)*

Аннотация

Данная статья представляет стратегический маркетинговый анализ компании — производителя мебели и предметов интерьера ИКЕА, применение которого является необходимым в условиях изменчивой рыночной ситуации. Для составления наиболее полной и содержательной информационной картины используются такие маркетинговые инструменты, как SWOT-анализ, матрица ценности и многие другие, данные для которых были получены из открытых и общедоступных источников. На основе полученных результатов формируются выводы и даются рекомендации для компании ИКЕА, которая является лидером как на российском рынке мебели, так и на мировой арене.

Данная работа представляет интерес для специалистов в области маркетинговых исследований, а также для студентов, изучающих данную дисциплину.

Ключевые слова: маркетинговый анализ, маркетинг.

JEL-коды: M300, M310, M370, M390.

1. Актуальность проблемы и цель исследования

В современном мире, где потребителю предлагается множество продуктов, имеющих одинаковые функции, перед производителями наиболее остро встает проблема дифференциации своего товара, создания особенного предложения, которое выделит его среди всех остальных, а также выхода на новые рынки, например, онлайн-продаж. При этом в настоящее время в условиях экономического спада в России, политической нестабильности и, как следствие, снижения покупательной способности большей части населения эта проблема становится еще более злободневной и насущной.

В таких условиях для продолжения успешной деятельности компаниям крайне важно понимать происходящие на рынке изменения и адап-

тироваться к ним. Для этого необходимо обладать информацией о потребителях и конкурентах, о спросе на рынке, внешних и внутренних угрозах, а также четко понимать, какое место компания занимает на рынке и какой маркетинговой политики придерживается.

Исследование, проведенное нами, охватывает анализ мебельного рынка в России, его конкурентной среды, особенностей потребителей мебели в нашей стране, а также анализ различных аспектов маркетинговой политики компании IKEA. На основе проведенного анализа делаются выводы о сильных и слабых сторонах компании и возможностях и угрозах на российском рынке, которые представлены в таблице SWOT.

Целью нашего исследования был стратегический маркетинговый анализ IKEA, а также выработка для компании рекомендаций на основе сделанных во время исследования выводов.

2. Задачи

Прежде чем приступать к подробному анализу мебельного рынка и IKEA, следует кратко охарактеризовать компанию и рассчитать потенциал рынка, а также поставить конкретные задачи, необходимые для достижения цели исследования.

IKEA — это международная компания, производящая мебель и прочие товары для дома. «В группу компаний IKEA входят 327 магазинов в 27 странах мира»¹. Однако в своем исследовании мы рассматриваем IKEA исключительно как производителя мебели, а также останавливаемся на анализе деятельности компании на мебельном рынке России.

Для описания спроса и потенциала рынка в ходе исследования была оценена степень развития рынка с помощью индекса развития рынка (Market Development Index, MDI)², который рассчитывается по формуле

$$MDI = \frac{\text{Текущий рыночный спрос}}{\text{Потенциал рынка}} \cdot 100. \quad (1)$$

Объем продаж (рыночный спрос) продукции IKEA на российском рынке по данным годовой отчетности компании за 2013 финансовый год составил 85 957,2 млн руб.³ Потенциал мебельного рынка был рассчитан по данным Росстата как доля продаж мебели во всем обороте розничной торговли: $1,6^4 \cdot 23\,686 \text{ трлн руб.}^5 = 378\,976 \text{ млн руб.}$

¹ Официальный сайт IKEA http://www.ikea.com/ms/ru_RU/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html?cid=ru%3Eot%3Elink%3Eikeagroup%3Efoot32 (15.10.14).

² См. подробнее: Бэст Р. Маркетинг от потребителя. — М., 2008.

³ http://www.ikea.com/ms/ru_RU/pdf/2014/Yearly_Summary_FY13_external.pdf (15.10.14).

⁴ http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_11/IssWWW.exe/Stg/d02/21-06.htm (15.10.14).

⁵ http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_11/IssWWW.exe/Stg/d02/21-03.htm (15.10.14).

Для достижения указанных ранее целей мы поставили перед собой следующие задачи:

1. Провести конкурентный анализ и выявить основных конкурентов ИКЕА на российском рынке.
2. Проанализировать спрос на мебель в России и на мебель компании ИКЕА в частности, выделить сегменты потребителей.
3. Проанализировать концепцию бренда ИКЕА и товарную политику компании.
4. На основе всех сделанных выводов построить таблицу SWOT и дать рекомендации компании.

3. Методология исследования

Поисковое исследование. Для составления анкеты для сегментации рынка и конкурентного анализа было проведено поисковое исследование в сети Интернет, где были проанализированы официальные страницы компании ИКЕА в социальных сетях и мебельные форумы. Также были использованы онлайн-системы мониторинга Сети, с помощью которых был проанализирован сайт ikea.ru.

Анализ сайта ikea.ru с помощью системы alexa.com¹ позволил выявить некоторые особенности посетителей российского сайта ИКЕА. Так, число посетительниц женского пола значительно больше, чем это же значение в среднем по Интернету. Также можно отметить, что число посещений российского сайта компании с места учебы тоже значительно превосходит среднее по Интернету. Это может свидетельствовать о том, что большое число клиентов ИКЕА — студенты. Однако данный вывод требует тестирования, так как посетители сайта являются людьми с различным уровнем образования.

Следующей ступенью поискового исследования был мониторинг Интернета с целью выявления привычек покупателей мебели, а также качеств мебели, которые их наиболее интересуют и являются решающими при выборе бренда. При этом проводился анализ вручную, а также с помощью системы мониторинга Интернета babkee.ru.

Для начала были проанализированы следующие группы в наиболее популярной в России социальной сети vk.com: «Клуб любителей ИКЕА»² и «ИКЕА Россия»³. Исследование этих групп привело примерно к одинаковым выводам, поэтому приведем лишь результаты анализа второй из них, которая является самой многочисленной группой, связанной с ИКЕА, в социальной сети vk.com.

¹ Статистический анализатор сайтов Alexa <http://www.alexa.com/siteinfo/ikea.ru> (22.10.14).

² <https://vk.com/ikeacluborg> (22.10.14).

³ <https://vk.com/ikea> (22.10.14).

На момент исследования (22.10.14) в данной группе состоял 151 861 человек. Из них женского пола – 129 688 и соответственно мужского – 22 190. Из указавших свое семейное положение участников группы более 70% женаты / замужем, 91% подписчиков находятся в возрасте до 40 лет, 64% – до 30 лет. При этом особенной популярностью в обсуждениях пользуются темы про детей.

Кроме того, был проведен анализ российской страницы IKEA в facebook.com, в результате которого было обнаружено, что наиболее активные подписчики страницы родом из Москвы, а их средний возраст составляет 25–34 года.

После этого с помощью системы мониторинга сети Интернет babkee.ru были проанализированы отзывы в сети Интернет о мебели IKEA. Кроме того, были вручную просмотрены наиболее популярные темы, обсуждаемые на мебельных форумах России¹. В результате были получены данные о том, какие качества мебели наиболее важны для покупателей. Среди них цена, страна-производитель, экологичность, бренд и удобство в эксплуатации.

Для анализа конкурентов был использован сервис анализа сайтов cy-pr.com², который позволяет определить рейтинг интересующих сайтов. При этом рейтинг показывает количество ключевых слов в поиске, по которым конкурент показывается рядом с анализируемым сайтом. В табл. 1 показаны результаты этого анализа.

Таблица 1

Конкуренты IKEA

⇒ Сайт	⇒ Рейтинг cy-pr.com
www.enter.ru	⇒ 355
www.hoff.ru	⇒ 217
www.shatura.com	⇒ 208
leroymerlin.ru	⇒ 192
www.stolplit.ru	⇒ 155
www.obi.ru	⇒ 118
www.auchan.ru	⇒ 111

Кроме того, чтобы сделать предположение о главных конкурентах IKEA, был использован сайт advse.ru³, с помощью которого можно

¹ Мебельный форум № 1 (<http://mebforum.ru/>) (22.10.14).
 Форум мебельщиков (<http://forum.sdelaimebel.ru/>) (22.10.14).
 Клуб любителей IKEA (<http://ikea-club.ru/forum/>) (22.10.14).
 Мебельный форум (<http://мебельный-форум.рф/>) (22.10.14).
 MNOGOMEBEL.ru (<http://www.mnogomebel.ru/forum/index.php>) (22.10.14).

² Комплексный сервис анализа сайтов <http://www.cy-pr.com/analysis/www.ikea.com> (22.10.14).

³ Статистика поисковой рекламы. <http://advse.ru/> (22.10.14).

определить, какие сайты выдаются поисковыми системами google.com и yandex.ru при вводе пользователем разных запросов. Нами были введены запросы «купить мебель», «дешевая мебель», «доступная мебель», «качественная мебель» и «экологичная мебель». Оказалось, что на данные запросы выдаются следующие сайты: stolplit.ru, shatura.com, ikea.com, avito.ru, enter.ru, komod.ru.

Количественное исследование. В результате поискового исследования нами были сделаны предположения о конкурентах ИКЕА в России, а также сегментах, существующих на рынке мебели, которые были выражены в гипотезах. На основе всего проведенного анализа была составлена анкета, которая была использована для проведения количественного исследования — онлайн-опроса¹, который проводился с 17 по 22 ноября 2014 г. Ознакомиться с анкетой можно в приложении 1. Анкета.

По ответам анкеты мы выявили профиль нашего среднего респондента:

1. Мужчина или женщина.
2. Является учащимся или работает в коммерческой структуре.
3. При покупке мебели обращает внимание в первую очередь на удобство в эксплуатации, материал и дизайн.
4. В свободное время предпочитает встречаться с друзьями, читать книги или проводить его с семьей.
5. Предпочитает мебель из России и Восточной Европы.
6. Предпочитает мебель из массива дерева и ДПС / МДФ / ДВП.
7. Покупает мебель в среднем раз в 10 лет.

4. Результаты проверки гипотез

В результате поискового исследования мы выявили 11 гипотез, которые проверялись в ходе опроса:

1. Большую долю среди покупающих мебель в ИКЕА составляют студенты и молодые специалисты.

Гипотеза подтверждена.

На рис. 1 представлено распределение клиентов ИКЕА по роду занятий. Большинство покупателей ИКЕА являются студентами, служащими в коммерческих структурах или совмещают учебу с работой.

При этом на рис. 1 и далее на рис. 2 и 3 клиенты ИКЕА представлены черными оттенками, а серыми — все респонденты.

2. Наиболее активное участие в выборе мебели принимает женская часть населения.

Гипотеза не отвергается.

¹ Наша анкета. <https://docs.google.com/forms/d/1RmoQthkIbtV8UH7GpJferRnbBE5b4G7wEqR1lFFLiU/viewform>

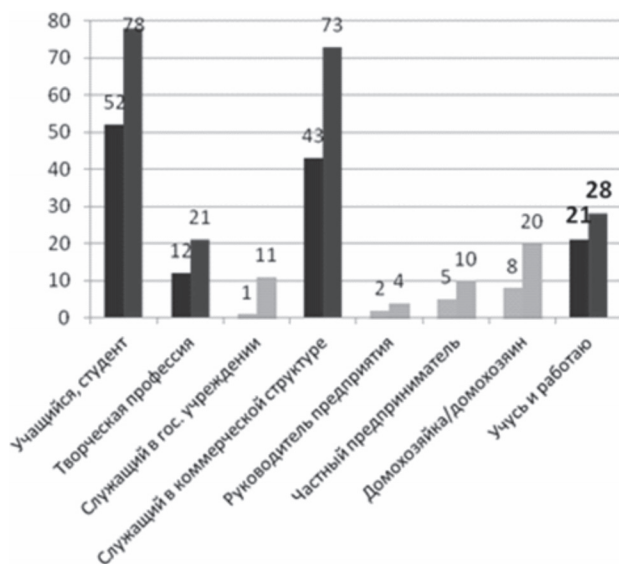


Рис. 1. Распределение респондентов по роду занятий

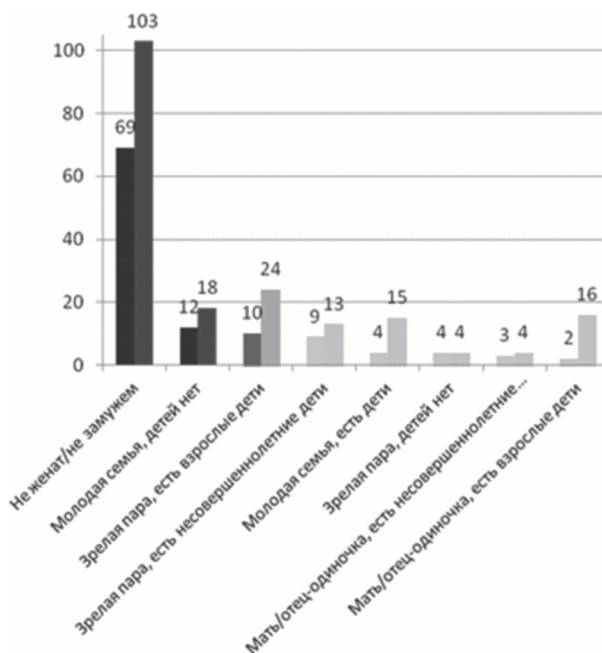


Рис. 2. Распределение респондентов по гендерному признаку

Следует отметить, что по полученным результатам женское население более активно участвует в покупке мебели, чем мужское. Однако показатели для мужского и женского населения очень близки, поэтому опровергнуть эту гипотезу нельзя.

Доля клиентов IKEA в общей численности респондентов:

1. Женщины – 57,25% (79 из 138 опрошенных).
2. Мужчины – 55,74% (34 из 61 опрошенного).

3. Один из основных целевых сегментов IKEA – это молодые пары с несовершеннолетними детьми.

Гипотеза опровергнута.

Согласно полученным результатам, которые можно видеть на рис. 3, основную долю покупателей составляют неженатые или незамужние граждане (69 из 103 опрошенных, или 67%), в то время как клиентов IKEA среди молодых семей с детьми всего 4 из 15 опрошенных, или 27%.

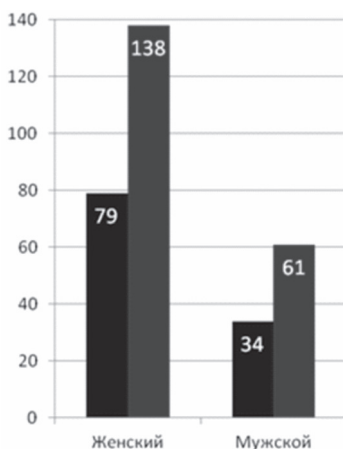


Рис. 3. Распределение респондентов по семейному

4. Главным критерием при выборе мебели в России остаются цена, доставка и дизайн.

Таблица 2

Распределение критериев выбора мебели по степени важности

Место	Критерий
1	Удобство в эксплуатации
2	Материал
3	Дизайн
4	Качество сборки
5	Цена
6	Экологичность

Место	Критерий
7	Удобство сборки
8	Доставка
9	Бренд / страна-производитель

Гипотеза опровергнута.

На основе взвешенной оценки ответов 200 респондентов собственного опроса была получена информация о степени важности различных критериев при выборе мебели, на основании которой данные критерии были проранжированы. Результаты представлены в табл. 2. Согласно этим данным цене респонденты отдали лишь 5-е место, доставке — 8-е, однако дизайн оказался одним из самых важных критериев — его поставили на 3-е место.

5. Экологичность и страна-производитель являются одними из наименее важных факторов при выборе мебели.

Гипотеза принимается частично.

Треть респондентов посчитала критерий «бренд / страна-производитель» наименее важным при принятии решения о покупке мебели, однако потребители все же задумываются об экологичности мебели, поэтому, как видно из табл. 2, отдали ей 6-е место.

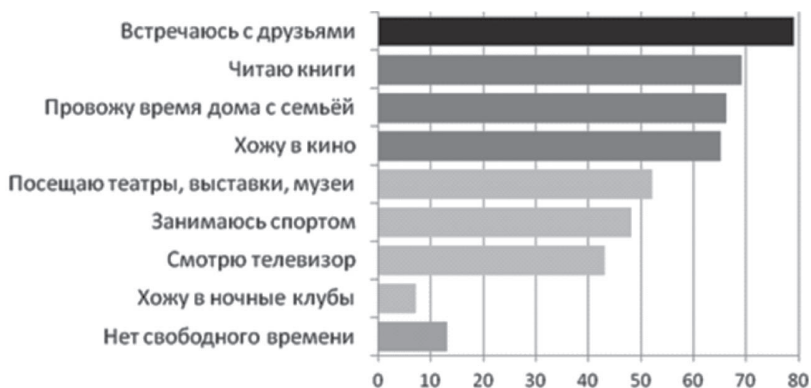


Рис. 4. Распределение респондентов по способам проведения свободного времени

6. Клиенты IKEA — это мобильные люди с активным образом жизни.

Гипотеза принимается.

Наиболее популярным оказался ответ «Встречаюсь с друзьями». Распределение по другим видам проведения свободного времени можно видеть на рис. 4.

7. Потребители рассматривают покупку мебели IKEA скорее для съемного / временного жилья, чем собственного.

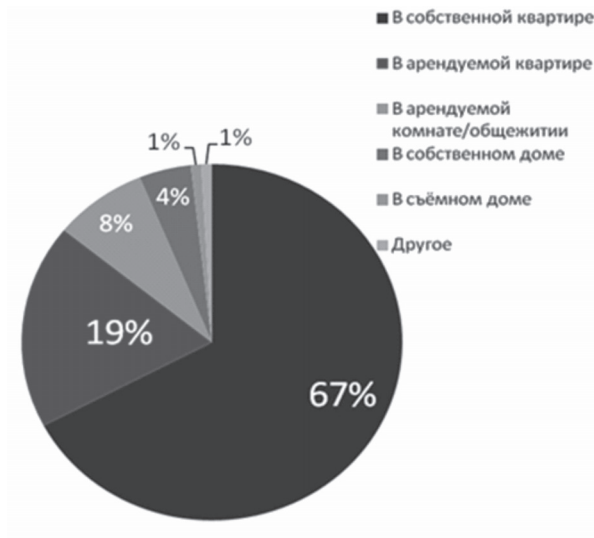


Рис. 5. Распределение респондентов по месту проживания

Гипотеза отвергается.

На рис. 5 приведено распределение респондентов, являющихся клиентами IKEA, по видам жилья. Основная часть покупателей магазина IKEA проживает в собственных квартирах, т.е. они покупают или покупали там мебель для собственного, а не арендуемого жилья.

8. Мебель IKEA чаще всего покупается в квартиру, а не в дом.

Гипотеза отвергается.

Респонденты считают, что в IKEA можно покупать мебель как для дачи, так и для основного жилья (рис. 6).



Рис. 6. Мнение респондентов о предназначении мебели IKEA

9. Большинство покупателей IKEA хорошо ориентируется в современном мире технологий и пользуется специальными приложениями при покупке мебели.

Гипотеза отвергается.

87% респондентов либо не используют (127 человек), либо не знают о таких возможностях (44 человека) (рис. 7).

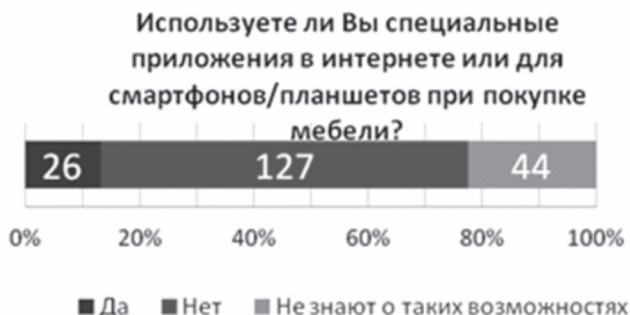


Рис. 7. Использование респондентами специальных приложений

10. Большинство покупателей ориентируются на мебель из ДСП.

Гипотеза принимается частично.

Для большей части респондентов ДСП является приемлемым вариантом материала для мебели, однако среди покупателей более популярен массив дерева. На вопрос о готовности купить 65 человек ответили — массив, но не ДСП и 54 человека — ДСП, но не массив (рис. 8).

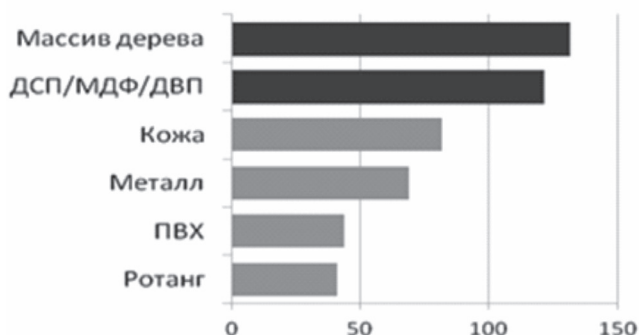


Рис. 8. Предпочтения респондентов в материале мебели

11. Потребители чаще всего покупают мебель, произведенную в России и Восточной Европе.

Гипотеза принимается.

Более 66% респондентов в последний раз покупали мебель российского производства (58%) или стран Восточной Европы (8%) (рис. 9).



Рис. 9. Предпочтения потребителей в стране (регионе) — производителе мебели

5. Выявление целевых аудиторий

На основе результатов, полученных в ходе проведения собственного опроса, мы выделяем четыре целевые аудитории.

1. Молодые девушки в возрасте от 21 до 30 лет, не замужем, совмещают работу и учебу, имеют средний уровень дохода, проживают в собственной квартире, готовы менять мебель один раз в пять лет и чаще, при этом они не имеют четко выраженных предпочтений в стиле интерьера, готовы покупать мебель из массива дерева. Свободное время посвящают общению с друзьями и близкими.

Результаты опроса: 71% (или 57 человек) опрошенных в возрасте 21–30 лет являются клиентами ИКЕА, из них 55 человек — девушки, 45 из которых не замужем. Для них характерны следующие особенности:

38 девушек отметили, что они проводят свободное время с семьей и друзьями;

31 девушка ответила, что покупает мебель раз в пять лет и чаще;

30 девушек предпочитают мебель из массива дерева;

14 совмещают работу и учебу.

На основании полученных результатов мы сформулировали мотив к покупке у данной целевой группы: молодые девушки мечтают о красивой мебели из экологичных материалов, которую бы им привезла служба доставки.

2. Матери / отцы-одиночки, имеющие несовершеннолетних детей, проживающие в собственных квартирах и предпочитающие покупать мебель в ИКЕА для детской, спальни и прихожей, имеющие средний уровень дохода, готовы купить мебель из ДСП.

Результаты опроса: 75% опрошенных матерей и отцов-одиночек являются клиентами ИКЕА, все проживают в собственных квартирах, все готовы купить диван за 10 000–30 000 руб., поскольку имеют средний

доход, а также 67% покупают в IKEA мебель для детской, спальни и прихожей, в качестве материала предпочитая ДСП.

На основании полученных результатов мы сформулировали мотив к покупке у данной целевой группы: родители, воспитывающие несовершеннолетних детей в одиночку, хотят купить им удобную, экологически безопасную, недорогую мебель с интересным дизайном.

3. Зрелые пары, проживающие в *собственных квартирах*, осуществляющие смену мебели *раз в три года и чаще* и предпочитающие мебель из *массива дерева, российского производства*.

Результаты опроса: все опрошенные являются клиентами IKEA, проживают в собственных квартирах, предпочитают мебель из массива дерева, при этом 75% из них покупают мебель раз в три года и чаще.

На основании полученных результатов мы сформулировали мотив к покупке у данной целевой группы: хотят видеть у себя дома удобную, качественно собранную мебель, цена для них не является основным критерием покупки.

4. Молодые семьи, не имеющие детей, проживающие в *арендуемых или собственных квартирах*, работающие в *коммерческих структурах*, готовы менять мебель в среднем *раз в пять лет*, отдают предпочтение стилям «минимализм», «хай-тек» и «техно».

Результаты опроса: 67% опрошенных являются клиентами IKEA, при этом 8 из 12 человек покупают мебель раз в пять лет и чаще, а половина работает в коммерческих структурах. 7 из 12 человек живут в собственных квартирах, 4 — в арендуемых, а 1 — в собственном доме.

На основании полученных результатов мы сформулировали мотив к покупке у данной целевой группы: каждая молодая семья мечтает о современном и доступном интерьере для создания уюта в своей квартире.

6. Анализ конкурентов

Для выявления основных конкурентов IKEA на российском рынке был проведен опрос: респондентов попросили оценить степень похожести лидеров российского мебельного рынка на IKEA по шкале от 1 до 5, где 1 означает, что компания полностью отличается от IKEA, а 5 — что эти две компании очень похожи.



Рис. 10. Выявление основных конкурентов IKEA по шкале похожести

Согласно результатам исследования, на IKEA наиболее похожи такие мебельные магазины, как «Ашан», «Гранд», «Три Кита» и «Леруа Мерлен», однако, по мнению потребителей, IKEA обладает уникальными качествами, поэтому ни одна из компаний не превысила интегральную оценку в 2,35, что означает, что они мало похожи на IKEA (рис. 10).

Необходимо выяснить положение IKEA на российском рынке относительно главных конкурентов. К сожалению, российские компании, не торгующие на биржах, предоставляют мало информации о финансовом состоянии и темпах роста, поэтому конкурентный анализ можно провести, используя данные о ценах в интернет-магазинах и мнение наших респондентов. На основе данных «Яндекс.Маркета» о цене и оценки диванов потребителями по пятибалльной шкале в категории до 25 тыс. руб. была построена карта ценности, представленная на рис. 11.

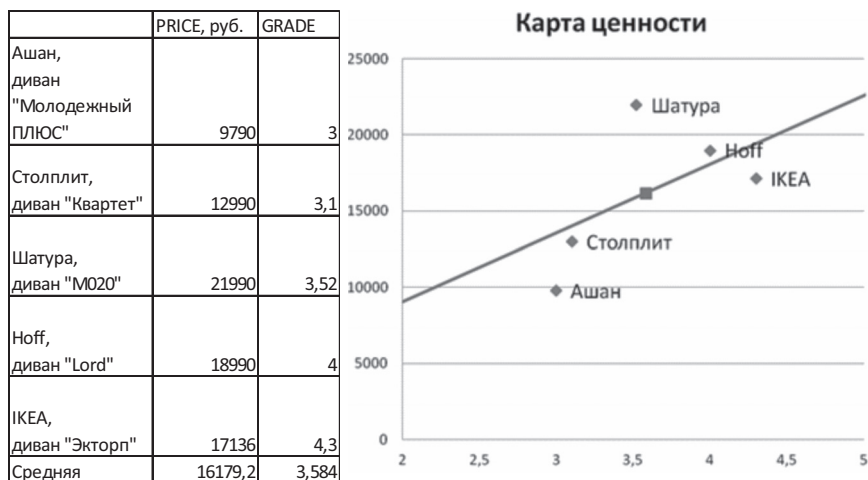


Рис. 11. Карта ценности для российского мебельного рынка

Карта ценности показывает выгодное положение IKEA относительно конкурентов. IKEA находится ниже линии справедливой цены, что означает, у IKEA есть большие перспективы роста. Более того, оценка дивана IKEA по качеству самая высокая среди конкурентов.

Таблица 3

Карта ценности для российского мебельного рынка

Основные конкуренты. Мнение потребителей	IKEA превосходит конкурента по всем параметрам	IKEA уступает по качеству продукции	IKEA уступает по отношению цена / качество
«Гранд»	23%	26%	21%
«Леруа Мерлен»	19%	30%	19%
«Шатура»	19%	26%	20%

Вернемся к мнению наших респондентов относительно IKEA. Здесь конкурентное преимущество IKEA не так очевидно. В табл. 3 представлены результаты проведенного опроса, где респонденты должны были ответить на вопрос, в каких областях IKEA уступает своим основным конкурентам — «Гранду», «Леруа Мерлен» и «Шатуре». В ячейках таблицы расположены проценты респондентов, выбравших то или иное преимущество конкурентов перед IKEA. Следует отметить, что процент респондентов, считающих IKEA лучше основных конкурентов, весьма невелик и не превышает 25%. Однако низкий процент респондентов, считающих IKEA хуже в тех или иных областях, говорит о наличии у IKEA уникальных свойств, в связи с которыми респонденты затрудняются сравнивать данные мебельные магазины.

Стоит отметить, что IKEA имеет хорошие маркетинговые преимущества, такие как обладание высокой долей рынка и соответствующей широкой известностью бренда. Известность IKEA — результат многолетней работы и постоянных затрат на рекламу. Так, например, каталог IKEA официально признан самым большим бесплатным печатным изданием в мире после Библии¹. В 2013 г. в мире издано 212 млн экземпляров каталога².

Позиционирование. Позиционирование на рынке — это обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличающегося от других желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей³.

Метод позиционирования компании IKEA — атрибутивный, суть которого заключается в том, что компания выбирает некий атрибут и связывает его со своим продуктом. Анализ производственной системы IKEA позволил проранжировать качества, по которым эта компания себя позиционирует (точки дифференциации):

- 1) «создание всех новых продуктов IKEA определяется прежде ценой и только потом дизайном», «с определения цены начинается производственный процесс»⁴;
- 2) «компания просто помешана на том, что она родом из Швеции, и напоминает об этом буквально на каждом углу»⁵;
- 3) «IKEA стала первым мебельным магазином со структурой и логистикой склада»⁶;
- 4) «после определения цены дизайнеры (их более 90) ломают голову над тем, как вписаться в эти рамки», разрабатывается дизайн, удовлетворяющий стилистике IKEA⁷;

¹ <http://www.wwf.ru/resources/news/article/13000>

² http://www.vestnik-news.com/2013/01/07/ikea_2012.html

³ См. подробнее: *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М., 2012.

⁴ *Асланов Т.* Секреты маркетинга компании IKEA // блог Тимура Асланова. <http://sales.ru/marketing/sekrety-marketinga-kompanii-ikea.html>

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ Справочник по архитектуре и проектированию: <http://arx.novosibdom.ru/node/572>

- 5) продукт обязательно должен удовлетворять трем критериям — «функциональности, простоты (в использовании), изобретательности (необычного подхода)»¹;
- 6) «выбирается дешевый материал»².

Кроме того, точки дифференциации были также выявлены в ходе опроса, в котором респондентам предлагалось расположить в порядке значимости критерии, по которым оценивается приобретаемая мебель³ (табл. 4).

Таблица 4

Критерии выбора мебели

Позиция	Критерий	Выбрали этот ответ (количество респондентов)	Накопленное значение
1	Удобство в эксплуатации	49	49
2	Материал	34	77
3	Дизайн	28	102
4	Качество сборки	33	121
5	Цена	32	135
6	Экологичность	28	158
7	Удобство сборки	39	176
8	Доставка	42	188
9	Бренд / страна-производитель	65	197

В результате проведенного исследования были выявлены следующие точки дифференциации компании ИКЕА: цена, качество сборки, дизайн, удобство в эксплуатации. Как видно на рис. 12, компания отвечает основным предпочтениям покупателей (за исключением качества используемых материалов, которое, однако, компенсируется качеством сборки и привлекательной ценой). Предпочтения рынка основаны на нашем опросе⁴.

Комментарий к рис. 12: свойства проранжированы от 1 до 9, светлым цветом отмечены предпочтения потребителей, где 9 — самое важное свойство, 1 — наименее важное свойство. Темным цветом отмечены свойства ИКЕА согласно заявлениям производителя и нашему анализу компании, где 9 — основной критерий производства, 1 — наименее важное свойство, являющееся дополнительным.

¹ Официальный сайт ИКЕА http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/our_product_range.html

² Золотов Евгений. Сколько стоит ИКЕА? А кому принадлежит? Статья. iBusiness. 2012. 14 августа. <http://ibusiness.ru/blogs/22205>

³ См. вопрос № 8 в приложении 1. Анкета.

⁴ См. вопрос № 8 в приложении 1. Анкета.

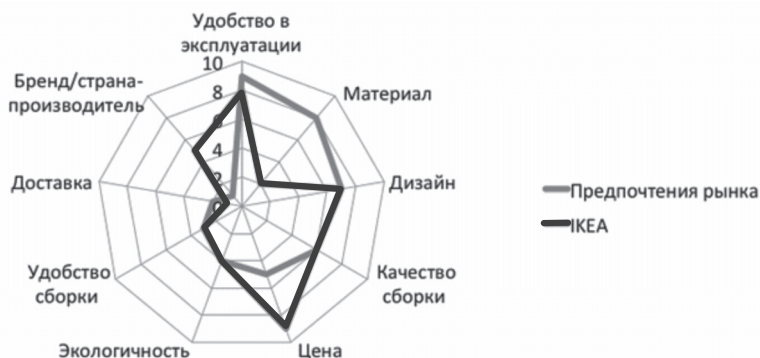


Рис. 12. Атрибутивное позиционирование IKEA

Таким образом, можно сформулировать позиционирование компании IKEA: компания IKEA предоставляет недорогую и качественную мебель (соотношение цена – качество) для «простых людей» (низкий и средний ценовой сегмент), ориентированных на необычные функциональные решения в интерьере.

На основе анализа конкурентной среды и позиционирования IKEA составлена модель построение бренда с использованием модели Unilever Brand Key, которая представлена на рис. 13.

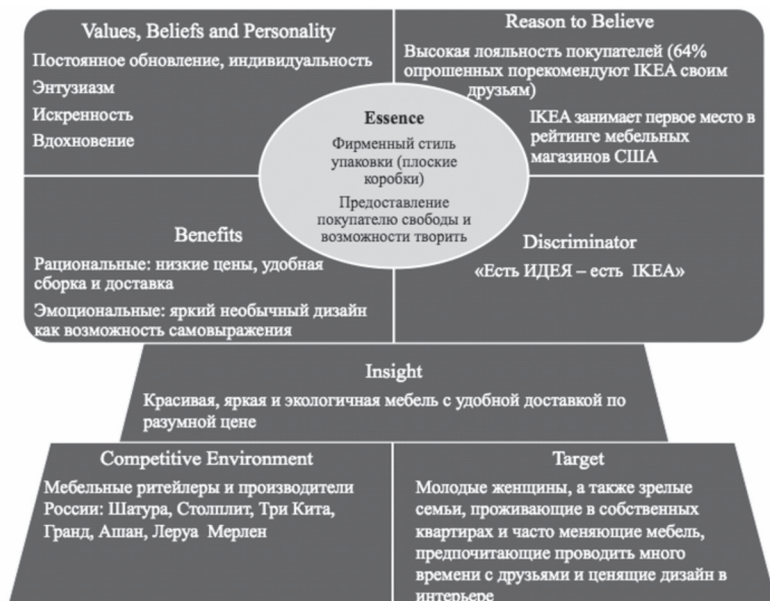


Рис. 13. Unilever Brand Key

BAV. Согласно методологии Young&Rubicam¹, IKEA находится в позиции лидера на мировом рынке мебели (рис. 14).

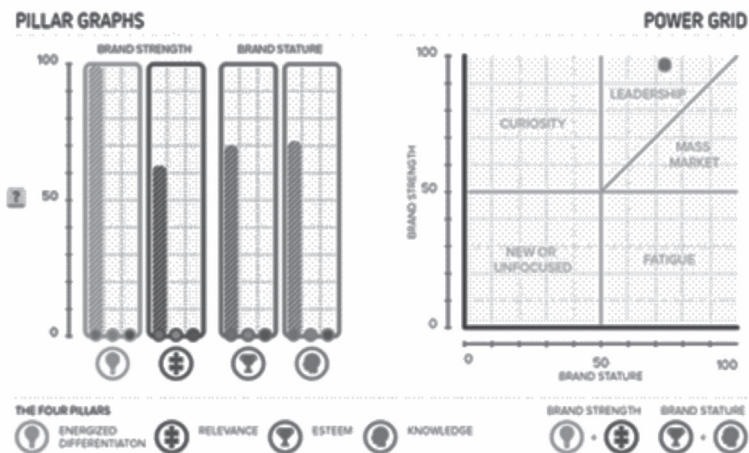


Рис. 14. BAV: IKEA – лидер

7. Сбытовая политика

На территории Российской Федерации у IKEA существует два канала сбыта:

1. Заводы IKEA → Гипермаркеты IKEA → Клиенты.
2. Заводы IKEA → Гипермаркеты IKEA → Неофициальные интернет-магазины → Клиенты.

В первом случае осуществляются прямые продажи непосредственно между производителем и потребителем. Во втором — между ними присутствует один посредник — интернет-магазин.

Заводы IKEA расположены в 12 странах мира, среди которых Швеция, Россия и др. На всей территории нашей страны нет единого официального интернет-магазина IKEA, как в 13 других государствах: Австралии, ОАЭ и т.д. При этом в России действуют такие интернет-магазины, как ikea-vsem.ru, ikea-store.ru, ikea.okdelivery.ru, которые не являются подразделениями самой IKEA.

Доля интернет-ритейла составляет около 4% от всех продаж мебели на территории РФ, при этом рынок e-commerce постоянно растет на несколько процентов в год, именно поэтому IKEA следует развивать этот канал продаж.

¹ <http://bavconsulting.com/>

Интернет-ритейл. В данное время магазины IKEA Group работают в 13 странах, а вскоре IKEA-online охватит уже 27 стран¹. Открытие online-продаж всегда положительно влияло на выручку IKEA. Так, например, открытие онлайн-магазина IKEA в Германии увеличило годовую выручку компании за 2013 г. на 92 млн, что составляет 2% от общей выручки немецкого подразделения за тот год². Однако IKEA пока не сообщала о планах запуска online-продаж в России, хотя, на наш взгляд, IKEA стоит выйти на рынок интернет-ритейла в России, который предлагает большие перспективы роста. По данным ФОМ³, уровень проникновения Интернета в России на осень 2014 г. составлял 62%, при этом доля активной аудитории, т.е. выходящих в Сеть хотя бы раз за сутки, сейчас составляет 51% (59,9 млн человек). Годовой прирост интернет-пользователей, выходящих в Сеть хотя бы раз в месяц, составил 9%, а для суточной аудитории данный показатель равен 13%.



Рис. 15. Карта каналов сбыта

В ходе исследования был проведен поиск возможных конкурентов IKEA в области интернет-ритейла мебели. Сайты компаний, торгующих мебелью, выбирались на основе мнения потребителей о степени схожести IKEA и данного магазина по данным нашего исследования, а также по поиску «интернет-ритейл» в системах alexa.com, cy-pr.com и top100.

¹ <http://www.bloomberg.com/news/2014-09-09/ikea-full-year-sales-gain-3-as-spending-accelerates-in-china.html>

² <http://evigo.com/8685-ikea-online-sales-represent-10-total-transactions/>

³ <http://fom.ru/SMI-i-internet/11889>

gambler.ru с критерием «по России». В табл. 5 представлены сравнительные данные этих сайтов с сайтами IKEA (данные на 31 октября 2014 г.¹).

Таблица 5

Сравнительные показатели сайтов мебельных интернет-магазинов

Сайт	Посетителей (визитов*) в месяц	ИЦ Яндекс	Ранг Алекса по России	Средн. время на сайте
HOMEME.RU	-	650 (4,5 тыс.сайтов)	1,460	4:51
STOLPLIT.RU	1 027 953*	650 (2,2 тыс. сайтов)	1,020	3:59
SHATURA.COM	429 414*	850 (2,4 тыс. сайтов)	3,526	9:14
HOFF.RU	110 533	1200 (3,1 тыс. сайтов)	1,190	6:29
IKEA.RU	85 197	1100 (1,7 тыс.сайтов)	2,276	2:59
IKEA.com	3 999 382	1400 (35,3 тыс. сайтов)	-	7:25

В табл. 5 представлено сравнение по числу посетителей в месяц, индексу цитирования «Яндекса» (показывает взвешенное по алгоритму «Яндекса» число ссылок на сайт в Интернете), рангу Алекса внутри России (комбинированный рейтинг) и среднему времени на сайте. Согласно статистике, наиболее популярным по посещаемости и рейтингу Алекса является сайт магазина «Столплит», наиболее упоминаемым — Hoff, а сайт, на котором дольше всего задерживаются посетители, — «Шатура». Такие различия по первым местам обусловлены качественным различием показателей, а также различными каналами продвижения. Но стоит отметить, что сайт IKEA имеет хороший потенциал. В данный момент он является одним из лидеров по Рунету. Сайт и мебель IKEA известны, а малая посещаемость и малое время на сайте связаны с отсутствием онлайн-канала продаж. IKEA имеет все ресурсы и возможности для выхода на российский рынок online-продаж.

Стоит отметить, что имеются сайты, предлагающие купить мебель IKEA онлайн по копии каталога IKEA, но не являющиеся подразделениями IKEA. Некоторые из этих сайтов весьма популярны, например, <http://ikea-vsem.ru/> посещают 105 050 человек в месяц и проводят на нем в среднем 7 часов 31 минуту за посещение. Появление официальной

¹ Данные взяты из систем: alexa.com, cy-pr.com, yandex.ru (индекс цитирования).

ИКЕА на этом рынке захватило бы эту часть рынка, принадлежащую сайтам — распространителям ИКЕА.

Таблица 6

Анализ поискового трафика для сайтов магазинов мебели

Сайт	Самые популярные поисковые запросы	Предыдущие посещенные сайты	Процент пришедших из поисковых систем
HOMEME.RU	Homeme (42,29%) купить диван (6,79%) диван кровать много мебели	yandex.ru (15,8%) google.ru (6,1%) vk.com (3,7%)	19,20%
STOLPLIT.RU	Стопплит(15,97%) шкафы-купе мебель компьютерный стол	yandex.ru (14,3%) google.ru (7,3%) mail.ru (2,1%)	18,60%
SHATURA.RU	шатура + шатура мебель (25,95%) мебель (19,16%) мебель для спальни (4,52%)	yandex.ru (18,1%) google.ru (8,8%)	24,90%
HOFF.RU	диваны (13,30%) hoff (9,73%) детская мебель (6,02%)	yandex.ru (18,3%) google.ru (11,5%) ikea.com (4,5%) enter.ru (1,7%)	26,10%
IKEA.RU	икеа (29,91%) икеа (20,99%) икеа новосибирск (7,34%) brtf (5,01%) ikea.ru (4,97%)	ikea.com (44,0%) vk.com (9,5%) yandex.ru (5,9%) facebook.com (4,2%) google.ru (4,2%)	5,20%
IKEA.COM	ikea (43,37%) ikea online (0,34%)	google.com (27,2%)	25,00%

Табл. 6 показывает, по каким запросам покупатели находят тот или иной сайт, откуда они приходят и сколько из них приходят из поисковых систем. На сайт ikea.ru в основном заходят либо по прямому запросу в поиске, либо с сайта ikea.com. На сайты онлайн-ритейлеров мебели с поисковых систем приходит значительно больше посетителей, и многие из них используют не прямой запрос, а поиск мебели или определенного типа мебели.

8. Политика продвижения

Для успешной деятельности каждой компании необходимо выработать комплекс маркетинговых коммуникаций, который позволит информировать потенциальных клиентов о компании, ее деятельности и предложениях на рынке.

К маркетинговым коммуникациям относятся реклама, PR, стимулирование продаж, прямые продажи.

У IKEA выстроен сбалансированный комплекс маркетинговых коммуникаций, к тому же компания активно использует новые, альтернативные методы продвижения. Далее мы рассмотрим подробнее маркетинг-микс компании.

Реклама на телевидении

1. *Прямая реклама на телевидении.* В рамках коммуникационной компании «Будит любовь» в 2014 г. IKEA представила ТВ-ролик «IKEA: не расставайтесь с любимыми»¹.
2. *Product placement.* К данному виду ТВ-рекламы компания прибегает, например, в фильме «500 дней лета»², где главные герои прогуливаются по магазину IKEA, представляя, что это их дом. Фильм транслируется на ведущих каналах страны.

Реклама в Интернете

1. *Контекстная реклама* выдается при вводе ключевых слов поиска. На рис. 16 можно видеть контекстную рекламу IKEA, выдаваемую при поиске в Google.

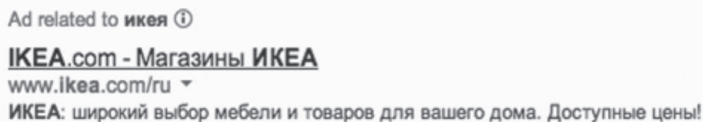


Рис. 16. Контекстная реклама IKEA

2. *Баннерная реклама* размещается на сайтах, являющихся площадками для рекламы.

На рис. 17 представлена баннерная реклама IKEA на сайте vk.com.



Рис. 17. Баннерная реклама IKEA

¹ http://www.youtube.com/watch?v=_EYxcI_wTr0 (07.01.15).

² <http://www.kinopoisk.ru/film/409372/> (07.01.15).

PR

1. *Пресс-релизы.* На официальном сайте ikea.ru есть раздел «Пресс-служба», где компания ведет страницу «Пресс-релизы»¹ и где публикуются мировые новости о компании ИКЕА. Также в этом разделе компания информирует покупателей об отзывах товаров с дефектами².
2. *Благотворительность* играет важную роль в комплексе продвижения ИКЕА. Так, у компании есть собственный благотворительный фонд³, который направлен на улучшение условий жизни детей в наиболее бедных странах мира, и некоторые другие проекты. В 2015 г. компания планирует перечислить 50 руб. с каждой игрушки, купленной 9–10 января, на поддержку образовательных проектов для детей⁴.
3. ИКЕА к тому же активно участвует в проведении различных *специальных мероприятий*, например, конкурса «Стань главным лицом с обложки каталога ИКЕА 2015»⁵.
4. Проведение *деловых мероприятий* также является одной из составляющих коммуникационной компании ИКЕА. Примером такого мероприятия может служить семинар по детскому здоровью⁶, проведенный в «ИКЕА Белая дача» врачом-педиатром Еленой Анциферовой.

Стимулирование продаж также является важным инструментом продвижения, способствующим большей узнаваемости компании, повышению лояльности клиентов и краткосрочному росту продаж. К этому инструменту компания прибегает достаточно часто. Так, в период со 2 января по 4 февраля ИКЕА объявила распродажу товаров⁷. Создан отдел «Уцененные товары», где клиенты могут сэкономить до 70%⁸.

Вирусный маркетинг. Кроме стандартных методов продвижения ИКЕА прибегает к альтернативным, более креативным и менее навязчивым по отношению к потребителю методам продвижения. К ним относится вирусный маркетинг, который характеризует различные способы продвижения товара, где сами потребители являются переносчиками информации о товаре и компании.

Рассмотрим формы вирусного маркетинга, к которым прибегает ИКЕА:

¹ http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/press/press_releases/ (07.01.15).

² http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea/press/product_recalls/index.html (07.01.15)

³ <http://www.ikeafoundation.org/> (07.01.15).

⁴ http://www.ikea.com/ru/ru/store/ekaterinburg/unicef_ekb (07.01.15).

⁵ <http://love.ikea.ru/cover/> (07.01.15 г.).

⁶ <http://www.evadoctor.ru/seminar-ikea-belaya-dacha/> (07.01.15).

⁷ http://www.ikea.com/ru/ru/store/belaya_dacha/sale (07.01.15).

⁸ http://www.ikea.com/ru/ru/store/belaya_dacha/offers (07.01.15).

1. Создание совместно с Electronic Arts в 2008 г. *рекламной игры SIMS 2 IKEA Home Stuff*, которая являлась дополнением к основной игре SIMS 2, позволило напрямую воздействовать на крупную аудиторию поклонников одной из самых популярных игр.
2. Другой формой вирусного маркетинга является создание *видеороликов* в форме короткометражных фильмов. В одном из таких роликов IKEA была рассказана история о пожилom мужчине¹, который ходил в парк кормить голубей, но однажды его скамейка в парке оказалась занята. Однако мужчина нашел решение, купив переносной стул из IKEA.
3. Создание приложения, используя которое, покупатели могут оценить в домашних условиях товары из IKEA с помощью дополненной реальности.
4. В 2008 г. IKEA провела *партизанскую акцию*, оформив вагоны метро в Москве в стиле компании.
5. К вирусному маркетингу также можно отнести создание *сообщества «Клуб IKEA Family»*, члены которого пользуются привилегиями при покупке в магазине, а также для них устраиваются специальные мероприятия².

9. Товарная политика

Мы проанализировали товар IKEA по схеме, представленной на рис. 18.

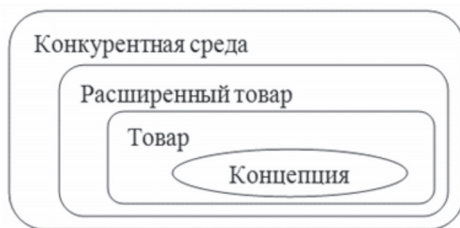


Рис. 18. Четыре уровня товара³

Как мы знаем, **концепция** маркетинга — это философия бизнеса. Концепцию IKEA можно выразить одним предложением: «Быть доступными для многих»⁴. Она отражает основную цель компании, которая состоит в том, чтобы «помочь как можно большему числу людей изменить к лучшему их жизнь дома». Компания предлагает широкий ассортимент удоб-

¹ <http://www.youtube.com/watch?v=EmqIsMIKS-Q> (07.01.15).

² <http://www.ikea-family.ru/> (07.01.15).

³ См. подробнее: *Котлер Ф.* Указ. соч.

⁴ http://www.ikea.com/ms/ru_RU/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html

ных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить¹.

Сам **товар** характеризуется следующими понятиями: выбор и ассортимент. IKEA предлагает широкий ассортимент различных видов функциональной и качественной мебели.

Расширенный товар включает в себя приложения, поступающие вместе с основным товаром, которые делают процесс покупки и пользования удобнее и увеличивают ценность товара для клиента.

Компания IKEA предлагает набор дополнительных услуг до, во время и после продажи. До покупки на сайте можно посмотреть, есть ли товар в наличии в выбранном вами магазине; руководства по покупке дают советы по покупке товаров, а также до покупки можно проконсультироваться у работников или же прямо на сайте в режиме онлайн составить список продуктов; программы проектирования позволяют покупателем самим создавать свои предметы мебели; имеется возможность посмотреть готовые идеи интерьера в бесплатном каталоге. Также на большинство товаров компания предоставляет гарантию. Доплачиваемая недорогая доставка и сборка на месте позволяют экономить время и деньги.

Что касается **конкурентной среды**, то на сегодняшний момент IKEA занимает лидирующие позиции в своей отрасли. Этому способствует ряд конкурентных преимуществ компании.

Самыми значительными являются следующие:

1. Первостепенность качества товаров.
2. Минимизация издержек: IKEA известна своей плоской упаковкой, которая позволяет компании транспортировать как можно больше «товаров, а не воздух».
3. Забота об окружающей среде: в магазине IKEA всегда есть товары, помогающие экономить энергию и воду, а также сокращать количество выбрасываемого мусора.
4. Дополнительные сервисы: к ним мы относим, например, возможность оставить детей в детской комнате и наличие столовой.
5. Выпуск каталогов товаров — немаловажное конкурентное преимущество, поскольку в нем компания фактически анонсирует весь ассортимент, тем самым заинтересовывая потенциального или реального клиента посетить магазин.
6. Проектирование — относительно недавнее нововведение в компании: у покупателя есть возможность сначала спроектировать будущую планировку мебели, «примерить» тот или иной предмет интерьера для нужного помещения.
7. Благотворительность — эта деятельность направлена на предоставление детям самых бедных стран мира пригодных для жизни санитарных условий, образования, стабильного дохода в семье.

¹ http://www.ikea.com/ms/ru_RU/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html

BCG. Далее мы проанализировали ассортимент компании ИКЕА в матрице, напоминающей BCG (рис. 20). Однако достоверных данных нет, поэтому для анализа товарной политики авторы предложили и использовали следующую методологию анализа данных.

В ходе нашего исследования были выявлены шесть основных групп товаров, предлагаемых компанией ИКЕА: кухни, гостиные, спальни, детские, прихожие и ванные.

По оси абсцисс брались значения относительной доли рынка. Для этого мы проанализировали запросы, подсчет и динамику которых ведет сервис Yandex Word Stat¹. Мы использовали агрегированные показатели, поскольку зачастую люди ищут определенный предмет интерьера, а не группу товаров. Например, для гостиных люди больше всего интересовались диванами, для спален — кроватями, для прихожих — вешалками, полками и т.д. Однако существуют две категории с одноименными запросами: «икеа кухни» и «икеа детские». Следует также отметить, что в России люди осуществляют поиск исключительно на русском языке (вместо ИКЕА пишут «икеа»). Данные, полученные нами, представлены в табл. 7.

Таблица 7

Количество запросов по категориям товаров

Текст запроса	Количество запросов
икеа кухни	86 323
икеа гостиные	70 955
икеа спальни	67 662
икеа прихожая	63 129
икеа детские	50 174
икеа ванная	9 281

По оси ординат вместо относительной доли на рынке были использованы данные о динамике запросов потребителей в Интернете с помощью сервиса Google Trends², который позволяет отследить динамику популярности любых запросов.

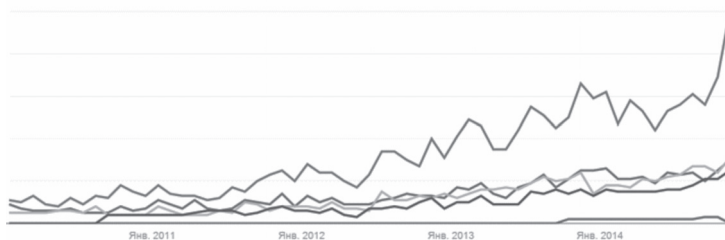


Рис. 19. Динамика популярности запросов

¹ <http://wordstat.yandex.ru/> (10.11.14).

² <https://www.google.ru/trends/> (10.11.14).

На рис. 19 представлена динамика запросов для четырех групп товаров в период с января 2010 г. по ноябрь 2014 г. В скобках указаны индексы, присвоенные сервисом на основе известных ему данных о динамике популярности запросов. Категория «икее гостиные» отслеживалась как «икее диваны»; «икее спальни» — как «икее кровати»; остальные — одноименными запросами; запрос «икее ванная» является непопулярным, поэтому Google Trends не может отследить его динамику.

В результате мы получили следующие результаты:

- 1) кухни, гостиные, спальни и детские — высокая относительная доля рынка и высокий относительный рост объемов продаж;
- 2) прихожие — высокая относительная доля рынка и низкий относительный рост объемов продаж;
- 3) ванные — низкая относительная доля рынка и низкий относительный рост объемов продаж.

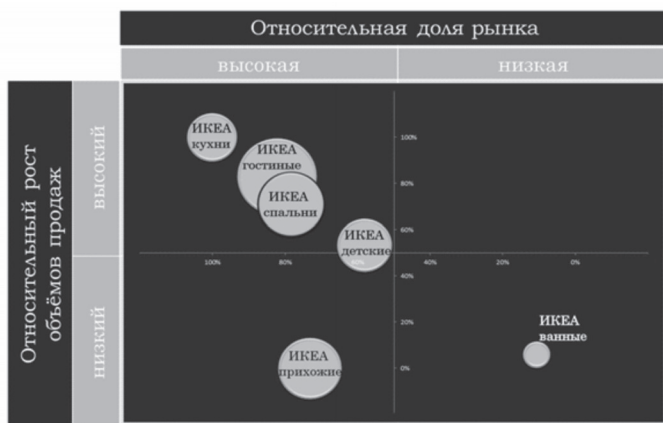


Рис. 20. Матрица BCG

10. SWOT-анализ

В ходе нашего исследования были также проанализированы факторы внутренней и внешней среды компании IKEA и составлена матрица SWOT-анализа (рис. 21).

Сильные стороны. Несомненно, сильной стороной компании IKEA является широкая известность бренда, привлекающая большое количество поклонников ее продукции. Популярность увеличивает и удачная в своей простоте концепция: цена, функциональность, дизайн, качество. Визитной карточкой компании также является постоянно обновляющийся широкий ассортимент продукции. Кроме того, к сильным сторонам IKEA мы отнесли также интегрированную систему поставок и инновационные подходы к снижению себестоимости.

Слабые стороны. Стремление компании к снижению себестоимости продукции (и, как следствие, цены) зачастую находит отражение в качестве предлагаемого товара и создает негативный образ бренда в целом. Кроме того, несмотря на широкий ассортимент, основные продукты стандартизированы, что также зачастую отталкивает покупателей.

Возможности. Перспективными направлениями для компании являются в первую очередь рост на расширяющемся рынке и увеличение онлайн-продаж. Кроме того, перспективным представляется выход компании на рынок садоводческих товаров, на котором IKEA пока не представлена.

Угрозы. Для IKEA в первую очередь угрозой представляет появление новых конкурентов на рынке. Помимо этого негативный эффект на себестоимость продукции могут оказать повышение цен на сырье и нестабильность валютного курса.

SWOT анализ	
Сильные стороны: 1. Известный бренд, привлекающий целевую аудиторию 2. Удачная концепция: цена, функциональность, дизайн, качество 3. Широкий ассортимент 4. Экономия на издержках, интегрированная система поставок 5. Продолжающиеся разработки инновационных подходов к уменьшению себестоимости	Слабые стороны: 1. Наличие негативного образа 2. Продолжающееся уменьшение качества продукции 3. Стандартизированный основной продукт
Возможности: 1. Дальнейший рост на расширяющемся рынке 2. Рост онлайн продаж 3. Выход на рынок садоводческих товаров	Угрозы: 1. Рост конкурентов в сегменте 2. Повышение цен на сырье 3. Нестабильный валютный курс

Рис. 21. Матрица SWOT-анализа

11. Ценовая политика

Авторы провели исследование цен на мебельном рынке (декабрь 2014 г.)¹. Для этого были выбраны диваны, предлагаемые нашими ближайшими конкурентами, которых мы выявили в ходе основного опроса, посвященного сегментации и конкурентному анализу компании. Потребителям была предоставлена возможность решить, за какую максималь-

¹ Собственный опрос: <https://docs.google.com/forms/d/1n-6yLWFFoOCsFsDzasMdxz5V2Hpv3BQYvwwOYjrTNvo/viewform>

ную цену они готовы купить тот или иной диван. На выбор были представлены 5 диванов (рис. 22).



Рис. 22. Диваны, предлагаемые для оценки респондентам

Мы получили 58 ответов, результаты анализа которых представлены на рис. 23.

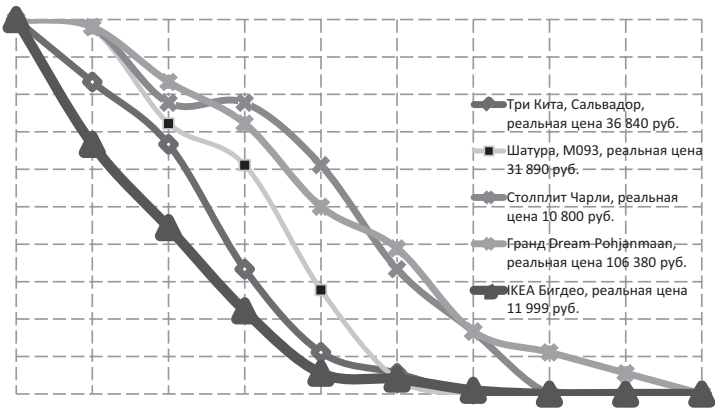


Рис. 23. Результаты ценового исследования

Результаты опроса для дивана «Бигдео» компании IKEA, реальная стоимость которого составляет 11 999 руб., представлены в табл. 8.

Таблица 8

Готовность потребителей купить диван «Бигдео» за определенную стоимость

Предполагаемая цена, руб.	Процент респондентов, готовых купить за данную цену
5000	100
10 000	67
15 000	44

Предполагаемая цена, руб.	Процент респондентов, готовых купить за данную цену
20 000	22
30 000	6
40 000	6
50 000–80 000	0

По сравнению с другими компаниями-конкурентами наши респонденты готовы купить диван IKEA за меньшую цену, чем все остальные, вне зависимости от их реальной цены. Таким образом, потенциальные покупатели, не обладая информацией о диванах (производитель, цена), оценивают диван IKEA несколько ниже, чем он действительно стоит, однако около половины респондентов готовы его купить и за бóльшую стоимость.

Вывод. Наши респонденты оценили диван IKEA хуже, чем все остальные, поэтому мы делаем предположение: IKEA стоит доработать дизайн диванов, поскольку именно он формирует первое впечатление о продукте у покупателя, не имеющего другой информации (о производителе, материалах, цене).

Анкета



Исследование мебельного рынка в России

Здравствуйте! Мы благодарны Вам за то, что Вы согласились пройти этот опрос, посвящённый сегментированию мебельного рынка России. Мы ценим Ваше время, поэтому включили в опрос только самые необходимые вопросы. Ответы на них не отнимут у Вас много времени. Анкетирование проходит на условии анонимности.

Вопросы, отмеченные звёздочкой(*) обязательны к заполнению. Если Вас интересуют результаты исследования, то мы готовы выслать их Вам на почту, которую Вы можете оставить в конце анкеты.

* Обязательно

1. Как часто Вы покупаете мебель? *

- ☐ Один раз в 3 года и чаще
- ☐ Один раз в 5 лет
- ☐ Один раз в 10 лет
- ☐ Один раз в 15 лет
- ☐ Один раз в 20 лет
- ☐ Реже одного раза в 20 лет

2. Мебель из какого(-их) материала(-ов) Вы готовы купить? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ ПВХ
- ☐ ДСП (Древесно-стружечная плита)/МДФ/ДВП (Двересноволокнистая плита)
- ☐ Металл
- ☐ Ротанг
- ☐ Кожа
- ☐ Массив дерева

3. Какие стили в интерьере привлекают Вас больше всего? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Классика
- ☐ Модерн
- ☐ Ампир/барокко
- ☐ Хай-тек/техно/минимализм
- ☐ Этнический
- ☐ Кантри
- ☐ Другое:

4. В настоящий момент Вы проживаете *

- ☐ В собственном доме
- ☐ В съёмном доме
- ☐ В собственной квартире
- ☐ В арендуемой квартире
- ☐ В арендуемой комнате/общежитии
- ☐ Другое:

5. Есть ли у Вас домашние животные? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Нет домашних животных
- ☐ Да, есть кошка
- ☐ Да, есть собака
- ☐ Другое:

6. Были ли случаи, когда Ваши животные портили мебель? *

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Нет домашних животных

7. Какова на Ваш взгляд оптимальная цена на диван для гостиной? *

- ☐ до 10 000 рублей
- ☐ от 10 001 до 30 000 рублей
- ☐ от 30 001 до 60 000 рублей
- ☐ от 60 001 до 100 000 рублей
- ☐ свыше 100 000 рублей

8. Проранжируйте свойства мебели от 1 до 9 *

1 - самое важное, 9 - наименее важное свойство

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Удобство сборки	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Экологичность	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Удобство в эксплуатации	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Доставка	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Бренд/страна-производитель	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Цена	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Дизайн	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Качество сборки	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Материал	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Мебель какой страны(региона)-производителя Вы купили в последний раз? *

- ☐ Россия
☐ Страны СНГ
☐ Западная Европа
☐ Восточная Европа
☐ Скандинавские страны
☐ Китай
☐ Другое:

10. Мебель, приобретённая Вами в последний раз, была *

- ☐ Выбрана в магазине из стандартных моделей
☐ Изготовлена на заказ по индивидуальным характеристикам

11. Используете ли Вы специальные приложения в интернете или для смартфонов/планшетов при покупке мебели? *

- ☐ Да
☐ Нет
☐ Не знаю про такие возможности

12. Где Вы в последний раз покупали мебель? *

- ☐ Большой торговый центр
- ☐ Магазин IKEA
- ☐ Отдельный несетевой мебельный магазин
- ☐ Магазин мебельной сети (Гранд, Шатура и др.)
- ☐ Через Интернет
- ☐ По каталогу
- ☐ Другое:

13. Если бы Вы рассматривали покупку мебели в магазине IKEA, то Вы купили бы её: *

- ☐ Скорее для квартиры
- ☐ Скорее для собственного дома
- ☐ Скорее для дачи
- ☐ И для основного жилья, и для дачи

14. Какие категории мебели Вы бы покупали в магазине IKEA? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Мебель для кухни
- ☐ Мебель для гостиной
- ☐ Мебель для детской
- ☐ Мебель для спальни
- ☐ Мебель для ванной
- ☐ Мебель для прихожей
- ☐ Не планирую покупать мебель в IKEA

15. В каких магазинах Вы осуществляли покупку мебели? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ IKEA
- ☐ Леруа Мерлен
- ☐ Гранд
- ☐ Ашан
- ☐ Три Кита
- ☐ KICA мебель/Hoff
- ☐ Дятьково
- ☐ Столллит
- ☐ Лазурит
- ☐ Шатура
- ☐ Mr. Doors
- ☐ DreamLand
- ☐ Мебельная симфония
- ☐ Другое:

16. Какие компании-производители/магазины мебели по Вашему мнению похожи на IKEA? *

0 - не знаю эту компанию/затрудняюсь ответить

	0	1 - идентична	2 - очень похожа	3 - немного похожа	4 - почти не похожа	5 - совсем не похожа
Леруа Мерлен	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Гранд	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ашан	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Три кита	☐	☐	☐	☐	☐	☐
КІКА мебель/Hoff	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Дятково	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Столплит	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Лазурит	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Шатура	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mr. Doors	☐	☐	☐	☐	☐	☐
DreamLand	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Мебельная Симфония	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Другое	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. Насколько Вы готовы рекомендовать следующие компании своим знакомым? *

0 - не знаю компанию, 1 - не буду рекомендовать, ..., 5 - точно порекомендую

	0	1	2	3	4	5
ИКЕА	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Леруа Мерлен	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Гранд	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ашан	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Три кита	☐	☐	☐	☐	☐	☐
КІКА мебель/Hoff	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Дятково	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Столплит	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Лазурит	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Шатура	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mr. Doors	☐	☐	☐	☐	☐	☐
DreamLand	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Мебельная Симфония	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Другое	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. По каким критериям, на Ваш взгляд, магазин Леруа Мерлен превосходит IKEA? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Качество материалов
- ☐ Цена
- ☐ Экологичность
- ☐ Соотношение цена/качество
- ☐ Универсальный дизайн
- ☐ Таких критериев нет
- ☐ Не знаю такую компанию
- ☐ Не покупал(-а) мебель в этом магазине
- ☐ Другое:

19. По каким критериям, на Ваш взгляд, компания Шатура превосходит IKEA? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Качество материалов
- ☐ Цена
- ☐ Экологичность
- ☐ Соотношение цена/качество
- ☐ Универсальный дизайн
- ☐ Таких критериев нет
- ☐ Не знаю такую компанию
- ☐ Не покупал(-а) мебель в этой компании
- ☐ Другое:

20. По каким критериям, на Ваш взгляд, магазин KИKA мебель/Hoff превосходит IKEA? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Качество материалов
- ☐ Цена
- ☐ Экологичность
- ☐ Соотношение цена/качество
- ☐ Универсальный дизайн
- ☐ Таких критериев нет
- ☐ Не знаю такую компанию
- ☐ Не покупал(-а) мебель в этом магазине
- ☐ Другое:

21. По каким критериям, на Ваш взгляд, магазин Гранд превосходит IKEA? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Качество материалов
- ☐ Цена
- ☐ Экологичность
- ☐ Соотношение цена/качество
- ☐ Универсальный дизайн
- ☐ Таких критериев нет
- ☐ Не знаю такую компанию
- ☐ Не покупал(-а) мебель в этом магазине
- ☐ Другое:

22. По каким критериям, на Ваш взгляд, _____ превосходит IKEA?

В данном вопросе Вы можете самостоятельно выбрать известную Вам компанию для сравнения критериев (при желании её название можно вписать в поле "Other"). Также в данном вопросе Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Качество материалов
- ☐ Цена
- ☐ Экологичность
- ☐ Соотношение цена/качество
- ☐ Универсальный дизайн
- ☐ Таких критериев нет
- ☐ Не знаю такую компанию
- ☐ Другое:

23. Ваш пол *

- ☐ Мужской
- ☐ Женский

24. Ваш возраст *

- ☐ до 20 лет
- ☐ 21-30 лет
- ☐ 31-40 лет
- ☐ 41-50 лет
- ☐ 51-60 лет
- ☐ Старше 60 лет

25. Ваше семейное положение *

- ☐ Не женат/не замужем
- ☐ Молодая семья, детей нет
- ☐ Молодая семья, есть дети
- ☐ Зрелая пара, детей нет
- ☐ Зрелая пара, есть несовершеннолетние дети
- ☐ Зрелая пара, есть взрослые дети
- ☐ Мать/отец-одиночка, есть несовершеннолетние дети
- ☐ Мать/отец-одиночка, есть взрослые дети

26. Род Ваших занятий: *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Учащийся, студент
- ☐ Творческая профессия
- ☐ Служащий в гос. учреждении
- ☐ Служащий в коммерческой структуре
- ☐ Руководитель предприятия
- ☐ Частный предприниматель
- ☐ Домохозяйка/домохозяин
- ☐ Учусь и работаю

27. Как Вы проводите свободное время? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ Хожу в кино
- ☐ Посещаю театр, выставки, музеи
- ☐ Хожу в ночные клубы
- ☐ Провожу время дома с семьей
- ☐ Занимаюсь спортом
- ☐ Читаю книги
- ☐ Смотрю телевизор
- ☐ Встречаюсь с друзьями
- ☐ Нет свободного времени

28. На каких сайтах Вы проводите больше всего времени? *

Здесь Вы можете выбрать все подходящие Вам варианты ответов.

- ☐ [facebook.com](https://www.facebook.com)
- ☐ vk.com
- ☐ [instagram.com](https://www.instagram.com)
- ☐ twitter.com
- ☐ [linkedin.com](https://www.linkedin.com)
- ☐ Не пользуюсь социальными сетями
- ☐ Другое:

Здесь Вы можете указать Ваш e-mail, чтобы мы смогли выслать Вам результаты анкетирования

Рейтинги

Лидерские позиции ИКЕА подтверждаются и ее положением во многих рейтингах:

- 26-е место из 100 в рейтинге Best Global Brands в 2014 г. по мнению Inter brand, анализировавшего три основных показателя: сила бренда, роль бренда в процессе принятия решения о покупке и финансовые результаты брендированных продуктов и услуг;
- 22-е место из 25 в рейтинге Best Global Websites в 2014 г., который строился на анализе сайтов по следующим показателям: лучшие решения, развивающиеся тренды и обсуждение в Интернете;
- 2-е место из 70 в рейтинге Specialty Retail Ranked by Digital IQ 1Score в 2014 г., основанном на популярности сайта, силе e-commerce, digital marketing и мобильных возможностях, а также social media marketing;
- 1-е место из 50 в рейтинге Most Valuable Nordic Brands;
- 25-е место в рейтинге The 100 Most Loved Companies, в ходе построения которого были опрошены 70 тыс. человек в 15 странах. Его построение основано на Emotional Linking Index, который оценивает 8 эмоциональных чувств человека по отношению к бренду: понимание, доступность, актуальность, восхищение, редкость (уникальность), идентификация, доверие и гордость¹.

Список литературы

1. *Бэст Роджер*. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — С. 760.
2. *Котлер Филипп*. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2012. — С. 752.
3. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. — СПб.: Питер, 2006. — С. 464.

¹ <http://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=27>

BOOKING.COM ON RUSSIAN ONLINE TRAVEL SERVICES MARKET

*Rezenova Anna,
Tsareva Yulia,
Nikolaev-Pasuhin Stanislav,
Efimov Anton,
Lopatkina Natalya,
Students MSU
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

The article issues the current situation on the Russian online travel services market and gives its analysis. The selected one of the biggest companies of this market – Booking.com – gets under thorough analysis and all the advantages, shortages and possible development strategies are pointed out. Authors reflect main points of marketing instruments, using common methods, as well as applying their own methods. The research demonstrates the completeness of application of marketing instruments by Booking.com for successful functioning and better competitiveness on the online-booking market.

Keywords: booking.com, online-booking, marketing, segmentation, competitive analysis, positioning, market, online travel services market, development, market analysis, comparison, advertisement.

JEL-codes: M310.

BOOKING.COM НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ОНЛАЙН TRAVEL-УСЛУГ

*Резенова Анна,
Царева Юлия,
Николаев-Пасухин Станислав,
Ефимов Антон,
Лопаткина Наталья,
студенты МГУ им. М.В. Ломоносова,
экономический факультет
(г. Москва, Россия)*

Аннотация

В исследовании приводится анализ текущего положения на российском рынке онлайн travel-услуг. Приводится анализ одного из крупнейших игроков данного рынка — портала booking.com с выделением основных преимуществ, недостатков и возможных стратегий развития. Авторы отражают главные пункты маркетинговых инструментов для выбранного портала и его конкурентов, основываясь на общепринятых методах, а также применяя собственные методики. Работа демонстрирует полноту использования порталом booking.com маркетинговых инструментов для успешного функционирования и конкурентирования на рынке онлайн-бронирования.

Ключевые слова: booking.com, онлайн-бронирование, маркетинг, сегментирование, конкурентный анализ, позиционирование, рынок, рынок онлайн travel-услуг, развитие, маркетинговый анализ, сравнение, реклама.

JEL-коды: M310.

Введение

В настоящее время активное развитие информационных технологий предоставляет для любого интернет-пользователя доступ к огромной базе данных. В связи с этим потребитель получает возможность самостоятельно искать информацию об интересующих его товарах и услугах, а также анализировать и сопоставлять полученные данные, используя те преимущества, которые отличают интернет-пространство: простоту и удобство в сопоставлении цен, низкую асимметрию информации между продавцами и покупателями за счет механизмов отзывов и обратной связи, выбор из огромного количества альтернатив. Преимущества ин-

формационного пространства вкупе с инновационными техническими решениями позволяют интегрировать огромный объем информации, создавая уникальное торговое предложение, например, на рынке онлайн travel-услуг.

1. Анализ рынка онлайн travel-услуг

Экономический кризис в России будет являться главным фактором, влияющим на развитие туризма в ближайшие годы. Нехватка иностранных инвестиций на российском рынке уже давно ощущается. Например, большинство международных гостиничных сетей, которые раньше объявляли о своих амбициозных планах по расширению бизнеса в России, теперь едва ли смогут осуществить свои намерения. Также обесценивание рубля по отношению к доллару и евро уже начало негативно сказываться на бизнесе и потребителях.

Раньше российские туристы предпочитали пользоваться услугами туроператоров и турагентств, однако с течением времени их предпочтения стали меняться. Летом 2014 г. российская туристическая индустрия столкнулась с рядом банкротств местных туроператоров, более чем 10 тыс. туристов остались брошенными этими компаниями на произвол судьбы в иностранных государствах, а многие вообще никуда не улетели, и деньги им вернуть не смогли. Все это подорвало доверие к туроператорам у населения и вызвало стремление к самостоятельному планированию путешествий.

В 2013 г. продажи онлайн travel-услуг (авиабилеты — 57%, бронирование жилья — 29%, готовые турпакеты и аренда машин — 14%) стали движущей силой всего российского туристического рынка. Развитие и распространение интернет-ресурсов в области туристических услуг, а также развитие мобильного контента, лучшая осведомленность экономических агентов об услугах туристических онлайн-агентств значительно повлияли на рост рынка онлайн travel-услуг. Доля пользователей Интернета в России постепенно растет. Как видно на рис. 1, осенью 2014 г. месячная аудитория составила 62% всего российского населения.

Россияне активно пользуются такими социальными сетями, как VKontakte, Odnoklassniki, YouTube, Facebook и «Твиттер». Эти сервисы становятся важными инструментами для компаний онлайн travel-услуг, так как позволяют общаться с их клиентами, продвигать различные предложения и информировать о новых продуктах.

Несмотря на макроэкономическую нестабильность, эксперты Euromonitor ожидают положительную динамику рынка онлайн travel-услуг. Рост продаж авиабилетов составил 17,6% в 2013 г. по сравнению с 2012 г., аренды машин — 13,1%, а бронирования жилья — 14,6%.

¹ <http://www.tourprom.ru/news/23400/>



Рис. 1. Динамика численности интернет-пользователей России, 18 лет и старше, в %¹

В 2014 г., по оценкам, продажи авиабилетов возрастут на 20,4%, после чего в 2015 г. сократятся до 13,5%, и далее их рост будет постепенно уменьшаться. Для аренды машин прирост составит 16,3% в 2014 г., далее будет происходить постепенное снижение роста от года к году. Сектор бронирования жилья снизит свой рост более чем в два раза. Прирост будет равен 7,2% в 2014 г., после чего будет постепенно уменьшаться.

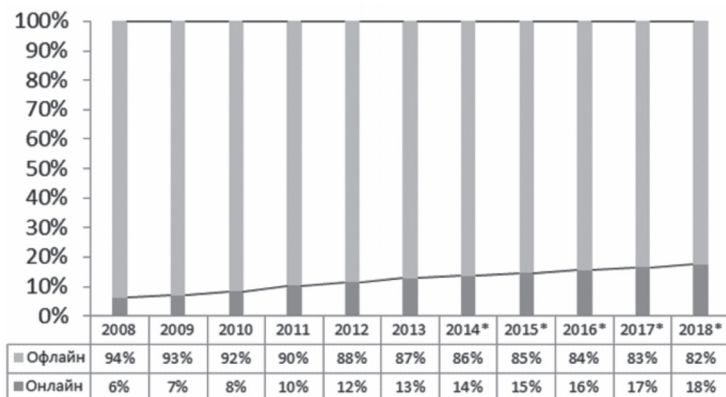


Рис. 2. Бронирование жилья онлайн и офлайн, в %

* Прогноз².

¹ Источник: Бюллетень «Интернет в России». Вып. 47. Осень 2014. Ежеквартальный бюллетень «Интернет в России» основывается на данных регулярных опросов Фонда общественного мнения. <http://fom.ru/>

² <http://www.portal.euromonitor.com/portal>

Из рис. 2 следует, что каждый год доля онлайн-бронирования жилья будет расти на 1 п. Также этот сектор будет показывать темпы роста в 2 раза больше, чем в целом сегмент бронирования жилья (например, в 2014 г. рост составил 14,1%, а в 2015-м — 14,2%, после чего начнет постепенно снижаться).

На рис. 3 представлено разделение сегмента онлайн-бронирования жилья на бронирование напрямую и через посредников. Заметно, что посредники все больше вытесняют прямые продажи. По оценкам, их доля будет стабильно превышать 65% всех онлайн-бронирований жилья с 2013 г.

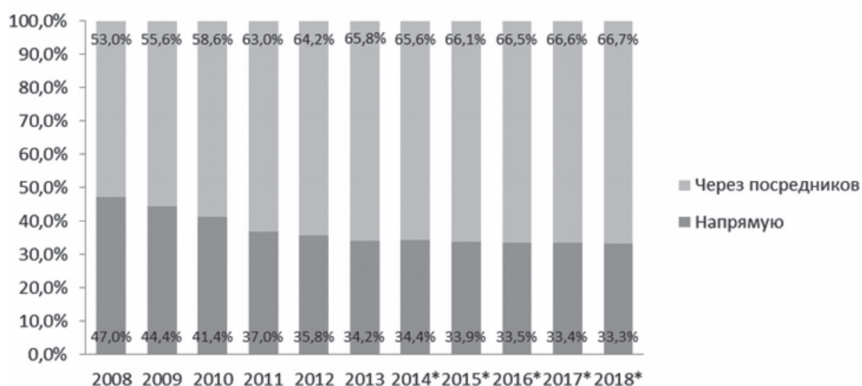


Рис. 3. Бронирование жилья онлайн, подразделение на бронирование через посредников и напрямую, в %¹

* Прогноз.

Более выгодными стали путешествия внутри России, чему способствовало улучшение инфраструктуры и качества туристических услуг в стране. Отдельное внимание уделяется развитию туризма не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в других регионах, что будет способствовать притоку туристов. По некоторым оценкам, в России 12–15 тыс. отелей, но только несколько тысяч сотрудничают с системами онлайн-бронирования жилья². Развитие сотрудничества с отелями и прочими компаниями сектора travel-услуг позволит системам онлайн travel-услуг расширить границы своих возможностей.

Еще одной чертой рынка онлайн travel-услуг является сезонность поездок.

¹ <http://www.portal.euromonitor.com/portal>

² <http://www.tnooz.com/article/онлайн-travel-in-russia-by-numbers/#sthash.cVyqJme8.dpuf>

Сезонность поездок 2008–2013 гг.¹

% числа людей	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Январь	5,0	7,0	6,9	7,0	6,5	6,4
Февраль	4,9	4,1	3,8	3,7	3,1	3,1
Март	4,0	4,6	3,6	3,5	3,6	3,7
Апрель	5,8	3,0	2,9	2,8	3,2	3,0
Май	9,0	9,9	9,1	8,8	9,4	9,6
Июнь	11,7	13,0	11,0	11,1	11,5	11,6
Июль	12,7	13,1	14,4	14,7	14,5	14,8
Август	14,9	15,0	20,4	20,7	20,9	20,8
Сентябрь	12,5	14,0	12,3	12,6	12,7	12,8
Октябрь	7,6	6,5	5,5	5,4	5,5	5,3
Ноябрь	3,0	3,1	3,5	3,3	3,1	3,0
Декабрь	8,9	6,7	6,6	6,4	6,0	6,1
Итого:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

В табл. 1 четко прослеживается, что летом большее число людей предпочитает выезжать куда-нибудь, в то время как февраль–апрель и ноябрь – месяцы мертвого сезона.

Также рынок онлайн travel-услуг в России сталкивается со следующими препятствиями: население еще не до конца привыкло к оплате банковскими картами по Интернету и предпочитает отдыху в новых местах поездки в уже исследованные. Кроме того, языковой барьер препятствует независимым поездкам. Скорее всего компаниям, предоставляющим онлайн travel-услуги, нужно сделать большие маркетинговые усилия, чтобы изменить привычки людей. И начинать делать это надо с подрастающего поколения.

2. Характеристика компании booking.com

Booking.com B.V. основана в 1996 г. и входит в состав группы компаний Priceline Group; является крупнейшей международной системой онлайн-бронирования жилья в России (доля на рынке онлайн-бронирования жилья составляет больше 25%²). Сайт предоставляет 592 134 варианта размещения в 211 странах³, однако не оказывает услуг по бронированию авиабилетов и готовых турпакетов. Также к компании booking.com B.V. относится ресурс villas.com, посвященный исключительно виллам, и сайт rentalcars.com, позволяющий бронировать автомобили.

¹ <http://www.portal.euromonitor.com/portal>

² <http://skift.com/2014/06/27/booking-sites-in-russia-losing-ground-over-the-trust-issue/>

³ <http://www.booking.com/index.ru.html?sid=42e052069c044eb2b6a379402636aa8b;dcid=4>. Дата обращения: 23.01.15 г.

Проанализируем компанию с помощью следующей модели¹.

Первый уровень (основное предназначение товара):

- удовлетворение потребности в путешествиях быстро, не выходя из дома, предоставляя жилье и аренду автомобиля.

Второй уровень (товар в реальном исполнении):

- выбор жилья по интересам (шопинг, изысканная кухня, достопримечательности и т.д.);
- удобная система поиска с различными фильтрами (возможен иногда даже выбор мягкого или твердого матраса);
- управление бронированием (мгновенное подтверждение заказа на экране и на почте, бесплатная отмена для большинства вариантов, заказ дополнительных услуг);
- в большинстве случаев не требуются сборы за бронирование.

Третий уровень (товар с подкреплением):

- техническая помощь и поддержка со стороны аккаунт-менеджеров;
- круглосуточная служба поддержки клиентов;
- гарантия сохранения конфиденциальности личных данных;
- мобильные приложения;
- поддержка 42 языков, конвертация валют.

Четвертый уровень (товар в полном смысле):

- **система верификации отзывов.** Публикуются только подлинные и актуальные отзывы;
- смешные рекламные ролики booking.yeah!;
- списки любимых мест в своем личном кабинете;
- формирование профиля клиента (подстройка под его интересы);
- легкое планирование групповых поездок;
- эксклюзивные предложения и скидки².

Инсайт для потребителей: «Booking — это один из тех сайтов, которые позволяют мне найти максимально удобное жилье для очередной поездки».

У booking.com есть свой отдел противодействия мошенничеству, который следит за тем, чтобы только те люди, которые действительно останавливались в месте назначения, могли оставлять комментарии. На сайте показываются отзывы за последние 14 месяцев. Следовательно, каждая оценка является относительно свежей и полезной для будущих путешественников.

¹ Составлено авторами на основе многоуровневых моделей товара Котлера, Армстронга (2009. С. 415–416) и Благоева (1993. С. 74–75).

² <http://www.booking.com/index.ru.html?sid=42e052069c044eb2b6a379402636aa8b;dcid=4>. Дата обращения: 23.01.15 г.

Исследование привычек путешественников, проведенное с помощью метода MROC (маркетинговое исследование онлайн-сообществ)¹, показало, что для большинства людей отзывы играют важную роль. Мнение одного из участников данного исследования: «Я доверяю людям, которые посетили и описали места, где они побывали. Я ценю их мнения, мысли, детали и фотографии, таким образом, я вижу более полную картину, прежде чем окончательно выбрать жилье, в котором я остановлюсь во время поездки».

3. Методология

Для исследования рынка online travel-услуг, в частности определения пользователей booking.com, их сегментации и конкурентного анализа систем онлайн-бронирования жилья, группа авторов провела собственное исследование, включившее поисковое исследование, исследование онлайн-сообществ (MROC), мониторинг Интернета и отзывов, а также кабинетное исследование. После чего были сформулированы гипотезы, которые будут представлены ниже, составлена анкета и проведен онлайн-опрос с помощью google-форм.

В ходе поискового исследования был проанализирован официальный сайт booking.com, а также его официальные страницы в социальных сетях («Фейсбук», «ВКонтакте», «Инстаграм», «Твиттер» и «Гугл плюс») и приложение booking.com для планшетов. Это позволило лучше изучить предложение booking.com и дало возможность в дальнейшем провести детальное сравнение с конкурентами.

Согласно методу MROC, были просмотрены различные туристические форумы, такие как «Клуб путешественников»², «Форум Винского»³ (форум самостоятельных путешественников), сотрудничающий с сайтами онлайн-бронирования, и сайт i-traveler.ru, посвященный самостоятельному планированию путешествий, включающему бронирование авиабилетов, жилья и т.д. Благодаря этому мы смогли выделить основных конкурентов booking.com в России: tripadvisor.ru, ostrovok.ru, airbnb.ru, agoda.com, hotels.com, expedia.com.

Обратимся к мониторингу Интернета и отзывов. Сравнение цен, предложенных разными системами онлайн-бронирования, на одни и те же отели проводилось на сайтах www.roomguru.ru (рис. 4) и www.tripadvisor.ru (рис. 5), которые дают потребителю возможность проанализировать, где ему выгоднее бронировать номер.

¹ Google+ Advertiser Insights Travel Habits Study Qualitative Research of Travelers (Google / Sterling 2013). http://ssl.gstatic.com/think/docs/travel-upgraded-loyalty_infographics.pdf Проводилось с помощью Google+

² <http://forum.littleone.ru/forumdisplay.php?f=116>

³ <http://forum.awd.ru>

Номер		Итого за 1 ночь	
Двухместный Номер Эконом-Класса С Общей Ванной Комнатой И Кухней (Акция: Зафиксируй Курс) Бесплатная отмена бронирования		2 430 руб.	Забронировать → ostrovok.ru
Двухместный Номер Эконом-Класса С 2 Отдельными Кроватями, Общей Ванной Комнатой И Кухней БЕСПЛАТНАЯ отмена бронирования, Отложенная оплата, Завтрак включен		2 700 руб.	Забронировать → Booking.com

Рис. 4. Сравнение цен на номера в гостинице Владыкино, 3*, Москва, Россия, с 9.03.15 г. по 10.03.15 г.¹



Only You Hotel & Lounge ★★★★★

Фото путешественников | Профессиональные фото

18/06/2015
30/06/2015

Booking.com	10 456 руб.* в сутки	➔
Hotels.com	10 082 руб.* в сутки	➔
agoda.com	11 414 руб.* в сутки	➔

*Дисклеймер

№ 2 в списке "Только для Вас"

Путешественники из России в восторге от этого отеля, Есть беспл. Wi-Fi

№3 из 457 отелей в Мадриде

330 отзывов

"удивительное место!" 24/11/2014

"Современный бутик-отель" 19/07/2014

Рис. 5. Сравнение цен на номера в отеле Only You Hotel & Lounge, Мадрид, Испания, с 18.06.15 г. по 30.06.15 г.²

На основе изучения этих источников, а также сайта www.thetraveller.ru, на котором представлено большое количество опросов о путешествиях, а также изучения отзывов туристов, представленных на сайтах booking.com и 100dorog.ru, авторами была составлена анкета³ для проведения онлайн-опроса (приложение 1).

Кабинетное исследование осуществлялось с помощью системы alexa.com, которая позволила выявить некоторые особенности посетителей сайта booking.com (пол, образование, занятость, страна проживания) и провести сравнительный анализ среди конкурентов по показателям приверженности, трафика, репутации и проч.

В результате проведенного поискового исследования были сформулированы следующие гипотезы:

1. Большую долю среди всех пользователей сайта booking.com в России составляют женщины в возрастной категории 18–24 года.
2. Основными критериями выбора booking.com являются легкость бронирования и возможность отмены бронирования.
3. Основным недостатком booking.com являются завышенные цены.
4. Booking.com является лидером среди выявленных конкурентов.

¹ <http://www.roomguru.ru>. Дата обращения: 05.01.15 г.

² <http://www.tripadvisor.ru>. Дата обращения: 05.01.15 г.

³ <https://docs.google.com/forms/d/1VTZtkvhQ2y1lYMXzMc762tHO9RdZtVDsLaQG8klGEtY/viewform>

5. Большинство тех, кто не пользуется системами бронирования жилья в Интернете, объясняют это тем, что они не доверяют представленной на сайте информации.
6. Люди бронируют жилье с целью туризма так же часто, как и с целью поездок по работе.
7. Качество обслуживания, предоставляемое booking.com, держится на уровне 4,5 из 5.

Опрос по системам онлайн-бронирования жилья проводился с 09.10.14 г. по 03.12.14 г. Всего в опросе приняли участие 204 респондента. Эта выборка не является в полной мере репрезентативной, поскольку большинство опрошенных (77%) принадлежат возрастной категории 18–24 года. Доля респондентов женского пола составила 76,5%, а мужского — 23,5%. Но тем не менее авторы смогли проверить выдвинутые гипотезы, основываясь на данных, полученных в результате проведения опроса.

Ниже представлены результаты проверки гипотез.

1. Большую долю среди всех пользователей сайта booking.com в России составляют женщины в возрастной категории 18–24 года.

Первая гипотеза, согласно нашему опросу, подтвердилась: из всех опрошенных 58% пользуются booking.com, и женщины в возрасте от 18 до 24 лет составляют из них 67%.

2. Основными критериями выбора booking.com являются легкость бронирования и возможность отмены бронирования.

Вторая гипотеза подтвердилась не полностью. Опрос показал, что большинство людей выбирают booking.com (рис. 6) благодаря легкости бронирования (43%) и большому выбору жилья (40%). Возможность отмены бронирования занимает лишь четвертое место среди критериев выбора booking.com.

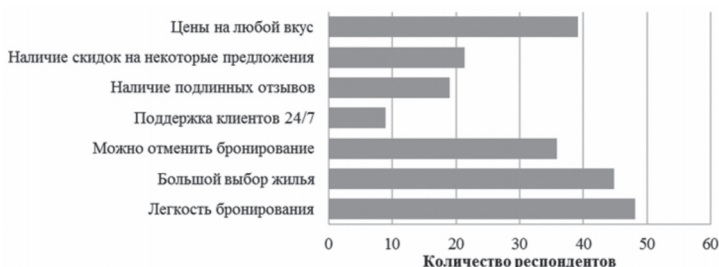


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос «Почему вы пользуетесь booking.com?»¹

3. Основным недостатком booking.com являются завышенные цены.

Третья гипотеза тоже не подтвердилась. Согласно опросу (рис. 7), 51% пользователей booking.com сказали, что им все нравится, а 27% сочли

¹ Построено авторами на основе результатов проведенного опроса.

основным недостатком booking.com необходимость связываться с отелем напрямую, чтобы проверить, действительно ли бронирование. В то время как завышенные цены были признаны недостатком booking.com лишь 11% пользователей.



Рис. 7. Распределение ответов на вопрос «Что вам не нравится в booking.com?»¹

4. Booking.com является лидером среди выявленных конкурентов.

Эта гипотеза однозначно подтвердилась (рис. 8). Из 204 опрошенных респондентов 156 (76%) хотя бы иногда пользуются системами онлайн-бронирования. Из них 115 человек (74%) хотя бы иногда пользуются booking.com, а 38% из этих 115 используют **только** booking.com.

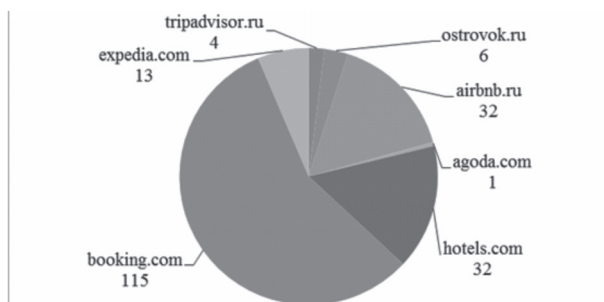


Рис. 8. Распределение ответов на вопрос «Какими системами онлайн-бронирования жилья вы пользуетесь?»²

5. Большинство тех, кто не пользуется системами бронирования жилья в Интернете, объясняют это тем, что они не доверяют представленной на сайте информации.

Гипотеза не подтвердилась (рис. 9). Из 90 человек, которые либо не пользуются системами онлайн-бронирования вообще, либо пользуются очень редко, 46% объясняют это тем, что не ездят путешествовать. Не доверяют информации, представленной на сайте, всего 22% опрошенных.

¹ Построено авторами на основе результатов проведенного опроса.

² Построено авторами на основе результатов проведенного опроса.

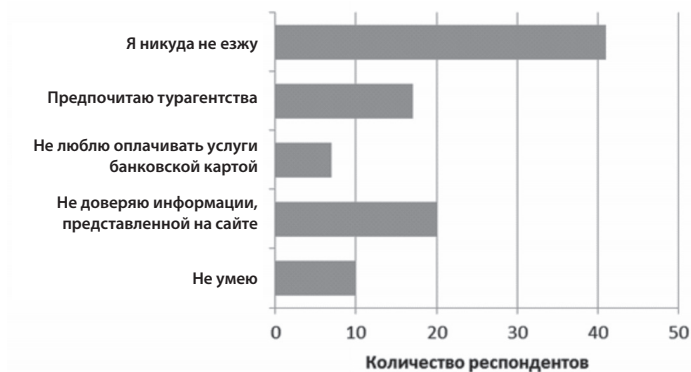


Рис. 9. Распределение ответов на вопрос
«Почему вы не пользуетесь системами онлайн-бронирования?»¹

6. Люди бронируют жилье с целью туризма так же часто, как и с целью поездок по работе.

Эта гипотеза не подтвердилась. С целью туризма жилье бронируют 74% опрошенных, а с целью деловой поездки — только 15%.

7. Качество обслуживания, предоставляемое booking.com, держится на уровне 4,5 из 5.

Гипотеза не подтвердилась (табл. 2). Хотя из 135 человек, оценивавших качество предоставляемых booking.com услуг, 73% оценили его на 4 — «хорошо» и 5 — «отлично», средняя оценка составила всего лишь 3,8, т.е. чуть ниже, чем хорошо. Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос, нацеленный на оценку качества предоставляемых booking.com услуг²

Оценка	%	Респонденты
«1» — очень плохо	7%	9
«2» — неудовлетворительно	5%	7
«3» — удовлетворительно	16%	21
«4» — хорошо	44%	59
«5» — отлично	29%	39
Всего	100%	135

4. Сегментирование рынка

Рассмотрим черты, характерные для путешественников в настоящее время.

¹ Построено авторами на основе результатов проведенного опроса.

² Построено авторами на основе результатов проведенного опроса.



Рис. 10. Самые важные причины выбора места назначения¹

Из рис. 10 видно, что путешественники очень чувствительны к цене. Но кроме цены при выборе места назначения важны и прошлый опыт, и доступ к видам деятельности, соответствующим интересам путешественников.

Что больше всего вдохновляет людей, отправляющихся в бизнес-поездки или на отдых? Согласно анализу Google Travel Study в 2014 г., при планировании поездки путешественники основываются на следующих источниках вдохновения (рис 11).

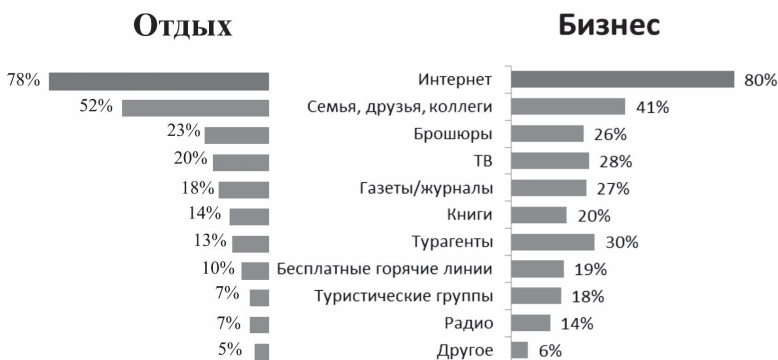


Рис. 11. Источники вдохновения путешественников². Число респондентов: бизнес — 1500 человек, отдых — 3500 человек

Из рис. 11 следует, что больше всего путешественников вдохновляет Интернет, в немного меньшей степени — семья, друзья, коллеги. В таком же исследовании 2013 г. Интернет занимал второе место, что гово-

¹ Ipsos MediaCT/Google Travel Study. May — June 2013. http://sete.gr/_fileuploads/entries/Онлайн%20library/GR/131126_The%202013%20Traveler.pdf

² Ipsos MediaCT/Google Travel Study. June 2014. https://think.storage.googleapis.com/docs/2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf

рит о том, что Всемирная паутина играет растущую роль для компаний в сфере туризма и путешествий как место продвижения их услуг. Поэтому исследованиям Интернета должно уделяться значительное внимание.

На рис. 12 представлена диаграмма из отчета Google, которая показывает, какими типами интернет-ресурсов пользуется большинство людей при планировании своей поездки — деловой или на отдых.

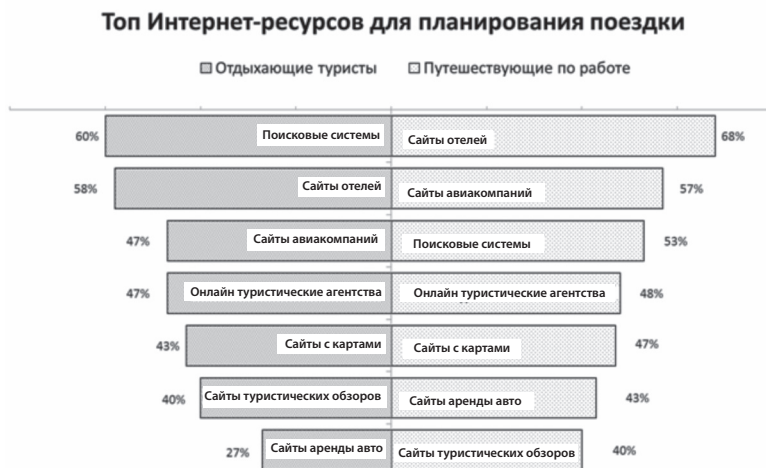


Рис. 12. Топ интернет-ресурсов для планирования поездки¹

Из рис. 12 следует, что из всех онлайн-ресурсов туристы чаще выбирают официальные сайты отелей и авиакомпаний, а также поисковые системы, в то время как туристические онлайн-агентства, к которым относится booking.com, занимают лишь четвертое место среди используемых ресурсов Интернета для бронирования путешествий.

Программы лояльности представляют систему скидок и бонусов участникам для стимулирования клиентов к повторным покупкам в будущем. В течение 2011–2013 гг. программы лояльности становились все более популярными среди состоятельных слоев населения. Согласно данным Google Travel Study, в 2013 г. 96% **обеспеченных** путешественников оказались членами подобных программ. Более того, эта цифра продолжает расти. Все больше людей узнают о выгодах от этих программ и о том, сколько средств они позволяют сэкономить в будущем благодаря различным льготам, бесплатным билетам на самолет, скидкам на номера в отелях и на аренду автомобилей. Пользователи некоторых привилегированных кредитных карт (например, Visa Gold) автоматически оказываются участниками ряда таких программ и получают возможность заработать

¹ Google, The 2013 Traveler. http://sete.gr/_fileuploads/entries/Онлайн%20library/GR/131126_The%202013%20Traveler.pdf

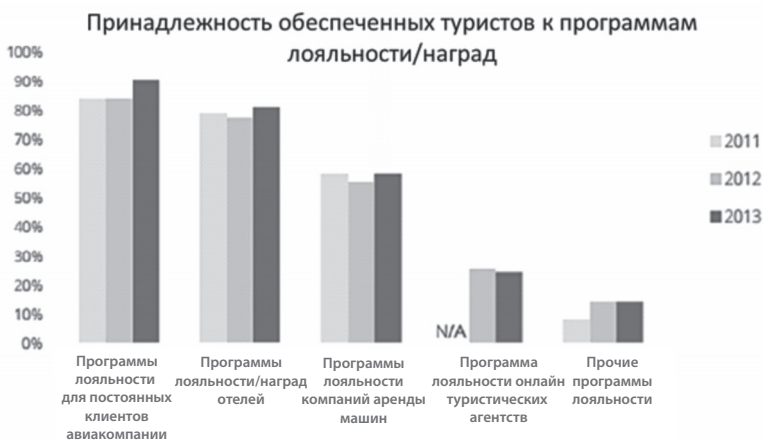


Рис. 13. Принадлежность обеспеченных туристов к программам лояльности / наград.
Число респондентов: 2013-й $N = 1655$; 2012-й $N = 1637$; 2011-й $N = 1563$ ¹

на кредитную карту бонусные баллы, которые в дальнейшем можно будет использовать в различных брендовых магазинах.

Как видно из рис. 13, наибольшее распространение среди туристов с высоким достатком получили программы лояльности авиакомпаний и отелей, в то же время приверженность к программам лояльности туристических онлайн-агентств заметно ниже. Путешественники все чаще бронируют, основываясь на членстве в программе лояльности. Отсюда можно сделать вывод, что booking.com следует ввести программу лояльности, так как это привлечет еще больше клиентов с достатком выше среднего.

С развитием современных технологий, в частности смартфонов и планшетов, процедура бронирования жилья через Интернет упростилась до минимума. Все больше и больше компаний, предоставляющих различные туристические услуги, создают приложения для мобильных устройств и прочих гаджетов, позволяющих бронировать авиабилеты, жилье, машины в аренду, экскурсии, туры целиком и прочее одним нажатием клавиши.

Согласно отчету Google Travel Study, более половины состоятельных туристов (55%) хотя бы раз использовали свои смартфоны или планшеты для загрузки информации, необходимой для планирования путешествия. Чаще всего их используют для прочтения отзывов об отелях, регистрации на рейс или в отель, определения местонахождения отеля, магазинов и т.д. и для изучения предстоящей поездки. Также в отчете говорится,

¹ Google think insight, The 2013 Traveler's Road to Decision: Affluent Insights. http://think.storage.googleapis.com/docs/travelers-road-to-decision-affluent-insights_research-studies.pdf

что приложения для бронирования пользуются большей популярностью среди обеспеченных людей, нежели среди людей со средним достатком.

В табл. 3 представлены данные опроса 211 респондентов о том, как они бронировали с помощью смартфона следующие элементы поездки.

Таблица 3

Способы бронирования с использованием смартфона в 2013 г.¹

	Бронировал через интернет-браузер	Бронировал с помощью приложения на смартфоне	Использовал смартфон, чтобы забронировать по телефону	Не уверен / не могу припомнить
Любая составляющая тура	67%	64%	48%	1%
Авиабилеты	57%	67%	37%	1%
Аренда машины	56%	56%	38%	4%
Размещение на ночь в отеле	59%	55%	37%	4%
Развлекательные мероприятия на отдыхе	64%	39%	50%	10%

Из табл. 3 видно, что респонденты использовали браузер мобильного телефона и приложение для телефона, чтобы заказать аренду машины и жилье на одну ночь, примерно в равной пропорции. Самыми популярными оказались приложения для бронирования перелетов, в то время как для бронирования развлекательных мероприятий туристы чаще пользуются браузером или звонят в call-центр (64% и 50% соответственно). Респонденты бронируют через приложения на смартфоне с каждым годом все чаще, потому что это удобно и надежно, а главное – телефон всегда под рукой. Поэтому и booking.com создал приложение для смартфонов, упрощающее бронирование, которое оказалось довольно удачным и имеет высокую оценку в App Store – 4,5 звезды².

Исходя из представленной выше информации и результатов проведенного нами опроса, мы смогли осуществить сегментацию клиентов booking.com и выделить целевые сегменты.

Сначала были отобраны те респонденты, которые пользуются / знают booking.com, их оказалось 138 человек. Они были разделены по следующим критериям: лояльность и ценность. Высокоценным для компании будем считать клиента, который совершает поездки чаще, чем два раза в год, и готов платить больше 3 тыс. руб. за ночь. Потребитель с низ-

¹ Ipsos MediaCT, Google Travel Study, May to June 2013. https://think.storage.googleapis.com/docs/travelers-road-to-decision-affluent-insights_research-studies.pdf

² <https://itunes.apple.com/ru/app/booking.com-buking-kom-bolee/id367003839?mt=8>. Дата обращения: 05.01.15 г.

кой ценностью — тот, кто путешествует реже 2 раз в год и готов платить меньше 3 тыс. руб. за ночь. Для определения лояльности клиента был использован вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете сайт booking.com?», ответ на который давался по шкале, где 1 — ни за что не буду рекомендовать, а 10 — 100% буду рекомендовать. Согласно модели Райхельда, клиенты с высокой лояльностью дают оценку 8–10, а с низкой — 1–6.

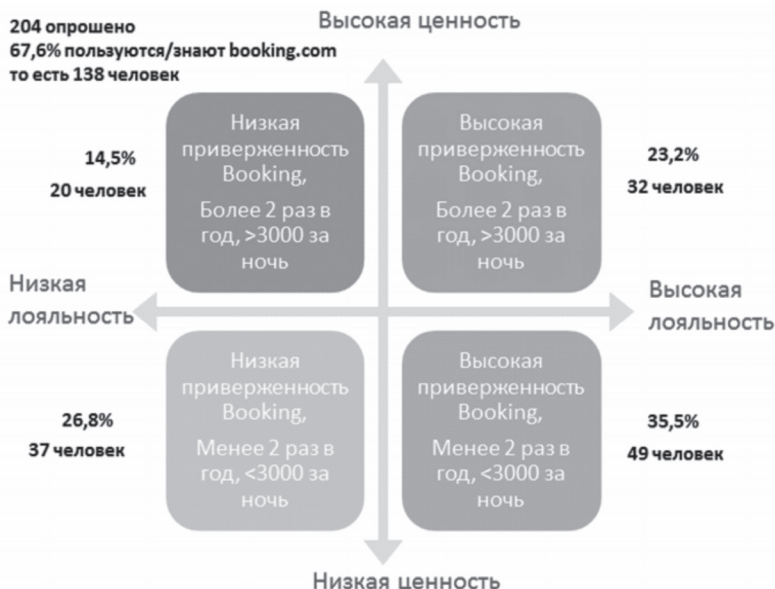


Рис. 14. Сегментирование путешественников, которые пользуются / знают booking.com¹

Целевые сегменты компании — два верхних квадранта матрицы (рис. 14): клиенты с высокой ценностью для компании и высоким и низким уровнями приверженности booking.com, которые составили 23,2% и 14,5% соответственно из 138 опрошенных. Клиенты с низкой ценностью для компании и высокой лояльностью составляют 35,5%, а с низкой ценностью и низкой лояльностью — 26,8%. Главной задачей для booking.com является удержание клиентов с высокой приверженностью и привлечение путешественников с низкой лояльностью.

5. Конкурентный анализ

На рис. 15 представлено сравнение сайтов конкурентов.

¹ Источник: составлено авторами с использованием модели Р. Беста «Маркетинг от потребителя» (2008), на основе опроса и расчетов, проведенных авторами.

Site ♦	Pageviews/User ♦	Bounce Rate ♦	Time on Site (minutes) ♦
airbnb.ru	8.60 ▲12.00%	17.60% ▼28.00%	11.00 ▲13.00%
booking.com	6.49 ▼2.84%	24.20% ▼6.00%	8.00 ▼3.00%
tripadvisor.ru	3.25 ▼10.22%	34.90% ▼23.00%	3.00 ▼3.00%
expedia.com	4.58 ▲4.80%	25.30% ▼16.00%	5.00 ▲11.00%
hotels.com	4.55 ▲1.30%	32.10% ▼10.00%	5.00 ▼1.00%
agoda.com	5.15 ▼9.49%	35.90% ▲3.00%	5.00 ▼12.00%
ostrovok.ru	3.05 ▲20.00%	33.60% ▼27.00%	4.00 ▲15.00%

Рис. 15. Показатели приверженности¹

Pageviews/User — количество просмотренных страниц за день уникальным посетителем. Booking.com занимает 2-е место, уступая airbnb.ru.

Bounce Rate (%) — процент посещений сайта, который состоял из одной страницы. Потенциальный клиент зашел на 1 страницу и затем вышел с сайта. У booking.com процент случайных посещений небольшой. Это означает, что большинство посетивших сайт booking.com оказываются заинтересованными представленной на нем информацией, что доказывает средняя длительность посещения уникальным пользователем сайта в день (Time on Site). Booking.com снова занимает 2-е место (8 минут), уступая airbnb.ru.

Site ♦	Global Rank ♦	Rank in Country (RU) ♦
airbnb.ru	11,278 ▼2122	529
booking.com	100 ▼9	107
tripadvisor.ru	5,094 ▲414	342
expedia.com	481 ▲5	2,342
hotels.com	500 ▼21	2,137
agoda.com	589 ▼60	1,586
ostrovok.ru	22,637 ▼2315	1,651

Рис. 16. Показатели трафика²

Global Rank — оценка популярности сайта по отношению ко всем остальным сайтам Интернета в течение 15.07.14 г. — 15.10.14 г. Booking.com является наилучшим среди своих конкурентов и занимает 100-е место среди всех сайтов Интернета.

Country Rank — оценка популярности сайта среди пользователей России за 15.09.14 г. — 15.10.14 г. Booking.com вошел в 110 самых посещаемых сайтов в России и также опережает своих конкурентов. На втором и третьем местах tripadvisor.ru и airbnb.ru соответственно.

¹ Источник: <http://www.alexa.com/> Дата обращения: 15.10.14 г.

² Там же.

Site ♦	Search ♦	Social ♦	Link ♦	Direct ♦
airbnb.ru	15.74%	3.82%	22.79%	57.65%
booking.com	32.90%	0.66%	21.10%	45.34%
tripadvisor.ru	55.88%	0.30%	13.90%	29.93%
expedia.com	25.86%	0.50%	23.32%	50.32%
hotels.com	23.55%	0.85%	25.73%	49.87%
agoda.com	33.49%	0.53%	29.55%	36.44%
ostrovok.ru	40.62%	0.78%	19.53%	39.06%

Рис. 17. Источники трафика¹

Все показатели рассчитаны по данным за месяц до 15.10.14 г.

Search – процент от всех перенаправлений, которые произошли из поисковых систем (Google, Яндекс и т.д.): Social – от всех социальных сетей, Link – от ссылок с других сайтов (например, сайты аффилиатов), Direct – прямой вход на сайт. Может быть в нескольких случаях: когда кто-то вбивает адрес сайта в адресной строке браузера, использует закладки или переходит по ссылке в письме электронной почты. Для booking.com наиболее частыми являются Search и Direct.

Страна	Процент посетителей	Ранг в стране
 United States	8.8%	354
 Italy	7.8%	30
 Germany	6.2%	69
 United Kingdom	5.7%	64
 Spain	5.2%	45
 France	5.2%	86
 Russia	5.0%	109
 Brazil	4.2%	101
 India	3.4%	356
 Netherlands	2.2%	44
 Saudi Arabia	2.2%	55
 Japan	2.2%	363
 Mexico	1.8%	156
 Greece	1.6%	61
 Poland	1.6%	130

Рис. 18. География аудитории²

¹ Источник: <http://www.alexa.com/> Дата обращения: 15.10.14 г.

² Источник: <http://www.alexa.com/siteinfo/booking.com>. Дата обращения: 08.10.14 г.

Россия занимает 7-е место по количеству посещений сайта booking.com интернет-пользователями (рис. 18). Во многих странах эта система онлайн-бронирования жилья занимает довольно высокое место среди всех интернет-сайтов (Rank меньше 100). В России booking.com занимает 109-е место, что тоже является наилучшим показателем, если сравнивать с конкурентными сайтами онлайн travel-услуг.

Приток туристов в различные страны мира в 2012–2013 гг.

Таблица 4

Приток туристов из-за границы в 2012 и 2013 гг.¹

Место	Страна	Регион	Количество туристов из-за рубежа (2013 г.)	Количество туристических прибытий из-за рубежа (2012 г.)	Разница (2012 и 2013 гг.)
1	Франция	Европа	84,7 млн	83,0 млн	2,0%
2	США	Северная Америка	69,8 млн	66,7 млн	4,7%
3	Испания	Европа	60,7 млн	57,5 млн	5,6%
4	КНР	Азия	55,7 млн	57,7 млн	–3,5%
5	Италия	Европа	47,7 млн	46,4 млн	2,9%
6	Турция	Европа	37,7 млн	35,7 млн	5,9%
7	Германия	Европа	31,5 млн	30,4 млн	3,7%
8	Великобритания	Европа	31,2 млн	29,3 млн	6,4%
9	Россия	Европа	28,4 млн	25,7 млн	10,2%
10	Таиланд	Азия	26,5 млн	22,4 млн	18,8%

Из табл. 4 можно сделать следующий вывод. Наибольший приток туристов из-за рубежа наблюдался во Франции, США, Испании и Китае. Причем предложения в системах онлайн-бронирований на первой странице сайта коррелируют с наиболее популярными местами притоков туристов.

Таблица 5

Конкурентный анализ

Критерий	tripadvisor.ru	ostrovok.ru	airbnb.ru	agoda.com	hotels.com*	booking.com	expedia.com
Охват жилья	—	300 000	800 000+	525 000+	290 000+	580 000+	325 000+
Кол-во стран	30	—	190	47	60+	211	—
Наличие сервиса «самая низкая цена»	Сравнение цен	Да	—	Нет	Нет	Да	Нет

* Hotels.com — бренд Expedia, Inc.

Источник: построена авторами на основе информации, предоставляемой компаниями.

¹ Источник: построено авторами на основе данных Euromonitor и gks.ru.

Из табл. 5 следует, что booking.com имеет самый широкий охват по странам по сравнению с его конкурентами, но уступает airbnb.ru по охвату различных видов размещения. Также, хотя booking.com и заявляет, что предоставляет самую низкую цену бронирования жилья, авторы, сравнивая цены на сайтах, ранее убедились, что это не так.

У некоторых компаний-конкурентов есть свои программы, о которых следует упомянуть. Программа «Эколидеры» от TripAdvisor отмечает самые разнообразные экологичные отели и мини-отели, от недорогих до самых роскошных. Все они являются приверженцами экологически безопасной деятельности, такой как переработка отходов, использование натуральных продуктов местных хозяйств, установка станций для зарядки электромобилей¹.

Airbnb, Inc нацелена на путешественников, останавливающихся не в отелях и аналогичных средствах размещения, а в частных домах. Поэтому она ставит перед собой цель поддерживать и развивать гостеприимство, что можно назвать ее социальной программой. «Гостеприимство — это то, что мы делаем и что делает нас», — гласит их девиз. Гостеприимству, правилам и особенностям посвящен раздел сайта².

У компании Airbnb также есть программа, которая на русском языке называется «Поддержите Нью-Йорк»³. Ее целью является разработка справедливых и адекватных правил сдачи жилья жителей Нью-Йорка в аренду, а также защита от мошенников.

6. Анализ позиционирования брендов

Разработка позиционирования бренда, т.е. создание уникального образа торговой марки, является одной из ключевых составляющих маркетинговой стратегии компании. Для успешного построения определенного образа бренда в сознании потребителей необходимы четкое определение концепции товара и целенаправленное выстраивание коммуникаций с потребителями. Необходимо донести до целевой аудитории основную концепцию торговой марки, указать на отличие от конкурентных товаров, создающее преимущество при потреблении конкретно этого товара. В послании к потребителю содержится обещание удовлетворения его потребностей и извлечения дополнительных выгод⁴. Для этого нужно знать, какое свойство товара или услуги представляет наибольшую ценность для потребителя.

На основании данных, полученных в результате опроса, авторами был сделан вывод о том, что наиболее важным для целевой аудитории систем

¹ <http://www.tripadvisor.ru/GreenLeaders>

² <https://www.airbnb.ru/hospitality>

³ <https://www.airbnbny.com>

⁴ См.: Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. — М., 2009. — С. 389–391.

онлайн-бронирования жилья является высокое качество услуг, предоставляемое сервисом в процессе подбора и непосредственно бронирования отелей на интернет-сайте.

Конкурентный анализ рынка показал, что, несмотря на высокие рейтинги посещений, сервис booking.com не предоставляет уникальных услуг, которые не были бы представлены у конкурентов. Поэтому во избежание прямой конкуренции, по Темпорал (2003), есть смысл ориентироваться на узкие сегменты потребителей и удовлетворение нишевых потребностей. В нашем исследовании были выделены целевые группы потребителей – люди, представляющие высокую ценность для компании (готовые бронировать отель по цене от 3 тыс. руб. за ночь) с высокой / низкой приверженностью booking.com.

Таким образом, стратегия позиционирования будет основана на следующих утверждениях:

- побудительные мотивы покупки – стремление самостоятельно формировать тур, опасения в связи с недавними банкротствами туроператоров;
- факторы, определяющие поведение целевой аудитории, – уровень сервиса, широкий ассортимент, максимальная доступность;
- потребности, не удовлетворенные товаром, – необходимость личного и локального контакта, ощущение уверенности.

7. Анализ бренда компании

Unilever Brand Key для исследуемого нами бренда booking.com (рис. 19).

Далее перейдем к исследованию брендов при помощи инструментов, представленных на сайте¹. Исследование рекламного актива, основанное на Системе оценки бренд-актива, проводится ежегодно и содержит данные о 20 тыс. брендов. Оно основывается на мнениях более чем 230 тыс. респондентов из 44 стран.

Так как tripadvisor.ru все-таки больше нацелен на то, чтобы предоставлять сравнение предложений других онлайн-систем бронирования и отзывов по различным видам жилья, то было решено его не включать в анализ. К сожалению, сам бренд booking.com также не был доступен бесплатно, поэтому вместо него для анализа мы взяли головную компанию PRICELINE COM INC. Использование этого инструмента на сайте bavconsulting позволило сравнить три конкурирующих тренда: hotels.com, expedia.com и priceline.com.

На рис. 20 слева отмечены значения следующих факторов: дифференцирование, релевантность, уважение, знания соответственно.

¹ <http://bavconsulting.com/apps/>



Рис. 19. Unilever Brand Key для booking.com

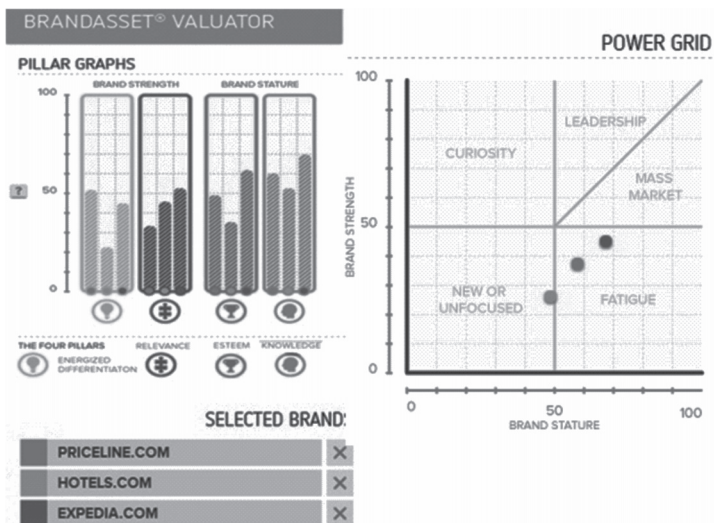


Рис. 20. Сравнение конкурентов по методологии BAV от Young&Rubicam¹

¹ <http://bavconsulting.com/apps/> Дата обращения: 15.10.14 г.

Проведя небольшой предварительный сравнительный анализ, можно обозначить лидерство исследуемой нами компании по первому, самому важному фактору — бренд priceline.com самый уникальный и отличный от конкурентов.

Priceline.com по другим показателям не является лидером: так, по релевантности (воспринимаемости) бренд занимает последнее место, по уважению и знанию уступает expedia.com, значит, проблемами бренда являются его потребительское восприятие и уровень осведомленности о нем среди потребителей.

После небольшого сравнительного анализа посмотрим итоговую матрицу брендов (справа на рис. 20) и проанализируем, какое место занимают priceline.com и конкуренты.

Бренд priceline.com находится в данной матрице в секторе 5 fatigue (в русских вариантах встречается термин «размытый, умирающий»). 5-я стадия: бренд неполноценный, удерживающийся на рынке.

Потенциал роста и сила бренда у priceline.com хуже, чем у expedia.com, Hotels.com проигрывает указанным выше брендам.

8. Анализ товарной политики

В гостиничном бизнесе услуги (= товары) делятся по типу проживания, например, отели, мотели, хостелы, виллы и т.д. Придерживаясь данной классификации, можно разделить весь рынок гостиничных услуг на товарные сегменты.

Для анализа товаров мы применим распространенный инструмент — матрицу BCG¹, модифицировав ее в соответствии с особенностями нашего рынка и сбора информации.

Авторская методология построения матрицы немного отличается от классической, поэтому остановимся на ней подробнее. На сайте booking.com представлена информация о количестве единиц жилья по 22 категориям: апартаменты, виллы, гостевые дома и проч. Мы объединили их в 8 более крупных категорий: АПАРТАМЕНТЫ, ВИЛЛЫ, ОТЕЛИ, ГОСТЕВЫЕ ДОМА, МОТЕЛИ, ХОСТЕЛЫ, ПРОЖИВАНИЕ В СЕМЬЕ, КЕМПИНГ (табл. 6). Также посчитали количество возможных размещений по каждой категории и их сумму. После чего, поделив количество размещений для каждой группы на общее количество предложений и умножив на 100%, мы получили долю в общем объеме предложения компании. Далее мы разделили рынок на четыре сегмента, где делителями послужили средние величины: средняя доля рынка составила 20%, средний рост рынка — 3,5%.

¹ См.: Хендерсон Брюс. Продуктовый портфель. — 2008. — С. 7–8.

Исходные данные для построения матрицы BCG¹

Тип размещения	Категории, представленные на booking.com, которые вошли в данный тип размещения	Количество мест размещения	Доля в общем объеме предложения компании, %	Рост рынка, %
АПАРТАМЕНТЫ	Апартаменты, апарт-отели	131 001	35,3	4,7
ВИЛЛЫ	Виллы, шале, загородные дома, комплексы отдыха с коттеджами / бунгало	89 937	24,2	4,3
ОТЕЛИ	Лоджи, реканы, риалды, отели для свиданий, капсульные отели, ботели, отели типа «постель и завтрак», курортные отели, мини-гостиницы при ресторане	63 838	17,2	5,6
ГОСТЕВЫЕ ДОМА	Гостевые дома, фермерские дома	55 969	15,1	1,3
МОТЕЛИ	Мотели	15 040	4,0	3,1
ХОСТЕЛЫ	Хостелы, люкс-шатры	11 047	3,0	2,4
ПРОЖИВАНИЕ В СЕМЬЕ	Проживание в семье	3262	0,9	2,6
КЕМПИНГ	Кемпинги	1396	0,4	0,5
ВСЕГО		371 490		

Стоит отметить две категории (рис. 21).

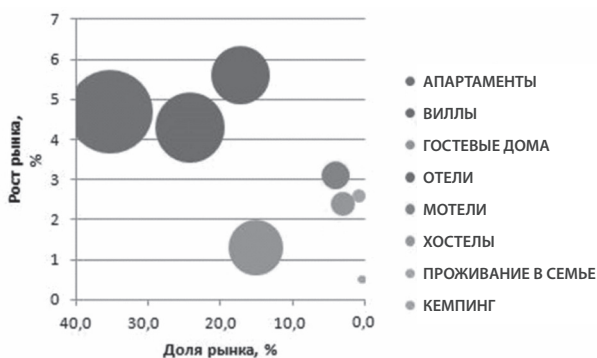


Рис. 21. Аналог матрицы BCG²

Отели растут самыми большими темпами, но имеют долю рынка менее 20% — данный товар относится к категории «трудные дети».

¹ Данные booking.com систематизированы авторами.

² Построено авторами с помощью данных booking.com (доля в общем объеме предложения компании), <http://www.portal.euromonitor.com/portal> (рост рынка) и расчетов авторов по росту рынка online travel-услуг.

Большую долю рынка и темп роста выше среднего имеют два «товара» – апартаменты и виллы, которые относятся к категории «звезды». Именно эти товары представляют наибольший интерес для компании.

Остальные товары, попавшие в категорию «собаки», приносят меньший доход при маленьком росте рынка.

Этот анализ помог нам распределить большую группу разных типов проживания по значимости для компании, что является важным шагом в проведении стратегического анализа и планирования.

9. Анализ ценовой политики

Для потребителей: в современных условиях ценность рыночного предложения для потребителей не сводится к цене. Онлайн-системы бронирования должны предоставить удобный в использовании веб-сайт с красивым, привлекающим внимание дизайном, удобной навигацией и полезной информацией, для того чтобы удовлетворить ожидания клиентов. Если потенциальный путешественник не находит нужной информации, то он или уходит к конкуренту, или звонит в call-центр для получения информации, что стоит денег и времени компании¹.

Для отелей: аналитик Morgan Stanley Скотт Девитт провел опрос среди 20 управляющих независимыми отелями в Европе и выявил наиболее привлекательные черты работы с booking.com для них. Низкая агентская комиссия для отельеров не является приоритетом. Для них более всего интересна посещаемость сайта (рис. 22 – за март 2014 г. booking.com посетили 205 млн чел.), а также система гибкого ценообразования, которая вносит важный вклад в успех компаний².

Комиссионная модель booking.com: по данным, предоставленным Online Travel Agencies (OTA's) за 2014 г. для Нидерландов, комиссия составила (табл. 7).

Таблица 7

Комиссия некоторых систем бронирования жилья³

Сайт	Комиссия
www.travelbug.co.nz	10–12%
www.wotif.com	12%
www.booking.com	12%
www.check-in.com.au	15%
www.expedia.com	15%
www.agoda.com	15%
www.zuji.com.au	25%

¹ JD Power Online Travel Agency Satisfaction Report, 2014. http://www.jdpower.com/sites/default/files/2014051%20Online%20Travel%20Agency%20Satisfaction%20Report_Final.pdf

² <http://rbcdaily.ru/magazine/business/562949991678636>

³ http://www.northlandnz.com/images/uploads/pdf/OTA_Content_for_newsletter_to_Operators_NZ.pdf



Рис. 22. Количество посещений сайта в месяц в марте 2014 г., млн¹

В Нидерландах в 2014 г. booking.com в среднем получает 12% за продажу номеров отелей. Причем средняя цена брони одного номера составляет 350 евро, значит, booking.com получит с одной такой сделки $350 \times 0,12 = 42$ евро. Свой доход компания делит с аффилиатами (партнеры, распространяющие продукт booking.com через свой сайт / бизнес и получающие за это комиссионное вознаграждение), которым достается не больше 50%, т.е. 21 евро — это максимум, который они могут получить. Из этого следует, что при худшем раскладе (при договоренности о 50% со сделки с аффилиатами) booking.com получает с одной сделки $42 - 21 = 21$ евро.

Рассчитаем минимальную прибыль, на которую может рассчитывать booking.com при условии, что ежедневно на нем бронируют более 750 тыс. ночей². Следовательно, в год $365 \times 750\,000 = 273\,750\,000$ броней. Если считать, что с каждой брони booking.com получает минимум 21 евро, то по самым скромным оценкам его годовая прибыль составит $273\,750\,000 \times 21 = 5\,748,75$ млн евро.

Однако точно проверить данные расчеты невозможно, так как отдельной отчетности по booking.com нет, дана только консолидированная отчетность группы Priceline. Но эти вычисления мы привели для понимания финансовых возможностей компании.

10. Анализ политики сбыта

Рассмотрим сбытовую цепочку для гостиничного рынка. Booking.com в сбытовой цепочке занимает место посредника между отелем и постояльцем. Схема продаж для отеля представлена на рис. 23.

¹ Источник: сервис SimilarWeb компании SimilarGroup.

² <http://itar-tass.com/ekonomika/1647249>

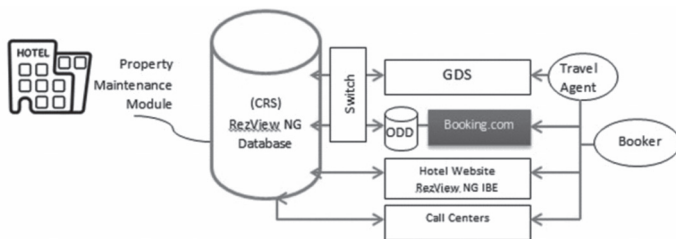


Рис. 23. Сбытовая цепочка¹

Booking.com является в данной цепочке интернет-посредником, взаимодействующим через свой сайт или свои поисковые окна на сайтах партнеров напрямую с потребителем.

На рынке booking.com является гигантом, который может диктовать свои правила отелям, что иногда приводит к конфликтам. В зарубежных СМИ booking.com часто называют хищником, который притворяется партнером. Так, летом 2013 г. профсоюз французских отельеров обратился с жалобой на компанию в антимонопольную службу, заявляя, что она вынуждает их отдавать на свой сайт лучшие предложения, запрещая отелям самостоятельно устраивать акции со скидками даже на собственных ресурсах. Пользуясь доминирующим положением, компания навязала еще одно условие. Прежде, если кто-то из клиентов сайта отменял бронирование, отельер мог получить с отказавшегося штраф. Теперь же booking.com, не предупреждая партнеров, перепродает невостребованные номера, чтобы, с одной стороны, не потерять комиссию, а с другой — повысить лояльность пользователей, с которых не списывают штрафы. Отели сочли такой шаг очередным витком конфронтации в торговой войне. Однако данный шаг со стороны стоит рассматривать как положительный, так как выгоды для туристов важнее с точки зрения не только booking, но и общества в целом.

Для самого booking.com можно выделить каналы сбыта. Для взаимодействия с клиентом существует два канала распределения: прямой и непрямой. К прямому относятся сайт booking.com и мобильное приложение.

Очевидно, что прямой канал более выгоден, так как не надо делиться с посредниками, все поступления идут на выручку booking.com.

Сайт. 205 млн посещений сайта в месяц, при этом ежедневно на сайте booking.com бронируют более 750 тыс. ночей (22,5 млн в месяц)², => конверсия³ составляет 10,98%. Это довольно большой показатель.

¹ Источник: Pegasus Solutions.

² <https://www.booking.com>

³ Конверсия в интернет-маркетинге — это отношение числа посетителей сайта, выполнивших на нем какие-либо целевые действия (заказавших номер), к общему числу посетителей сайта, выраженное в процентах.

Мобильное приложение установили более 30 млн путешественников¹. В современном мире мобильное приложение иногда гораздо важнее интернет-сайта, так как оно гораздо удобнее в использовании со смартфонов и планшетов — именно тех гаджетов, которыми привыкли пользоваться путешественники. И цифра 30 млн установок подтверждает постепенную переориентацию потребителей на мобильные приложения. А значит, в скором будущем booking.com, возможно, будет продвигать свое мобильное приложение не меньше, чем сайт, что потребует дополнительных вложений.

Для посредников-аффилиатов booking использует партнерскую программу, достоинства которой сама компания оценивает следующим образом:

- уникальность и многоязычность;
- выбор и наличие мест;
- эксклюзивность контента на сайте партнера;
- конверсия и комиссия;
- гибкая имплементация;
- оптимизация информации об отелях;
- статистика в режиме онлайн;
- обязательства по расчетам и ответственность².

Booking.com рассчитывает комиссию исходя из схемы распределения комиссии (табл. 8). Схема основана на результативности, поэтому чем больше бронирований совершается на сайте аффилиата, тем выше комиссия, которую он получает³.

Таблица 8

Схема распределения комиссии⁴

Количество бронирований	Вознаграждение партнера в % от комиссии booking.com
0–50	25%
51–150	30%
151–500	35%
501 и более	40%

Необходимо отметить широту представления компании в мире: booking.com — международный сайт, переведенный более чем на 40 языков, с 584 971 вариантом размещения во всем мире, включая 226 743 варианта аренды для отпуска, 72 810 направлений в 211 странах.

¹ <https://www.booking.com/content/about.ru.html?aid=397643&dcid=4&label=y%3Aan104jc-index-ru-XX-XX-unspec-ru-com-L%3Aru-O%3Aunk-B%3Aunk-N%3AAXX-S%3Aabo&sid=1e496ad7153cad9bfd0b72c812148650>

² <http://www.booking.com/content/affiliates.ru.html>

³ Там же.

⁴ Там же.

Главный офис booking.com B.V. расположен в Амстердаме (Нидерланды), а 150 иностранных представительств размещаются более чем в 50 странах.

11. Анализ продвижения

Как уже отмечалось, продвижение является для сервисов, подобных booking.com, жизненно важным, так как результат посещения сайта определяет масштабы бизнеса и склонность отельеров к сотрудничеству. Самый востребованный инструмент в этом случае — реклама.

Для любого интернет-портала жизненно важно SEO-продвижение, которое по своей сути является инструментом PR.

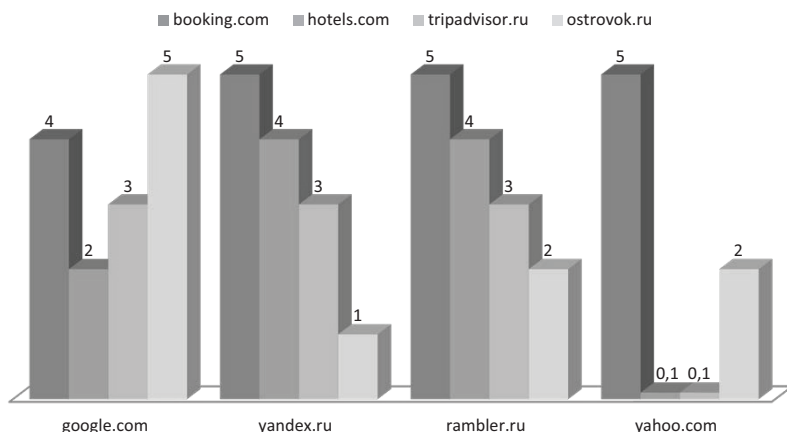


Рис. 24. Расположение в поисковых сетях¹

На рис. 24 представлен рейтинг по пятибалльной системе (позиция на первой / второй странице результатов поиска по запросу «забронировать отель онлайн») booking.com и его основных конкурентов в различных поисковых системах. Показатель 0,1 означает, что данный ресурс вообще не представлен на странице результатов в данном поисковике, остальные — чем больше показатель, тем выше портал находится в поисковом рейтинге. Как можно заметить, затраты на SEO полностью себя оправдывают, так как booking.com находится на первых местах в трех из четырех поисковиков, а в одном из них (yahoo.com) вообще является почти единоличным резидентом первой страницы поиска — ближайшие конкуренты расположены лишь на второй странице и далее.

Так как booking.com — это интернет-портал, то осуществление прямых продаж является невозможным, следовательно, предпочтение отдается только нескольким вариантам продвижения.

¹ Построен авторами на основе данных из поисковых систем.

Продвижение продукта в маркетинге состоит из четырех частей — рекламы, стимулирования сбыта, прямых продаж и публичных отношений, иначе говоря, PR. Продукт booking.com, равно как и интернет-портал, специфичен, поэтому не может использовать прямые продажи для продвижения продукта в силу того, что прямые продажи не предусмотрены самой концепцией бизнеса booking.com.

Эффективное продвижение товара оказывает влияние не только на уровень продаж и известности, но, по сути, формирует лицо компании — от имиджа и престижности компании до энтузиазма и лояльности ее клиентов.

Реклама, как сказал Ф. Котлер, является «неличной формой коммуникации, осуществляемой с помощью платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования».

Таблица 9

Анализ использования конкурентами различных типов рекламы на рынке travel-услуг¹

Вид рекламы	Booking.com	Airbnb.ru	Hotels.com
Баннерная	✓	✓	Нет
Контекстная ²	✓	✓	✓
Директ-реклама в поисковых системах	✓	✓	Нет
Вирусная ³	✓	Нет	Нет
Социальные сети ⁴	✓	✓	✓
Видеореклама (youtube / vimeo) ⁵	✓	✓	Нет
Реклама в приложениях ⁶	✓	Нет	Нет

Стоит сразу отметить, что среди подобных порталов внешняя реклама («за границами» Интернета) неэффективна и поэтому непопулярна, поэтому в табл. 9 нет таких пунктов, как, например, ТВ-реклама, билборды и т.д.

К стимулированию сбыта относятся всевозможные акции, «уловки» и уникальные предложения, стимулирующие к потреблению продукта. У подобных приемов есть свои аспекты, представленные ниже⁷.

Те виды стимулирования, которые приемлемы для booking.com с его спецификой (концепция бизнес / интернет-деятельность), проранжированы в соответствии со степенью их полезности для стимуляции покупок.

¹ Составлено по результатам наблюдения в Интернете.

² http://www.searchengines.ru/seoblog/sayt_booking_com_z.html

³ <https://www.youtube.com/watch?v=wQ4L8rOOIks>

⁴ <http://www.booking.com/content/privacy.ru.html>

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=DjYUb42X4zE>

⁶ http://www.booking.com/apps.html?app_install=1&source=indexheader

⁷ <http://www.aup.ru/books/m21/9.htm>

Первые четыре позиции — это стимулы для конечных клиентов (путешественников), а следующие три — для партнеров (отельных сетей и отдельных отелей). Каждое из этих направлений достойно проработки и инвестиций и непременно принесет свои плоды.

1. Снижение цен.
2. Премияльные покупки.
3. Гарантии.
4. Системы очков (схожи с премиальными покупками).
5. Схемы лояльности.
6. Возвраты.
7. Система сервиса для партнеров.

Далее обратим внимание на извлечение выгод от PR.

Было выявлено полное отсутствие социальных программ (пожертвований, спонсорств и т.д.) у компаний исследуемой отрасли. Скорее всего они считают, что продвижение таким способом имеет более низкую эффективность, чем продвижение через Интернет.

Рассмотрим уровень затрат на рекламу самых крупных игроков рынка онлайн-порталов. К примеру, один из конкурентов — Priceline Inc выделяет много денег на рекламу. Тем не менее booking.com уже несколько лет возглавляет список крупнейших рекламодателей Google AdWords в туристической отрасли (рис. 25). В пятерку лидеров также входят expedia.com, kayak.com, marriott и sam priceline.com. В 2013 г. группа потратила 1,8 млрд долл. на рекламу в Интернете и еще около 200 млн — на телевидении и в печатных СМИ. Не ясно, является это совпадением или нет, но продажи выросли приблизительно на те же 40%, что и расходы на продвижение¹.

	Название компании	Сфера деятельности	Рекламный бюджет, тыс. долл. в сутки
1	GEICO	Страхование	324,0
2	Amazon.com	Онлайн-ритейл	294,6
3	Ask.com	Поисковая система	221,0
4	Google Inc.	Информационные технологии	196,9
5	Университет Феникса	Образование	147,0
6	Quicken Loans	Онлайн-продажи ипотечных кредитов	145,0
7	Progressive Corp.	Страхование	144,8
8	State Farm Insurance	Страхование	129,4
9	Университет Эшфорд	Образование	111,1
10	LendingTree	Информационные технологии	106,6
11	Booking.com	Сервис онлайн-бронирования туров	106,3
12	J.C. Penney	Ритейл	104,8
13	Expedia.com	Сервис онлайн-бронирования туров	103,9
14	AT&T	Телекоммуникации	100,2
15	Zappos.com	Онлайн-ритейл	98,5

Рис. 25. Топ-15 компаний по объему ежедневных расходов на рекламу в Google AdWords, тыс. долл.²

¹ <http://rbcdaily.ru/magazine/business/562949991678636>

² Источник: SpyFu. <http://rbcdaily.ru/magazine/business/562949991678636>

Site ♦	Sites Linking In ♦	Facebook Likes ♦	Facebook Shares ♦	Google +1's ♦
airbnb.ru	160	4,980	2,737	360
booking.com	45,187	36,238	61,980	2,890,014
tripadvisor.ru	2,462	152	362	31
expedia.com	13,242	7,886	33,513	3,441,553
hotels.com	9,595	18,060	24,534	683,570
agoda.com	10,606	58,689	23,848	983,968
ostrovok.ru	2,239	207	124	86,719

Рис. 26. Показатели репутации¹

Sites Linking In — число веб-сайтов, ссылающихся на данный сайт. Booking.com является безоговорочным лидером по данному показателю. Малое количество ссылок на airbnb.ru можно объяснить тем, что для разных языков написание сайта варьируется, т.е. такое наименование используется только в России, в то время как сайты с окончанием на .com не меняются в зависимости от выбранного языка.

Facebook Likes — общее число лайков домашней страницы веб-сайта. По популярности booking.com уступает лишь agoda.com, на третьем месте расположился hotels.com. Зато по Facebook Shares (число поделившихся домашней страницей веб-сайта) booking.com опережает всех своих конкурентов. На втором месте expedia.com.

Google +1's — число нажавших на специальную кнопку, установленную на главной странице сайта компании «Гугл», которая позволяет поделиться ссылкой или сохранить ее. Напротив, по этому показателю expedia.com обходит booking.com на 500 тыс. голосов.

Подводя итог, можно сказать, что у booking.com сильно развит маркетинг в социальных сетях (SMM).

12. SWOT-анализ

На основе проведенного анализа была составлена матрица SWOT-анализа для компании booking.com (табл. 10, рис. 27).

¹ Источник: <http://www.alexa.com/> Дата обращения: 15.10.14 г.

Матрица SWOT-анализа для компании booking.com на российском рынке

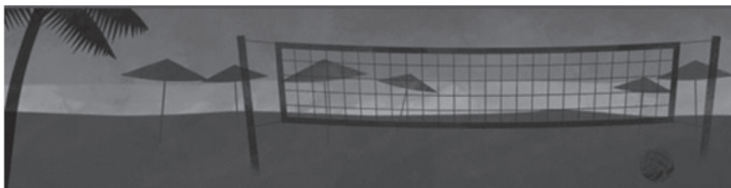
	Сильные стороны	Слабые стороны
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Внешняя среда	1. Развитие в целом сети дистрибьюторских отношений (например, охват бронирования авиабилетов, экскурсий, заключение контрактов с новыми отелями и другими видами жилья). 2. Введение ранее не использованных методов продвижения (социальные программы и т.д.). 3. Расширение сотрудничества с региональными отелями	1. Снижение темпов роста рынка онлайн travel-услуг. 2. Более низкие цены у конкурентов на некоторые предложения. 3. Привычки российского населения (опасение использования банковских карт, языковой барьер и т.д.). 4. Сильные конкуренты. 5. Сезонность
	Сила (S)	Слабости (W)
Внутренняя среда	1. Существует с 1996 г. 2. Наличие подлинных отзывов, системы верификации отзывов. 3. Global Rank 100 (среди всех сайтов Интернета). 4. Самый большой охват жилья в мире и постоянное расширение сотрудничества (более 592 тыс. объектов размещения в 212 странах). 5. > 40 языков, 135 стран мира. 6. Бесплатная отмена бронирования в большинстве случаев. 7. Сильное продвижение. 8. Большое число посещений сайта (200 млн чел. в марте 2014 г.)	1. Не всегда самые низкие цены на предложение жилья. 2. Притеснение отельеров, навязывание своих правил игры. 3. Нет услуги бронирования авиабилетов (57% рынка онлайн travel-услуг), экскурсий. 4. Нет послепродажного обслуживания. 5. Отсутствие программы лояльности / наград



Рис. 27. Возможные стратегии для booking.com

Источник: составлено авторами на основе матрицы SWOT-анализа.

Опрос



Системы онлайн-бронирования жилья

Спасибо Вам за принятие участия в исследовании по системам онлайн-бронирования жилья! Мы постарались включить только самые необходимые вопросы, поэтому надеемся, что не займем очень много Вашего времени! Опрос проводится на условиях АНОНИМНОСТИ. Все результаты будут представлены только в обобщенном виде.

Вопросы №2, №8, №9, №11-17 рядом с которыми НЕ стоит КРАСНАЯ звездочка (*) НЕобязательны. Их можно пропустить.

* Обязательно

1. Как часто Вы пользуетесь системами онлайн-бронирования жилья? *

- ☐ Реже, чем раз в год
- ☐ 1-2 раза в год
- ☐ 3-5 раз в год
- ☐ Более 5 раз в год
- ☐ Не пользуюсь

2. Почему Вы не пользуетесь системами онлайн-бронирования?

"для тех, кто ответил на прошлый вопрос "не пользуюсь"

- ☐ Не умею
- ☐ Не доверяю информации, предоставленной на сайте
- ☐ Не люблю оплачивать услуги банковской картой
- ☐ Предпочитаю турагентства
- ☐ Я никуда не езжу

3. Планируете ли Вы использовать системы онлайн-бронирования в дальнейшем? *

- ☐ Да
- ☐ Скорее да
- ☐ Скорее нет
- ☐ Нет

4. Цель бронирования жилья? *

- ☐ Туризм
- ☐ Гостевой визит
- ☐ Деловая поездка
- ☐ Бронирование для получения визы в посольстве с последующей отменой брони
- ☐ Не бронировал никогда

5. С кем Вы чаще всего путешествуете? *

- ☐ с семьей
☐ с друзьями/знакомыми
☐ с любимым/любимой
☐ с коллегами по работе
☐ я путешествую один

6. Какой отдых Вы предпочитаете? *

- ☐ Романтический отдых
☐ Спа/оздоровительные процедуры
☐ Бюджетные и молодежные поездки
☐ Отдых класса люкс
☐ пляжный отдых
☐ Шопинг
☐ Загородный отдых
☐ Природа/дикая флора и фауна
☐ Горы
☐ Гольф/спорт
☐ Мне некогда отдыхать

7. Важно ли для Вас территориальное расположение жилья? *

в центре/на окраине/в каком районе города

1 2 3 4 5

совсем не важно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ очень важно

8. Какими системами онлайн-бронирования жилья Вы пользуетесь чаще всего?

*0 - не используете, 100 - используете только эту систему онлайн-бронирования

	0	20	40	60	80	100
tripadvisor.ru	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ostrovok.ru	☐	☐	☐	☐	☐	☐
airbnb.ru	☐	☐	☐	☐	☐	☐
agoda.com	☐	☐	☐	☐	☐	☐
hotels.com	☐	☐	☐	☐	☐	☐
booking.com	☐	☐	☐	☐	☐	☐
expedia.com	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Заказываете ли Вы на том же сайте совместно с бронированием жилья

*если на сайте предоставляются такие услуги

- ☐ Аренду машины?
☐ Авиабилеты?

10. Знаете ли Вы сайт онлайн-бронирования Booking.com? *

*при ответе нет, переходите к вопросу № 18

- ☐ Да, пользуюсь
☐ Да, слышал(а), но не пользуюсь
☐ Нет

11. Довольны ли Вы качеством обслуживания на сайте Booking.com?

"для тех, кто ответил в вопросе № 10 "да, пользуюсь"

1 2 3 4 5

совсем НЕ доволен ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ очень доволен

12. Почему Вы пользуетесь Booking.com?

"для тех, кто ответил в вопросе № 10 "да, пользуюсь"

- ☐ Легкость бронирования
- ☐ Большой выбор жилья
- ☐ Можно отменить бронирование
- ☐ Поддержка клиентов 24/7
- ☐ Наличие подлинных отзывов
- ☐ Наличие скидок на некоторые предложения
- ☐ Цены на любой вкус

13. Как вы узнали о сайте Booking.com?

- ☐ По интернету
- ☐ От друзей/знакомых
- ☐ По тв
- ☐ От турагентов
- ☐ От родителей

14. Доверяете ли предоставленной Booking.com информации?

- ☐ Да
- ☐ Скорее да
- ☐ Скорее нет
- ☐ Нет

15. Хотели бы Вы получать рассылку на email от Booking.com с новыми акциями, специальными предложениями и скидками?

- ☐ да
- ☐ нет

16. Какова вероятность, что Вы порекомендуете сайт Booking.com?

"для тех, кто пользуется Booking.com"

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ни за что не буду
рекомендовать

100% буду
рекомендовать

17. Что Вам не нравится в Booking.com?

- ☐ Завышенные цены по сравнению с другими сайтами
- ☐ Не несет ответственность за действия сотрудников
- ☐ Необходимость связываться с отелем напрямую, чтобы проверить действительно ли бронирование
- ☐ Все нравится

18. Какая цена жилья за ночь является для Вас предпочтительной? *

- ☐ 0-2999 руб.
- ☐ 3000-5099 руб.
- ☐ 5100-7599 руб.
- ☐ 7600-10999 руб.
- ☐ 11000 руб. +

19. Как Вы обычно проводите свободное время? *

- ☐ Чтение, телевизор дома
- ☐ Предпочитаю активный отдых
- ☐ Театры, выставки, музеи
- ☐ Выезжаю на природу
- ☐ Хожу в кино
- ☐ Хожу в рестораны, кафе, бары
- ☐ Предпочитаю ночные клубы
- ☐ Свободного времени нет

20. Пользуетесь ли Вы социальными сетями? *

- ☐ facebook.com
- ☐ vk.com
- ☐ odnoklassniki.ru
- ☐ twitter.com
- ☐ instagram.com
- ☐ ru.linkedin.com
- ☐ Нет

21. Ваш пол? *

- ☐ Женский
- ☐ Мужской

22. Ваш возраст? *

- ☐ до 18
- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-65
- ☐ 65+

23. Семейное положение? *

- ☐ женат/замужем
- ☐ в отношениях
- ☐ холост/не замужем
- ☐ разведен
- ☐ все сложно

24. Есть ли у вас дети? *

- ☐ Да
- ☐ Нет

Готово

Список литературы

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя. Стокгольмская школа экономики. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
2. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. — СПб.: «Два три», 1993.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание. 12-е изд.; пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009.
4. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. — ОЛМА Медиа Групп, 2003.
5. Google+ Advertiser Insights Travel Habits Study Qualitative Research of Travelers (Google / Sterling 2013) http://ssl.gstatic.com/think/docs/travel-upgraded-loyalty_infographics.pdf
6. IpsosMediaCT, Google Travel Study, May to June 2013. https://think.storage.googleapis.com/docs/travelers-road-to-decision-affluent-insights_research-studies.pdf
7. JD Power Онлайн Travel Agency Satisfaction Report, 2014 http://www.jdpower.com/sites/default/files/2014051%20Онлайн%20Travel%20Agency%20Satisfaction%20Report_Final.pdf
8. Yadav K. and Sharma D. SWOT Analysis of E-Commerce. Advance in Electronic and Electric Engineering. ISSN 2231-1297, Volume 4, Number 6 (2014), pp. 663-668 © Research India Publications. <http://www.ripublication.com/aeec.htm>
9. Priceline.com Incorporated. Annual Report, 2013.
10. <http://www.vestifinance.ru/articles/29460>
11. <http://www.euromonitor.com/http://marketing.rbc.ru/>
12. <http://www.alexa.com/>
13. www.booking.com/
14. <http://www.roomguru.ru/>
15. <http://www.tripadvisor.ru/>
16. <http://www.tourprom.ru/news/23749/>
17. <http://www.portal.euromonitor.com/portal>
18. http://firrma.ru/data/s_opinion/2407/?sphrase_id=6315
19. <http://rbcdaily.ru/magazine/business/562949991678636>
20. <http://bavconsulting.com/apps/>
21. <http://forum.littleone.ru/forumdisplay.php?f=116>
22. <http://forum.awd.ru/>
23. <http://gks.ru/>
24. <http://www.agoda.com/>
25. <https://www.airbnb.ru/>
26. <http://www.expedia.com/>
27. <http://www.hotels.com/>
28. <http://www.tripadvisor.ru/>
29. <http://www.priceline.com/>
30. http://i-traveler.ru/hotel_internet_1.php
31. <http://www.thetraveller.ru/votes/>
32. [http://www.northlandnz.com/images/uploads/pdf/OTA_Content_for_newsletter to Operators NZ.pdf](http://www.northlandnz.com/images/uploads/pdf/OTA_Content_for_newsletter_to_Operators_NZ.pdf)

MARKETING AUDIT OF CANON IN RUSSIA

*Zelenina Christina,
Kundush Anastasia,
Koshkin Dmitriy,
Markova Olga,
Philippov Alexey,
4th grade students MSU
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

In this paper marketing strategies of Canon in Russia are analyzed. Given worsening economic situation in Russia, Canon has to draw attention to main directions of its marketing policy and its restructuring. Our research is conducted for the whole market as well as for the company itself. Analysis of the digital cameras market is carried out through demand segmentation and competitors' discovery. In the article the analysis of brand and production policy of the company is provided. The separate attention is given to the description of the possible price policy in case of the new product appearance on the Russian digital market. New recommendations on sales policy are made, and also new suggestions on topical methods in advancement policy are provided. The marketing audit is completed with SWOT-analysis, where new crisis development strategies are proposed.

Keywords: Marketing audit, Canon, photo equipment, Russia.

JEL-codes: M300 M310.

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ КОМПАНИИ CANON НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

*Зеленина Кристина,
Кошкин Дмитрий,
Кундуш Анастасия,
Маркова Ольга,
Филиппов Алексей,
студенты 4-го курса
МГУ им. М. В. Ломоносова,
экономический факультет
(г. Москва, Россия)*

Аннотация

В данной статье анализируются маркетинговые стратегии компании Canon в России. В условиях ухудшающейся экономической конъюнктуры основные направления маркетинговой политики Canon требуют пристального внимания и реструктуризации. Исследование проводится как для рынка в целом, так и для самой компании Canon. Анализ рынка цифровых фотоаппаратов осуществляется с помощью сегментирования спроса и выявления конкурентов. В статье приводится анализ бренда Canon и товарной политики компании. Отдельное внимание уделяется описанию возможной ценовой политики при выводе нового продукта на российский рынок фототехники. Даются рекомендации в области сбытовой политики Canon, а также предложения по внедрению актуальных приемов в рамках политики продвижения. Проведенный маркетинговый аудит завершает SWOT-анализ, где предлагаются пути развития в условиях кризиса.

Ключевые слова: маркетинговый аудит, Canon, фототехника, Россия.

JEL-коды: M300 M310.

В последние годы на российском рынке фототехники серьезно упали продажи фотоаппаратов, более того, этот тренд усилился в прошлом, 2014 г., из-за ослабления рубля и импортных ограничений, поэтому компании Canon необходимо пересмотреть маркетинговую стратегию на российском рынке и выработать новые пути развития в условиях кризиса.

1. Характеристика рынка и компании Canon

Компания Canon — мировой лидер в сфере производства цифровых продуктов и решений для обработки изображений, предназначенных для дома и офиса. Компания была основана в 1937 г. и с тех пор выросла

в компанию мирового уровня и заняла прочные позиции в самых разнообразных сферах.

Корпоративная философия компании строится на принципе Kyosei¹ — японское слово, обозначающее «жизнь и совместную работу во имя общего блага». Этот принцип определяет ценности компании — быть социально ответственной компанией.

За свою историю, насчитывающую уже 77 лет, компания сумела достичь грандиозных высот. По рейтингу Reader's Digest, она вот уже 11 лет подряд признается компанией с самым высоким уровнем доверия потребителей на рынке фотокамер². Canon зарегистрировала самое большое количество патентов среди японских компаний и занимает в течение 9 лет 3-е место в мире по количеству патентов, по данным патентного ведомства США³. Бренд Canon входит в 100 лучших мировых брендов по версии Interbrand (35-е место)⁴ и в тройку лучших японский брендов по версии того же рейтингового агентства⁵ в 2013 г.

Деятельность компании охватывает несколько рынков: рынок решений для бизнеса; рынок продукции для создания и обработки изображений для индивидуальных потребителей; рынок оборудования для ТВ-вещания и коммуникаций; рынок медицинских систем и рынок продуктов для промышленного сектора. В статье рассматривается деятельность компании Canon на российском рынке фотокамер для индивидуальных пользователей.

2. Сегментирование спроса

Для того чтобы провести анализ спроса рынка, авторами статьи было проведено исследование, которое состояло из четырех этапов:

1. Авторский коллектив провел поисковое исследование для выявления факторов, на которые обращают внимание потребители при выборе фотоаппарата.
2. На основе проведенного исследования была выдвинута гипотеза о наличии двух основных переменных сегментирования: функциональные возможности фотоаппарата и цена фотоаппарата.
3. Авторы составили структурированную анкету⁶, на основе которой провели онлайн-опрос. В опросе приняли участие 109 респондентов. Результаты опроса подтвердили выдвинутую гипотезу.

¹ http://www.canon.ru/About_Us/About_Canon/

² Там же.

³ Там же.

⁴ <http://bestglobalbrands.com/previous-years/2013>

⁵ <http://www.rankingthebrands.com/PDF/Interbrand%20Japans%20Best%20Global%20Brands%202013.pdf>

⁶ https://docs.google.com/forms/d/1XCJXdD6AocbzbWr00TX8T4m9mfCOGYfxmPIp4Lwbbsrg/viewform?usp=send_form#start=openform

4. Используя выбранные переменные сегментирования, авторы выделили сегменты российского рынка цифровых фотоаппаратов, определили сегмент, наиболее предпочтительный для компании, и обосновали свой выбор.

При проведении поискового исследования использовались в основном данные из социальных сетей и тематических интернет-сообществ. Были исследованы мнения и предпочтения людей таких групп и сообществ, как: «Художественная фотография» («ВКонтакте»)¹, «Photoshop + Фотография» («ВКонтакте»)², «Цифровые фотоаппараты Canon Nikon Sony» («ВКонтакте»)³, «Котопhoto — фотоаппараты по лучшей цене в городе!» («ВКонтакте»)⁴, «Клуб владельцев фотоаппаратов Canon!» («ВКонтакте»)⁵, Международное русскоязычное сообщество любителей фотоаппаратов Canon⁶, Клуб Foto.ru «Цифровые компактные фотоаппараты»⁷.

На основе исследования была выдвинута гипотеза о наличии двух основных переменных сегментирования: функциональные возможности фотоаппарата и цена фотоаппарата.

Фотоаппараты были разделены на две группы по функциональному признаку: фотоаппараты со средним ассортиментом функциональных возможностей и широким ассортиментом. К среднему ассортименту функциональных возможностей мы относим фотоаппараты со съемкой простым наведением и фотоаппараты со специальными функциями. К широкому ассортименту функциональных возможностей — фотокамеры с ручным управлением.

Были выделены следующие ценовые сегменты: фотоаппараты для людей с большим бюджетом на покупку (более 35 тыс. руб.) и фотоаппараты для людей с небольшим бюджетом на покупку (менее 10 тыс. руб.).

Для проверки выдвинутых гипотез с 10 по 20 октября 2014 г. был проведен опрос (полный текст анкеты — в приложении). Выборка исследования составила **109 человек**. Подробный анализ ответов респондентов позволил подтвердить гипотезу о двух основных факторах влияния на потребительский рынок на российском рынке цифровых фотоаппаратов.

На этом основании было выделено четыре основных сегмента (рис. 1).

Бюджетные туристы: люди с небольшим бюджетом (менее 10 тыс. руб.) на покупку фотоаппарата, которые рассматривают фотоаппараты со средним ассортиментом функциональных возможностей.

¹ https://vk.com/topic-26953_25031064

² <https://vk.com/board34450>

³ <https://vk.com/nadomfoto>

⁴ https://vk.com/kotofoto_magazin

⁵ <https://vk.com/club179295>

⁶ <http://canon-fan.com>

⁷ <http://club.foto.ru/forum/14/>

Фотографы-любители: люди с небольшим бюджетом (менее 10 тыс. руб.) на покупку фотоаппарата, которые рассматривают фотоаппараты с широким ассортиментом функциональных возможностей.

Туристы премиум-класса: люди с большим бюджетом (более 35 тыс. руб.) на покупку фотоаппарата, которые рассматривают фотоаппараты со средним ассортиментом функциональных возможностей.

Профессионалы: люди с большим бюджетом (более 35 тыс. руб.) на покупку фотоаппарата, которые рассматривают фотоаппараты с широким ассортиментом функциональных возможностей.



Рис. 1. Процент респондентов в каждом сегменте от общего числа респондентов

На рынке фотоаппаратов со средним функционалом и низкой ценой набирают популярность товары-заменители (смартфоны, планшеты), поэтому анализ этой области является наиболее актуальным для компании. Он позволит выявить слабые и сильные стороны компании, четко определить ее конкурентные преимущества перед товарами-заменителями.

Основной целевой сегмент — **бюджетные туристы:** люди, предпочитающие фотоаппараты со средним ассортиментом функциональных возможностей и низкой ценой, в терминах товара — компактные цифровые фотоаппараты. Они составляют 15,6% от общего числа респондентов, участвовавших в опросе.

Портрет потребителя выбранного сегмента: целевая аудитория — это люди, которые хотели бы пользоваться компактным цифровым фотоаппаратом. При этом, по данным опроса, 65% респондентов, относящихся к выбранному сегменту, уже пользуются товарами-заменителями (смартфоны, планшеты) для фотографирования.

Преобладающее большинство респондентов делают фотографии более трех раз в месяц и используют фотоаппарат / заменитель фотоаппарата в основном в туристических целях. 90% респондентов сегмента находятся

в возрасте от 16 до 25 лет. Наиболее популярное времяпрепровождение — прогулки с друзьями и музыка. Все, за исключением одного респондента, пользуются социальной сетью «ВКонтакте». Среди респондентов анализируемого сегмента чаще всего встречаются люди с неполным высшим образованием (рис. 2). 65% респондентов относят себя ко вполне обеспеченным людям (рис. 3). 65% сегмента составляют женщины и 35% — мужчины (рис. 4).

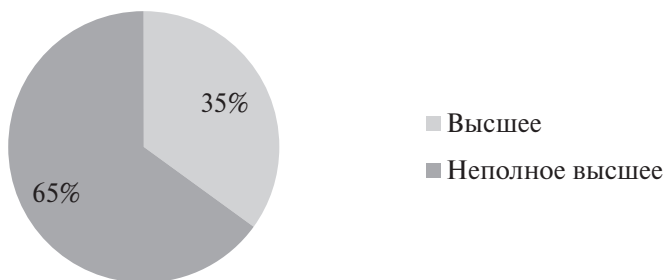


Рис. 2. «Бюджетные туристы». Образование



Рис. 3. «Бюджетные туристы». Материальное положение

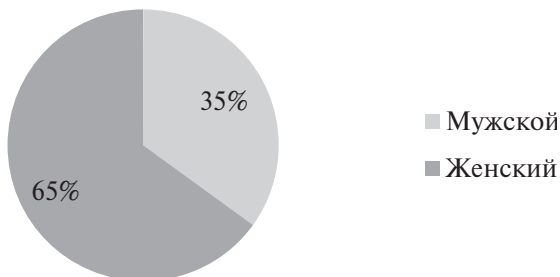


Рис. 4. Распределение «бюджетных туристов» по полу

Соответственно можно сделать вывод о типичном представителе выбранного сегмента. *Это женщина в возрасте 20 лет, которая любит гулять с друзьями и слушать музыку. Фотографирует в основном в туристических поездках чаще трех раз в месяц, при этом зачастую пользуется смартфоном или планшетом для осуществления фотосъемки. Среди социальных сетей предпочитает сайт «ВКонтакте». Имеет незаконченное высшее образование и является обеспеченным человеком.*

Для выявления инсайта выбранного сегмента 5 октября 2014 г. была проведена онлайн фокус-группа из 10 человек¹ на тему «Преимущества компактных цифровых фотоаппаратов перед зеркальными». Фокус-группа длилась 30 минут. В ходе проведенного исследования был выявлен инсайт сегмента: «Минимальное усилие при фотосъемке».

3. Конкурентный анализ

Конкурентный анализ является неотъемлемой частью маркетингового аудита. Он необходим для правильного понимания рынка и сегмента, на котором фирма действует, а также для верного выбора стратегии.

Конкурентный анализ основан на проведенном авторами опросе и на мониторинге Интернета. Опрос позволил выявить ближайших конкурентов компании Canon, которых затем авторы изучали с помощью информации в Интернете.

Вопрос о спонтанном знании бренда, который был задан всем респондентам, позволил выявить лидеров на российском рынке фототехники (рис. 5): Canon, Nikon, Sony, Samsung, Olympus.

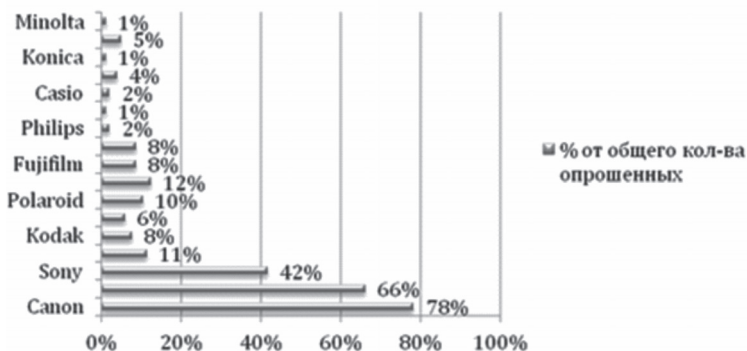


Рис. 5. Результаты опроса о спонтанном знании бренда:
«Назовите известные вам марки фотоаппаратов»²

¹ Студенты экономического факультета МГУ, 3–4-й курс (19–22 года), 6 девушек, 4 юношей.

² Из собственного исследования авторов. Анкетирование проводилось в октябре 2014 г.

Критерием отбора именно этих компаний стал уровень упоминаний в анкете, больший 10%, поскольку меньший процент не является репрезентативным.

Прежде чем рассмотреть пятерку лидеров рынка, мы проанализировали конкурентов на предмет доли рынка и темпа роста доли рынка.

Карта конкурентного позиционирования. При построении карты конкурентного позиционирования использовались данные с сайта Euromonitor¹ о доле выручки от продаж компаний в общем объеме продаж отрасли на российском рынке. На рис. 6 представлена карта конкурентного позиционирования.

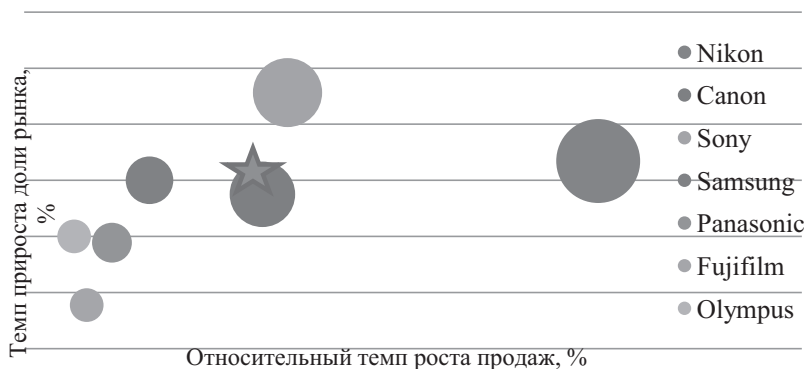


Рис. 6. Карта конкурентного позиционирования компаний на российском рынке фототехники 2013 г.

На оси абсцисс представлены данные о доле компании в общем объеме продаж (2013 г.). На оси ординат отображены данные об относительном темпе роста продаж данной компании (на основании данных за 2011–2013 гг.). Объем «пузырька» отражает абсолютную долю рынка компании на рынке компактной цифровой техники.

Проведенный анализ показал, что продукция компании Canon — третья по доле выручки в сегменте компактных цифровых фотоаппаратов. В последние годы доля рынка уменьшилась из-за роста доли фототехники Sony, но компания Canon все еще остается среди ведущих продавцов на российском рынке.

Атрибутивное позиционирование конкурирующих брендов. Для определения сильных и слабых сторон каждого из конкурентов Canon был составлен график атрибутивного позиционирования (рис. 7), на котором наглядно показаны преимущества и отставания по разным атрибутам брендов. На основании исследования каждому атрибуту была присвоена оценка от 1 до 5 в зависимости от показателей бренда. Важно отметить,

¹ <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>

что использование всех оценок не являлось обязательным условием, то есть если бренды обладают схожими показателями, то по этому критерию им будет выставлена одинаковая оценка. Сравнивались компании-лидеры по шести характеристикам.

1. Цена. Данные о ценах были взяты из анализа ресурса «Яндекс.маркет», а именно: брались 10 фотоаппаратов каждой марки в рассматриваемом сегменте и высчитывалась их средняя цена; чем выше цена, тем ниже оценка¹.
2. Имидж бренда. При определении баллов по этому параметру авторы опирались на ответы респондентов на вопрос анкеты: «Какие марки фотоаппаратов вы знаете?» Оценка ставилась в зависимости от процента упоминаний респондентами бренда².
3. Продвижение бренда. Анализ данного показателя был проведен на основе индекса цитируемости сайтов изучаемых компаний в других источниках, который предоставляет «Яндекс» (индекс цитирования, рассчитанный по методологии «Яндекса»), и рейтинга упоминаний этих сайтов в сети Интернет, который предоставляет Google (PageRank)³. Чем больше цитируемость и упоминаемость, тем выше оценка⁴.
4. Качество обслуживания / послепродажный сервис. Были изучены сайты компаний, а именно раздел «Техническая поддержка». На основе полноты информации, представленной в разделе, удобства использования и скорости обслуживания авторами были представлены оценки от 1 до 5⁵.
5. Качество товаров. Оценки качества от 1 до 5 были взяты на сайте «Яндекс.маркета»⁶.
6. Ассортимент. Был изучен ассортимент представленных на сайтах компаний товаров и произведен подсчет количества товаров в сегменте. Оценки от 1 до 5 были выставлены в соответствии с количеством представленных в сегменте товаров, т.е. чем больше товаров в сегменте, тем выше оценка⁷.

На основе проведенных маркетинговых исследований была построена карта атрибутивного позиционирования конкурирующих брендов. Она дает основание сделать следующие выводы:

¹ См.: Приложение 2. Рис. 22.

² См.: Приложение 2. Рис. 23.

³ <http://www.cy-pr.com/analysis>

⁴ См.: Приложение 2. Рис. 24, 25.

⁵ <http://www.canon.ru/support/>, <http://www.sony.ru/support/ru>, http://www.nikon.ru/ru_RU/service_support/service_support_main.page, http://www.olympus.com.ru/site/ru/c/cameras_support/index.html, <http://www.samsung.com/ru/home>

⁶ Данные на 30.10.2014 г.

⁷ См.: Приложение 2. Рис. 26.

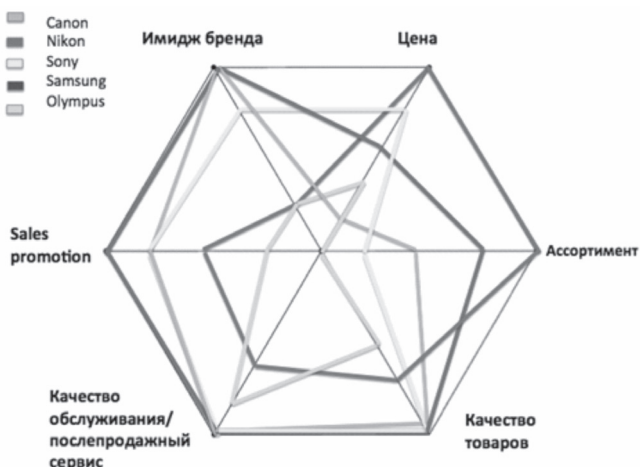


Рис. 7. Карта атрибутивного позиционирования¹

- 1) Canon лидирует по атрибуту «имидж бренда» и вместе с конкурентами Sony и Nikon лидирует по характеристике «качество товаров» и «послепродажное обслуживание»;
- 2) цена фотоаппаратов Canon в сегменте самая высокая;
- 3) по ассортименту и продвижению уступает компании Nikon.

На карте видна закономерность: три компании занимают лидирующие позиции практически по всем критериям, а оставшиеся две отстают. Поэтому результатом исследования стало создание классификации, согласно которой конкуренты Canon подразделяются на сильных и слабых:

Сильные конкуренты	Nikon, Sony
Слабые конкуренты	Samsung, Olympus

Подтверждение авторской гипотезы о сильных и слабых конкурентах мы нашли в рейтинге «ТОП-20 любимых брендов россиян»², в котором Canon, Nikon, Sony занимают лидирующие позиции в категории «Фото-техника» вот уже много лет. Рейтинг марок «Какой компактный фотоаппарат лучше?»³ подтверждает эту тенденцию.

У компании есть еще одно неоспоримое и сильное преимущество — она высокотехнологична.

Подводя итоги конкурентного анализа, отмечаем, что Canon принадлежат ведущие позиции на рынке компактных цифровых фотоаппаратов,

¹ Построена на основе данных анкетирования, проводимого авторами в октябре 2014 г., и по данным из Интернета. Октябрь 2014 г.

² http://www.top20brands.ru/ru/rating_category/cat9.html

³ <http://whatsbetter.ru/section/376/>

однако существуют и другие лидеры (Sony и Nikon). Компания Canon опережает конкурентов по имиджу бренда и технологичности, но в ассортименте продукции и цене товаров компания сильно уступает. В компании имеют место повышенные цены, при том что качество товаров находится приблизительно на одном уровне с конкурентами.

4. Анализ бренда

Матрица потенциала бренда. При построении матрицы потенциала бренда был использован сайт BAVConsulting.org. Компания Canon имеет высокий показатель дифференциации бренда, который указывает на его уникальность. Релевантность бренда также высока, что указывает на соответствие его имиджа и характера нуждам и ожиданиям потребителей. Бренд Canon является для потребителей синонимом качества. Покупатели Canon отличаются крайне высокой лояльностью.

Матрица потенциала бренда (рис. 8) — это карта, на которой статус и сила бренда выступают в качестве двух осей. Благодаря высоким значениям дифференциации и релевантности бренд демонстрирует сильное положение на карте, не уступая своим ближайшим конкурентам. Это говорит о том, что он обладает достаточным потенциалом для успешного дальнейшего существования и привлечения клиентов. Статус бренда непосредственно связан с уровнем лояльности потребителей. Уровень лояльности у бренда Canon крайне высок, что и определяет устойчивое лидирующее положение бренда. Если сравнивать положение бренда Canon в матрице потенциала бренда с его ближайшими конкурентами Sony и Nikon, можно заметить, что Canon и Nikon занимают практически

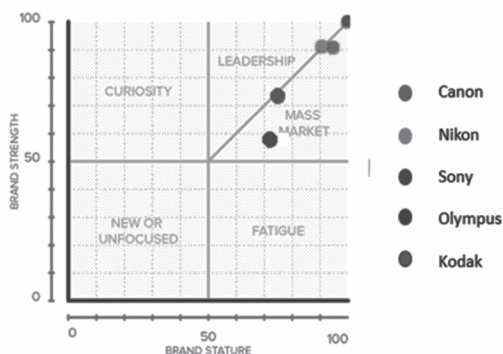


Рис. 8. Анализ позиций конкурентных брендов в матрице потенциала бренда, дата построения 23.12.2014 г.¹

¹ www.bavconsulting.org

идентичные позиции, но у бренда Canon существует риск скатиться в «угасающие лидеры», тогда как Nikon более прочно держит позицию «сильного лидера». Показатели бренда Sony впечатляют, но это объясняется скорее несоответствием товарного ассортимента: в данную статистику включены все товары Sony (PC, смартфоны, фотоаппараты и т.д.), в то время как Canon и Nikon представляют исключительно фототехнику.

Unilever Brand Key. Для анализа структуры бренда была использована модель Unilever Brand Key, которая базируется на трех основных понятиях: Key positioning (ключевое позиционирование), Key vision (ключевое видение – инструмент, определяющий, какую позицию должен занимать бренд), Key extensions (ключевое развитие – портфель брендов и т.д.). Данная модель используется различными компаниями для позиционирования бренда и подразумевает 8 шагов, которые необходимо определить. Отообразим каждый из шагов модели для бренда Canon (рис. 9).

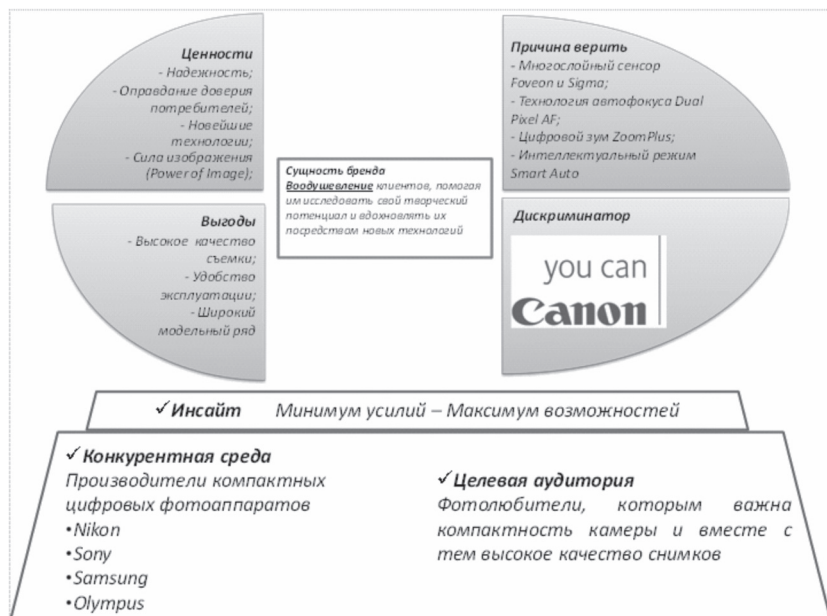


Рис. 9. Анализ бренда Canon в модели Unilever Brand Key

1. Конкурентная среда, что подразумевает выявление непосредственных конкурентов на целевом сегменте. Конкурентной средой для компании Canon являются производители компактных цифровых фотоаппаратов. Ближайшими конкурентами являются компании-производители Nikon, Sony, Samsung и Olympus.

2. Целевая аудитория, т.е. определение той группы потребителей, для которых будет предназначен товар компании. Не каждый желает иметь

профессиональный фотоаппарат, так как в данном случае встает вопрос о его дороговизне и больших габаритах, что существенно усложняет его эксплуатацию в условиях, когда требуется быстро сделать фотоснимок. На помощь приходят компактные модели, отличающиеся малыми размерами, но в то же время дающие некий простор для воображения фотолюбителю, потому что набор функций и разрешение снимков позволяют сделать высококачественные кадры. Поэтому для компактных цифровых фотоаппаратов можно определить целевую группу как фотолюбителей, которым важны компактность и высокое качество снимков. При сегментировании мы дали целевой аудитории название «бюджетные туристы».

3. Инсайт, или основной мотив потребления. Выше было подчеркнуто, что не каждый готов приобрести профессиональный дорогой фотоаппарат, отчасти потому, что не всем требуется огромное количество функций, в которых тяжело разобраться. Кому-то хочется сделать снимок, не вникая в многостраничные инструкции, а просто нажать на пару кнопок, чтобы фотокамера сделала все самостоятельно. Говоря о потребителях, которые создают спрос на компактные цифровые фотоаппараты, основным их мотивом можно считать сочетание минимальных усилий, приложенных для фотосъемки, и максимальных возможностей, которые позволяют сделать снимок таким, каким видит его фотограф.

4. Выгоды, т.е. что может получить покупатель взамен, если приобретет товар, тем самым мотивируя его покупку. При приобретении продукции компании Canon, как и любого другого производителя, важно, чтобы использование устройства было сопряжено с положительными отзывами о нем. Фотоаппараты Canon, обладая продуманной эргономикой, позволяют делать снимки высокого качества и получать удовольствие от процесса фотосъемки. Помимо качества продукта важно, чтобы каждый покупатель мог подобрать лучший для себя вариант устройства. Для удовлетворения как можно большего числа потребительских запросов Canon предоставляет широкий модельный ряд своих устройств.

5. Ценности, которые проповедует компания. Чтобы бренд был не только узнаваемым, но и чтобы продукция данного бренда имела устойчивый спрос, необходимо получить признание покупателей. Для Canon такими ценностями являются надежность фотокамер, оправдание доверия покупателей, использование новейших технологий. Также компания верит в силу изображения: в эффективность быстрой и простой передачи информации, воспроизведения мельчайших деталей, отражения самых ярких эмоций и упрощения самых сложных задач.

6. Причина верить, т.е. почему целевая группа поверит в то, что данный бренд является лучшим для нее выбором. С этой стороны производитель фотокамер является брендом, которому доверяют уже не первый год. Canon 13 лет подряд выигрывает звание самого надежного, проверенного бренда фотокамер (в 2013 г. в 10 из 12 стран Европы был признан таковым обычными покупателями). Также Canon каждый год патентует большое

количество технических новинок и решений, которые затем применяются в новых поколениях фотоаппаратов.

7. Дискриминатор — определитель бренда (единое, наиболее привлекательное и конкурентоспособное утверждение, которое может быть обращено к целевому потребителю при покупке бренда). Известный слоган компании Canon — you can — подчеркивает, что любой может делать качественные снимки, используя фотоаппараты производителя. С Canon возможно все!

8. Сущность бренда — компания Canon создана для того, чтобы воодушевлять клиентов, помогать им исследовать свой творческий потенциал и вдохновлять их посредством новых технологий.

5. Анализ товарной политики

О продукте. Компания Canon на рассматриваемом сегменте рынка продает зеркальные фотоаппараты, цифровые фотоаппараты, компактные цифровые фотоаппараты, беззеркальные фотоаппараты и т.д. Номенклатура очень широка, но ее может предложить не только Canon, но и все остальные участники рынка. Посмотрим на общие характеристики всей продаваемой продукции на рынке и на концепцию товара, которую предлагает нам компания Canon. Для этого анализа используется модель «уровней товара и услуг» Ф. Котлера¹.

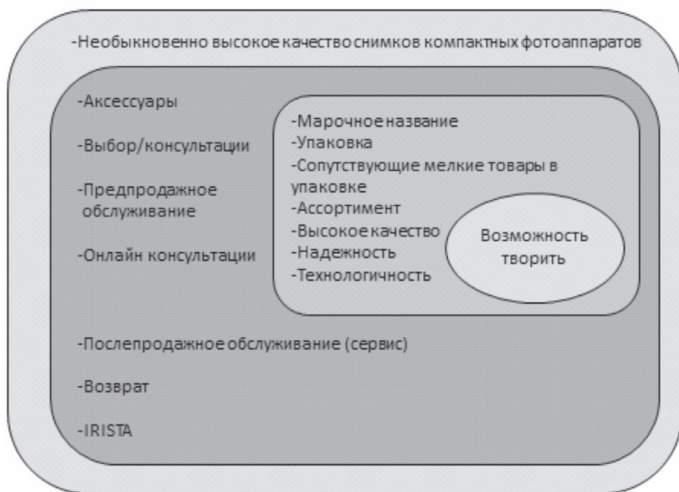


Рис. 10. Уровни товара, предлагаемого Canon частным потребителям на рынке фотокамер

¹ См.: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. 2-е издание. — М., 2006. — С. 281—283.

Как видно из рис. 10, на первом уровне товара, по Ф. Котлеру, предполагается концепция товара, т.е. то, что фирма продает клиенту. Посмотрев рекламные ролики компании Canon (*Make it possible with Canon*¹ или *Advanced simplicity*²) и обратив внимание на сам лозунг Canon — *you can*, мы пришли к выводу, что компания продает своим покупателям *возможность творить!*

Второй уровень товара — это основной (или базовый) товар. Canon предлагает потребителю товар с известным *марочным названием*. Помимо самого товара клиент в упаковке находит *сопутствующие мелкие товары*: зарядное устройство для фотоаппарата, шнур для переноски, диски с установочными программами и т.п. Потребители, обращаясь к товарам Canon, обнаруживают широкий *ассортимент* товаров. На сайте компании можно найти 35 моделей фотокамер³. У компании есть всевозможные фотокамеры различных ценовых сегментов, разнообразные по своей форме, цвету и функциональности. Товары компании Canon отличаются тремя характеристиками — *качеством, надежностью и технологичностью*. Именно эти характеристики гарантированы потребителю при покупке товара. О технологичности компании (компания находится в лидерах по самому большому количеству патентов) и о надежности (становилась 11 лет подряд самым надежным брендом) уже писалось выше. О качестве товара можно судить, собрав воедино все рейтинги, которые уже были упомянуты. Для некачественной продукции собрать столько первых мест по надежности и по уровню бренда невозможно.

Третий уровень товара — это «ожидаемый товар», или расширенный товар. Компания помогает клиентам в *выборе* товара. Canon все фотоаппараты разложил на своем сайте по категориям, что облегчает покупателю поиск нужного ему товара. Для каждого фотоаппарата четко прописаны его характеристики и преимущества, что дает возможность сравнивать их между собой. Еще один несомненный плюс в копилку компании — это *предпродажное обслуживание*. Клиент имеет возможность найти название и адрес дистрибьютора, у которого ему будет удобнее всего приобрести товар, с помощью ссылки «Где купить»⁴. Существует также возможность *онлайн-поддержки* на сайте компании (по e-mail или телефону).

Чтобы добиться лояльности и удовлетворенности клиентов компании, ни в коем случае нельзя забывать о них после продажи, что и делает Canon. Он предлагает потребителям очень интересное *послепродажное обслуживание*. Например, клиент может скачать с сайта компании необходимые драйверы для установки купленного оборудования на компьютер (отличительной особенностью является то, что драйверы есть на лю-

¹ http://www.youtube.com/watch?v=vp_mvGv5MCQ

² <http://www.youtube.com/watch?v=IFUnHW7WJ3Y>

³ Подсчитано авторами на официальном сайте компании Canon www.canon.ru.

⁴ <http://ww2.canon.ru/where/default2.asp>

бой фотоаппарат и под любую операционную систему). Если возникают неполадки с приобретенной техникой, то клиент может обратиться в онлайн-поддержку по потребительской продукции и выбрать сервисный центр, удобный для него. Компания также предлагает возможность *возврата или обмена* товара по гарантии.

Но самым очевидным превосходством компании в этой ступени является наличие программы *IRISTA*¹ — *места, где можно собирать свои фотографии и управлять ими. Такой возможности не предоставляет ни один ближайший конкурент Canon. Помимо этого у компании есть большое количество аксессуаров, которые можно купить для нового фотоаппарата.*

Последний уровень товара — это «улучшенный товар», товар «сверх ожиданий» клиента. При изучении в Интернете отзывов покупателей фототехники компании Canon можно выделить «вау-эффект», который возникает при использовании товара. В случае с фототехникой компании Canon пользователи пишут о необыкновенном качестве снимков компактных фотоаппаратов, сравнимом с качеством фотографий профессиональных камер.

Анализ товарного ассортимента Canon на российском рынке: матрица BCG 2013 г. Для анализа ассортимента товаров компании Canon была построена матрица BCG (рис. 11):

- координата на оси абсцисс: доля продаж относительно крупнейшего конкурента². Для зеркальных фотоаппаратов — Nikon (относительная доля Canon — 139%), для компактных — Sony (относительная доля Canon — 61%);
- пересечение осью ординат оси абсцисс: 100%. Слева от пересечения находятся группы товаров, по которым компания имеет конкурентное преимущество по объему продаж;
- координата на оси ординат: средний темп прироста рынка группы товаров, на котором действует Canon³ (–12% для компактных, –29% для зеркальных);
- пересечение осью абсцисс оси ординат: средний темп прироста рынка цифровых фотоаппаратов (компактных и зеркальных) –20,5%;
- размер «пузырька»: объем продаж группы продуктов в общем объеме продаж компании Canon.

Рынок компактных цифровых фотоаппаратов падает в среднем медленнее (–12% за 2013 г.), чем весь рынок цифровых фотоаппаратов (–20,5%). С другой стороны, на рынке компактных фотоаппаратов компания Canon не является ведущим производителем. Главный конкурент

¹ <https://www.irista.com/>

² Расчеты произведены авторским коллективом на основе данных, предоставленных порталом Euromonitor (<http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>).

³ Расчеты произведены на основании данных по анализу рынка компании «Евросеть» (http://euroset.ru/corp/pr_information/corp_news/5913006/).

компания — Sony, но так как доля выручки от продажи компактных цифровых фотоаппаратов в общей выручке от продажи фототехники компании Canon занимает больше 2/3 (73,61%), то, по оценкам авторского коллектива, сегмент компактных цифровых фотоаппаратов является наиболее привлекательным для вложений относительно других товарных сегментов.

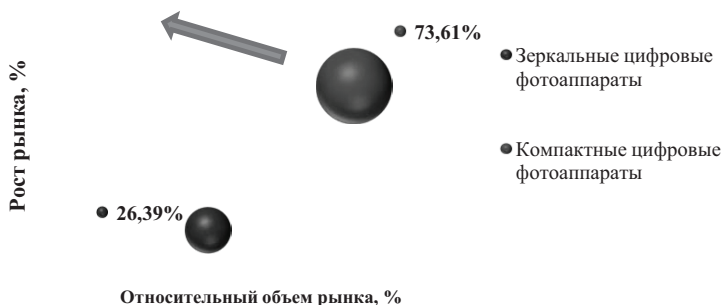


Рис. 11. Анализ товарного ассортимента Canon. Матрица BCG (2013 г., Россия)

6. Ценовая политика Canon

Формирование ценовой политики на рынке компактных цифровых фотоаппаратов основано на математической модели, предложенной А.В. Прасоловым (2009)¹. Модель позволяет оценить величину продаж нового продукта в зависимости от устанавливаемой фирмой цены. Используемая методология, в частности, применяется в отделах маркетинга компаний, которые занимаются производством технических устройств.

Модель ценообразования. Формально модель построена на теории полезности, где в качестве функции полезности используется модификация функции Кобба — Дугласа.

$$u(q_1, q_2, \dots, q_n, q_{n+1}) = q_1^{a_1} \cdot \dots \cdot q_n^{a_n} (1 + \beta q_{n+1}),$$

где $q_1 \dots q_n, \beta$ — положительные параметры функции полезности; $q_1 \dots q_n$ — объемы продаж существующих на рынке товаров, в нашем случае компактных цифровых фотоаппаратов; q_{n+1} — оцениваемый объем продаж нового товара.

Решая стандартную задачу максимизации полезности при бюджетном ограничении, можно доказать следующие условия оптимальности:

$$Q = \sum_{i=1}^n p_i q_i; \quad (1)$$

¹ См.: Прасолов А.В. СПбГУ. Российский журнал менеджмента. Том 7. 2009. № 3.

$$a_1 = 1; a_2 = \frac{p_2 q_2}{p_1 q_1}; \dots; a_n = \frac{p_n q_n}{p_1 q_1}; \quad (2)$$

$$q_{n+1} = \frac{Q}{1 + \sum a_i} \cdot \frac{1}{p_{n+1}}. \quad (3)$$

Ключевым моментом в используемой методологии является выбор группы товара, на который формируется цена. Это могут быть технические характеристики фотоаппарата или ценовой сегмент, к которому будет принадлежать фотоаппарат.

Таким образом, получается прогнозируемый объем продаж в зависимости от цены, которую установит фирма, выводящая этот товар.

Далее перейдем к описанию расчетов, которые были сделаны применительно к рынку компактных цифровых фотоаппаратов Canon. Рынок компактных цифровых фотоаппаратов был разделен на четыре ценовых сегмента: с низкой, средней, высокой ценой и премиум-сегмент. На сайте price.ru¹ авторы выбрали по 10 фотоаппаратов четырех ведущих компаний, производящих компактную цифровую фототехнику, рассчитали их среднюю цену на рынке, после чего разделили весь ценовой диапазон на четыре равные группы в табл. 1.

Таблица 1

Распределение фотоаппаратов по цене

	Low	Middle	High	Premium
Canon	4	3	2	1
Sony	2	3	2	3
Nikon	4	2	4	0
Samsung	3	4	3	0
Верхние границы ценовых сегментов	5870,88	9489,325	15 520,07	До 40 000 ²

После этого был проведен анализ ключевых ценовых сегментов компаний. По результатам исследования, компания Canon работает в нижнем и среднем ценовых сегментах. Главным конкурентом в нижнем ценовом сегменте является Nikon, а в среднем — Sony и Samsung.

Данные по объемам продаж Canon и его ближайших конкурентов были взяты с сайта магазина «Связной»³. Эти показатели представлены в табл. 2.

¹ <http://price.ru/photo-video-audio/photo-video/camera/compact/>

² Максимальная среди минимальных цена компактных фотоаппаратов, представленных на рынке (2014 г.).

³ <http://www.svyaznoy-group.ru/ru/news/-smartphones-photo-2014-/>

Таблица 2

**Объем продаж компактных цифровых фотоаппаратов
на российском рынке за 2013 г.**

Компания	Количество проданных на российском рынке фотоаппаратов, тыс.	Доля рынка
Nikon	744	31%
Canon	480	20%
Sony	456	19%
Samsung	264	11%

С использованием формул (1), (2) и (3) были рассчитаны функции спроса на компактные цифровые фотоаппараты в двух сегментах, с низкой и средней ценой (табл. 3).

Таблица 3

Результаты расчетов

	Средний ценовой сегмент	Низкий ценовой сегмент
Q	14 900 688	8 151 936
a_1	1,00	1,00
a_2	0,52	0,62
a_3	0,67	0,63
a_4	0,31	0,40
Множитель	4 249 315,42	2 233 140,25

Строка «множитель» является рассчитанным параметром в функции спроса, он равен коэффициенту

$$\frac{Q}{1 + \sum a_i}. \quad (4)$$

Если посмотреть на графическое представление функции спроса (рис. 12), получим, что оцененный спрос является неэластичным.

Итак, мы получили зависимость ожидаемого объема продаж от цены нового продукта, выводимого на рынок. Исходя из целевых объемов продаж, можно, используя данный расчет, назначить цену на новый фотоаппарат.

Карта ценности. Для построения карты ценности Canon и трех ближайших конкурентов были использованы рейтинги «Яндекс.маркета». Для каждого бренда были отобраны 10 моделей с наилучшими показателями соотношения цены & рейтинга (эквивалент качества в нашей системе построения). По вертикальной оси отображалась цена каждой модели, а по горизонтальной – потребительский рейтинг «Яндекс.маркета» (максимум 5 баллов, минимум 0). Линия среднего продукта строилась по двум точкам: максимальный рейтинг, максимальная цена и минимальный

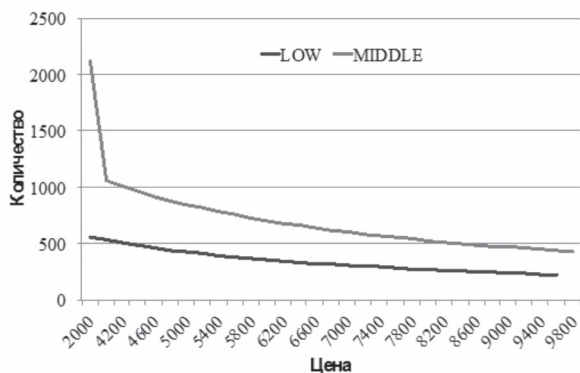


Рис. 12. Прогнозируемый спрос на новый фотоаппарат

рейтинг, минимальная цена. На карте отображена линия средней цены, которая рассчитывалась как среднее арифметическое всех представленных цен, а также линия справедливой цены. Большинство моделей Canon находятся в области положительной ценности (рис. 13).



Рис. 13. Карта ценности на основе источника «Яндекс.маркет»

7. Сбытовая политика Canon

В данной части нашего анализа будет представлен анализ сбытовой политики Canon. Начнем с численных характеристик сбытовой сети компании (табл. 4).

Сеть сбыта Canon¹

По всей России	Количество
Розничные магазины	999
Оптовые магазины, Москва	4
Оптовые магазины, Санкт-Петербург	1
Копоративные клиенты	3
Всего городов	462

Компания осуществляет сбыт в России по трем каналам: через розничную сеть, продавая оптом, корпоративным клиентам.

Розничная сеть представлена 999 магазинами в 462 городах и населенных пунктах России. При этом 46% розничных магазинов являются сетевыми (MediaMarkt, М.видео и т.п.) (рис. 14).

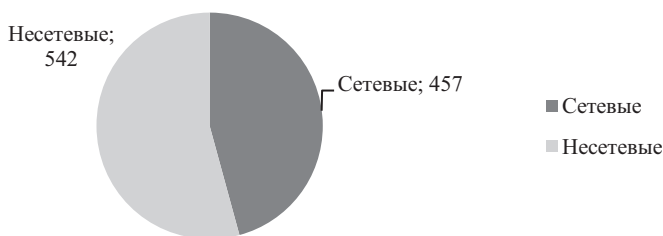


Рис. 14. Розничные магазины Canon в России²

Оптовые магазины представлены только в двух городах: в Москве (4 магазина) и Санкт-Петербурге (1 магазин). Центры продаж корпоративным клиентам есть только в Москве (3 магазина).

Всю эту информацию удобнее представить в виде карты каналов сбыта компании. (рис. 15). Также авторы построили карту каналов сбыта крупнейшего конкурента Canon — Nikon (рис. 16).

Стоит отметить, что Canon имеет преимущество перед Nikon в том, что располагает каналом сбыта для корпоративных клиентов, которого у Nikon нет. В розничной торговле обе компании имеют приблизительно равное число авторизованных центров продаж. Это же можно сказать и про оптовый канал — он у компаний устроен схожим образом.

В настоящее время широкую популярность имеют онлайн-продажи, поэтому на рис. 17 приведено соотношение между онлайн- и офлайн-магазинами Canon.

¹ Все данные по магазинам Canon взяты с официального сайта <http://ww2.canon.ru/where/partnerlst.asp>

² <http://ww2.canon.ru/where/partnerlst.asp>



Рис. 15. Карта каналов сбыта Canon в России¹

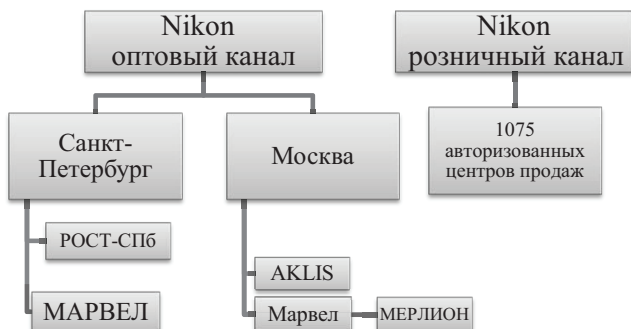


Рис. 16. Карта каналов сбыта Nikon в России²

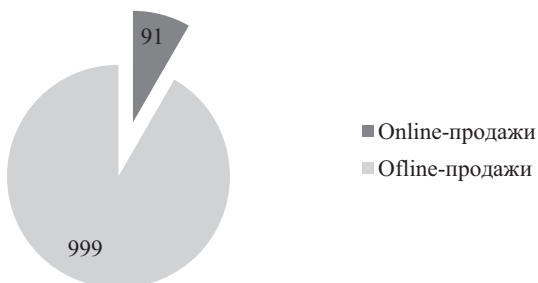


Рис. 17. Соотношение между онлайн- и офлайн-магазинами Canon

¹ <http://ww2.canon.ru/where/partnerlst.asp>

² http://www.nikon.ru/ru_RU/where_to_buy/

Политика сбыта в области онлайн-торговли варьируется среди конкурентов.

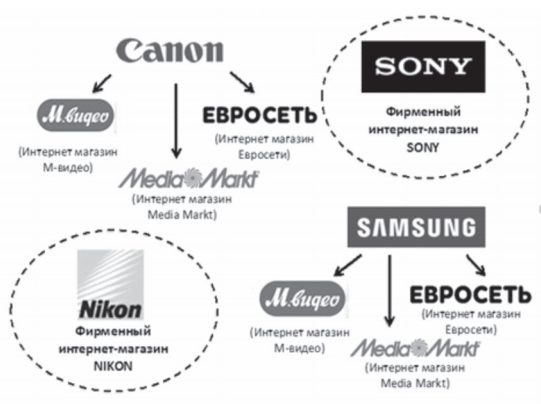


Рис. 18. Организация интернет-торговли у фирм-конкурентов¹

Как видно из рис. 18, Canon наряду с Samsung не использует собственный официальный онлайн-магазин. Вместо этого продукцию данных компаний можно приобрести через онлайн-магазины крупных ритейлеров, с которыми эти компании сотрудничают. Крупнейшие конкуренты Nikon и Sony используют другую стратегию: наряду с онлайн-магазинами ритейлеров их технику можно приобрести в собственных фирменных интернет-магазинах.

В связи с этим Canon стоит рассмотреть вариант открытия своего официального онлайн-магазина в России, потому что доверие покупателей при обращении в официальный магазин компании существенно повышается.

8. Политика продвижения Canon

Данное направление маркетинговой деятельности компании следует начать характеризовать с масштабных рекламных кампаний, которые Canon постоянно проводит в различных странах мира. Так, в рамках кампании We Speak Image, которая проводилась в 2007 г., была создана новая идеология, посвященная важности изображений даже в повседневной жизни². Следует отметить также и самую дорогую рекламную кампанию, прошедшую под лозунгом «Никто не видит так, как ты» (рис. 19). Ее целью было научить потребителя работать со своими фотографиями³.

¹ <http://ww2.canon.ru/where/default2.asp>; <http://www.nikonmarket.ru>; <https://store.sony.ru>

² http://www.ksonline.ru/nomer/ks/-/jid/45/cat_id/4/id/2546/

³ <http://www.sostav.ru/publication/canon-zapustil-samuyu-doroguyu-kampaniyu-v-svoej-istorii-2558.html>



Рис. 19. Рекламная кампания We Speak Image

Как уже отмечалось, в сегменте «бюджетные туристы» смартфоны в настоящее время серьезно потеснили позиции компактных цифровых фотоаппаратов. Для борьбы с этой проблемой Canon также проводит рекламные кампании. Например, кампания «Не дай звонку испортить фото!» ярко демонстрировала все недостатки фотографий, сделанных с помощью телефонов¹ (рис. 20).



Рис. 20. Рекламная кампания «Не дай звонку испортить фото!»

Говоря про российские рекламные кампании, нельзя не отметить тот факт, что Canon активно привлекает национальных звезд к своей рекламе. Так, в 2006 г. «лицом» компании в России стала Екатерина Гусева. Мария Шарапова, также являвшаяся официальным «лицом» компании, активно рекламировала продукцию серии Power Shot².

На Калужской площади в Москве сравнительно давно установлена конструкция наружной рекламы Canon (рис. 21). Пять огромных красных букв видят более 6,5 млн человек в месяц³. Отметим, что данный прием

¹ http://ux-news.ru/blog/detail_novaya_reklamnaya_ko/

² <http://www.newsru.com/sport/08nov2004/sharapova.html>

³ <http://www.sostav.ru/news/2007/07/03/80/>

обычно используют крупные игроки на рынке для того, чтобы заявить о своих долгосрочных планах и уверенных позициях на данном рынке.



Рис. 21. Большой баннер Canon

Что касается стимулирования сбыта, компания Canon активно проводит множество акций и конкурсов. Она является партнером World Press Photo с 1992 г. Ежегодный конкурс World Press Photo считается одним из самых престижных конкурсов для фотожурналистов. World Press Photo предоставляет уникальную возможность получить представление о жизни и проблемах по всему миру¹. Также регулярно проводятся фото-выставки. Например, последнее масштабное мероприятие было проведено в Кельне в 2014 г. В России также проводятся различные выставки и мастер-классы.

В рамках стимулирования продаж принтеров Canon компания создала даже свою игру². Авторы статьи предлагают компании задуматься о создании аналогичной игры, в которой необходимо будет использовать компактные фотоаппараты Canon.

Модным трендом при создании сайтов в наши дни является parallax-эффект. Этот эффект создает иллюзию объемного пространства с помощью различных графических приемов. С помощью parallax-эффекта создаются оригинальные сайты, необычный дизайн которых привлекает внимание посетителей. Авторы статьи предлагают компании обновить дизайн главной страницы сайта, используя parallax-эффект. В качестве примера можно использовать идею использования parallax-эффекта компанией Sony³.

¹ http://www.canon.ru/About_Us/Advertising__Sponsorship/Sponsorship/worldpressphoto.aspx

² <http://www.pixmapromo.canon.ru>

³ <http://www.sony.com/be-moved/>

Также можно было бы организовать в рамках прямых продаж онлайн-продажи фотоаппаратов «Собери сам», в которых потребитель сам может выбрать цвет, форму и некоторые простые функции продукта.

9. SWOT-анализ и выработка стратегии

SWOT-анализ. Согласно М. Макдональду¹, SWOT-анализ является связующим звеном между маркетинговым аудитом и стратегией компании. Данный анализ должен представлять убедительные доказательства того, что следует компании устанавливать в качестве маркетинговых целей (табл. 5).

Таблица 5

Таблица SWOT-анализа для компании Canon на российском рынке фототехники в 2014 г.

Влияние/ среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	• Качество • Функциональные характеристики • Решения главной проблемы потребителя: компактность / функционал / цена • Имидж бренда • Наличие большого числа патентов	• Слишком высокие цены на фоне конкурентов • Низкий уровень послепродажного обслуживания • Маленький ассортимент
Внешняя среда	• Высокая доля рынка компактных цифровых фотоаппаратов • Развитие современных технологий (изогнутый экран) • Освоение новых рынков (возможность открытия производства в России)	• Интерес потребителя смещается в пользу цифровых фотокамер • Ослабление рубля (удорожание продукции; отрицательное влияние на возможности производства в России вследствие увеличения производственных расходов) • Возможные импортные ограничения • Возросшая популярность фотогаджетов • Развитие беззеркальных фотоаппаратов • Унификация цифровых фотоаппаратов • Маленькая область для инноваций (старая отрасль)

Расширенная SWOT-матрица является завершающим шагом в проведении SWOT-анализа деятельности предприятия, помогает сделать правильные выводы по проведенному анализу и найти необходимые стратегии для роста бизнеса (табл. 6).

¹ См.: *McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 4th edition. P. 266, 271.*

**Расширенная матрица SWOT-анализа для компании Canon
на российском рынке фототехники в 2014 г.**

Факторы	О – возможности	Т – угрозы
S – сильные стороны	- Улучшая технологии, применяющиеся в фотокамерах, можно добиться улучшения качества снимков, а также улучшения соотношения цена / функционал / компактность - Разработка кастомизированного продукта для молодежного сегмента «Бюджетные туристы» - Открытие интернет-магазина в России	- Диверсификация продуктов – создание новых линеек фотоаппаратов с различными характеристиками - Новые подходы к фотосъемке – создание экспериментальной линейки камер, способной заинтересовать потребителя
W – слабые стороны	- Снижение себестоимости производства с помощью использования новых технологий - Разработка новых моделей для потенциальных рынков, которые при малых габаритах и сравнительно невысокой цене будут иметь высокое качество фотосъемки - Повышение качества послепродажного обслуживания посредством развития сотрудничества с крупными торговыми ритейлерами	Использование возможности налаживания производства в России для снижения себестоимости продукции

Наши рекомендации:

1. Перенос производства продукции на территорию РФ для снижения цены на российском рынке. В текущей экономической ситуации перенос производства также актуален, так как импортная продукция сильно дорожает из-за падения курса рубля, что не может положительно сказаться на спросе у населения.

2. Направленность на новый сегмент – «Бюджетные туристы», продукция для которого характеризуется компактными размерами наряду с высоким качеством съемки. Данное направление актуально в ситуации с растущей долей смартфонов на рынке и увеличением спроса на недорогие фотоаппараты.

3. Вывести на рынок новый продукт, который подходит под новый молодежный сегмент. Продукт должен отличаться не только сравнительно низкой ценой по сравнению с конкурентами, но и удобными габаритами для путешествий и частых туристических прогулок, что позволит пользователю быстро и качественно запечатлеть самые важные моменты. Придать продукту черты кастомизированного предложения.

Анкета для онлайн-опроса



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. ЛОМОНОСОВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УВАЖАЕМЫЕ РЕСПОНДЕНТЫ!

Просим вас принять участие в опросе, посвященном маркетинговому исследованию рынка фототехники. Опрос проводится на условиях **анонимности**. Все результаты будут представлены **только в обобщенном виде**.

Заполнить анкету просто. Отвечая на вопросы, **ОБВЕДИТЕ ЦИФРУ ОТВЕТА** или **ВПИШИТЕ там, где необходимо, ДРУГОЙ**, наиболее точно отражающий **ВАШЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ**.

№ 1. Каким фотоаппаратом хотели бы вы пользоваться?

1. Зеркальным фотоаппаратом.
2. Профессиональным фотоаппаратом.
3. Цифровым фотоаппаратом.
4. Компактным цифровым фотоаппаратом.
5. Пленочным фотоаппаратом без ручного управления (типа «мыльница»).
6. Пленочным фотоаппаратом с ручным управлением.
7. Другое _____

№ 2. За какую максимальную цену вы купили бы фотоаппарат?

1. Не купил(а) бы фотоаппарат вообще.
2. До 5000 руб.
3. 5000—15 000 руб.
4. 15 000—30 000 руб.
5. 30 000—50 000 руб.
6. Выше 50 000 руб.
7. Цена не важна.

№ 3. Пользуетесь ли вы фототехникой (фотоаппаратом)?

1. Да.
2. Нет, вообще не делаю фотографий.
3. Нет, использую телефон, планшет или другие заменители.

№ 4. Как вы используете фотоаппарат или его заменитель (можете выбрать до трех ответов)?

1. Для работы.
2. В туристических целях.
3. Для съемки документов.
4. Для селфи.
5. Для «Инстаграм», «ВКонтакте», «Фэйсбук» и т.д.
6. Для того чтобы был.
7. Это мое хобби.

8. Другое _____

(Если вы выбрали 2-й или 3-й вариант в вопросе № 3, переходите к вопросу № 3.)

№ 5. Какой у вас фотоаппарат (возможно несколько ответов, если необходимо)?

1. Зеркальный фотоаппарат.
2. Профессиональный фотоаппарат.
3. Цифровой фотоаппарат.
4. Компактный цифровой фотоаппарат.
5. Пленочный фотоаппарат без ручного управления (типа «мыльница»).
6. Пленочный фотоаппарат с ручным управлением.

№ 6. Как часто вы делаете фотографии?

1. 1 раз в месяц и реже.
2. Несколько раз в месяц.
3. Более одного раза в неделю.
4. Каждый день.
5. Не фотографирую.

№ 7. Какую цену фотоаппарата вы считаете приемлемой?

1. Не купил(а) бы фотоаппарат вообще.
2. До 5000 руб.
3. 5000—15 000 руб.
4. 15 000—30 000 руб.
5. 30 000—50 000 руб.
6. Выше 50 000 руб.
7. Цена не важна.

№ 8. Какими характеристиками вы руководствуетесь при выборе фотоаппарата? (выберите пять важнейших для вас характеристик.)

1. Простота использования.
2. Размер.
3. Цвет корпуса.
4. Емкость аккумулятора.
5. Производитель.
6. Цена.
7. Дополнительные характеристики (водонепроницаемость, ударопрочность, наличие видеосъемки и т.п.).
8. Наличие ручного управления.
9. Дата выпуска фотоаппарата.
10. Возможность установки сменной оптики.
11. Размер матрицы.
12. Другое _____

№ 9. Какие марки фотоаппаратов вы знаете?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

№ 10. Расположите в порядке возрастания вышеуказанные марки фотоаппаратов в зависимости от того, рекламу каких из них вы видели чаще всего.

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____

№ 11. Фотоаппарат какой марки вы никогда бы не купили?

1. _____
2. _____

№ 12. По какому принципу вы выбираете продукт при покупке?

1. Продукт выбирается по _____. Цена не имеет значения.
2. Продукт выбирается по _____. Цена изучается и принимается к сведению.
3. При выборе продукта основное внимание обращается на цену.

№ 13. Ваш пол?

1. Мужской.
2. Женский.

№ 14. Ваш возраст?

1. Меньше 16 лет.
2. От 16 до 25 лет.
3. От 26 до 45 лет.
4. От 46 до 65 лет.
5. От 65 лет и старше.

№ 15. Чем вы занимаетесь в свободное время?

1. Гуляю с друзьями.
2. Провожу время за компьютером.
3. Смотрю телевизор.
4. Слушаю музыку.
5. Посещаю кино, концерты, театры.
6. Посещаю выставки, музеи.
7. Хожу на дополнительные курсы.
8. Слушаю научно-популярные лекции.
9. Хожу в ночные клубы.
10. Посещаю кафе, бар, интернет-клубы.
11. Занимаюсь спортом.
12. Играю в боулинг, бильярд.
13. Занимаюсь туризмом.
14. Читаю художественную литературу, журналы.
15. Читаю научные книги.
16. Занимаюсь фотографией.
17. Играю в настольные игры.
18. Увлекаюсь коллекционированием.
19. Хожу по магазинам (шопинг).
20. Посещаю церковь.

№ 16. Какими социальными сетями вы пользуетесь чаще всего?

1. «ВКонтакте».
2. «Одноклассники».
3. Facebook.
4. Instagram.
5. «Мой Мир».
6. Twitter.

7. LinkedIn.

№ 17. Ваше образование?

1. Среднее (1-й и 2-й курсы).
2. Среднее специальное.
3. Неполное высшее (3-й курс и старше).
4. Высшее.

№ 18. Ваше основное профессиональное занятие?

1. Учусь в школе.
2. Получаю среднее или высшее профессиональное образование.
3. Работаю.
4. Безработный.
5. Другое (напишите) _____

№ 19. Сфера вашей деятельности

1. Студент.
2. Производственная сфера.
3. Сфера услуг.
4. Социальная сфера (педагоги, врачи).
5. Банковская сфера.
6. Финансовая сфера.
7. Органы государственной власти.
8. Правоохранительные органы.
9. Культура и искусство.
10. Я не работаю.

№ 20. К какой категории людей по материальному достатку вы себя относите?

1. Испытываем бедственное положение, едва сводим концы с концами.
2. Не бедствуем, но испытываем затруднения в повседневных расходах.
3. Вполне обеспеченные люди, не испытываем затруднений в повседневных расходах.
4. Обеспеченные люди, есть средства на все необходимое для хорошей жизни.
5. Полный достаток, не ограничены в средствах.

Большое спасибо за ваши ответы!

Сравнение брендов для атрибутивного позиционирования

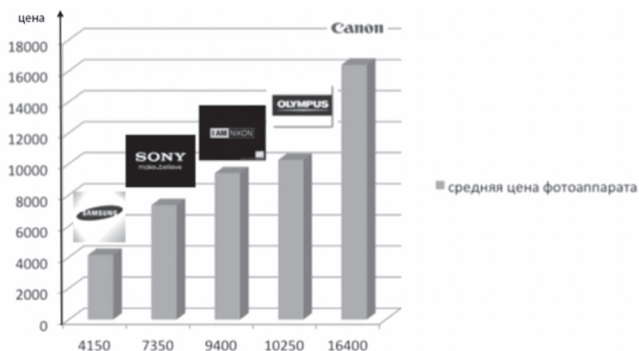


Рис. 22. Средняя цена фотоаппарата

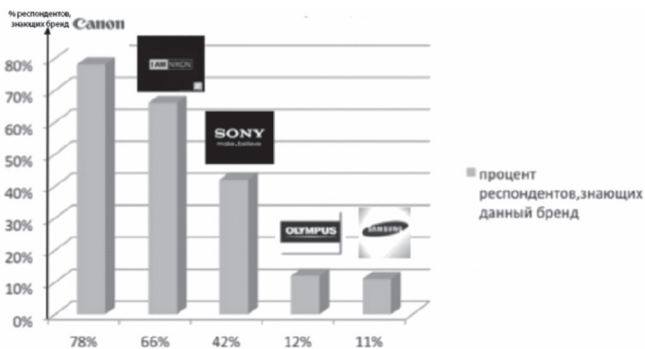


Рис. 23. Процент респондентов, знающих бренд

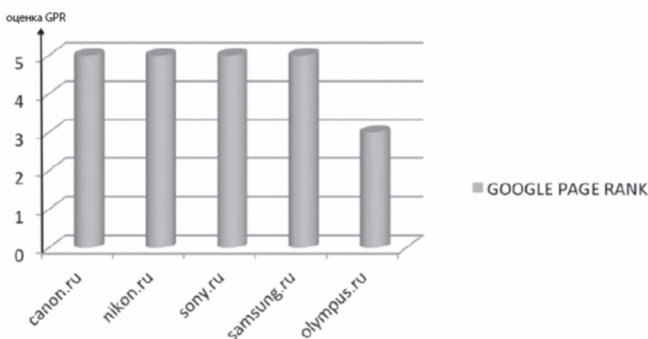


Рис. 24. Рейтинг упоминаний сайтов в сети Интернет

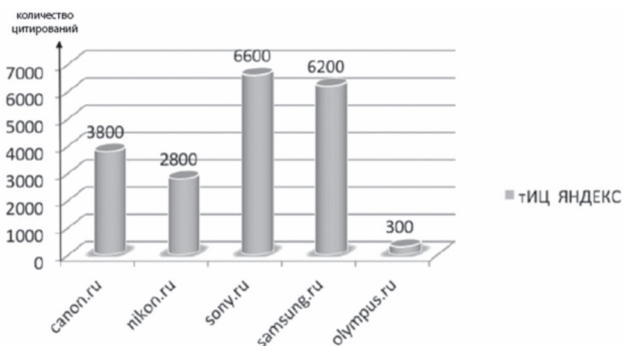


Рис. 25. Индекс цитируемости сайтов

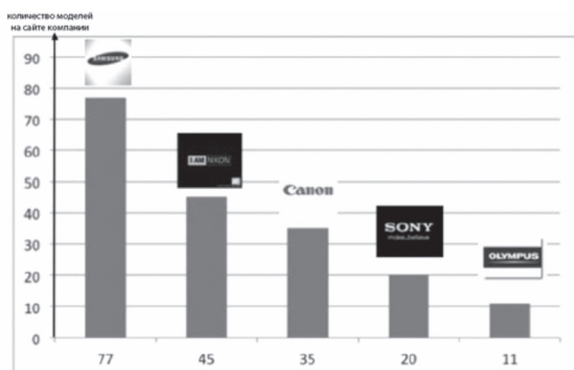


Рис. 26. Количество моделей на сайте компаний

Список литературы

1. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. — М., 2006. — С. 281—283.
2. *Прасолов А.В.* СПбГУ. Российский журнал менеджмента. Том 7. 2009. № 3.
3. *McDonald M.* Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 4th edition. P. 266, 271.

STRATEGIC ANALYSIS OF NEWS TV CHANNEL LIFENEWS

*Nikolaeva Ekaterina,
Sarkisova Irina,
Tomova Elena,
Fedkina Elena,
MSU
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

In the article the strategic marketing analysis of news TV s TV channels on the example of Lifenews in the conditions of an economic crisis is carried out. The short characteristic of the market and company is provided in the first part of work. In the second part drawing up profiles of target consumers' segments is considered, and also results of the analysis of a competitive environment are given. Besides in work the analysis of price and commodity policy and strategy of advance of TV channel is carried out. As a result of research offers concerning strategy of the Lifenewscompany in the conditions of crisis are formulated.

Keywords: marketing, segmentation, strategic analysis, LifeNews.

JEL-codes: M310, M390.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НОВОСТНОГО ТЕЛЕКАНАЛА LIFENEWS

Николаева Екатерина,

Саркисова Ирина,

Томова Елена,

Федькина Елена,

студенты МГУ им. М. В. Ломоносова,

экономический факультет

(г. Москва, Россия)

Аннотация

В статье проводится стратегический маркетинговый анализ новостных телеканалов на примере LifeNews в условиях экономического кризиса. В первой части работы приводится краткая характеристика рынка и компании. Во второй части рассматривается составление профилей целевых сегментов потребителей, а также приведены результаты анализа конкурентного окружения. Кроме того, в работе проводится анализ ценовой и товарной политики и стратегии продвижения телеканала. В результате исследования формулируются предложения относительно стратегии компании LifeNews в условиях кризиса.

Ключевые слова: маркетинг, сегментация, стратегический анализ, LifeNews.

JEL-коды: M310, M390.

Кризис, в который погрузилась российская экономика, оказывает отрицательное влияние на все сферы экономической системы. Не стал здесь исключением и рынок новостных телеканалов. Уровень конкуренции в данной отрасли высок. Ежегодно появляются новые каналы, которые стремятся заполучить свою долю зрителей. Компании, уже закрепившиеся на рынке, хотят как можно больше расширить круг своих потребителей. Следовательно, для того чтобы пережить спад и сохранить свое место на рынке, новостные каналы вынуждены быстро приспосабливаться к новым реалиям и мгновенно реагировать на изменения потребностей своих зрителей.

В сложившихся условиях проведение стратегического анализа является особенно актуальным, поскольку ухудшение общей конъюнктуры рынка, снижение платежеспособности и финансовая нестабильность заставили все компании на рынке изменить свое поведение.

В данной статье проводится стратегический маркетинговый анализ новостных телеканалов на примере LifeNews в условиях экономического

кризиса в России. Цель исследования — охарактеризовать специфику рынка в кризисных условиях и попытаться дать рекомендации для компании относительно ее стратегического поведения в ближайшем будущем. Для достижения поставленной цели необходимо определить основные параметры рынка новостных каналов в России, проанализировать спрос на этом рынке в условиях кризиса и выработать предложения по стратегическому поведению канала LifeNews.

Проведенное исследование состояло из двух последовательных этапов. На первом этапе было проведено поисковое исследование, в результате которого удалось сформулировать гипотезы относительно основных характеристик рассматриваемого рынка. На втором этапе авторами было проведено собственное итоговое исследование, которое позволило проверить выдвинутые гипотезы, а также сформулировать ряд рекомендаций для менеджмента канала LifeNews.

Характеристика рынка компании. Компания LifeNews изначально позиционирует себя как «первый по срочным новостям», т.е. это новостной канал без длительной рекламы, с объективной информацией, свежими новостями и с 24-часовым вещанием. Рынок новостных телеканалов с интернет-порталами очень крупный, в связи с этим на нем наблюдается очень высокая конкуренция.

Для поискового исследования авторами была выгружена база данных с сайта Liveinternet, по результатам анализа которой было замечено, что телеканал начали смотреть чаще и интенсивнее (рис. 1).



Рис. 1. Ежедневная аудитория интернет-портала LifeNews¹

¹ Статистика сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

Также было выявлено, что больше всего подписчиков на канал в социальной сети «ВКонтакте», хотя иногда Twitter лидирует (рис. 2). Это связано с тем, что телеканал базируется на непрерывном вещании новостей. А аудитория Twitter – более «хваткие» люди, которые любят читать и писать короткие новости.

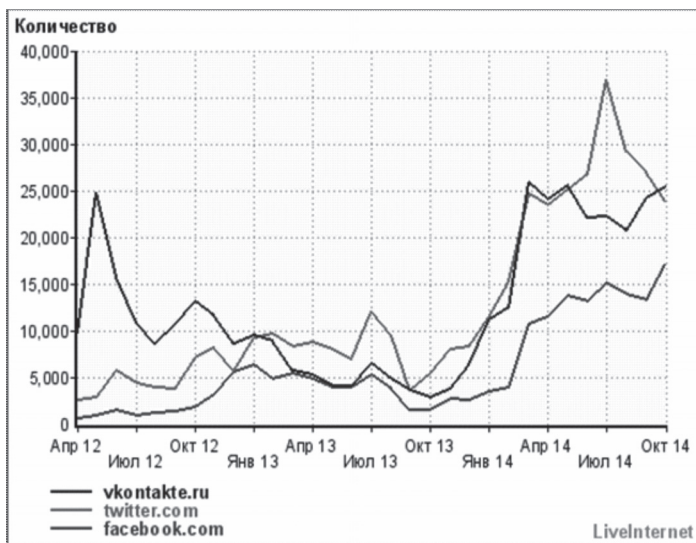


Рис. 2. Аудитория LifeNews в социальных сетях¹

Канал позиционирует себя как канал с непрерывной визуализацией потока новостей, поэтому у него есть мобильная версия сайта. Большой популярностью пользуется версия канала LifeNews для устройств с операционной системой Android, чем iOS (рис. 3). Следовательно, если в условиях ограниченного кризисного бюджета придется делать выбор между целевыми группами потребителей по такому принципу, то нужно отдавать большее предпочтение приложению на платформе Android.

Кроме того, в ходе поиска были изучены данные ВЦИОМа.

По результатам опроса ВЦИОМа (рис. 4) можно увидеть, что доля телевидения выросла за 20 лет практически на 15%. Сегодня основными источниками получения информации у россиян являются телевидение и Интернет (83%, рис. 4) – это как раз то, на что направлена деятельность компании LifeNews. Также ВЦИОМом был проведен другой опрос: какому источнику новостей больше доверяют россияне (рис. 5).

¹ Статистика сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

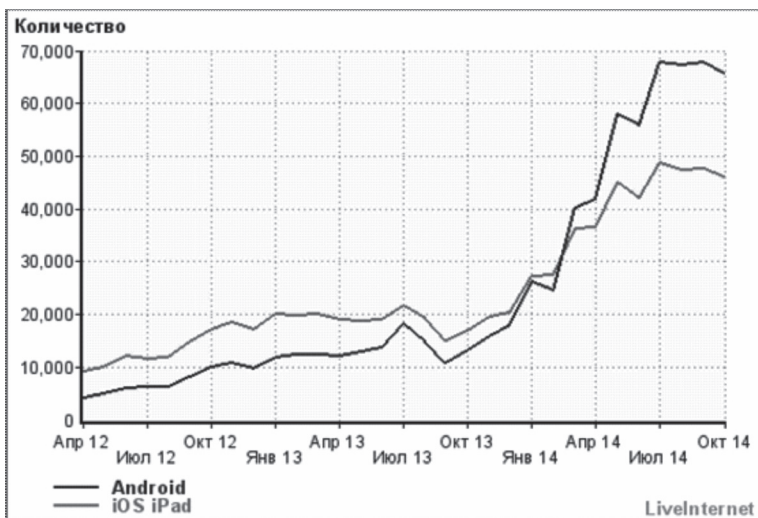


Рис. 3. С какого устройства смотрят LifeNews¹



Рис. 4. Откуда получают информацию россияне²

На рис. 5 можно увидеть, что больше всего россияне доверяют телевидению – 60%, а также Интернету – 22%. Если канал решит расширять-

¹ Статистика сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² ВЦИОМ: Всероссийский центр изучения общественного мнения [электронный ресурс]. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114345>, 23.01.2015.



Рис. 5. Доверие россиян к источникам информации¹

сы, то лучше начинать печатать свои газеты или журналы, так как их доля доверия составляет 7%, что больше, чем радио (4%). Кроме того, не следует забывать о том, что в условиях кризиса предпочтения людей меняются: снижение степени доверия к интернет-источникам информации можно компенсировать наличием печатных изданий канала.

Для анализа использования информационных технологий была изучена база данных TNS. В июле 2014 г. количество человек, заходивших на сайт LifeNews хотя бы раз в месяц, равнялось 3691,7 тыс. чел.² (или 3,5%³ от населения). Все эти данные говорят о том, что канал пользуется популярностью у россиян, а также, что он им интересен. Но при этом необходимо наращивать аудиторию канала. Одним отличным от конкурентов преимуществом канала является возможность зрителей самим создавать новости. Стоит отметить, что в периоды нестабильной политической ситуации в стране люди чаще обращаются за информацией именно к LifeNews.

Сегментация потребителей. Авторами был проведен онлайн-опрос⁴ в период с 23 сентября по 4 ноября 2014 г., в котором приняли участие 209 человек в возрасте от 17 до 56 лет.

В качестве критерия сегментирования была выбрана частота просмотра новостей, которая анализировалась на основе ответа на вопрос в анкете: «Сколько раз в день вы читаете или смотрите новости?» Именно

¹ ВЦИОМ: Всероссийский центр изучения общественного мнения [электронный ресурс]. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114345>, 23.01.2015.

² TNS — мировой лидер в предоставлении комплексной медиа- и маркетинговой информации [электронный ресурс]. URL: http://www.tns-global.ru/services/media/media-audience/internet/information/?arrFilter_pf%5BYEAR%5D=2014&set_filter=Показать&set_filter=Y, 23.01.2015.

³ Там же.

⁴ Анкета [электронный ресурс], URL: <https://docs.google.com/forms/d/14toN4zLmXz31VxShwcKn21bwJmoZHLqyxXhm5HH0u8w/edit>, 25.12.2014.

от того, как часто человек обращается к новостным источникам в Интернете или включает выпуски новостей по ТВ, зависит его интерес к данному информационному продукту.

Гипотеза заключалась в том, что всю аудиторию LifeNews можно разделить на три сегмента:

1. Heavy — люди, которые смотрят новости *несколько раз в день* и интересуются последними событиями.
2. Medium — люди, которые смотрят новости *не чаще одного раза в день*, но их также интересует происходящее вокруг, они не являются ярыми приверженцами какого-то конкретного информационного ресурса.
3. Light — люди, которые смотрят или читают новости *реже одного раза в день*, потому что либо их не интересует этот жанр передач, либо они не доверяют новостным источникам.

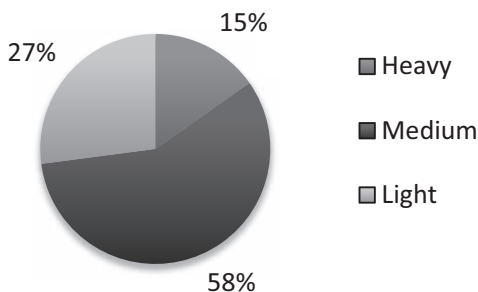


Рис. 6. Доли сегментов в общем количестве опрошенных¹

Как показано на рис. 6, более половины опрошенных (58%) относятся к сегменту Medium, еще чуть больше четверти из числа респондентов (27%) можно отнести к сегменту Light. И, наконец, оставшаяся часть (15%) составляет сегмент Heavy.

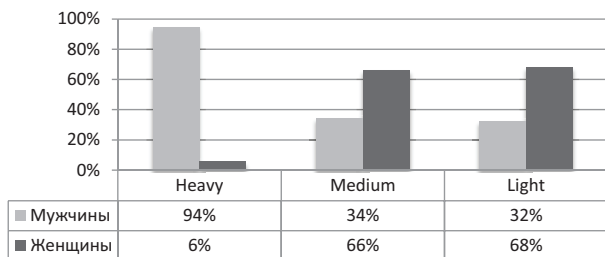


Рис. 7. Половой состав сегментов²

¹ Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014—04.11.2014 г.

² То же.

Как видно на рис. 7, подавляющее большинство людей (94%), которые относятся к сегменту Heavy, — это мужчины. В двух остальных сегментах большую часть составляют женщины (66–68%).

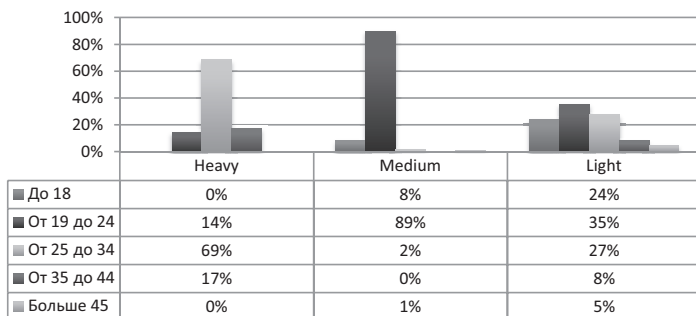


Рис. 8. Возрастной состав сегментов¹

На рис. 8 представлена возрастная структура сегментов. Сегмент Heavy большей частью состоит из людей в возрасте 25–34 лет. В сегменте Medium явно лидирует возрастная группа от 19 до 24 лет. В сегменте Light нет явного доминирования ни одной из возрастных групп. Среди респондентов, отнесенных к этому сегменту, большую часть (35%) составили люди в возрасте от 19 до 24 лет, затем на 5 процентных пунктов меньше респондентов в возрасте 25–34 лет и, наконец, можно отметить, что люди до 18 лет также составляют значимую часть этого сегмента — 24%.

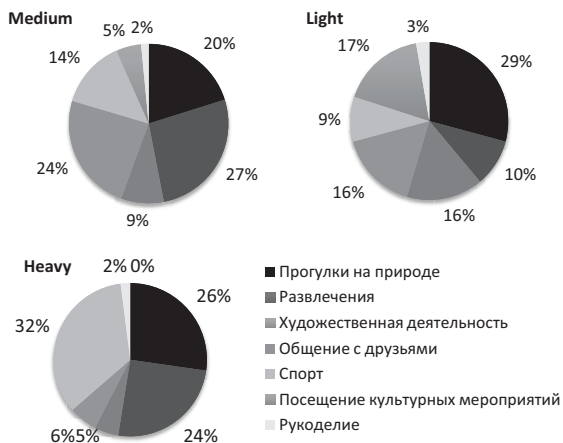


Рис. 9. Состав сегментов по способу проведения досуга²

¹ Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014 г. — 04.11.2014 г.

² То же.

На рис. 9 можно видеть, что представителям сегмента Heavy нравится проводить свободное время, занимаясь спортом (32% респондентов). Также популярными ответами были «Прогулки на природе» и «Развлечения» (26% и 24% соответственно). Респонденты из сегмента Medium чаще всего предпочитают различные развлечения (27%), общение с друзьями (24%) и прогулки на природе (20%). Представители сегмента Light предпочитают проводить свободное время на природе (29%), посещать культурные мероприятия (17%).

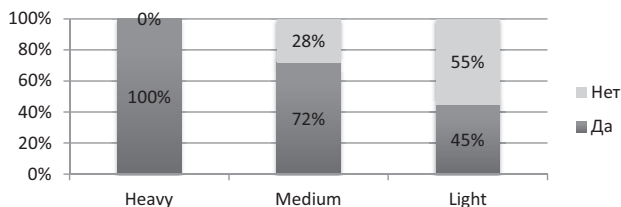


Рис. 10. Доли сегментов по интересу к новостям¹

Как видно на рис. 10, все представители сегмента Heavy испытывают интерес к последним новостям; однако только 72% сегмента Medium и всего 45% Light интересуются новостями. Рассмотрим далее распределение респондентов в сегментах по подписке на новостные источники в Интернете (рис. 11) и по среднему количеству подписок (рис. 12).

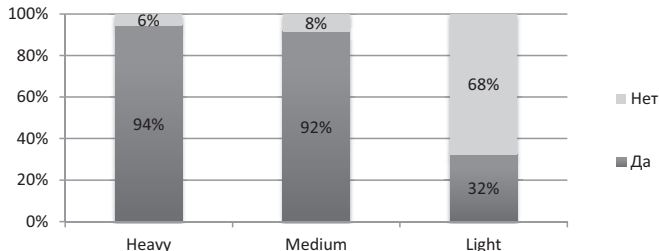


Рис. 11. Доли сегментов по подпискам на новостные источники²

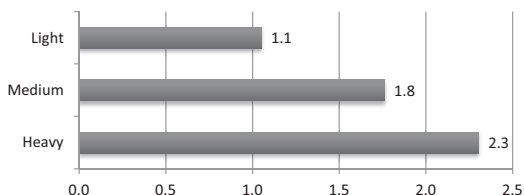


Рис. 12. Среднее количество подписок в социальных сетях по сегментам³

¹ Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014 г. – 04.11.2014 г.

² То же.

³ То же.

На рис. 11 показано, что почти все представители сегмента Heavy подписаны на новостные источники в социальных сетях (94%), при этом они подписаны сразу на несколько источников (в среднем 2–3 источника) (см. рис. 12). В сегменте Medium чуть меньшая доля (92%) подписана на страницы новостных агентств, при этом количество подписок несколько ниже, чем в сегменте Heavy, — 1–2 источника (в среднем 1,8). Сегмент Light сильно отличается от первых двух по этому параметру: только 32% имеют подписку на страницы новостей, при этом и количество подписок наименьшее — в среднем 1,1 на человека.

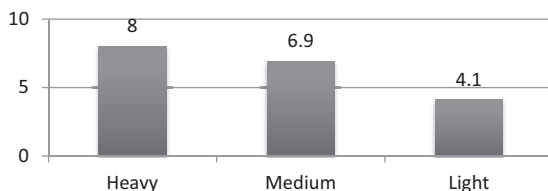


Рис. 13. Желание посоветовать канал LifeNews знакомым¹

При подсчете индекса NetPromoterScore (NPS)² были получены следующие результаты: как представлено на рис. 13, в среднем представителей сегмента Heavy можно отнести к сторонникам канала LifeNews, представителей Medium — к нейтральным зрителям, а представителей сегмента Light — к критикам.

В итоге по всем показателям выделенные сегменты отличаются друг от друга. Следовательно, предложенное разбиение может служить сегментацией потребителей. Теперь можно составить профиль каждого из сегментов и выявить их инсайты.

1. **Heavy.** В этот сегмент вошли мужчины в возрасте от 25 лет. Эти люди много работают и имеют доход выше среднего уровня. Они ведут активный образ жизни, часто пользуются Интернетом, чаще всего — через Wi-Fi, хороший доход позволяет им иметь различные гаджеты. Они зарегистрированы в социальных сетях. Поскольку эти люди постоянно заняты, то они не любят оставлять длинные комментарии: читают новость, ставят «лайк» или делают репост на свою страницу. По результатам глубинного интервью с представителем сегмента Heavy, проведенного 17.11.2014 г., а также проведенной онлайн фокус-группы 14.11.2014 г., было выявлено, что зрители из этого сегмента смотрят новости, потому что они всегда хотят знать самую свежую информацию, быть в курсе всего, что происходит в мире. Кроме того, самая свежая информация нужна им для работы (например, курсы валют, котировки акций, поли-

¹ Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014 г. — 04.11.2014 г.

² The One Number You Need to Grow Reichheld, Frederick F. December. 2003. Harvard Business Review. P. 7.

тические события). Их инсайт — *стремление к управлению*, поэтому они нуждаются в самых свежих новостях.

2. **Medium.** Это женщины от 25 до 55 лет. У них есть свободное время, которое они любят тратить на просмотр телевидения. Результаты глубинного интервью с представителями сегмента Medium, проведенного офлайн 17.11.2014 г., показали, что они смотрят или читают свежие новости в Интернете, чтобы быть в курсе последних событий. Эти зрители относятся нейтрально к каналу LifeNews. Они не тратят времени на выбор новостного ресурса и, следовательно, не являются ярыми приверженцами какого-то конкретного новостного ресурса. Возможно, что на их предпочтения влияют мнения друзей, знакомых. Также их может заинтересовать необычная новость, которая не повторяется по другим каналам. Инсайт этого сегмента — *стремление быть в курсе последних событий, чтобы ничего не упустить*.

3. **Light.** Это мужчины и женщины любого возраста. Чаще всего они одиноки, работают или учатся. У них, конечно, остается время на просмотр новостей (по ТВ или в интернет-источниках), однако они считают, что сегодня в России нельзя найти достоверного и правдивого источника информации, а центральным каналам доверять уж точно нельзя. Такие люди смотрят новости, а потом критикуют увиденное или прочитанное. Даже несмотря на ярое недовольство, они продолжают смотреть канал просто потому, что смотреть, по их мнению, больше нечего. Но вопреки всему рассказывают о том, что узнали интересного, своим друзьям. Инсайт этого сегмента — *хотят обо всем узнавать первыми и рассказывать своим друзьям*.

Сегмент Medium является самым многочисленным (56% от числа опрошенных зрителей LifeNews), поэтому привлечение этих людей представляет для игроков рынка наибольший интерес. Сегмент Heavy относительно небольшой, представителей сегмента можно привлечь круглосуточным вещанием новостей и оперативной подачей информации.

Как видно на рис. 14, самая большая аудитория канала расположена в Москве¹.

По результатам опроса суммарная доля сегментов Heavy и Medium равна 73%. Емкость рынка Москвы (население от 18 до 65 лет, которое имеет доступ к Интернету) составляет 8,337 млн человек². Значит, потенциально канал LifeNews может увеличить свою аудиторию до 6,08 млн человек. Сейчас доля канала LifeNews равна 5,06%³.

¹ Статистика сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² Центральная база статистических данных [электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd_internal/DBInet.cgi, 23.01.2015.

³ Статистика сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.



Рис. 14. Количество посещений сайта www.lifenews.ru (месячные данные)¹

Для того чтобы разработать стратегию относительно потребительских сегментов LifeNews, должна быть построена матрица McKinsey. Оценки по критериям конкурентоспособности выставлялись участниками фокус-групп, которые самостоятельно проставляли количество баллов от 1 до 5 в зависимости от согласия или несогласия с предложенным утверждением (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен). Результаты ответов участников фокус-групп приведены в табл. 1. В ходе исследования было собрано три фокус-группы (по одной для каждого сегмента), при этом каждая состояла из шести человек.

Таблица 1

Оценки конкурентоспособности сегмента²

Участник фокус-группы:	Light							Medium							Heavy						
	1	2	3	4	5	6	Сред.	1	2	3	4	5	6	Сред.	1	2	3	4	5	6	Сред.
1 Товар компании для вас имеет уникальное преимущество	2	1	1	2	1	2	1,5	4	4	5	4	5	5	4,5	3	2	4	2	4	1	2,7
2 Товар компании удовлетворяет вашим потребностям	4	3	1	2	4	2	2,7	5	4	4	5	5	5	4,7	4	2	2	5	3	3	3,2
3 Бренд имеет хороший имидж	1	2	3	3	2	1	2,0	4	4	2	3	4	4	3,5	2	3	4	2	3	2	2,7
4 Компания обладает достаточными ресурсами для успешного функционирования на рынке	2	1	2	3	3	3	2,3	3	5	4	5	4	4	4,2	4	3	4	2	2	4	3,2

¹ Статистика сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² Построено авторами на основе результатов ответов фокус-групп.

	Участник фокус-группы:	Light							Medium							Heavy						
		1	2	3	4	5	6	Сред.	1	2	3	4	5	6	Сред.	1	2	3	4	5	6	Сред.
5	Компания может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	2	3	1	2	2	3	2,2	4	3	4	5	5	5	4,3	3	4	3	2	4	3	3,2

По результатам ответов участников фокус-групп, относящихся к определенному сегменту, находилось среднее значение, которое учитывалось как оценка по критерию конкурентоспособности отрасли для сегмента. Итоговая оценка конкурентоспособности сегмента находилась перемножением веса фактора на оценку фокус-группы (табл. 2).

Таблица 2

Итоговая оценка конкурентоспособности сегмента¹

		Вес фактора	Итоговая оценка		
			Light	Medium	Heavy
1	Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства)	43%	0,65	1,94	1,15
2	Товар компании удовлетворяет потребностям целевой аудитории от пользования товаром	20%	0,53	0,93	0,63
3	Бренд имеет хороший имидж	15%	0,30	0,53	0,40
4	Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке	12%	0,28	0,50	0,38
5	Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	0,22	0,43	0,32
	Итого	100%	1,98	4,33	2,88

Оценки по критериям привлекательности отрасли выставлялись экспертами: от 1 до 5 в зависимости от согласия с утверждением (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен). Результаты оценивания экспертов приведены в табл. 3.

Таблица 3

Оценки привлекательности сегмента²

		Light					Medium					Heavy				
		1	2	3	4	Сред.	1	2	3	4	Сред.	1	2	3	4	Сред.
1	Объем продаж высокий	3	2	4	3	3	4	5	4	4	4,3	3	5	4	3	3,8
2	Темпы роста сегмента высокие	2	1	2	3	2	5	5	4	4	4,5	2	2	3	3	2,5

¹ Построено авторами на основе результатов ответов фокус-групп.

² Построено авторами по результатам оценки экспертов.

	Эксперт	Light					Medium					Heavy				
		1	2	3	4	Сред.	1	2	3	4	Сред.	1	2	3	4	Сред.
3	Количество игроков в сегменте значительно	2	3	2	2	2,3	4	5	5	5	4,8	4	4	3	4	3,8
4	Существуют возможности для расширения ассортимента	4	3	5	3	3,8	4	5	5	4	4,5	3	4	4	4	3,8
5	Сила конкурирующих брендов велика	2	2	2	3	2,3	5	4	4	5	4,5	5	4	5	4	4,5
6	На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	5	4	5	4	4,5	4	5	5	5	4,8	4	3	3	3	3,3
7	Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	5	4	4	5	4,5	5	5	5	5	5,0	3	4	3	4	3,5
8	Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных) высоки	2	4	3	4	3,3	4	5	5	4	4,5	4	3	3	3	3,3

По выставленным оценкам экспертами находилось среднее значение, которое в дальнейшем умножалось на вес фактора, для того чтобы найти итоговую оценку конкурентоспособности отрасли по определенному сегменту (табл. 4).

Таблица 4

Итоговая оценка привлекательности сегмента¹

		Вес фактора	Итоговая оценка		
			Light	Medium	Heavy
1	Объем продаж высокий	15%	0,45	0,64	0,56
2	Темпы роста сегмента высокие	13%	0,26	0,59	0,33
3	Количество игроков в сегменте значительно	12%	0,27	0,57	0,45
4	Существуют возможности для расширения ассортимента	8%	0,30	0,36	0,30
5	Сила конкурирующих брендов велика	15%	0,34	0,68	0,68
6	На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	18%	0,81	0,86	0,59

¹ Построено авторами по результатам оценки экспертов.

		Вес фактора	Итоговая оценка		
			Light	Medium	Heavy
7	Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	11%	0,50	0,55	0,39
8	Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных) высоки	8%	0,26	0,36	0,26
	Итого	100%	3,18	4,59	3,54

Все найденные итоговые оценки были помещены в матрицу McKinsey, которая представлена в табл. 5.

Таблица 5

Матрица McKinsey¹

		Привлекательность отрасли				
		Высокая		Средняя	Низкая	
Конкурентоспособность отрасли		5	4	3	2	1
Сильная	5	Стабильное лидерство. Мощное инвестирование Medium		Восходящее лидерство. Инвестиции в развитие	Минимальное инвестирование. Сбор урожая	
	4					
Средняя	3	Генератор прибыли. Инвестирование в усиление позиции		Избирательное инвестирование	Сбор урожая и уход	
Слабая	2	Избирательное инвестирование		Постепенный уход. Сбор урожая <i>Light, Heavy</i>	Ликвидация бизнеса	
	1					

Из матрицы McKinsey следует, что сегмент Medium наиболее привлекательный и конкурентоспособный для компании LifeNews. У сегментов Light и Heavy низкий потенциал для роста при любом уровне инвестирования, в связи с этим стоит с осторожностью относиться к данным сегментам, так как они являются наиболее рисковыми. Все свободные ресурсы компании следует концентрировать в сегменте Medium, так как он наиболее перспективен по сравнению с остальными сегментами на рынке.

Анализ конкурентов. Основными конкурентами канала LifeNews являются федеральные каналы («Первый», «Россия», НТВ и др.) и специализированные новостные каналы (РБК, RussiaToday, «Дождь» и др.). Все эти каналы предлагают потребителю один продукт: информацию вместе с впечатлениями. Оценить рейтинг каналов можно по количеству посетителей их интернет-сайтов.

¹ Построена авторами по результатам табл. 2 и 4.

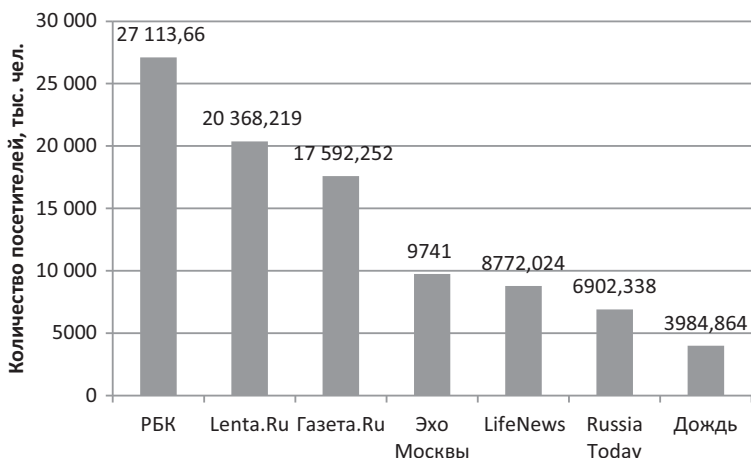


Рис. 15. Количество посетителей интернет-сайтов специализированных новостных каналов на 23.01.2015 г.¹

Из рис. 15 видно, что LifeNews опережает новостные каналы RussiaToday и «Дождь» по количеству посетителей сайта. Отметим, что LifeNews был создан всего 1,5 года назад и уже способен конкурировать с каналами, которые были созданы более четырех лет назад. Многие федеральные и нефедеральные каналы понесли рейтинговые потери в 2014 г. LifeNews, напротив, сумел за этот год подняться на 2-е место среди новостных каналов по показателю «среднесуточное время просмотра» в крупных городах².

На сегодняшний день распределение долей на российском рынке новостных каналов можно увидеть на рис. 16.

Из рис. 16 видно, что главные конкуренты LifeNews по доле на рынке по количеству посетителей сайтов — это «Эхо Москвы», NEWSru, Russia Today, «Звезда» и «Дождь». Если включить в сравнение темп роста доли каналов на рынке по количеству посетителей сайтов соответствующих каналов в полугодовом выражении (июнь—ноябрь 2014 г.), то получим следующую карту конкурентного позиционирования (рис. 17).

¹ Статистика сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² Теленовости заменили кино и развлечения. «Известия» [электронный ресурс]. URL: <http://izvestia.ru/news/578016>, 22.12.2014.

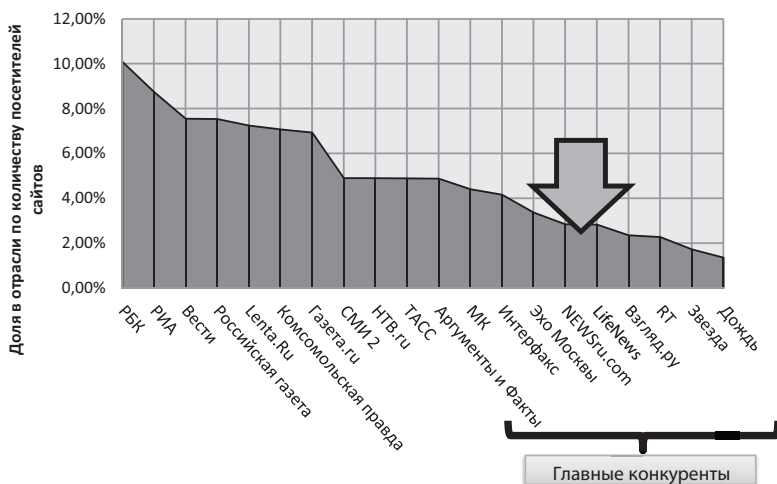


Рис. 16. Распределение долей на российском рынке новостных каналов по количеству посетителей сайтов¹

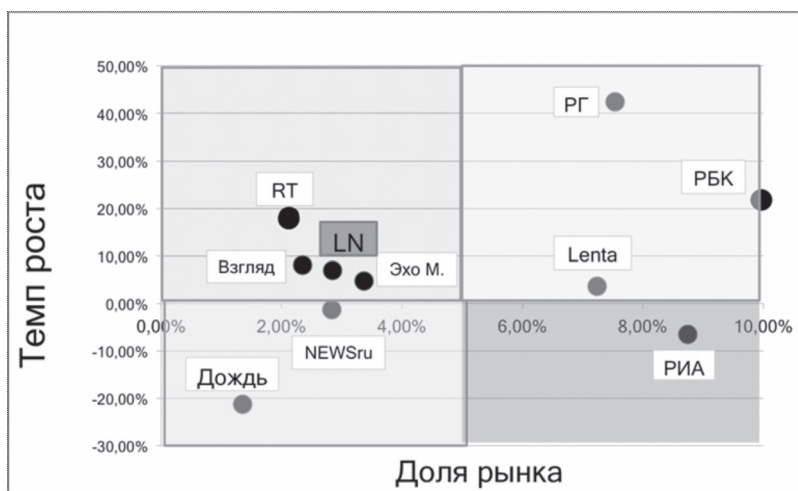


Рис. 17. Карта конкурентного позиционирования²

¹ Построено авторами на основе статистики сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² Там же.

Доля рынка новостных каналов по количеству посетителей сайта¹

	Доля рынка	Темп прироста доли
РИА	8,74%	–6,59%
«Российская газета»	7,53%	42,45%
Lenta.ru	7,24%	3,69%
«Эхо Москвы»	3,37%	4,66%
NEWSru.com	2,84%	6,89%
LifeNews	2,83%	–1,37%
Взгляд.ру	2,35%	8,10%
«Дождь»	1,35%	–21,23%
РБК	10,08%	20,94%

Из карты конкурентного позиционирования можно сделать вывод, что продукты каналов «Взгляд» и «Эхо Москвы» схожи, так как на карте они располагаются близко друг другу. Но у главного конкурента LifeNews, канала Russia Today, темп роста за полугодие выше на 10%, а доля рынка по количеству посетителей сайта меньше на 1%. Можно предположить, что в скором времени возможна ситуация, когда Russia Today будет занимать равную или большую долю рынка относительно канала LifeNews. Это может свидетельствовать о потере для LifeNews части своей аудитории. Следовательно, одной из главных стратегий компании должно быть *расширение и удержание своей существующей аудитории*.

В анкету опроса был включен вопрос, в котором нужно было по шкале от 1 до 5 (1 — полностью не согласны, 5 — полностью согласны) оценить такие характеристики новостных каналов, как оперативность, надежность, качество вещания, разнообразие информации, достоверность, удобство интерфейса, однообразие, пропаганда и частое повторение. На рис. 18 приведены результаты данного вопроса. По вертикальной оси отложены баллы, выставленные участниками опроса. Соответственно в положительной части оси показаны позитивные характеристики, а в отрицательной части — негативные.

Из рис. 18 видно, что положение у LifeNews не самое хорошее, при этом респонденты описывали канал как самый оперативный, а ведь для новостей это самое главное. Показатель достоверности новостей низок по сравнению с федеральными каналами и РБК. Это связано с тем, что новости создаются самими людьми, и иногда их тяжело проверить. Кроме того, редакторы канала больше ценят оперативность, поэтому зачастую не проверяют подлинность новости, а сразу пускают ее в эфир.

¹ Построено авторами на основе статистики сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

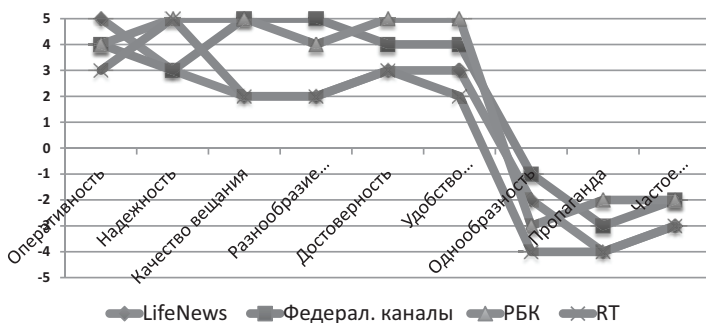


Рис. 18. Атрибутивное конкурентное позиционирование¹

Рассмотрим карту позиционирования конкурентов в координатах разнообразия по рубрикам новостей и качеству телевидения (рис. 19).

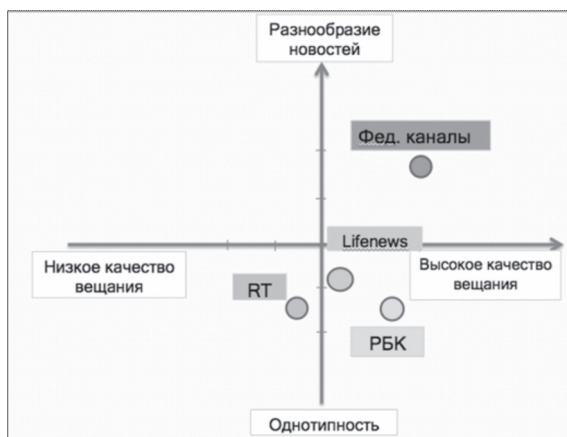


Рис. 19. Карта позиционирования по разнообразию новостей и качеству вещания²

Таблица 7

Средние нормированные результаты анкеты³

	LifeNews	Федеральные каналы	РБК	RT
Качество вещания	0,2	2	1,4	-0,6
Разнообразие новостей	-0,7	1,8	-1,7	-1,3

¹ Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014 г. – 04.11.2014 г.

² Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014 г. – 04.11.2014 г.

³ Построено и рассчитано авторами.

Из данных карты стоит отметить, что LifeNews целесообразно увеличить разнообразие новостей с целью улучшения конкурентной позиции и повысить качество вещания.

Кроме того, была построена карта позиционирования в осях оперативности и надежности информации (рис. 20).



Рис. 20. Карта позиционирования по оперативности и надежности информации¹

Таблица 8

Средние нормированные результаты анкеты²

	LifeNews	Федеральные каналы	РБК	RT
Оперативность	1,7	1,6	0,9	0,3
Надежность	−0,3	1,4	1,8	1,6

Из карты позиционирования следует, что нужно повысить достоверность источников новостей и сохранить свое конкурентное преимущество.

Анализ товарной политики. Рассмотрим товар компании LifeNews с точки зрения современной модели товара, или многоуровневой модели Котлера³ (рис. 21).

Первым уровнем в модели Котлера является продукт по замыслу, который связан с предназначением товара, удовлетворением базовой потребности. Соответственно у новостного канала LifeNews это свежая информация. Вторым уровнем товара является товар в его реальном исполнении, то, что ожидают увидеть зрители. У LifeNews это круглосуточные

¹ Построено авторами на основе результатов опроса 23.09.2014 г. – 04.11.2014 г.

² Построено и рассчитано авторами.

³ См.: Котлер Ф.К., Келлер Л. Маркетинг-менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 285–287.

свежие новости, выступления экспертов, бегущая новостная лента. Следующий уровень — товар с подкреплением, т.е. на этом уровне рассматриваются уже дополнительные услуги, способствующие удобству использования товара и поддержанию его потребительских качеств, а именно: доступность и оперативность получаемой информации, удобство доступа к новостному ресурсу и интернет-странице телеканала. На последнем уровне находится полный товар или бренд. Данный уровень связан с характеристикой целостного восприятия товара. LifeNews предоставляет возможность смотреть эксклюзивные репортажи, а также участвовать в их создании. Кроме того, канал ведет постоянный прямой эфир, который можно смотреть через официальный сайт LifeNews, находясь в любой точке мира. Также канал имеет аккаунты во всех социальных сетях, где публикуются наиболее важные новости.

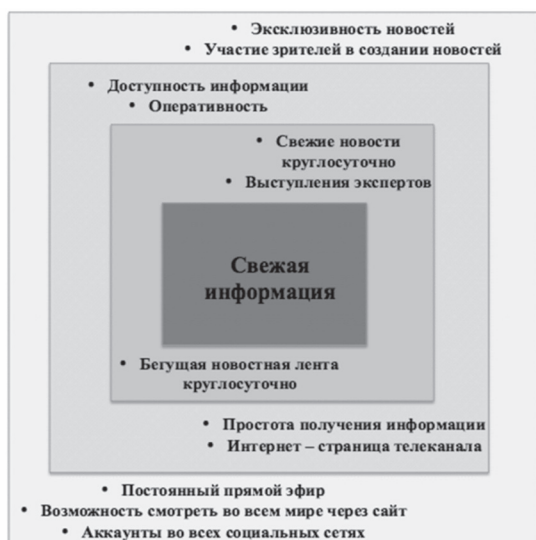


Рис. 21. Уровни товара LifeNews¹

Продуктом LifeNews являются категории новостей, которые охватывают различные сферы нашей жизни: бизнес, политика, технологии, необычное, шоу-бизнес и общество. Одной из задач исследования было узнать, чем новости LifeNews отличаются от новостей на других телеканалах с интернет-вещанием, какое преимущество LifeNews имеет перед своими конкурентами.

Для анализа актуальности продуктового ассортимента была построена матрица BCG, на которой по вертикальной оси изображается рост рынка, а на горизонтальной — доля рынка относительно самой крупной

¹ Построено авторами.

компании на рынке, в данном случае – РБК, так как именно РБК имеет самую большую долю рынка новостей по количеству посетителей сайтов (рис. 22).

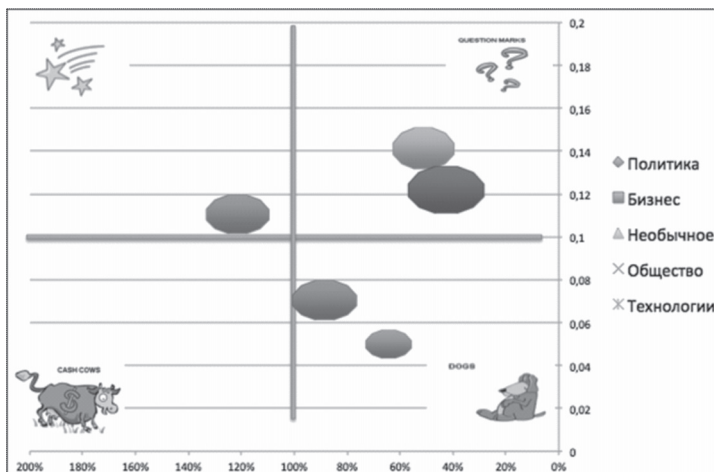


Рис. 22. Матрица BCG¹

Таблица 9

Рост рынка по количеству просмотров новостей с августа по сентябрь 2014 г., млн просмотров²

	Политика	Бизнес	Необычное	Общество	Технологии
Август	5,7	6,1	9,2	13,4	7,6
Сентябрь	6,5	6,8	10,2	14,3	8,0
Рост	14%	12%	11%	7%	5%

Таблица 10

Просмотры рубрик за сентябрь 2014 г., млн просмотров³

	Политика	Бизнес	Необычное	Общество	Технологии
РБК	11,8	16,2	10,8	14,7	12,7
LifeNews	6,5	6,8	13,0	13,2	8,0
Доля (от РБК)	55%	42%	120%	90%	63%

Относительно РБК получилось, что новости общества и технологий относятся к «Собакам», следовательно, объем данных типов ново-

¹ Построено авторами на основе статистики сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² Там же.

³ Там же.

стей стоит уменьшать. Кроме того, новости бизнеса и политики попали в зону «Знаков вопроса», что говорит о необходимости изучать данные сферы, так как в будущем они могут оказаться либо «Собаками», либо «Звездами». Проблема состоит в том, что РБК имеет основную аудиторию бизнес-новостей, и очень тяжело будет переманить аудиторию РБК на канал LifeNews, так как РБК смотрят бизнесмены. Самым привлекательным продуктом канала LifeNews являются новости из категории «необычное». Это уникальный продукт LifeNews, так как на других каналах нет такого большого количества необычных новостей, ведь такие новости создают сами люди и отправляют их на сайт, а в дальнейшем они публикуются.

У канала LifeNews самые свежие, разнообразные и необычные новости, которые обновляются круглосуточно. Каналу нужно увеличивать долю необычных новостей, так как именно они интересны большой аудитории, но нужно оставлять и другие виды новостей: бизнес, политику, шоу-бизнес, общество, технологии, а также попробовать размещать новые сегменты новостей, которые еще не охватил LifeNews, например, спорт, научные исследования, тогда аудитория канала может увеличиться.

Ценовая политика. Новостной канал LifeNews, как и его главные конкуренты, предоставляет возможность размещения рекламы на своем телевизионном канале и интернет-сайте. Однако, согласно ФЗ от 21.07.2014 г. № 270-ФЗ «О внесении изменений в статью 14 ФЗ «О рекламе»¹, который вступил в силу 1 января 2015 г., платные телевизионные каналы больше не смогут одновременно получать прибыль от абонентской платы и от размещения рекламы. Телеканал LifeNews до принятия в июле поправок к закону являлся платным телеканалом, а после этого стал эфирным вещателем в нескольких регионах России². Ближайшие конкуренты LifeNews, такие как «Дождь» и RussiaToday, не смогли так же быстро приобрести эфирное вещание в регионах страны и больше не смогут получать прибыль от размещения рекламы³. Поэтому в дальнейшем будем ориентироваться на ценовую политику лидеров данной отрасли.

Рассмотрим ценовую политику конкурентов LifeNews на 2014 г. Существует два главных способа размещения рекламы на телевидении: фиксир-

¹ См.: Федеральный закон от 21.07.2014 г. № 270-ФЗ «О внесении изменений в статью 14 Федерального закона «О рекламе» (21 июля 2014 г.). КонсультантПлюс — надежная правовая поддержка [электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165849/, 23.01.2015.

² См.: Желнов А. Почему всем нельзя, а LifeNews можно? Как телеканал обошел новый закон о рекламе. 04.08.2014 г. [электронный ресурс]. URL: http://tvrain.ru/articles/pochemu_vsem_nelzja_a_lifenews_mozhno_kak_telekanal_oboshel_novyj_zakon_o_reklame-373540/, 23.01.2015.

³ См.: Афанасьева А., Новый В. За частоты перед Отечеством. 04.08.2014 г. [электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2538381>, 23.01.2015.

рованное размещение и размещение по рейтингу. В первом случае рекламодатель покупает время на канале. Это достаточно простой и понятный способ: выбираются только время выхода рекламного ролика и частота выхода. Размещение по рейтингу предполагает покупку аудитории телеканала. В этом случае рекламодатель платит за доступ через канал к своим потенциальным покупателям. Каналы, использующие этот способ размещения рекламы, определяют цену рейтинга (стоимость ролика, имеющего рейтинг 1% аудитории)¹.

Отсутствие необходимой информации, которая доступна только для федеральных каналов (данные мониторинга телевизионного эфира, которые предоставляет TNSGallupMedia²), сложность расчета и однородность аудитории вынуждают большинство российских новостных каналов использовать фиксированное размещение рекламы. В этом случае стоимость размещения зависит от длительности рекламного ролика и его времени выхода в эфир (прайм-тайм или офф-тайм). Сравним далее среднюю стоимость 1 минуты рекламного ролика (с учетом сезонных скидок и времени выхода в эфир) для новостных каналов, которые имеют право размещать платную рекламу.

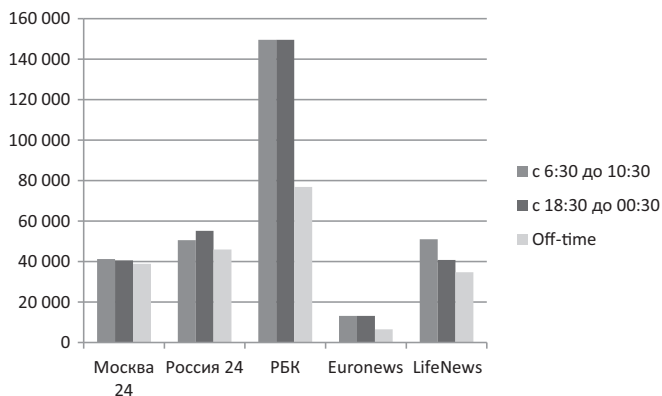


Рис. 23. Стоимость 1 минуты рекламных роликов³

Ценовая политика LifeNews, так же как и политика каналов «Москва 24» и «Россия 24», соответствует среднему ценовому сегменту. Цены раз-

¹ Технология размещения рекламы на телевидении [электронный ресурс]. URL: <http://www.grp.ru/articles/articles.php?nid=36>, 23.01.2015.

² Анализ телевизионной рекламы [электронный ресурс]. URL: <http://www.tns-global.ru/services/monitoring/advertising/tv/>, 23.01.2015.

³ Построено авторами на основе «Мини-стар». Реклама на телевидении. «Первый канал» [электронный ресурс]. URL: <http://ministar.ru/ort>, 03.02.2015 г.; Бренд Медиа. Реклама на телеканале «Дождь» [электронный ресурс]. URL: http://www.brandmedia.ru/serv_idP_51_idP1_69_idP2_4257.html, 03.02.2015.

мещения рекламы на РБК в прайм-тайм превосходят цены LifeNews более чем в два раза. Это говорит о ценовой конкурентоспособности LifeNews в сегменте новостных каналов.

Цена рекламы на LifeNews дифференцирована по времени (максимальная стоимость – с 6:30 до 10:30, минимальная – с 10:30 до 18:30 и с 00:30 до 6:30). Рассмотрим, как в действительности распределяется аудитория телеканала (рис. 24).

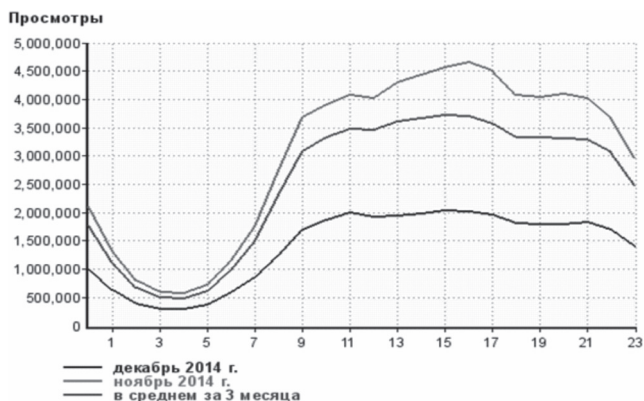


Рис. 24. Динамика просмотров телеканала по времени суток¹

Пик просмотров телеканала приходится на период с 11:30 до 18:00 (рис. 24). И такая динамика повторяется каждый месяц. Таким образом, максимальная стоимость рекламного ролика должна быть именно в этот период. Слабая дифференциация цен на размещение рекламы присутствует у большинства новостных каналов:

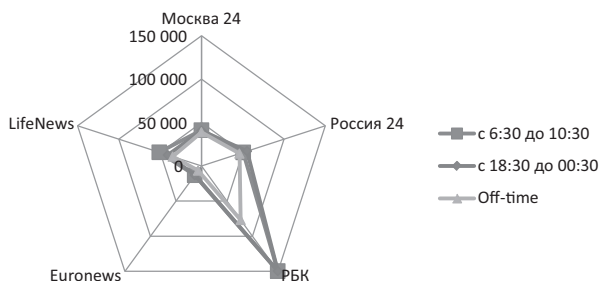


Рис. 25. Стоимость 1 минуты рекламного ролика на новостных телеканалах²

¹ Построено авторами на основе статистики сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

² Построено авторами на основе: Цена рекламы на канале «Россия 24» [электронный ресурс]. URL: http://www.brandmedia.ru/price_pic__idP_1_idp_25.html, 23.01.2015.

Ценовая политика LifeNews (рис. 25) не совпадает с динамикой просмотров телеканала, что уменьшает возможную прибыль канала. Необходимым условием повышения выручки телеканала является адекватная дифференциация цены размещения рекламы по времени суток. Расчетная среднегодовая прибыль от рекламы новостных телеканалов выглядит так, как это представлено на рис. 26.

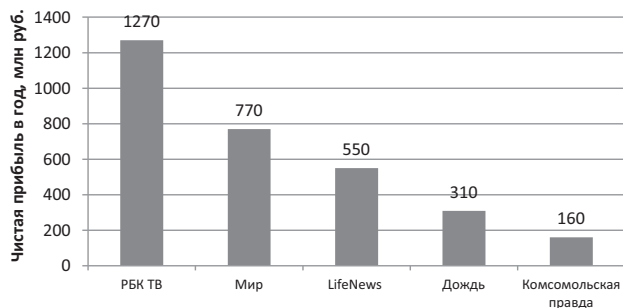


Рис. 26. Чистая прибыль новостных каналов в год¹

На рис. 26 видно, что чистая годовая прибыль LifeNews более чем в 3 раза ниже прибыли РБК ТВ, что объясняется более низкой стоимостью размещения рекламы на LifeNews. Но, с другой стороны, рейтинг LifeNews ниже РБК ТВ, что говорит о более низкой привлекательности канала для рекламодателей. Доказать это можно с помощью рассмотрения среднесуточного охвата аудитории телеканалов на рис. 27.



Рис. 27. Среднесуточный охват аудитории телеканалов и время просмотров²

¹ Потенциальные рекламные доходы «малых» каналов по сравнению с «Первым каналом» [электронный ресурс]. URL: <http://expert.ru/ratings/potentsialnyie-reklamnyie-dohodyi-malyih-kanalov-po-sravnениyu-s-pervym-kanalom/>, 23.01.2015.

² Построено авторами на основе рейтингов каналов TVIndexPlus, 4+. Россия (города 100 000+), электронные измерения 01.01–01.03.2014 г. [электронный ресурс]. URL: http://expert.ru/ratings/rejtingi-kanalov-tv-index-plus-4_-rossiya-goroda-100-000_-elektronnyie-izmereniya-01_01-01_03-2014/, 23.01.2015.

Из рис. 27 видно, что среднесуточное время просмотров LifeNews больше, чем время просмотров РБК ТВ. Это свидетельствует о большей привлекательности телеканала для потребителей, а также показывает более высокую лояльность потребителей (они не готовы изменить свои предпочтения и смотреть другой новостной канал). В связи с этим первоочередная задача LifeNews заключается в наращивании своей аудитории за счет увеличения затрат на создание новых рубрик новостей и повышения качества существующих.

Размещение рекламы на телевизионном канале не является единственным источником прибыли для LifeNews. Существует также возможность размещения баннерной рекламы на сайте компании. Этот вид рекламы не является самым дешевым, поскольку LifeNews — тематический новостной канал, основными посетителями которого являются деловые люди, которым необходимо знать последние новости для своей работы. В связи с этим рекламодатели готовы больше платить за размещение своей рекламы на таких тематических каналах. Баннеры различаются по своим размерам и месторасположению на сайте, поэтому имеют разную цену. Сравним ценообразование LifeNews и его конкурентов.

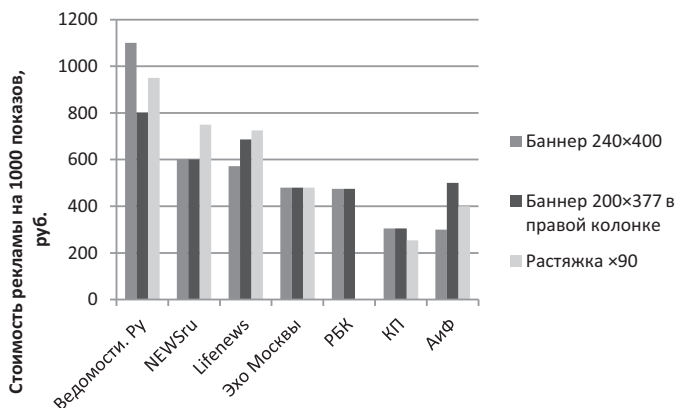


Рис. 28. Стоимость баннерной рекламы на 1000 показов¹

Стоимость баннерной рекламы на интернет-сайте LifeNews выше аналогичной стоимости на интернет-сайтах «Эха Москвы», РБК и ниже, чем на интернет-сайтах NEWSru и Ведомости.Ру (рис. 28). Полученные результаты можно объяснить растущей популярностью интернет-вещания новостного портала LifeNews: аудитория канала в Интернете превосходит телеаудиторию канала в несколько раз. Поэтому высокая стоимость раз-

¹ Построено авторами на основе: Реклама в Интернете. Агентство рекламных технологий ИНФОРМ-ЭКСПРЕСС [электронный ресурс]. URL: <http://internet.informexpress.ru/advertising/media>, 23.01.2015.

мещения баннерной рекламы на сайте позволит LifeNews максимизировать свою выручку.

Рассмотрим далее, как зависит средняя стоимость баннерной рекламы от охвата аудитории новостных каналов в Интернете. Для этого построим карту воспринимаемой ценности¹.

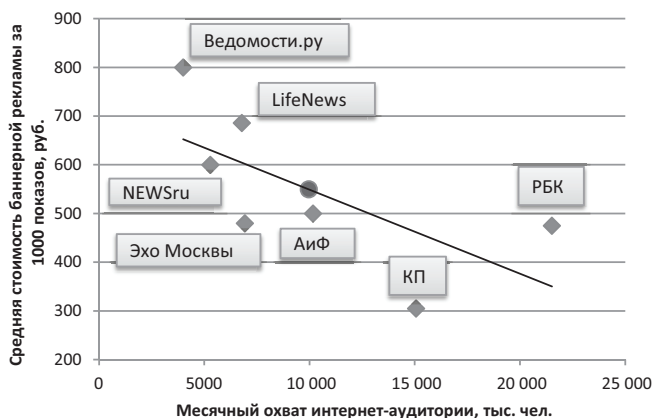


Рис. 29. Зависимость средней стоимости баннерной рекламы от охвата аудитории новостных каналов в Интернете²

Между показателями средней стоимости баннерной рекламы на сайте и его охватом аудитории в Интернете существует корреляционная связь: коэффициент корреляции равен $-0,67$, что говорит о наличии достаточно тесной линейной отрицательной связи. Другими словами, чем больше охват интернет-аудитории канала, тем ниже стоимость размещения баннерной рекламы на 1000 показов. Это кажется вполне логичным с той точки зрения, что охват аудитории определяет среднее количество просмотров сайта, которое, в свою очередь, определяет количество показов баннерной рекламы. Наиболее популярные каналы могут себе позволить назначить более низкую цену на 1000 показов рекламы, поскольку большой охват аудитории будет способствовать быстрому исчерпанию ресурса заказанных показов и рекламодатели будут покупать размещение баннера на большее число показов. На графике также показаны линия и точка средней цены (рис. 29). Канал LifeNews лежит выше этого отрезка, что

¹ См.: Бест Р. Маркетинг от потребителя / Стокгольмская школа экономики. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — С. 189–193.

² Построено авторами на основе: Реклама в Интернете. Агентство рекламных технологий ИНФОРМ-ЭКСПРЕСС [электронный ресурс]. URL: <http://internet.informexpress.ru/advertising/media>, 23.01.2015; статистики сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

говорит о том, что цена на баннерную рекламу на сайте LifeNews завышена относительно основных конкурентов. Это объясняется высокой лояльностью аудитории к интернет-каналу LifeNews (максимальное время просмотров в день относительно конкурентов). Однако было бы эффективнее снизить среднюю стоимость баннерной рекламы за 1000 показов до уровня 600 руб., чтобы повысить конкурентоспособность канала и привлечь новых рекламодателей.

Итак, нами были выявлены основные конкуренты LifeNews и их ценовая политика как в сфере телевизионного вещания, так и в сфере интернет-вещания. Охват аудитории в Интернете отрицательно связан со стоимостью размещения баннерной рекламы на сайте. Цена размещения баннера на 1000 показов на сайте LifeNews завышена по отношению к конкурентам. Динамика интернет-аудитории канала в 2014 г. выглядит следующим образом (рис. 30).

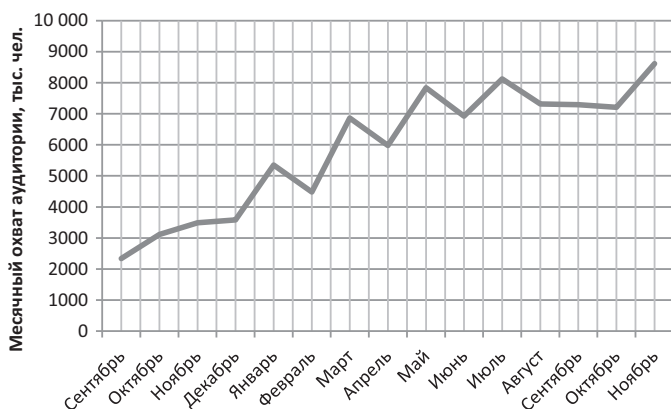


Рис. 30. Динамика охвата интернет-аудитории канала LifeNews в 2014 г.¹

Размер аудитории канала LifeNews стабильно рос в течение 2014 г. (рис. 31). В связи с чем возможно предположить, что оптимальной стратегией ценообразования на баннерную рекламу в Интернете было бы уменьшение стоимости баннера на 1000 показов. Это согласуется с выявленной ранее корреляцией между ценой и охватом аудитории.

Желательно было бы снизить цену баннерной рекламы на 1000 показов до 600 руб. и усилить дифференциацию стоимости рекламных роликов на телеканале LifeNews относительно времени дня: максимальная стоимость рекламы должна быть с 10:30 до 18:30, а вечерний или утренний прайм-тайм должны стоить дешевле.

¹ Построено авторами на основе статистики сайта LifeNews — первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.

Анализ политики продвижения канала. Основным местом интернет-вещания канала LifeNews является его официальный сайт – <http://lifenews.ru/>. Благодаря круглосуточному вещанию LifeNews его можно смотреть в любое время и в любой точке земного шара, где есть доступ к Интернету. Однако интернет-ресурс – не единственный способ донесения контента до потребителей: у LifeNews есть телевизионный канал и печатные трансляции новостей в социальных сетях в режиме реального времени. Разнообразие каналов коммуникации обеспечивает широкий охват неоднородной аудитории и позволяет эффективно организовать сбытовую политику.

С 2013 г. канал LifeNews начал свое вещание по сетям кабельного телевидения. Его можно найти в различных пакетах каналов у операторов «Триколор-ТВ», «Ростелеком», «НТВ-Плюс», «Акадо» и др.

Рассмотрим далее (табл. 11) позицию канала «LifeNews» в поиске «Яндекса» при следующих запросах: «горячие новости», «первые новости» и «свежие новости».

Таблица 11

**Средний месячный рейтинг среди топ-20 сайтов
в поисковой выдаче «Яндекса»¹**

Дата	Горячие новости	Первые новости	Свежие новости
Сентябрь	1	1,5	1,7
Октябрь	0,97	0,97	1,2
Ноябрь	1	1	1,4
Декабрь	1,1	1,1	1

Цифры в таблице – это место канала LifeNews в топ-20 на странице «Яндекса», если в строке поиска набрать фразы «горячие новости», «первые новости» или «свежие новости». Причем рейтинг становится меньше единицы, если страница появляется в топ-20 чаще одного раза. Самых привлекательных показателей новостной ресурс LifeNews достиг в октябре, появляясь в поисковой машине более раза и занимая первые места в топе. Из таблицы видно, что раньше людей интересовали «горячие новости» (наиболее популярный запрос), что связано с политическим кризисом в стране и в международных отношениях. В конце года люди все больше переходят на сайт интернет-портала LifeNews, когда ищут «свежие новости»: экономический кризис, волатильность валютных курсов, санкции и выступления президента стали актуальными темами. Высокие рейтинги помогут LifeNews привлечь рекламодателей, предпочитающих размещать свою рекламу на ресурсах с высокой посещаемостью.

¹ Построено авторами на основе статистики сайта LifeNews – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html>, 23.01.2015.

Кроме того, канал LifeNews имеет страницы практически во всех социальных сетях, которые популярны в России: «ВКонтакте», Facebook, Twitter, YouTube. Количество подписчиков на 06.01.2015 г. в социальных сетях следующее: 268 тыс. человек «ВКонтакте» (рост на 20 тыс. с декабря 2014 г.), 478 тыс. человек в Facebook, 258 тыс. человек в Twitter, 242 тыс. человек в Instagram.

Следовательно, новостной ресурс можно найти и на ТВ, и в сети Интернет, и в социальных сетях, что дает возможность привлекать различные сегменты аудитории, извлекая максимальные выгоды. Монетизация контента LifeNews происходит посредством продажи рекламы. Это причина того, почему так важно продвигать канал.

Для LifeNews желательно было бы наращивать присутствие в потребительских сегментах Medium и Heavy. Большая доля рынка, как и рост лояльности в сегментах, способствует увеличению частоты просмотров канала. Сейчас канал сотрудничает с крупными рекламными агентствами, такими как «Мини-стар»¹ и «Бренд Медиа»². Кроме того, канал проводил рекламную кампанию, в ходе которой в крупных бизнес-центрах были установлены промо-конструкции с персонализированными рекламными плакатами³ (рис. 31).



Рис. 31. Рекламные плакаты в крупных бизнес-центрах

¹ «Мини-стар». Реклама на телевидении LifeNews [электронный ресурс]. URL: <http://ministar.ru/lifenews>, 23.01.2015.

² «Бренд Медиа». Реклама на LifeNews [электронный ресурс]. URL: http://www.brandmedia.ru/serv_idP_51_idP1_69_idP2_4294.html, 23.01.2015.

³ См.: Квасников В. На рекламную кампанию телеканала LifeNews потратят \$1,5 млн, 16.10.2013 [электронный ресурс]. URL: <http://www.the-village.ru/village/hopesandfears/news/152689-lifenews-ad>, 23.01.2015.

LifeNews на данный момент не использует наружную рекламу. Поскольку канал отличается обилием необычных новостей, то и его реклама тоже должна быть необычной, например, в виде *Ambient Media*. Еще одним вариантом продвижения могут стать *рекламные ролики с участием знаменитостей*, что позволит привлечь еще большее внимание к каналу.

Также у LifeNews есть *рекламный слоган* «Первый по срочным новостям!», который не меняется со временем и запоминается зрителям. У канала есть яркий слоган, но нет ведущего, который бы был лицом LifeNews. Примером может служить Е. Андреева, ведущая новостей на «Первом канале».

Кроме того, для увеличения привлекательности программы вещания каналу необходимо использовать *нейминг программ*. Этот инструмент используют практически все каналы на рынке: новости «Первого канала» называются «Время», на канале Россия — «Вести».

LifeNews проводит тематические акции по привлечению потребителей сегмента Medium к созданию новостей. У канала есть мобильное приложение, через которое можно отправить собственное видео, и если оно будет соответствовать заявленной теме недели, то отправитель может рассчитывать на денежное вознаграждение. В данном мобильном приложении также возможно размещение рекламы.

Для увеличения продажи рекламы и привлечения зрителей можно также проводить всевозможные *акции в социальных сетях*. Например, предлагать делать репосты записей со страницы канала, и тот, чей репост наберет наибольшее количество «лайков», получает небольшой приз от руководства канала.

В качестве PR-мероприятий можно использовать *кросс-промоушен*: делать «репосты» записей других информационных агентств на своей странице в ответ на репосты записей LifeNews на страницах других новостных каналов.

Кроме того, канал может договариваться о *спонсорстве различных мероприятий*: LifeNews получает возможность прорекламировать себя на мероприятии, а потом снимает и транслирует сюжет об этом событии.

Выработка предложения стратегии развития LifeNews. Любое явление, которое привлекает влияние масс, увеличивает аудиторию новостных каналов. Люди хотят знать, что происходит в мире, а главное, почему это происходит. Тяжелое экономическое положение российской экономики тому подтверждение: за последний год аудитория ресурса набирает вес, а сам ресурс — популярность. На основе проведенного анализа можно составить таблицу СВOT (SWOT) с целью разработки предположений по совершенствованию стратегий развития новостного ресурса.

Матрица СВOT (SWOT)¹

	Сильные стороны: ∴ Оперативность ∴ Интернет-вещание ∴ Аккаунты в социальных сетях ∴ Участие зрителей в создании новостей ∴ Постоянный прямой эфир	Слабые стороны: ∴ Непроверенные новости ∴ Низкая узнаваемость ∴ Частые повторы в течение дня ∴ Мало бизнес-новостей
Возможности: ∴ Динамично развивающийся рынок ∴ Рост интереса к печатным источникам ∴ Развитие рекламы	➤ Сохранение стабильной доли рынка в сегментах Heavy и Medium с возможностью расширения благодаря скорости получения информации ➤ Расширение новостей по жанрам ➤ Выпуск ежемесячных печатных изданий	➤ Привлечение новых заинтересованных лиц в отправке достоверных новостей ➤ Повышение узнаваемости за счет рекламы и PR
Опасности: ∴ Высокий процент недоверия к СМИ ∴ Сильные конкуренты ∴ Государственный контроль	➤ Проведение конкурсов на самую интересную присланную новость ➤ Наращивание конкурентного преимущества за счет оперативности и повышения надежности новостей	➤ Публикация новостей из проверенных источников ➤ Участие признанных экспертов в обсуждениях ➤ Уменьшение повторов за счет партнерства с другими каналами

Как видно, основные рекомендации авторов сводятся к следующему:

1. Уменьшить повторы за счет расширения жанров передач.
2. Публиковать новости в печатном виде на сайте телеканала, а также на страницах в социальных сетях: в погоне за «горячими» новостями редакторы публикуют только видео без соответствующих комментариев.
3. Уделять большее внимание достоверности источников.

LifeNews переманивает клиентов за счет постоянного прямого эфира и возможности получить деньги за ролик, предлагает совершенно новую форму старого продукта: «Новости, которые делаете ВЫ!», хочет утвердить свою долю в сегменте Medium. Основная стратегия: *завоевание и удержание*.

¹ Построено авторами по результатам опроса, изучения комментариев людей в социальных сетях, чатах, анализа, проведенного выше.

Чтобы предложить рекомендации по организации маркетинговой стратегии LifeNews, нужно выявить и устранить недостатки и сделать упор на достоинствах канала.

LifeNews — новый канал, который ориентирован на видеотрансляции и мало внимания уделяет печатному способу подачи новостей. Было бы интересным экспериментом начать выпуск, например, *еженедельного журнала*, который содержал бы обзор наиболее актуальных и необычных новостей. Можно также предложить организовать сервис по ведению блога на сайте канала. Это место станет площадкой для обсуждения новостей, где пользователи смогут свободно высказать свое мнение и оставить комментарии.

Канал LifeNews — новый, его потенциальной аудиторией является молодое поколение, пользующееся современными гаджетами, идущее в ногу со временем. Поэтому, разрабатывая свою маркетинговую стратегию, канал должен на всех этапах использовать *современные методы привлечения аудитории*.

LifeNews поставляет свежий, необычный и круглосуточный контент. Но новостному ресурсу следует *проверять подлинность новостей и увеличивать качество и разнообразие* новостей при сохранении оперативности их подачи. В кризис важно добавить информационную строку с курсом валюты и ситуацией на фондовых рынках.

Ценовая политика опирается на получение доходов от платы по длительности рекламного ролика, а также от возможности размещения рекламных баннеров на официальном сайте канала. Для проведения максимально *эффективной ценовой политики* каналу следует использовать современные способы идентификации аудитории в разное время суток и для каждого сегмента подбирать максимально возможную цену рекламы (поскольку размещение рекламы требует незначительных издержек для канала, он может снизить цену, что будет актуально в период кризиса).

При осуществлении политики продвижения следует делать упор на достоинства канала: ТВ-вещание через кабельные сети, аккаунты во всех социальных сетях и интернет- трансляция — главные каналы коммуникации, повсеместная доступность приложения для отправки видеороликов и привлечение зрителей к созданию новостей, сотрудничество с крупными рекламными агентствами «Мини-стар» и «Бренд Медиа», использование контекстной рекламы. Но LifeNews следует восполнять пробелы при продвижении канала: нужно создавать новые тематические приложения для смартфонов и сотрудничать с большим количеством рекламных агентств, создавать необычную и запоминающуюся рекламу во время трансляций передач или с участием знаменитостей (желательно, направленную на создание положительных эмоций у аудитории, что немало важно в кризисных условиях), расширить присутствие в стандартных пакетах спутниковых сетей, вести блог на сайте, а также спонсировать различные акции, форумы и мероприятия.

Список литературы

1. *Frederick F.* The One Number You Need to Grow Reichheld. — December 2003, Harvard Business Review, p. 7.
2. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя // Стокгольмская школа экономики. — М.: Манн, Иванов и Фербер, (2008). — С.189–193.
3. *Котлер Ф.К., Келлер Л.* Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — С. 285–287.
4. TNS — мировой лидер в предоставлении комплексной медиа- и маркетинговой информации [электронный ресурс]. URL: http://www.tns-global.ru/services/media/media-audience/internet/information/?arrFilter_pf%5BYEAR%5D=2014&set_filter=Показать&set_filter=Y, 23.01.2015.
5. Анализ телевизионной рекламы [электронный ресурс]. URL: <http://www.tns-global.ru/services/monitoring/advertising/tv/>, 23.01.2015.
6. Анкета [электронный ресурс]. URL: <https://docs.google.com/forms/d/14t0N4zLmXz31VxSwhcKn21bwJmoZHLqyxXhm5HH0u8w/edit>, 25.12.2014.
7. *Афанасьева А., Новый В.* За частоты перед Отечеством, 04.08.2014 [электронный ресурс]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2538381>, 23.01.2015.
8. Бренд «Медиа». Реклама на LifeNews [электронный ресурс]. URL: http://www.brandmedia.ru/serv_idP_51_idP1_69_idP2_4294.html, 23.01.2015.
9. Бренд «Медиа». Реклама на телеканале «Дождь» [электронный ресурс]. URL: http://www.brandmedia.ru/serv_idP_51_idP1_69_idP2_4257.html, 03.02.2015.
10. ВЦИОМ: Всероссийский центр изучения общественного мнения [электронный ресурс]. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114345>, 23.01.2015.
11. *Желнов А.* Почему всем нельзя, а LifeNews можно? Как телеканал обошел новый закон о рекламе, 04.08.2014, [электронный ресурс]. URL: http://tvrain.ru/articles/pochemu_vsem_nelzja_a_lifenews_mozhno_kak_telekanal_oboshel_novyj_zakon_o_reklame-373540/, 23.01.2015.
12. *Квасников В.* На рекламную кампанию телеканала LifeNews потратят \$1,5 млн, 16.10.2013 [электронный ресурс]. URL: <http://www.the-village.ru/village/hopesandfears/news/152689-lifenews-ad>, 23.01.2015.
13. «Мини-стар». Реклама на телевидении LifeNews [электронный ресурс]. URL: <http://ministar.ru/lifenews>, 23.01.2015.
14. «Мини-стар». Реклама на телевидении «Первый канал» [электронный ресурс]. URL: <http://ministar.ru/ort>, 03.02.2015.
15. Потенциальные рекламные доходы «малых» каналов по сравнению с «Первым каналом» [электронный ресурс]. URL: <http://expert.ru/ratings/potentsialnyie-reklamnyie-dohodyi-malyih-kanalov-po-sravneniyu-s-pervyim-kanalom/>, 23.01.2015.
16. Рейтинги каналов TVIndexPlus, 4+. Россия (города 100 000+), электронные измерения 01.01–01.03.2014 [электронный ресурс]. URL: http://expert.ru/ratings/rejtingi-kanalov-tv-index-plus-4_-rossiya-goroda-100-000_-elektronnyie-izmereniya-01_01-01_03-2014/, 23.01.2015.
17. Реклама в Интернете. Агентство рекламных технологий ИНФОРМЭК-СПРЕСС [электронный ресурс]. URL: <http://internet.informexpress.ru/advertising/media>, 23.01.2015.

18. Статистика сайта LIFENEWS – первый по срочным новостям [электронный ресурс]. URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/lifenews.ru/index.html?period=month>, 23.01.2015.
19. Теленовости заменили кино и развлечения – «Известия» [электронный ресурс]. URL: <http://izvestia.ru/news/578016>, 22.12.2014.
20. Технология размещения рекламы на телевидении [электронный ресурс]. URL: <http://www.grp.ru/articles/articles.php?nid=36>, 23.01.2015.
21. Федеральный закон от 21.07.2014 г. № 270-ФЗ «О внесении изменений в статью 14 Федерального закона «О рекламе» (21 июля 2014 г.). КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка [электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165849/, 23.01.2015.
22. Цена рекламы на канале «Россия» 24 [электронный ресурс]. URL: http://www.brandmedia.ru/price_pic__idP_1_idp_25.html, 23.01.2015.
23. Центральная база статистических данных [электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd_internal/DBInet.cgi, 23.01.2015.

MARKETING RESEARCH ON THE FAMILY CAFÉ CHAIN ANDERSON

*Safina Elmira,
Urakova Catherine,
Frolova Ekaterina,*

*Moscow State University
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

The article provides a marketing research on the family café chain “AnderSon”. It outlines a detailed café customer segmentation and shows the key customer group the research focuses on. The article presents the analysis of direct competitors putting emphasize on weak and strong aspects of their activity. Special attention is paid to product, price, promotion and place policies. Analysis is complemented with practical recommendations on market position improvement.

Keywords: family café market, marketing research, segmentation, competitive analysis, product policy, price policy, provision policy, place policy.

JEL-codes: M310.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СЕТИ СЕМЕЙНЫХ РЕСТОРАНОВ «АНДЕРСОН»

*Сафина Эльмира,
Уракова Екатерина,
Фролова Екатерина,
МГУ им. М.В. Ломоносова,
экономический факультет
(г. Москва, Россия)*

Аннотация

В статье представлен стратегический маркетинговый анализ сети семейных кафе «АндерСон». Дана подробная сегментация клиентов кафе, выделен целевой сегмент. Проведен анализ прямых конкурентов с выявлением сильных и слабых сторон. Особое внимание уделено разбору товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики кафе, даны рекомендации по улучшению позиции на рынке семейных кафе Москвы.

Ключевые слова: рынок семейных кафе, маркетинговый анализ, сегментация, конкурентный анализ, товарная политика, ценовая политика, коммуникационная политика, сбытовая политика.

JEL-коды: M310.

В нынешних непростых экономических условиях перед инвесторами и бизнесменами особо остро стоит вопрос выбора сферы вложения своих средств. И все больше людей в наше время привлекает ресторанное дело, что неудивительно ввиду его прибыльности. Однако стоит отметить высокий уровень конкуренции на данном рынке, затрудняющий вход новичков. Изменение условий функционирования фирм на рынке требует изменения стратегии, а значит, проведения стратегического анализа, являющегося особенно актуальным.

Объект исследования статьи — сеть семейных кафе «АндерСон». На текущий момент существует 10 кафе в Москве, а также в Ярославле и Алма-Ате. Сеть основана в 2009 г. маркетингологом Анастасией Татуловой. Данный семейный вариант ресторанного дела представляет особый интерес, так как занимает исключительное положение в сфере ресторанного питания. В беспокойное и динамичное время люди стремятся найти уютное, комфортное место, где они могут провести несколько часов с самыми близкими людьми. Такой уголок семейного счастья — кафе «АндерСон».

Для проведения стратегического маркетингового анализа авторами был проведен ряд полевых исследований:

1. Проведена одна фокус-группа. Респонденты — семейные люди в браке, с детьми. Дата — 30.09.2014 г. Количество респондентов — 5 человек в фокус-группе.

2. Глубинное интервью с ресторанным критиком (01.10.2014 г.).

3. «Тайный покупатель» — 05.10.2014 г. кафе посетил специально подготовленный ресторанный эксперт для сбора информации под видом реального клиента.

4. Контент-анализ — в настоящее время представляется актуальным исследование различных социальных сетей, блогов, комментариев в Интернете; в исследовании контент-анализ был сделан вручную.

5. Проведено два опроса. На вопросы анкеты № 1 респонденты отвечали в период с 12.10.2014 г. по 22.10.2014 г.; было получено 128 онлайн-анкет¹ и 37 офлайн-анкет². На вопросы анкеты № 2 респонденты отвечали в период с 12.11.2014 г. по 19.11.2014 г.; было получено 56 офлайн-анкет³. Перед тем как приступить к опросу, было проведено поисковое исследование, а также анкета была протестирована на фокус-группе из 5 человек.

1. Поисковый этап исследования

Спрос на ресторанные услуги тесно связан с платежеспособностью потребителей и менталитетом жителей России (экономические и психологические факторы). По данным исследования NPD Group можно сделать вывод, что, несмотря на бурное развитие культуры питания «вне дома», российский рынок ресторанных услуг еще далек от европейского по объемам потребления услуги на душу населения. Рынок молод и находится на этапе становления. Объем посещений кафе и ресторанов в Англии, Германии, Франции, Испании и Италии в 2013 г. снизился на 1,5%, а российский рынок вырос на 7,6%⁴. Прослеживается четкая линейная связь между оборотом общественного питания и ростом уровня доходов населения. Если бы тенденция увеличения доходов сохранялась, то российский рынок ресторанных услуг через несколько лет догнал бы европейский и поэтому представлял бы собой большой потенциал. Однако

¹ Анкета была размещена на ресурсе Google.com в период с 12.09.2014 г. по 22.09.2014 г. URL: https://docs.google.com/forms/d/1pUXCpabHjtVzjipRXXLXzIS-_OtoVkiDM-Of5AW7X-qI/viewform

² См.: Приложение 4.

³ Анкета была размещена на ресурсе Google.com в период с 12.11.2014 г. по 19.11.2014 г. URL: https://docs.google.com/forms/d/1D8XTst-RFcRBC4cPNXJ_VPK3QCi73zqxLXqF-pGRIMZw/viewform

⁴ См.: *Бертош Мария*. Ставки делает гость // Журнал о рынке питания вне дома. URL: <http://cafe-future.ru/archive/1466/> Дата обращения: 01.06.2014 г.

в свете нынешней экономико-политической ситуации можно ожидать снижения доходов населения, поэтому необходимо определить новое стратегическое поведение для ресторанов, принять во внимание различные риски: падение доходов населения, удорожание импортных продуктов, отсутствие поставок используемых ингредиентов. Очень важно определить сегмент на рынке ресторанных услуг и детально его изучить. Авторами исследования был выдвинут ряд гипотез относительно ресторанов семейного типа.

1. Наибольшим спросом пользуются дешевые заведения быстрого питания.

Таблица 1

Средний счет ресторанов

Средний счет	Доля рынка, занимаемая ресторанами
От 500 до 1000 руб.	50%
От 1000 до 1500 руб.	31%
От 1500 до 2000 руб.	11%
От 2000 до 3000 руб.	6%
Более 3000 руб.	2%

Источник: Московский рынок ресторанов-2013 // IntescoResearchGroup¹

Как видно из табл. 1, средний счет большей части ресторанов — от 500 до 1000 руб. Можно сделать вывод, что большая часть доходов должна быть получена за счет роста количества посетителей.

2. Большая часть ресторанов находится в центральных районах, так как центр города является привлекательным для времяпрепровождения жителей и гостей города.

3. Потребители, массово использующие инновационные средства коммуникации, хотят видеть информацию на сайтах заведений. Также они предъявляют дополнительные требования к ресторанам в виде бесплатного Wi-Fi и приложений для смартфонов. Потребители используют самые популярные социальные сети в России: «ВКонтакте», Foursquare, Instagram, Twitter и Facebook.

4. Детская тема часто присутствует в виде игровых комнат и автоматов, однако потребители хотят, чтобы учитывались гастрономические вкусы детей и пища была полезной для них.

5. Все больше людей начинают приобщаться к здоровому образу жизни, различным диетам.

6. Бары, фаст-фуды и рестораны при гостиницах потребители чаще всего посещают с друзьями, а вот повседневные кафе и дорогие элитные рестораны — с семьей.

7. Вегетарианские кафе набирают популярность.

¹ marketing.rbc.ru/download/research/demofile_562949983382369

8. Динамика объемов продаж семейных кафе по месяцам демонстрирует сезонность. Пик продаж приходится на сентябрь, что объясняется Днем знаний.

2. Результаты опроса¹

Из рис. 1 видно, что среди опрошенных большинство представлено женщинами. Вероятно, это связано с тем, что женщины более склонны к участию в опросах. Однако мужское мнение также учитывается, хотя и в меньшей степени. В опросе приняли участие респонденты различных возрастов, но доминируют респонденты в возрасте 18–30 лет. Люди семейного возраста (31–45 лет) также достаточно хорошо представлены в выборке (почти 40%). 31% респондентов являются женатыми / замужними. 25% респондентов имеют детей.

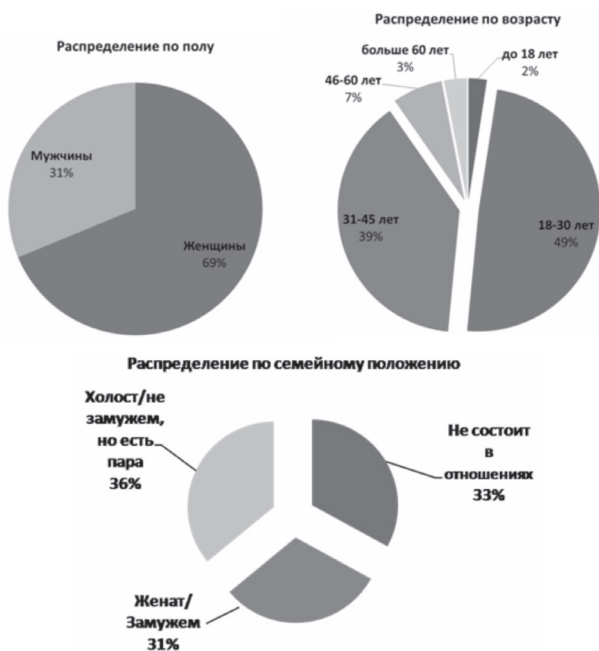


Рис. 1. Описание респондентов, участвующих в опросе

Проверка гипотез. Предположение о том, что потребители предпочитают дешевые рестораны быстрого питания, подтверждается (средний чек более 50% респондентов – от 500 до 1000 руб., 37% предпочитают фаст-фуд). Тем не менее почти 30% могут позволить себе средний счет в 1000–2000 руб. (средний чек кафе «АндерСон») (рис. 2 и рис. 3).

¹ Все графики и таблицы построены на основе результатов проведенных опросов.

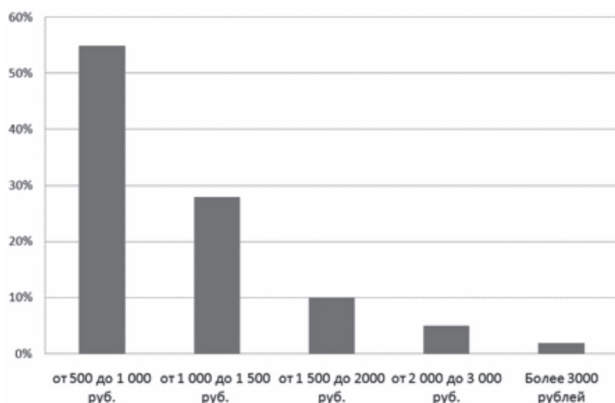


Рис. 2. Распределение респондентов по среднему счету

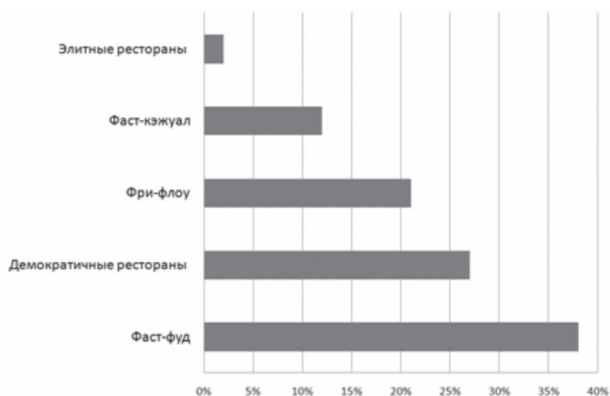


Рис. 3. Какие рестораны вы посещаете чаще всего?

Как показывает табл. 2, среди потребителей, имеющих детей (42 респондента), значительное большинство выделяет качественные характеристики детского меню.

Таблица 2

Важность атрибутов семейных ресторанов

Детское меню	76,9%
Детский уголок с аниматорами	17,3%
Детские праздники	3,8%

Результаты опроса показали, что 62% потребителей перед тем, как посетить ресторан, обращаются к отзывам на Foursquare или других сайтах. Потребитель активно использует средства коммуникации и учитывает мнение других пользователей.

Для 98% респондентов в возрасте от 18 до 30 лет очень важно наличие бесплатного Wi-Fi. Такую популярность можно объяснить тем, что значительная часть респондентов являются студентами. Для респондентов старше 30 лет важность наличия Wi-Fi снижается (важно для 55%). С одной стороны, в таком возрасте люди имеют стабильный достаток и могут позволить себе оплачивать качественный мобильный Интернет, с другой стороны, они стремятся провести больше времени с семьей.

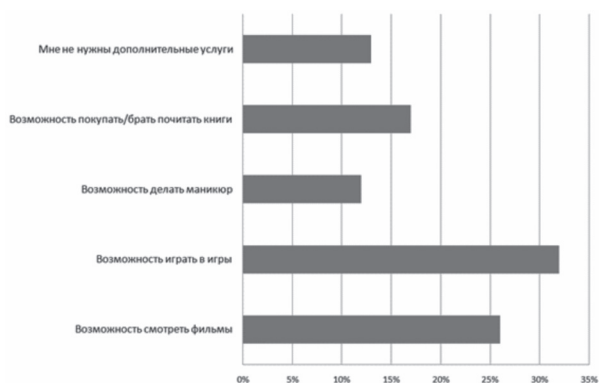


Рис. 4. Какие дополнительные услуги помимо классических вы бы хотели видеть в ресторанах и кафе?

На вопрос, представленный на рис. 4, три респондента дали ответ «Другое». Респонденты хотят иметь возможность играть на музыкальных инструментах, читать книги и делать маникюр. Люди желают получить больше услуг в одном месте.

Гипотеза о сезонности также подтвердилась. Пик количества упоминаний приходится на сентябрь.



Рис. 5. Динамика упоминаний о кафе «АндерСон»
Источник: GoogleTrends от 22.01.2015¹.

¹ <https://www.google.ru/trends/explore?q=%D0%BA%D0%B0%D1%84%D0%B5%20%D0%90%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%A1%D0%BE%D0%BD>

Среди 165 респондентов четверо оказались вегетарианцами. Меню ресторанов должно содержать несколько вегетарианских блюд.

3. Сегментация потребителей ресторанных услуг

На основании проведенного опроса были выделены следующие сегменты потребителей: «веселые компании» (68%), «деловая колбаса» (67%), «семьянины» (25%) и «романтики» (29%). Критериями сегментации выступают: вид занятости потребителя, его платежеспособность, семейное положение. Всех респондентов невозможно четко разграничить на сегменты, поскольку каждый респондент может посещать кафе и рестораны и в качестве работника в течение обеденного перерыва, и с друзьями, и с семьей, и со своей второй половинкой, иными словами, большинство респондентов могут относиться одновременно к нескольким сегментам. Каждый сегмент имеет свои характеристики и свой инсайт, которые были также определены из анализа собранных анкет.

Сегмент «веселые компании», к которому принадлежит большинство респондентов (68%), характеризуется средним возрастом 18–30 лет и средним счетом 1000 руб. У данного сегмента потребителей, как правило, нет детей.

Обычно «веселые компании» встречаются с целью хорошо провести время, поговорить, обсудить последние новости, о чем свидетельствуют ответы респондентов на вопрос № 3 анкеты. Поэтому для данного сегмента потребителей крайне важно наличие возможности посидеть в тишине, без громкой и оглушающей музыки. Для них также особенно ценна возможность заранее забронировать столик в заведении, поскольку это удобно и экономит время. Широкий выбор спиртных напитков для «веселых компаний» — обязательный критерий выбора заведения: кружка пива или бокал вина — это всегда атрибут дружеских встреч (вопрос № 4). Что касается распространения информации о кафе и ресторанах среди данного сегмента потребителей, то представители обычно ориентированы на такой вид рекламы, как реклама в социальных сетях (Instagram, Facebook, «ВКонтакте»), а также на рекомендации друзей (вопрос № 12 и № 13).

Следующий сегмент — «деловая колбаса», который составляет 67% респондентов. К сегменту относятся люди, принимающие пищу вне дома. Потребители находятся постоянно в движении: уходя из дома рано утром, они возвращаются обратно лишь вечером.

По результатам анкет, сегмент «деловая колбаса» разделился на следующие подсегменты: «студенты», «работяги» и «большие шишки». Подсегмент «студенты» характеризуется средним возрастом респондентов 18–25 лет, средним счетом 500–1000 руб., отсутствием постоянной занятости. Потребители данного подсегмента предпочитают фаст-фуд и заведения с низкими ценами по системе фри-флоу, где приготовление всех блюд осуществляется на глазах у посетителей и отсутствуют официанты.

«Студенты» не имеют особенных предпочтений в кухне, они всегда готовы пробовать что-то новое. Не настроены на здоровый образ жизни в силу своей постоянной занятости: экономия времени, в том числе на питание, — их главная цель. «Студенты» особенно ценят бесплатный Wi-Fi в заведениях, поскольку часто совмещают прием пищи и учебу, а также организуют встречи в кафе для работы над групповыми проектами. Что касается распространения информации о кафе и ресторанах среди «студентов», то наибольшую роль для них играет реклама в таких социальных сетях, как Instagram, Facebook, «ВКонтакте».

Подсегмент «работяги» характеризуется средним возрастом 25—40 лет, средним чеком 500—2000 руб. и постоянной занятостью. Дорогим ресторанам они, так же как и студенты, предпочитают фаст-фуд и рестораны по системе фри-флоу. Что особенно важно для потребителей данного подсегмента, это быстрое обслуживание и местоположение кафе (рядом с бизнес-центрами). «Работяги» приходят в заведение во время своего обеденного перерыва и поэтому не хотят тратить лишнее время на дорогу и на очереди, им важно за час успеть отдохнуть и расслабиться.

«Большие шишки» — это потребители от 45 лет и выше со средним чеком больше 2000 руб., характеризующиеся высокой занятостью и стрессовостью работы. Для деловых встреч они предпочитают элитные рестораны. «Большим шишкам» важны престиж ресторана, высокое качество обслуживания, в том числе такая услуга, как парковка, и низкий уровень шума в заведении — эти факторы являются ключевыми для проведения деловых переговоров на высоком уровне. Расположение ресторана в центре, а также его близость к бизнес-центрам крайне важны для них, поскольку, цени свое время, они не хотят тратить его на дорогу.

Сегмент «семьянины», который составляет 25% опрошенных, характеризуется средним возрастом 30—45 лет, средним чеком больше 1000 руб., постоянной занятостью и высокой платежеспособностью. Представители этого сегмента имеют детей. Среди всех ресторанов они предпочитают демократичные и обычно привязываются к определенным из них. Для «семьянинов» при выборе ресторана важны высокое качество пищи и ее безопасность, наличие детского меню и детских уголков. Безопасность пищи для детей — особая забота родителей. Атмосфера, царящая в заведении, — не последний фактор при выборе ресторана. «Семьянины» предпочитают домашнюю атмосферу, атмосферу уюта и комфорта, которую в большинстве своем создают интерьер, а также доброжелательность и оперативность официантов. Что касается распространения информации о ресторанах, то большую роль играют рекомендации знакомых и друзей.

Сегмент «Романтики» составляют 29% респондентов возрастом от 18 до 30 лет со средним счетом 1000—2000 руб. Для свиданий «романтики» предпочитают демократичные рестораны с высокой кухней. При выборе заведения они руководствуются интерьером заведения, который должен располагать к приятным разговорам, низким уровнем шума, наличием

живой музыки и доброжелательностью персонала. Эти факторы являются определяющими для приятного, способствующего развитию отношений свидания.

Особый сегмент, который был выделен авторами исследования после проведения сегментации на основе результатов анкет, — это «мигранты». Ежегодно в Москву и Московскую область приезжают порядка 2 млн мигрантов с целью найти работу и заработать денег для своей семьи¹. Привлечение и удержание данной группы клиентов — крайне сложная задача. Устойчивых мест притяжения «мигрантов» не существует, не существует также специальных заведений, нацеленных на данную группу потребителей. «Мигранты» мобильны и активны, не отягощены домашними заботами, поскольку не имеют собственных квартир и обычно не привозят с собой детей, они не стремятся домой, поэтому особое значение для них приобретает возможность взять еду на вынос. Платежеспособность данного сегмента потребителей низкая, большой популярностью пользуется как фаст-фуд, так и недорогие рестораны со специфической национальной кухней².

Определив сегменты потребителей ресторанных услуг, авторы исследования пришли к выводу, что основной сегмент, на который необходимо ориентироваться кафе-кондитерской «АндерСон», — это сегмент «семьянины».

4. Конкурентный анализ семейных кафе Москвы

Анализ семейных кафе Москвы выявил их разделение на три типа:

1. Обычные рестораны с элементами «семейного кафе», которые не специализируются на обслуживании семей с детьми. Как правило, для детей в таких ресторанах предусмотрены лишь детское меню, детский уголок, реже — аниматоры; специальной детской программы нет. Примеры: «Иль Патио», «Чайхона № 1», «Урюк»³.

2. Рестораны, рассчитанные на полноценный семейный отдых. Возможные атрибуты таких ресторанов — специальное детское оформление залов, предполагающее много света и домашний уют; наличие игрушек; мастер-классы по рисованию, лепке, оригами и т.д. В таких ресторанах для маленьких гостей может быть предусмотрено общение с животными — птицами или даже бараном. Однако детская анимация работает, как правило, в выходные. Примеры: «Индиго», «Хачапури», «Бублик»⁴.

¹ В Подмоскowie ежегодно прибывают более 2 млн мигрантов // Росбалт.RU: сайт. URL: <http://www.rosbalt.ru/moscow/2011/03/31/834507.html>. Дата обращения: 12.11.2014.

² На основании интервью с менеджерами ресторана «Ливан-хаус».

³ На основании информации с официальных сайтов ресторанов: «Иль Патио» <http://ilpatio.ru/> «Чайхона № 1» <http://chaihona.ru/> «Урюк» <http://uryuk.ru>

⁴ На основании информации с официальных сайтов ресторанов: «Индиго» <http://vk.com/club44604877> «Хачапури» <http://hacha.ru/ru/tolik/> «Бублик» <http://www.cafebublik.ru/>

3. Рестораны, совмещенные с творческими клубами. Всю неделю здесь можно заниматься на языковых курсах, посещать танцевальные или музыкальные занятия и т.д. Однако в отличие от обычных творческих клубов, где можно найти разве что небольшой буфет (а чаще всего автомат с кофе), здесь можно полноценно и очень приятно пообедать. Примеры: «Забава», «Солнечный круг», Kinder-art¹.

Заведения второго типа представляют собой ближайших конкурентов кафе «АндерСон». Самыми популярными и крупными среди них можно назвать следующие рестораны: «Ходжа Насреддин», «Эстерхази», «Хачапури», «Бублик», «Индиго» и Kitchenonyourway. Эти рестораны отличаются высокими ценами, так как их конкурентное преимущество — это дифференциация продукта.

Для проведения конкурентного анализа был использован показатель Overall Performance Score. Для построения этого показателя был проведен повторный опрос респондентов², в котором приняли участие 66 респондентов в возрасте от 18 до 65 лет. Выборка является репрезентативной, так как люди семейного возраста (31–45 лет) хорошо в ней представлены — почти 70%. На основании анализа отзывов в Интернете авторами были выбраны критерии сравнения ресторанов и определена степень их важности для посетителей: это развлечения для детей и родителей, качество еды, уровень обслуживания, дифференциация продукта, доступность цены и известность. Респонденты присваивали баллы от 1 до 5 для каждого из конкурентов, которые затем были взвешены с учетом важности критериев. Перед началом опроса анкета была проверена на фокус-группе из 10 человек в возрасте от 25 до 40 лет. Анализ анкет подтвердил правильность выбранных авторами критериев.

С итогами исследования можно познакомиться в табл. 3.

Таблица 3

Расчет OPS по группе прямых конкурентов на московском рынке семейных кафе

Критерий сравнения	Баллы с учетом важности							
	Важность	«Ходжа Насреддин»	«Индиго»	«Эстерхази»	«Хачапури»	«Бублик»	Kitchen on your way	«АндерСон»
Развлечения для детей и родителей	0,27	1,35	1,08	1,08	0,81	0,81	1,35	1,08
Качество еды	0,19	0,76	0,76	0,57	0,95	0,76	0,76	0,95

¹ На основании информации с официальных сайтов ресторанов: <http://vk.com/zabava.gatchina> http://colnkrug.ru/family_caffee/733/ <http://kinder-art.ru/>

² См.: Приложение 5.

Критерий сравнения	Баллы с учетом важности							
	Важность	«Ходжа Насреддин»	«Индиго»	«Эстерхази»	«Хачапури»	«Бублик»	Kitchen on your way	«АндерСон»
Уровень обслуживания	0,19	0,57	0,57	0,19	0,76	0,76	0,76	0,95
Дифференциация продукта	0,16	0,64	0,64	0,48	0,64	0,64	0,8	0,48
Доступность цены	0,12	0,24	0,6	0,48	0,48	0,48	0,48	0,36
Известность	0,07	0,28	0,35	0,21	0,14	0,28	0,35	0,28
OPS	1	3,84	4	3,01	3,78	3,73	4,5	4,1

Источник: построено авторами.

Более наглядно результаты оценки могут быть представлены в виде карты позиционирования (рис. 6).

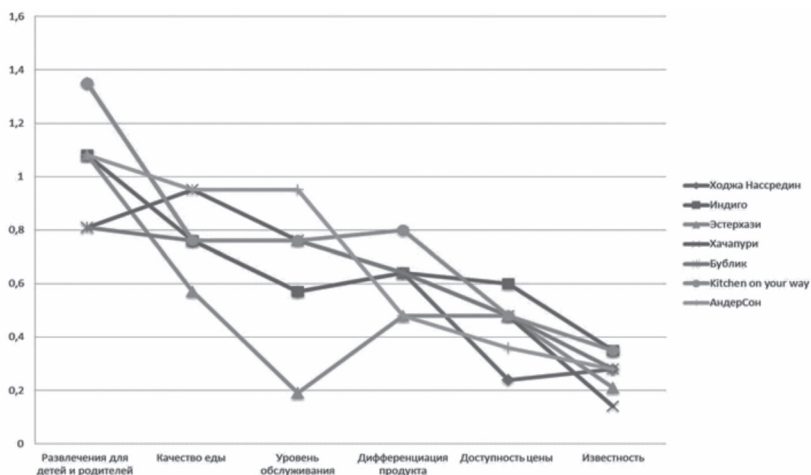


Рис. 6. Карта позиционирования прямых конкурентов на московском рынке семейных кафе

Источник: построено авторами.

Как видно из рис. 6, «АндерСон» лидирует по таким важным позициям, как качество еды, уровень обслуживания и развлечения для детей и родителей, но отстает от конкурентов по показателю дифференциации продукта. По параметру № 4 «известность» «АндерСон» занимает второе место из семи конкурентов.

Лидерами среди проанализированных ресторанов можно назвать заведения «Хачапури», «Ходжа Насреддин» и Kitchen on your way, которые

набрали наибольшие итоговые баллы. Главным конкурентом «АндерСона» можно назвать Kitchen on your way, который занимает более привлекательное положение по показателям «развлечения для детей и родителей», «дифференциация продукта», «доступность цен» и «известность».

В целом можно отметить, что «АндерСон» занимает одну из лидирующих позиций на рынке семейных кафе. Более продуманные и разнообразные развлечения, отличающиеся от предлагаемых конкурентами, снижение цен и более активное продвижение ресторана помогут «АндерСону» стать лидером на своем рынке.

5. Анализ товарной политики

Задачи товарной политики заключаются в определении того, что, как, для кого производить и в каком виде это представить. Товарная политика ориентируется не на текущие производственные мощности фирмы, а на максимальное удовлетворение потребности потребителей, чтобы произвести то, что востребовано на рынке.

В продуктовый портфель семейного кафе-кондитерской «АндерСон» входят сегменты «кондитерская», «детское меню и анимация».

Поскольку целевая аудитория семейного кафе-кондитерской «АндерСон» — это родители с детьми (сегмент «семьянины»), то товарная политика данного заведения имеет два направления: детское и взрослое. Товарная политика, направленная на удовлетворение потребностей маленьких посетителей, включает в себя не только некоторые усовершенствования, но и направления по решению существующих проблем.

По ходу изучения сайта кафе, а именно «Гостевой книги»¹, были выделены основные предметы недовольства родителей. Во-первых, на данный момент холодные напитки подаются детям в больших стеклянных бокалах, что крайне неудобно: маленьким потребителям порой крайне тяжело держать в руках тяжелые бокалы, и тем более пить из них². Поэтому для повышения комфорта детей нужно заменить большие бокалы на маленькие.

Во-вторых, дети, постоянно находясь в движении, особенно часто в летнее время подвержены риску простуд от неурегулированной работы кондиционеров³. Следовательно, предоставить родителям возможность

¹ По данным «Гостевой книги» кафе «АндерСон» http://cafe-anderson.ru/about/guest_book.php

² См.: Приложение 1.

³ См.: Приложение 2.

самостоятельно регулировать кондиционер над столиком — значит повысить уровень комфорта пребывания для детей и уровень спокойствия пребывания для родителей.

В-третьих, значимым фактором безопасности пребывания детей в кафе является не вредящая детскому здоровью посуда. В «АндерСоне» для подачи блюд детям используется керамическая, легко бьющаяся посуда: ребенок может совершить неосторожное движение, разбить тарелку и легко пораниться. Во избежание таких случаев необходимо рассмотреть идею подачи блюд детской категории потребителей в пластиковой посуде, что также снизит затраты во время кризиса (экономия на посуде и на оплате труда).

Исследовав существующие проблемы, необходимо перейти к дальнейшему рассмотрению направлений улучшения условий пребывания потребителей в кафе. Во-первых, все родители любят, чтобы их детей фотографировали. Поэтому включение профессионального фотографа в штат сотрудников кафе — стратегически важный шаг, который повысит уровень комфорта как маленьких, так и взрослых потребителей и, следовательно, их лояльность. Однако в условиях кризиса услуги фотографа можно передать на аутсорсинг. Это значительно сократит затраты кафе.

Во-вторых, правильное и здоровое питание детей — предмет особой заботы родителей. В то время как основное меню, а также ассортимент пирожных и тортов весьма широк и разнообразен, ассортимент детского меню является ограниченным. «АндерСон» позиционирует себя как семейное кафе, поэтому расширение детского меню является обязательным шагом к повышению привлекательности кафе в данном сегменте ресторанного бизнеса.

Товарная политика, направленная на удовлетворение потребностей взрослых посетителей, имеет свои особенности. Во-первых, клиенты семейного кафе не ограничиваются семьями с детьми, т.е. сегментом «семьянины». Также посетителями являются молодежь и взрослые люди, приходящие в кафе во время обеденного перерыва: это сегменты «романтики» и «деловая колбаса», на которые не делается акцент при разработке товарной политики кафе, но которые тем не менее посещают кафе и интересы которых учитывать также необходимо. Для того чтобы оградить эту группу потребителей от детского шума, дать им возможность с комфортом и спокойствием провести время в заведении, нужно разграничить семейную и исключительно взрослую зоны кафе.

Во-вторых, кафе «АндерСон» должно следовать современным тенденциям ресторанного бизнеса. Одной из таких тенденций является установка WOK-плит, благодаря которым клиент получает возможность следить за процессом приготовления блюд. Проследив за процессом приготовления, клиент уже не сможет отказаться от того, чтобы попробовать

блюдо. Отметим, что ни у одного из конкурентов WOK-плиты не установлены; это позволит «АндерСону» привлечь новых клиентов и удержать старых, повысив их заинтересованность.

Всем посетителям кафе и ресторанов всегда приятно, когда к чаю или кофе за счет заведения приносят небольшие сладости — конфеты, печенье или безе. Такая небольшая деталь обслуживания вызывает на лице посетителя улыбку и желание возвращаться в кафе еще и еще раз. Чтобы создать еще более теплую атмосферу, обеспечить лояльность потребителей, «АндерСону» необходимо учесть эту небольшую деталь и включить ее в элементы своей товарной политики.

Несмотря на санкции и удорожание продуктов, «АндерСон» не поднимает цены, а пересматривает меню. К поставщикам продуктов «АндерСон» предъявляет очень высокие требования, поскольку знает, что безопасность и высокое качество блюд (особенно в детском меню) — главная забота родителей. Поэтому в условиях роста цен «АндерСон» не может заменить высококачественные дорогие продукты на низкокачественные и дешевые. Все используемые при приготовлении продукты качественные, свежие, вкусные¹.

Помимо изучения существующих проблем в кафе «АндерСон» и возможных способов их решения, а также возможных направлений усовершенствования условий пребывания в кафе, полезно обратиться к опыту прямых конкурентов заведения. Исправив у себя недостатки конкурирующих кафе и перенимая их хорошие стороны, «АндерСон» сможет занять лидирующее положение на рынке семейных кафе.

¹ Бизнес-мама: интервью с владелицей сети семейных кафе «АндерСон» Анастасией Татуловой // Ежедневная электронная газета «Утро». 15.09.2014 г. URL: <http://family.utro.ru/supermama/biznes-mama-intervyu-s-vladelitsey-seti-semeynykh-kafe-anderson-anastasiey-tatulovoy-74.html>. Дата обращения: 12.11.2014 г.

Кафе	Развлечения для детей		Развлечения для родителей	Цены	Отзывы
	в будни	в выходные			
«Холжа Насреддин»	Детское меню, большое количество игрушек, раскраски	Сказочные представления, профессиональные клоуны и воспитатели, игры, конкурсы, дискотека	TV, живая музыка, танец живота, фоновая музыка, шоу-программы	2000—3000 руб.	1) «Хорошая кухня, хороший сервис, цены приемлемые. Мне нравится наличие детского клуба, очень удобно: ты отдыхаешь, а ребенок развлекается, жаль, что работают аниматоры только в субботу и воскресенье. Анна»; 2) «Интерьер действительно интересный, и это все, чем это заведение может похвастаться! Отвратительное обслуживание, полное несоответствие цен на блюда их качеству! Детское меню также не радует изобилием, время от времени врубают очень громкую музыку и восточные женщины начинают танцевать, разговаривать при этом вообще не-возможно!»; 3) «Еще громко кричали и играли дети. Ничего плохого, но поговорить не удалось. Детьми никто не занимается»

¹ В табл. 4 приведены только некоторые отзывы по данным заведениям. Выводы будут сделаны на основе анализа отзывов, большая часть которых не будет включена в работу, с тем чтобы не перегружать читателя излишними данными. Отзывы по ресторанам: **Kitchen on your way** http://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298484-d6563667-Reviews-Cafe_Kitchen_on_your_way-Moscow_Central_Russia.html; **«Индиго»** <http://www.kidsreview.ru/msk/catalog/indigo-semeinoe-art-kafe-na-pervomalskiy-moskva-zakrytye-card-comments>; **«Бублик»** http://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298484-d2342570-Reviews-Bublik-Moscow_Central_Russia.html; **«Хачапури»** http://zoen.ru/msk/restaurants/ukrainskom_bulvare/http://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298484-d2621154-Reviews-Khachapuri-Moscow_Central_Russia.html; **«Эстерхазин»** <http://ratings.7ya.ru/clubs/item890/>; **«Холжа Насреддин»** <http://www.spr.ru/otzyvy/hodzha-nasreddin-v-buhare.html>; **«msk.allcafe.ru»** <http://msk.allcafe.ru/restaurants/id-3948/guide>

Кафе	Развлечения для детей		Развлечения для родителей	Цены	Отзывы
	в будни	в выходные			
«Эстерхази»	Детское меню, детская комната, стилизованная под замок, аниматоры, бассейн с шариками и горка	Также детское меню, детская комната, стилизованная под замок, аниматоры, бассейн с шариками и горка	TV, video, DVD	800–1200 руб.	1) «Детская площадка понравилась детям, если бы их оттуда бы еще не выгнали через 20 минут с оговоркой «на банкет»; 2) «Цены высоки, а качество не очень. Я часто пью горячий шоколад, но здесь его не сравнить ни с «Шоколадницей», ни с Subway, в «Эстерхази» это какие-то сопли в какао. Аниматор приходит к столику и просит купить ребенку обычный шарик за один евро, и попробуй не купить — ребенок расплачется. Видимо, это плата за то, чтобы аниматор хоть немного уделял внимание ребенку»; 3) «Что понравилось? Хороший рыцарский замок для детей, вкусные пирожные. Что не понравилось? Медлительная официантка, забывающая принести заказы. В игровой комнате мало места для всех родителей — всего 3 стола. В выходные много детей, так что лучше приходить в будни»
«Хачапури»		Рисование, творческие мастерские и конкурсы, подвижные игры и тьюторы, барашек Толик	TV, фоновая музыка	900–1100 руб.	1) «Приятное место для посещения с детьми, для которых есть специальные программы. Еда вкусная, соответствует цене. Цены, к слову, весьма демократичные»; 2) «Пришли с детьми, их сразу определили на детские мероприятия, они здесь по выходным активно проходят. Аниматоры — радужные и приятные ребята. Прекрасно, жаль только, что анимация только в выходные»
«Бублик»	Детский этаж, аниматор (Мальвина с книжками и раскрасками), развивающие игры	Детское караоке, кулинарный кружок	TV, фоновая музыка	900–1000 руб.	1) «Пришли с детьми поужинать после прогулки. Интерьер симпатичный, но ничего особенного, не запоминающийся, плюс непонятно, зачем там караоке — детям неинтересно петь»; 2) «Одной Мальвины на всех не хватает»

Кафе	Развлечения для детей		Развлечения для родителей	Цены	Отзывы
	в будни	в выходные			
«Индиго»	Детское меню, игровые комнаты (платно), семейные чаепития и кинопросмотры, настольные игры с аниматорами и аквагрим	Мастер-классы для детей от 2-х лет (платно), ланчи с носителем языка	Мастер-классы, флеш-мобы, квесты	750—900 руб.	«Проводили здесь день рождения дочки. Меня очень сильно расстроила анимация и подход в целом. На этапе, когда мы выбирали место, владельцы прислали мне много интересных описаний анимационных программ. По описанию мы выбрали программу «Ведьмочки». Но от ведьмочек там не было ничего. Аниматор просто играла с детьми в однообразные элементарные подвижные игры без сюжета, вообще без какой-то канвы. Такую анимацию любые родители без проблем могут устроить сами»
Kitchen on your way	Горки, игровые маты, стенка для скалолазов, игрушки, раскраски, детский уголок, детские кулинарные мастер-классы, творческие мастер-классы, детские мастер-классы по ресторанному этикету, спектакли	Детская анимация	Акции и розыгрыши, кулинарное бюро	1100—1300 руб.	1) «Идеальное место, чтобы провести время семье с детьми. Пока дети резвятся в игровой зоне или участвуют в мастер-классе, вы можете провести время вдвоем и отлично покушать»; 2) «Ходили в это кафе всей семьей, а именно с ребенком почти 3 лет. В кафе есть отдельное пространство для детишек, в котором все играют и развлекаются, так что можно отдохнуть и относительно спокойно перекусить»

Анализ таблицы показывает, что для получения конкурентного преимущества кафе-кондитерской «АндерСон» необходимо:

- а) обеспечивать детскую программу в будние дни;
- б) нанимать достаточное количество аниматоров;
- в) организовывать для детей такие развлечения, как мастер-классы, детские игры, спектакли и животные (чем необычнее, тем лучше);
- г) создать большую площадку для игр.

Для полного описания стратегии кафе в области товарной политики необходимо рассмотреть также матрицу McKinsey.

В качестве целевого сегмента ресторана «АндерСон» был выбран сегмент «семьянины», так как он характеризуется высокой платежеспособностью и постоянством. Целью визита таких клиентов может быть либо само кафе, и тогда их интересуют детское меню и анимация, либо кондитерская при ресторане, где можно купить сладости на вынос. Матрица McKinsey поможет оценить потенциал этих различных направлений работы и разработать правильную стратегию развития портфеля, выделив приоритетные направления деятельности, сократив усилия и инвестиции на развитие в неперспективных для «АндерСона» сегментах. Для построения матрицы McKinsey были использованы факторы, стандартно выделяемые для выработки стратегий большинства компаний¹. Для определения весомости факторов были использованы опросы экспертов. Ознакомиться с расчетами можно в приложении 6.

Привлекательность сегмента	Высокая (8–10 баллов)	1.	2.	3.
	Средняя (4–7 баллов)	4.	5.	6. Детское меню и анимация
	Низкая (0–3 балла)	7.	8. Кондитерская	9.
		Низкая (0–3 балла)	Средняя (4–7 баллов)	Высокая (8–10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Рис. 7. Матрица McKinsey
Источник: построено авторами.

По результатам анализа матрицы были даны следующие рекомендации по работе в сегментах:

¹ Используем матрицу McKinsey / General Electric (GE) на практике // POWER-BRANDING: сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/praktika/>
Дата обращения: 12.11.2014 г.

- а) сегмент «Детское меню и анимация», как и ожидалось, оказался сегментом с высоким потенциалом для компании. Для реализации этого потенциала необходимо увеличить инвестиции в укрепление конкурентных преимуществ, в продвижение в целом, а также в формирование лояльной клиентской базы, при этом нужно ограничивать использование дорогих каналов продвижения. Иными словами, ресторану необходимо расширять детское меню, особенное внимание уделяя качеству используемых продуктов, и периодически обновлять программу детской анимации, стараясь придерживаться выводов табл. 4. Подробнее о каналах продвижения — в разделе «Коммуникационная политика»;
- б) сегмент «Кондитерская» является малопривлекательным, поэтому компании стоит сосредоточиться на достижении лишь быстроступного роста в этом сегменте, при этом затраты на продвижение нужно ограничить: компании целесообразно вкладываться лишь в улучшение обслуживания клиентов, надеясь, что информация о кондитерской будет распространяться с помощью «сарафанного радио».

6. Ценовая политика

Для разработки ценовой политики компании была использована карта ценности¹.

По оси абсцисс графика находится показатель Overall Performance Score², значения которого были уже использованы для анализа конкурентов в разделе «Конкурентный анализ»; по оси ординат — размер среднего счета³ в ресторанах, являющихся прямыми конкурентами кафе «Андерсон». По диагонали карта ценности разделена линией эквивалентной ценности⁴, в каждой точке которой сбалансированы воспринимаемое качество услуг, предоставляемых ресторанами, и воспринимаемая цена (табл. 5, рис. 8)⁵.

¹ См.: *Бэт Роджерс*. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — С. 196.

² Там же. С. 194.

³ См. табл. 4, раздел «Товарная политика».

⁴ *Бэт Роджерс*. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. С. 189.

⁵ Линия эквивалентной ценности была построена как регрессия по точкам, отвечающим за указанные рестораны. При построении линии эквивалентной ценности не было учтено значение указанных показателей по ресторану «Ходжа Насреддин», так как средний счет в этом ресторане слишком сильно отклоняется от среднего значения по всем ресторанам.

Данные для построения карты ценности

	OPS (max 5)	Средний счет (руб.)
«Ходжа Насреддин»	3,84	2500
«Индиго»	4	800
«Эстерхази»	3,01	900
«Хачапури»	3,78	1000
«Бублик»	3,73	950
Kitchen on your way	4,5	1200
«АндерСон»	4,1	1250
	OPS (max 5)	Средний счет (руб.)
	OPS (max 5)	Средний счет (руб.)
Среднее значение	3,9	1016,7

Источник: построено авторами.

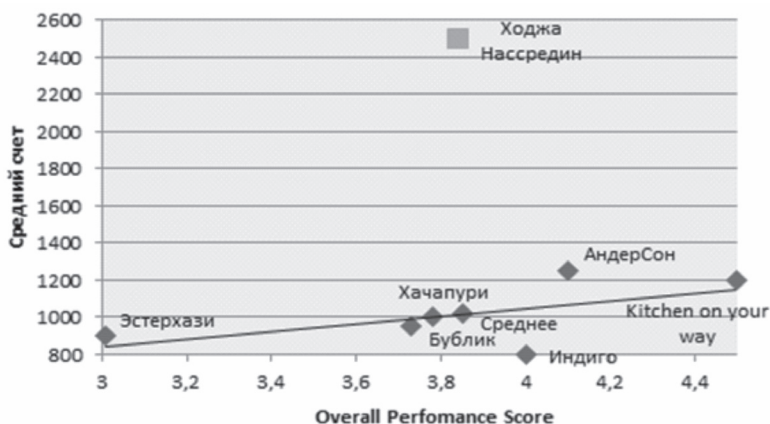


Рис. 8. Карта ценности.

Источник: построено авторами.

По карте видно, что большая часть ресторанов находится близко к линии VEL или на ней, что говорит о стабильности рынка семейных кафе. Кафе «АндерСон» находится в области карты немного выше линии — это территория низкой ценности, где воспринимаемая цена выше воспринимаемого качества. Это означает, что цены в «АндерСоне» завышены по сравнению с тем, сколько хотели бы потребители платить за воспринимаемое качество его услуг. Это тревожный сигнал для менеджмента кафе, поскольку положение на графике является индикатором того, что компания может начать терять своих клиентов. Значит, в области товарной и ценовой политики требуются срочные меры.

Для того чтобы подтвердить подобное предположение, был проведен анализ чувствительности посетителей к ценам. Предпочтение было от-

дано методике Price Sensivity Meter¹, популярной среди исследователей рынка с 1976 г.

При проведении опроса² респондентам были заданы следующие вопросы, на которые они могли дать ответы, кратные 50:

1. При каком среднем счете вы посчитаете, что сделали выгодный визит?
2. Какой средний счет вы посчитаете более дорогим, чем следовало бы, но все-таки возможным для оплаты?
3. Какой средний счет вы считаете настолько непозволительно большим, что откажетесь от посещения данного ресторана?
4. Какой средний счет вы посчитаете настолько малым, что стоит усомниться в качестве еды и обслуживания в ресторане?

Результатом опроса стала таблица, с которой можно ознакомиться в приложении 7. Она содержит 5 столбцов: один – с ценами, еще четыре – с долями респондентов, которые воспринимают продукт по такой цене как слишком дорогой, слишком дешевый, недорогой и не дешевый. Как видно в таблице в приложении 7, в диапазоне среднего счета до 500 руб. интервал ценового порога составляет 50 руб., в диапазоне от 2000 руб. интервал, формирующий ценовой порог, составляет 500 руб. Это связано с тем, что респонденты, предпочитающие более низкий ценовой диапазон, более чувствительны к скачкам цен. По данным таблицы были построены кумулятивные кривые, представленные на рис. 9.

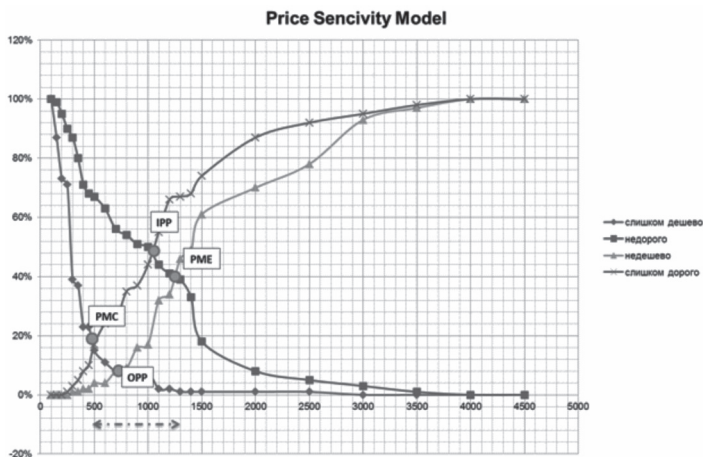


Рис. 9. PSM

Источник: построено авторами.

¹ Van Westendorp, NSS-Price Sensivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of price. Proceedings of the ESOMAR Congress. 1976.

² Данные вопросы были включены в повторную анкету, предложенную респондентам онлайн. См. приложение 5.

Диапазон приемлемой цены составил 500–1300 руб., оптимальная цена – 1100 руб. Напомним, что средний счет в кафе «АндерСон» составляет 1250 руб., это означает, что цены, установленные в этом ресторане, приемлемы для посетителей, но завышены по сравнению с оптимальными ценами.

По результатам ценового исследования в ожидании снижения доходов населения и перехода потребителей в более низкие ценовые сегменты менеджменту необходимо готовиться к падению спроса. Таким образом, стратегией кафе «АндерСон» должны быть оптимизация и некоторое понижение цен.

При этом есть возможность оставить цены выше, если компания работает гибкую систему скидок. Помимо широко распространенных скидок постоянным посетителям, бонусов на дни рождения и в утренние часы можно ввести скидки, которые будут отличать кафе от конкурствующих. Так как, по общим наблюдениям, посещение кафе обычно падает в плохую погоду, есть возможность ввести скидки на меню в дождливые дни. С одной стороны, это поможет повысить заполняемость полупустующих залов в дни с плохой погодой, с другой – послужит отличной «фишкой».

7. Коммуникационная политика

Кто-то любит слушать радио, кто-то ежедневно читает гляцевые издания, кто-то предпочитает получать информацию из электронных источников. Другими словами, потребители очень разнообразны, требуется тщательный поиск способов привлечения их внимания, поэтому необходимо выбрать эффективный набор средств продвижения по каналам (реклама, стимулирование продаж, работа с общественным мнением и прямой маркетинг). Значение маркетинговой коммуникации для успешной деятельности предприятия велико. Политика коммуникации предприятия должна непрерывно совершенствоваться и учитывать информационную нагрузку покупателей и клиентов, развитость системы внешнего и внутреннего взаимодействия фирмы с остальными субъектами. Также необходимо следить за расширяющимся разнообразием инструментов и средств коммуникации.

Опрос показал, что выбранный авторами целевой сегмент «семьянины» при решении о том, какой ресторан посетить, ориентируется на рекламу в социальных сетях и рекомендации знакомых, при выборе портфеля коммуникаций это необходимо принимать во внимание (рис. 10).

По данным исследования Bondstone Group, рестораны активно расширяют свое присутствие в Интернете и активно задействуют социальные сети. В то же время расходы на рекламу в гляцевой прессе сокращаются¹.

¹ См.: *Савинская Наталья*. Как продвигать ресторан // Forbes. 18.02.2011. URL: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/marketing/63594-kak-prodvigat-restoran>. Дата обращения: 13.12.2014 г.

Данный анализ был проведен в 2011 г., однако проведенное авторами исследование свидетельствует, что направление не изменилось (рис. 11).



Рис. 10. Что повлияет на ваш выбор ресторана?
Источник: построено авторами.

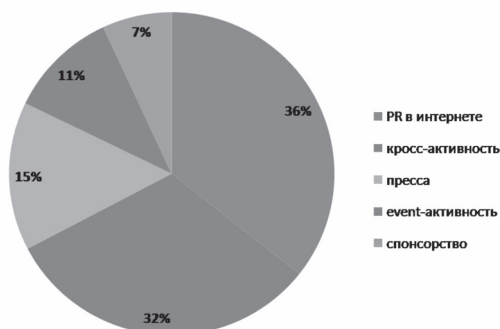


Рис. 11. Структура использования маркетинговых инструментов ресторанами
Источник: Савинская Наталья. Как продвигать ресторан // Журнал Forbes. 18.02.2011.

Почти каждый ресторан применяет такой инструмент, как PR. Рестораны активно продвигают себя в социальных сетях (Foursquare, приложения для смартфонов, социальные медиа). В Facebook, «ВКонтакте» можно сделать специальное предложение в режиме реального времени, которое при наличии достаточного числа подписчиков работает очень эффективно¹. Этот инструмент позволяет избежать дорогих рекламных площадок. Дружба в сетях с популярными блогерами также позволяет привлечь внимание к ресторану². Для семейных ресторанов это особенно ак-

¹ См.: Пушкина Полина. Современные методы продвижения ресторана // Линия вкуса. 10.03.2014. URL: http://e.vkusov.net/k2_showcase/prodvijenie/item/561-sovremennie-metodi-prodvizheniya-restorana. Дата обращения: 19.12.2014 г.

² См.: Савинская Наталья. Как продвигать ресторан // Forbes. 18.02.2011. URL: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/marketing/63594-kak-prodvigat-restoran>. Дата обращения: 13.12.2014 г.

туально, так как в последнее время появляется все больше мам-блогеров, которые активно рассказывают и выкладывают фотографии мероприятий, в которых участвуют их дети. А рекомендация от известного блогера может существенно повысить доверие других мам к данному заведению.

Таблица 6

Конкурентный анализ присутствия в социальных сетях

Число подписчиков	«ВКонтакте»	Facebook	Instagram	Foursquare
«АндерСон»	2529	375	770	22 810
«Ходжа Насреддин»	—	25	—	1277
«Хачапури»	532	5954	2900	15 704
«Эстерхази»	531	—	—	—
«Бублик»	550	1443	6200	16 911
«Индиго»	294	450	—	2509
Kitchen on you gway	905	880	—	2043

Источник: построено авторами. Дата наблюдения: 19.12.2014 г.

Проанализировав количество followers в различных сетях, можно сделать вывод, что активным продвижением в социальных сетях занимаются «АндерСон», «Хачапури», «Бублик», Kitchen on your way. «АндерСон» лидирует в социальных сетях в «ВКонтакте» и Foursquare. Можно порекомендовать дальнейшее проникновение в Facebook и Instagram (табл. 6).

Также в продвижении ресторанов большую роль играют пресс-релизы. Кафе «АндерСон» активно использует данный инструмент. На сайте *publishernews.ru* можно увидеть, что релизы о мероприятиях, изменениях, происходящих в кафе, регулярно появляются в Интернете¹. Например, новость о том, что кафе «АндерСон» «подсластило жизнь» голливудскому актеру Антонио Бандерасу, заработала около 2000 просмотров².

Event-активность — также широко используемый инструмент. Так, например, при открытии кафе «Хачапури» были организованы недельные гастроли известного блогера Тинатин Мжаванадзе, которая в это время выпустила книгу рецептов грузинской кухни. Расходы составили цену билетов, визы и машины. Никаких перетяжек и прочей рекламы «Хачапури» не использовало. Они сделали небольшой пресс-релиз, устроили пресс-конференцию, разместили информацию в женском Живом Журнале, а Тинатин написала о гастролях в своем блоге. Новость распространилась без их участия, посредством «сарафанного радио». Когда начались гастроли, кафе было полностью заполнено. По словам представителя «Ха-

¹ См.: Семейное кафе «АндерСон». Пресс-релизы <http://www.publishernews.ru/company/?cid=24875>

² См.: Антонио Бандерас в Москве: как кафе «АндерСон» подсластило жизнь голливудскому актеру // PublisherNews.Ru. 04.10.2013. URL: <http://www.publishernews.ru/PressRelease/PressReleaseShow.asp?id=465690>. Дата обращения: 12.12.2014 г.

чапури», такое большое количество человек они не смогли бы привлечь никаким другим способом, даже дорогостоящим¹.

Кафе «АндерСон» еще более активно использует такие инструменты, как event-активность, при помощи множества мастер-классов для детей и интерактивных представлений. Такой подход позволяет детям весело проводить время, а довольный ребенок всегда попросит родителей вернуться в любимое место еще не раз. Не забывают управляющие «АндерСона» и о родителях. Проводятся семинары для родителей с EF English First, организован экспертный клуб в сотрудничестве с компанией «Фрутоняня». Подробное описание этих событий и фотоотчеты можно без труда найти на сайте компании в разделе новостей².

Более того, «АндерСон» активно привлекает звезд в качестве гостей. Помимо уже упомянутого Антонио Бандераса можно увидеть много других известных персон в разделе «Звездные гости». История кафе «Бублик» также связана с известной личностью Ксенией Собчак. Посетителей не пугает довольно высокий средний счет для кондитерской (800—1200 руб.), так как кафе Собчак не может быть дешевым³.

QR-коды открывают новые возможности мобильного маркетинга для ресторанов. С их помощью можно доносить до потребителей информацию о составе блюд, их калорийности (что особенно значимо, учитывая, что гипотеза о повышенном внимании к здоровому образу жизни подтвердилась), показывать фото блюд, рассказывать об истории успеха ресторана, размещать информацию о мероприятиях, запланированных в ресторане. Также потребители могут делать заказы в офисы и на дом, оценивать обслуживание.

Яркими примерами являются рестораны в Японии и США. На входе в ресторан, считав QR-код, пользователь может зайти на сайт ресторана, просмотреть меню, просмотреть отзывы пользователей о ресторане в Интернете, забронировать столик или осуществить заказ еды на дом. В Сан-Франциско заказ можно сделать с мобильного телефона. После формирования заказа сайт присылает на телефон QR-код. Возможность определения местоположения телефона позволяет узнавать посетителей, находящихся вблизи одного из ресторанов, и отсылать им сообщения с вопросом, не нужно ли начать готовить сэндвич⁴.

¹ См.: *Савинская Наталья*. Как продвигать ресторан // Forbes. 18.02.2011. URL: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/marketing/63594-kak-prodvigat-restoran>. Дата обращения: 13.12.2014 г.

² См.: Новости // Официальный сайт кафе «АндерСон». URL: <http://cafe-anderson.ru/news/> Дата обращения: 20.11.2014 г.

³ См.: Кафе «Бублик». Ксения Собчак // Живой Журнал: сайт. URL: <http://dakarmos.livejournal.com/165434.html>. Дата обращения: 14.12.2014 г.

⁴ См.: Простые идеи использования QR-кодов в ресторанах // Restoranoff.ru: сайт. 14.02.2014. URL: http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye_temy/prostye_idei_ispolzovaniya_qr_kodov_v_restoranakh/?from=subscribe. Дата обращения: 14.12.2014 г.

Что касается такого инструмента, как прямые продажи в ресторанном бизнесе, хорошо работает кросс-селлинг. Это метод предложения официантом услуг, взаимодополняющих уже сделанный заказ. Так, официант, приняв заказ, может предложить вино к мясу, овощи или рис к рыбе. Важно, чтобы дополнительное предложение хорошо сочеталось с выбранным основным продуктом. Данный метод приводит к значительному увеличению среднего счета на один заказ в ресторане¹. Этот инструмент также можно порекомендовать кафе «АндерСон», так как его посещают семейные люди, имеющие стабильный доход, поэтому они могут позволить себе купить еще одно блюдо.

В последнее время популярность в продвижении с помощью рекламы набирает такой инструмент, как контекстная реклама и реклама в социальных сетях. Используя ее, «АндерСон» может сообщать потенциальным покупателям о наличии акций, событий. Это позволит быстро и точно донести информацию до целевой аудитории. Стоимость клика можно будет регулировать за счет геотаргетинга, временного таргетинга и таргетинга по ключевым словам. Система «ЯндексДирект» позволяет построить наглядный медиаплан рекламной кампании: спрогнозировать количество показов, примерное количество переходов, CTR, среднюю цену клика и примерный бюджет рекламной кампании на месяц. «ЯндексДирект» подбирает слова, предоставляет возможность уточнить регионы распространения контекстной рекламы (в случае «АндерСона» это Москва и Московская область). Для каждого варианта ключевых слов предоставляется возможность выбора позиции показа объявлений. Исходя из выбранных параметров, выводится итоговый бюджет рекламной кампании. Если для всех ключевых слов выбрать вариант показа «спецразмещение», то итоговый месячный бюджет составит 66 041 руб. Если для всех ключевых слов выбрать вариант показа «1-е место», то итоговый бюджет составит всего 7046 руб. Если для ключевых слов с указанием адреса кафе выбрать вариант показа «1-е место», а для всех остальных — «спецразмещение», то итоговый месячный бюджет составит 63 892 руб. Данный вариант показа является, с точки зрения авторов, наиболее оптимальным и эффективным для продвижения сети семейных кафе с помощью контекстной рекламы.

Использование таргетированной рекламы в социальных сетях — еще одно направление продвижения сети «АндерСон». Социальные сети привлекательны для размещения данного вида рекламы, поскольку там указывается большая часть информации о человеке, что позволяет отнести его к той или иной категории потребителей. Таргетированная реклама, содержащая информацию об акциях, скидках, проведении интересных

¹ См.: Сокирянский Федор. Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к апселлингу // MAGNATCORP.RU27.11.2013. URL: <http://www.magnatcorp.ru/articles/4148.html>. Дата обращения: 15.12.2014 г.

мероприятий в кафе, будет показываться в социальных сетях тем людям, которые состоят в официальной группе «АндерСон», и тем, у кого информация о себе соответствует определенным социально-демографическим характеристикам (наличие детей).

Использование актуальных инструментов продвижения становится необходимым условием и фактором устойчивости, конкурентоспособности и успеха фирмы на рынке.

8. Политика сбыта

Правильный выбор места для ресторана — один из решающих факторов успеха.

Таблица 7

Конкурентный анализ количества точек продаж

	Количество заведений в Москве	Точки в других городах
«АндерСон»	8	Алма-Ата, Ярославль, Зеленоград
«Ходжа Насреддин»	1	—
«Хачапури»	3	—
«Эстерхази»	5	—
«Бублик»	1	—
«Индиго»	1	—
Kitchen on your way	7	—

Источник: построено авторами. Дата наблюдения: 19.12.2014 г.

Кафе «АндерСон» выгодно отличается от конкурентов наличием ресторанов в других городах России. Поэтому можно дать рекомендацию продолжать проникновение на общероссийский рынок, если по прошествии некоторого времени рестораны в Алма-Ате, Ярославле и Зеленограде будут показывать хорошие экономические результаты (табл. 7).

В интервью владелица кафе «АндерСон» говорит, что раньше они не открывались в торговых центрах. Но недавно они договорились с партнерами из «Формулы Кино». В кинотеатре сделали детский зал, а «АндерСон» открыл свое кафе рядом. «Уж больно нам понравилась идея создания детского кинотеатра: замечательный дизайн, интересная система, с помощью которой можно наблюдать за детьми в кинозале, хорошая концепция проекта. После сеанса детей встречает аниматор и провожает их к родителям»¹. Такое решение может оказаться очень эффективным.

¹ См.: Бизнес-мама: интервью с владелицей сети семейных кафе «АндерСон» Анастасией Татуловой // Ежедневная электронная газета «Утро». 15.09.2014. URL: <http://family.utro.ru/supermama/biznes-mama-intervyu-s-vladelitsej-seti-semeynykh-kafe-anderson-anastasiey-tatulovoy-74.html>. Дата обращения: 12.11.2014 г.

Дадим некоторые рекомендации по размещению новых точек продаж. При выборе места необходимо учитывать ряд факторов:

- наличие места для парковки является сильным конкурентным преимуществом. Потребители очень часто отказываются от посещения заведения, если к нему неудобно подъезжать, например, подъехать можно лишь с одной стороны. Рестораны, расположенные в местах с неудобным подъездом, теряют большое количество потенциальных клиентов¹;
- доступность (близость к линиям общественного транспорта);
- отсутствие прямой конкуренции;
- рестораны семейного типа могут прекрасно работать в торговых центрах и на проходных улицах рядом со станциями метро, как центральными, так и удаленными от центра.

Необходимо сделать правильный выбор между арендой и покупкой помещения. Так как стоимость аренды может меняться, необходимо следить за тенденциями на рынке недвижимости. Арендная плата составляет существенную часть затрат, поэтому ее повышение может привести к необходимости поднимать цены, а это приведет к потере части клиентов². Однако с помещением, находящимся в собственности ресторана, также могут возникнуть проблемы. В случае строительства рядом с ним промышленного предприятия или другого здания, отталкивающего внимание, также можно потерять клиентов, и более того — стоимость данной недвижимости значительно упадет.

На данный момент стоимость аренды начинает снижаться³, поэтому кафе «АндерСон» может воспользоваться этой ситуацией и заключить договор аренды помещения в центре Москвы. Однако, по мнению авторов данного исследования, кафе семейного типа также имеет смысл открывать в спальных районах Москвы. Для этого необходимо детально изучить различные варианты. Например, привлекательно выглядят районы Измайлово и Ясенево⁴.

Измайлово:

- зеленый район;
- две станции метро — «Партизанская» и «Первомайская»;
- популярный район среди молодых семей;
- много школ и детских садов;

¹ См.: Выбор местоположения ресторана // Портал «Все для общепита России». 2014. URL: <http://www.pitportal.ru/vestnik/section163/9903.html>. Дата обращения: 21.12.2014 г.

² См.: Юшкова А.И. Анализ деталей месторасположения ресторана // Молодой ученый. 2011. № 7. Т. 1. С. 124—127.

³ См.: Тверская перестала быть главной улицей // Большой город. 18.11.2014. URL: http://bg.ru/city/tverskaja_perestala_byt_glavnoj_torgovoj_ulitsej_m-22115/ Дата обращения: 18.12.2014 г.

⁴ См.: Районы Москвы — самые лучшие «спальники» // Интернет-журнал Metrinfo.ru. 21.10.2011. URL: <http://www.metrinfo.ru/articles/87792.html>. Дата обращения: 01.12.2014 г.

- стоимость аренды на 01.01.2015 г. — 481 200 руб. / месяц за 320,8 кв. м¹.

Ясенево:

- отличное развитие социальной инфраструктуры;
- близость лесопарка;
- в будущем будут появляться современные жилые застройки;
- в прошлые годы в Ясенево получили квартиры сотрудники многих престижных столичных НИИ, что до сих пор сказывается на социальном составе его жителей;
- район обслуживают две станции Московского метрополитена — «Ясенево» и «Теплый Стан»;
- близость ТЦ «Мега»;
- стоимость аренды на 01.01.2015 г. — 300 000 руб. / месяц за 262 кв. м².

В Москве на сегодняшний день открыто 10 кафе-кондитерских «АндерСон». Заведения под брендом «АндерСон», открытые в Ярославле и Алма-Ате, работают по франшизе. Владелица сети кафе Анастасия Татулова считает, что в Москве и Подмосковье сеть будет развиваться самостоятельно, без выдачи франшиз партнерам. Партнерство возможно с другими регионами, однако руководство не торопится с дальнейшей продажей франшиз. Тактическая задача — это отработка модели франчайзинга, определение ошибок и их исправление³.

Летом 2014 г. сеть кафе «АндерСон» запустила в Москве одноименный магазин по продаже сладостей при собственной кондитерской фабрике. На данный момент этот магазин является пилотной точкой. В случае получения положительного опыта руководство планирует продолжить развитие сети в данном направлении⁴. Продажа франшиз на открытие магазинов «АндерСон» по продаже сладостей в регионах — еще одно перспективное направление политики сбыта сети кафе-кондитерских «АндерСон».

Способ продаж кафе «АндерСон» — прямой сбыт. Однако масштабы сбыта можно расширить за счет интернет-продаж. Поскольку с течением времени Интернет оказывает все большее влияние на повседневную жизнь и, следовательно, на товарную политику компаний, использование интернет-технологий, позволяющих дистанционно делать заказ, является неотъемлемой частью ведения ресторанного бизнеса. На данный момент приобрести торты и пирожные можно непосредственно в самих

¹ По данным объявлений о сдаче помещений в аренду <http://www.alfa-hotel.ru/service/arenda/>

² По данным объявлений о сдаче помещений в аренду http://www.rentlist.ru/cat.php?offices=yes&metro_name=%DF%F1%E5%ED%E5%E2%EE&obl_id=1&kw=1

³ Новости BUYBRAND Inform // BUYBRAND Inform. 2014. URL: <http://www.buybrand.ru/news/4790/> Дата обращения: 11.12.2014 г.

⁴ Уличный «АндерСон» // Франшиза. РФ. 10.07.2014. URL: http://франшиза.рф/news/read/ylichnyi_anderson/ Дата обращения: 15.12.2014 г.

кафе, однако многим потребителям неудобно добираться до заведения, они предпочли бы доставку любимых блюд на дом или на работу. Поэтому включение онлайн-заказа и доставки в товарную политику «АндерСона» – нужный шаг, который повысит степень доступности товаров для потребителей.

Сайт кафе-кондитерской «АндерСон» недостаточно проработан, в частности в меню, которое приведено на сайте кафе, не указан выход блюд и недостаточно картинок¹. Этот фактор препятствует формированию цельного впечатления о кафе, затрудняет формирование лояльности у новых потребителей и привлечение потенциальных потребителей. Поэтому необходимо внести некоторые корректировки в меню, опубликованном на сайте.

В заключение представляем матрицу SWOT-анализа для сети семейных кафе «АндерСон» (табл. 8).

Таблица 8

Матрица SWOT-анализа для сети семейных кафе «АндерСон»

Сильные стороны²	Слабые стороны
1. Разнообразие небанальных детских развлечений (детская кулинарная академия, мастер-классы по изготовлению сладостей и их упаковке, аниматоры, любящие свою работу)	1. Мало посадочных мест (посетители вынуждены ждать, пока появится свободный столик)
2. Экскурсии по цехам, доказывающие свежесть используемых ингредиентов	2. Детские комнаты «съедают» место под столы ³
3. Создание теплой семейной атмосферы уюта в кафе-кондитерской: оригинальное оформление залов (тематика, название зала), оригинальные названия детских блюд	3. Невозможно самостоятельно регулировать работу кондиционеров
4. Хорошая репутация заведения	4. Пространство плохо ограничено (дети мешают родителям)
5. Есть точки продаж в других городах: Зеленограде, Ярославле, Алма-Ате	5. Нет пластиковой посуды для детей, напитки приносят в больших бокалах
	6. Завышенная цена на меню
	7. Заработки на алкоголе меньше, чем у других ресторанов
Внешние возможности	Внешние угрозы
1. Слабая конкуренция, рыночная ниша относительно свободна	1. Принятие антитабачного закона сократило время пребывания курящих клиентов в кафе (доходы упали на 20%) ⁴

¹ См.: Приложение 3.

² На основе информации с официального сайта кафе «АндерСон». URL: <http://cafe-anderson.ru/> Дата обращения: 10.12.2014 г.

³ См.: Бой подушками // Журнал «Компания». URL: ko.ru/articles/23691. Дата обращения: 12.12.2011 г.

⁴ См.: Антитабачный закон разоряет рестораны и кафе // Вечерние Ведомости. 24.06.2014. URL: <http://veved.ru/events/49481-antitabachnyj-zakon-razoryaet-restorany-i-kafe.html>

Сильные стороны	Слабые стороны
2. Стоимость аренды снижается, поэтому расширяются возможности арендовать помещение в центральной части города	2. Удорожание продуктов из-за санкций и девальвации рубля ¹
3. Возможность открыть заведение в глубине спальных районов, где стоимость аренды ниже, чем в центральной части Москвы (300 кв. м: Солнцево-парк — 300 тыс. руб., Чистые пруды — 520 тыс. руб.) ²	3. Инфляция издержек
4. Возможность продолжать сотрудничество с «Формулой Кино» и другими подобными заведениями	4. Снижение спроса из-за снижения реальных доходов населения вследствие кризиса
5. Возможность продвигать ресторан за счет мам-блогеров и других известных родителей в социальных сетях	

Вышеприведенная матрица SWOT-анализа позволяет сделать определенные выводы. У сети семейных кафе «АндерСон» есть как сильные, так и слабые стороны, как внешние угрозы, так и возможности. Наиболее серьезная угроза, которая может сильно ударить по доли «АндерСона» на ресторанном рынке, — это угроза, обусловленная экономическим кризисом и введением санкций. Именно поэтому менеджменту сети кафе необходимо разрабатывать и внедрять на практике меры, направленные на удержание своих клиентов. Некоторые возможные решения были предложены авторами в рамках данной работы.

Приложение 1³

Товарная политика: большие бокалы

19.06.2014 20:05:54

Дина

Во вторник 17.06.14 были на Малой Грузинской Андерсон для пап. Сначала о хорошем: меню интересное, все вкусно. Когда уехали, трехлетней дочке дали шарик. Ее было очень приятно. В целом меню хорошее. Но обслуживание!!!! Девушка официантка сама предложила выключить кондиционер под которым мы сидели (две мамы и трое детей (2 года, 3 года и 5 лет.)). После этого я три раза ее просила это сделать с с перерывом в 5 минут. В конце концов я сама попросила уже официанта-молодого человека сделать это, и он выключил. Заказали компот вишневый. Подчеркиваю, нас было две мамы и трое детей (2,3 и 5 лет). принесли три огромных красивых массивных бокала на высоких ножках емкостью примерно 300-400 г. Дети из них пить пытались, но не смогли. Просить уже не хотелось ни кого. Сама пошла и взяла кофейные чашки для детей. Заказали детям фреш. Его принесли в высоких стаканах с трубочками. Трубочки не гнулись. Дети тоже не могли пить, так как не дотягивались. Сама пошла и взяла на барной стойке трубочки, которые гнутся. Рядом барной стойкой висит несколько больших экранов (4 или 5) на которых показывают разные мультки. Зачем??? Вывод: кафе позиционируется как семейное. Но так ли это?!

¹ См.: Бизнес-мама: интервью с владелицей сети семейных кафе «АндерСон» Анастасией Татуловой // Ежедневная электронная газета «Утро». 15.09.2014. URL: <http://family.utro.ru/supermama/biznes-mama-intervyu-s-vladelitsey-seti-semeynykh-kafe-anderson-anastasiey-tatulovoy-74.html>. Дата обращения: 12.11.2014 г.

² По данным объявлений о сдаче в аренду: http://www.cian.ru/cat.php?offices=yes&deal_type=1&obl_id=1&metro%5B0%5D=9. Дата обращения: 10.12.2014 г.

³ По данным «Гостевой книги» кафе «АндерСон» http://cafe-anderson.ru/about/guest_book.php

Товарная политика: нерегулируемые кондиционеры

01.09.2013 16:34:34

Александра

Недавно с мужем и 7-месячной дочкой впервые побывали в вашем кафе - все очень понравилось, начиная от обслуживания и заканчивая качеством блюд.

Сегодня посетили кафе во второй раз. Остались также довольны. И думаю станем постоянными вашими посетителями.

Есть единственная просьба и единственный на наш взгляд минус - кондиционер включенный на полную мощность. Все посетители старались сесть от него подальше. Сегодня поскольку на улице нежарко он был выключен, но очень сильно работала вытяжка и был сильный сквозняк. Есть большая вероятность простуды после посещения вашего кафе. Уточняю: я пишу о кафе на Братиславской.

Спасибо за понимание!

Удачи и дальнейших успехов!

Политика сбыта: оформление сайта кафе

10.05.2014 16:51:44

Александра

В меню не указан выход блюд - огромная недоработка! Мало картинок! Исправите? Также нет информации по стоимости мастер-класса, максимального и минимального количества детей и детского дня рождения (анимации и т.п.), хотя бы примерно. Хотели прийти завтра в 11.00 на Сокол на мастер-класс, но мест нет! Очень жалы!

Анкета № 1

Анкета для опроса³

Дорогие друзья!

Просим вас принять участие в опросе, направленном на изучение спроса на рынке ресторанов Москвы. Все ответы анонимны! Будет интересно узнать ваше мнение.

1. Вы слышали о кафе «АндерСон»?

- Да, посещал
- Да, но не посещал
- Нет

2. Как часто вы посещаете кафе / рестораны?

- Несколько раз в неделю
- Несколько раз в месяц
- Несколько раз в год
- Посетил впервые

¹ По данным «Гостевой книги» кафе «АндерСон» http://cafe-anderson.ru/about/guest_book.php

² По данным «Гостевой книги» кафе «АндерСон» http://cafe-anderson.ru/about/guest_book.php

³ Анкета была размещена на ресурсе Google.com в период с 12.10.2014 г. по 22.10.2014 г. URL: https://docs.google.com/forms/d/1pUXCpabHjtVzjipRXXLXzIS-_OtoVkiDM-Of5AW7X-ql/viewform

3. Для какой цели вы чаще всего посещаете кафе?

- Позавтракать / пообедать / поужинать
- Встретиться с друзьями
- Провести деловую встречу
- Отметить торжество
- Провести романтический ужин
- Пообедать / поужинать в кругу семьи
- Другое

4. Какие факторы при выборе заведения среди других имеют для вас наибольшее значение (проранжируйте от 1 до 5, где 1 – совсем не важно, 5 – очень важно)?

Качество еды и напитков	1	2	3	4	5
Приятный интерьер	1	2	3	4	5
Уровень шума в заведении	1	2	3	4	5
Доброжелательность персонала	1	2	3	4	5
Скорость обслуживания	1	2	3	4	5
Широта ассортимента	1	2	3	4	5
Наличие авторской кухни	1	2	3	4	5
Наличие вегетарианского меню	1	2	3	4	5
Широкий выбор алкогольных напитков	1	2	3	4	5
Рекомендации друзей / знакомых	1	2	3	4	5
Известность заведения	1	2	3	4	5
Удобное месторасположение (центр, у метро)	1	2	3	4	5
Приемлемые цены	1	2	3	4	5
Живая музыка, вечерние представления	1	2	3	4	5
Наличие скидок и акций	1	2	3	4	5
Возможность интернет-бронирования столиков	1	2	3	4	5
Бесплатный Wi-Fi	1	2	3	4	5

5. Какую кухню вы предпочитаете? _____

6. Часто ли вы приходите в кафе с детьми?

- Да
- Нет
- У меня нет детей

7. Если вы ответили «да» на предыдущий вопрос, хотели бы вы, чтобы в кафе были дополнительные услуги и развлечения для детей?

- Детское меню
- Детский уголок с аниматорами
- Детские праздники
- Другое

8. Вы вегетарианец?

- Да
- Нет

- 9. Какие дополнительные услуги помимо классического сервиса вы хотели бы видеть в ресторанах и кафе?**
- Возможность покупать / брать почитать книги
 - Возможность делать маникюр
 - Возможность играть в игры
 - Возможность смотреть фильмы
 - Мне не нужны дополнительные услуги
- 10. Какие заведения вы посещаете чаще всего?**
- Элитные рестораны
 - Фаст-кэжуал
 - Фри-флоу
 - Демократичные рестораны
 - Фаст-фуд
- 11. Перед тем как посетить ресторан, обращаетесь ли вы к отзывам о ресторанах на Foursquare или других сайтах?**
- Да
 - Нет
- 12. Что повлияет на ваш выбор ресторана?**
- Реклама на TV и радио
 - Контекстная реклама в Интернете
 - Реклама в социальных сетях
 - Реклама на транспорте, билбордах, рекламных щитах
 - Листовки
 - Рекомендации знакомых
- 13. Какими социальными сетями вы пользуетесь?**
- «ВКонтакте»
 - Facebook
 - Instagram
 - Twitter
- 14. Средняя сумма вашего обычного чека:**
- до 1000 руб.
 - 1001–2000 руб.
 - более 2000 руб.
- 15. Ваш пол:**
- мужской
 - женский
- 16. Ваш возраст:**
- до 18 лет
 - 18–30 лет
 - 31–45 лет
 - 46–60 лет
 - больше 60 лет
- 17. Ваше семейное положение:**
- не состою в отношениях

- женат / замужем
- холост / не замужем, но есть пара

18. Отметьте все подходящие вам варианты ответа.

Как часто вы ходите в театр?	Раз в неделю	Раз в месяц	Раз в год	Не хожу	Другое
Когда в последний раз вы читали художественную литературу	Читаю сейчас	Читал(а) в этом месяце	Читала в этом году	Не люблю читать	Другое
Вы сторонник ЗОЖ?	Да, я не курю и не пью	Да, слежу за питанием	Да, занимаюсь спортом	Нет	Другое
Делаете ли вы что-нибудь, чтобы защитить природу?	Да, я экономлю воду, электричество и прочие ресурсы	Да, я не мусорю на улицах	Я участвую в мероприятиях по защите природы	Нет	Другое
Что важнее — работа или семья?	Семья	Работа	Важны одинаково	Не знаю	Другое
Ваша работа предполагает	Интеллектуальный труд	Физический труд	Чистое творчество	Не знаю	Другое

Большое спасибо за участие! Мы постараемся учесть ваши замечания и пожелания!

Приложение 5

Анкета № 2

Анкета для опроса¹

Дорогие друзья!

Просим вас принять участие в опросе, направленном на изучение спроса на рынке ресторанов Москвы. Все ответы анонимны! Будет интересно узнать ваше мнение.

1. Вы посещали следующие кафе? (отметьте)

- «Ходжа Насреддин»
- «Эстерхази»
- «Бублик»
- «Индиго»
- «АндерСон»
- Kitchen on your way
- «Хачапури»

¹ Анкета была размещена на ресурсе Google.com в период с 12.11.2014 г. по 19.11.2014 г.
URL: https://docs.google.com/forms/d/1D8XTst-RFcRBC4cPNXJ_VPK3QC73zqxLXqF-pGR1MZw/viewform

В следующих вопросах вам нужно оценить по пятибалльной шкале, где 0 – совсем не устраивает, 5 – устраивает полностью, указанные характеристики кафе. Отмечайте подходящие вам варианты ответа только для тех кафе, которые вы посещали.

2. Уровень цен:

	0	1	2	3	4	5
«Ходжа Насреддин»						
«Эстерхази»						
«Бублик»						
«Индиго»						
«Хачапури»						
Kitchen on your way						
«АндерСон»						

3. Качество еды:

	0	1	2	3	4	5
«Ходжа Насреддин»						
«Эстерхази»						
«Бублик»						
«Индиго»						
«Хачапури»						
Kitchen on your way						
«АндерСон»						

4. Уровень обслуживания:

	0	1	2	3	4	5
«Ходжа Насреддин»						
«Эстерхази»						
«Бублик»						
«Индиго»						
«Хачапури»						
Kitchen on your way						
«АндерСон»						

5. Развлечения для детей и родителей:

	0	1	2	3	4	5
«Ходжа Насреддин»						
«Эстерхази»						
«Бублик»						
«Индиго»						
«Хачапури»						
Kitchen on your way						
«АндерСон»						

6. Степень отличия меню и услуг, предоставляемых кафе, от аналогичных в отрасли:

	0	1	2	3	4	5
«Ходжа Насреддин»						
«Эстерхази»						
«Бублик»						
«Индиго»						
«Хачапури»						
Kitchen on your way						
«АндерСон»						

7. При каком среднем счете вы посчитаете, что сделали выгодный визит? (Ответ должен быть кратным 100.)
8. Какой средний счет вы посчитаете более дорогим, чем следовало бы, но все-таки найдете возможным оплатить? (Ответ должен быть кратным 100.)
9. Какой средний счет вы посчитаете настолько непозволительно большим, что откажетесь от посещения данного ресторана? (Ответ должен быть кратным 100.)
10. Какой средний счет вы посчитаете настолько малым, что стоит усомниться в качестве еды и обслуживания в ресторане? (Ответ должен быть кратным 100.)

Большое спасибо за участие! Мы постараемся учесть ваши замечания и пожелания!

Приложение 6

Построение матрицы McKinsey

Таблица 1

Оценка конкурентоспособности кафе «АндерСон» в выделенных сегментах

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
	100%	Детское меню и анимация	Кондитерская	Детское меню и анимация	Кондитерская
Товар компании имеет уникальное преимущество	22%	10	4	2,2	0,88
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товара	18%	9	10	1,62	1,8

Критерии конкурентно-способности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
	100%	Детское меню и анимация	Кондитерская	Детское меню и анимация	Кондитерская
Компания занимает значительную долю рынка	19%	7	6	1,33	1,14
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	9	9	1,35	1,35
Уровень рентабельности высокий	10%	6	9	0,6	0,9
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	10%	8	9	0,8	0,9
Доля рынка компании растет	6%	3	3	0,18	0,18
Итоговая оценка				8,1	7,2

Таблица 2

Оценка привлекательности сегментов

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
	100%	Детское меню и анимация	Кондитерская	Детское меню и анимация	Кондитерская
Объем продаж сегмента высокий	15%	6	7	0,9	1,05
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10%	6	5	0,6	0,5

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
	100%	Детское меню и анимация	Кондитерская	Детское меню и анимация	Кондитерская
Количество игроков в сегменте незначительно	9%	8	3	0,72	0,27
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	8%	4	4	0,32	0,32
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	8%	9	4	0,72	0,32
Низкий уровень культуры использования продукта (значит, есть возможность роста)	13%	8	4	1,04	0,52
Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	10%	6	1	0,6	0,1
На рынке существуют неудовлетворенные потребности	14%	8	1	1,12	0,14
Низкий уровень входных барьеров	8%	2	2	0,16	0,16
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных) минимальны	5%	3	3	0,15	0,15
Итоговая оценка				4,9	3,1

Результаты исследования по методу PSM

Цена, руб.	Слишком дешево	Недорого	Недешево	Слишком дорого
100	100%	100%	0%	0%
150	87%	99%	0%	0%
200	73%	95%	0%	0%
250	71%	90%	0%	1%
300	39%	87%	1%	3%
350	0,37%	80%	1%	5%
400	23%	71%	2%	8%
450	0,23%	68%	2%	10%
500	15%	67%	4%	17%
600	11%	63%	4%	24%
700	8%	56%	8%	25%
800	0,08%	54%	9%	35%
900	8%	51%	16%	37%
1000	8%	50%	17%	44%
1100	0,02%	44%	32%	55%
1200	2%	41%	34%	66%
1300	1%	39%	46%	67%
1400	1%	33%	49%	68%
1500	1%	18%	61%	74%
2000	1%	8%	70%	87%
2500	1%	5%	78%	92%
3000	0%	3%	93%	95%
3500	0%	1%	97%	98%
4000	0%	0%	100%	100%
4500	0%	0%	100%	100%

Список литературы

1. «Антитабачный закон разоряет рестораны и кафе» // Вечерние Ведомости. 24.06.2014. URL: <http://veved.ru/events/49481-antitabachnyj-zakon-razoryaet-restorany-i-kafe.html>
2. Антонио Бандерас в Москве: как кафе «АндерСон» подсластило жизнь голливудскому актеру // PublisherNews.Ru. 04.10.2013. URL: <http://www.publishernews.ru/PressRelease/PressReleaseShow.asp?id=465690> (дата обращения – 12.12.2014).
3. Бизнес-мама: интервью с владелицей сети семейных кафе «АндерСон» Анастасией Татуловой // Ежедневная электронная газета «Утро». 15.09.2014. URL: <http://family.utro.ru/supermama/biznes-mama-intervyu-s-vladelitsey-seti-semeynykh-kafe-anderson-anastasiey-tatulovoy-74.html> (дата обращения – 12.11.2014).
4. «Бой подушками» // Журнал «Компания». URL: ko.ru/articles/23691 (дата обращения – 12.12.2011).

5. «Выбор местоположения ресторана» // Портал «Все для общепита России». 2014. URL: <http://www.pitportal.ru/vestnik/section163/9903.html> (дата обращения – 21.12.2014).
6. В Подмоскowie ежегодно прибывают более 2 млн мигрантов // Росбалт. RU: сайт. URL: <http://www.rosbalt.ru/moscow/2011/03/31/834507.html> (дата обращения – 12.11.2014).
7. Используем матрицу McKinsey/ General Electric (GE) на практике // POWERBRANDING: сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/praktika/> (дата обращения – 12.11.2014).
8. Кафе «Бублик». Ксения Собчак // Живой Журнал: сайт. URL: <http://dakarmos.livejournal.com/165434.html> (дата обращения – 14.12.2014).
9. Мария Бертош. Ставки делает гость // Журнал о рынке питания вне дома. URL: <http://cafe-future.ru/archive/1466/> (дата обращения – 01.06.2014).
10. Наталья Савинская. Как продвигать ресторан // Forbes. 18.02.2011. URL: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/marketing/63594-kak-prodvigat-restoran> (дата обращения – 13.12.2014).
11. На основании информации с официальных сайтов ресторанов:
«Иль Патио» <http://ilpatio.ru/>
«Чайхона № 1» <http://chaihona.ru/>
«Урюк» <http://uryuk.ru>
«Индиго» <http://vk.com/club44604877>
«Хачапури» <http://hacha.ru/ru/tolik/>
«Бублик» <http://www.cafebublik.ru/>
<http://vk.com/zabava.gatchina>
http://colnkrug.ru/family_caffee/733/
<http://kinder-art.ru/>
12. На основании информации с сайтов:
http://www.rentlist.ru/cat.php?offices=yes&metro_name=%DF%F1%E5%ED%E5%E2%EE&obl_id=1&kw=1
<http://www.alfa-hotel.ru/service/arenda/>
http://www.cian.ru/cat.php?offices=yes&deal_type=1&obl_id=1&metro%5B0%5D=9 (дата обращения – 10.12.2014).
13. Новости BUYBRAND Inform // BUYBRAND Inform. 2014. URL: <http://www.buybrand.ru/news/4790/> (дата обращения – 11.12.2014).
14. Нэреш К. Малхотра. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – М., 2002.
15. Полина Пушкина. Современные методы продвижения ресторана // Линия вкуса. 10.03.2014. URL: <http://e.vkusov.net/k2/showcase/prodvijenie/item/561-sovremennie-metodi-prodvizheniya-restorana> (дата обращения – 19.12.2014).
16. Простые идеи использования QR-кодов в ресторанах // Restoranoff.ru: сайт. 14.02.2014. URL: http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye_temy/prostye_idei_ispolzovaniya_qr_kodov_v_restoranakh/?from=subscribe (дата обращения – 14.12.2014).
17. Районы Москвы – самые лучшие «спальники» // Интернет-журнал Metrinfo.ru. 21.10.2011. URL: <http://www.metrinfo.ru/articles/87792.html> (дата обращения – 01.12.2014).

18. *Роджер Бэст*. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
19. *Сокирянский Федор*. Продажи в ресторане: от кросс-селлинга к апселлингу // MAGNATCORP.RU27.11.2013. URL: <http://www.magnatcorp.ru/articles/4148.html> (дата обращения — 15.12.2014).
20. «Тверская перестала быть главной улицей» // Большой город. 18.11.2014. URL: http://bg.ru/city/tverskaja_perestala_byt_glavnoj_torgovoj_ulitsej_m-22115/ (дата обращения — 18.12.2014).
21. Уличный «Андерсон» // Франшиза. РФ. 10.07.2014. URL: http://франшиза.рф/news/read/ylichnyi_anderson/ (дата обращения — 15.12.2014).
22. *Юшкова А.И.* Анализ деталей месторасположения ресторана // Молодой ученый. — 2011. — № 7. Т. 1. — С. 124—127.
23. Van Westendorp, NSS-Price Sensitivity Meter (PSM)- A new approach to study consumer perception of price. — Proceedings of the ESOMAR Congress, 1976.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE FERRERO GROUP IN THE CHOCOLATE CONFECTIONARY IN RUSSIA DURING THE RECESSION PERIOD

*Zatekina Darya,
Ugarov Sergey,
Yarkova Olga,
Students*

*of Lomonosov Moscow State University,
Economic Facult,
Moscow, Russia*

Annotation

The article presents the results of the authors' research of the market strategy of the Ferrero Group in Russia. The authors use Kotler's model and analyze the "market-mix" in order to explain the company's success in the consumer's loyalty. The aim of the work is to find out the strengths and weaknesses and try to derive some recommendations to the company in the context of the economic crisis in Russia.

Keywords: economic crisis, company's positioning, chocolate confectionary, Ferrero, marketing-mix.

JEL-codes: M310, M370.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ FERRERO НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ШОКОЛАДНЫХ ИЗДЕЛИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Затекина Дарья,

Угаров Сергей,

Яркова Ольга,

студенты

МГУ им. М.В. Ломоносова,

экономический факультет

(г. Москва, Россия)

Аннотация

Статья посвящена исследованию маркетинговой стратегии компании Ferrero на российском рынке шоколадных изделий. Авторы анализируют потребителей и конкурентов компании на рынке, подробно рассматривают комплекс «маркетинг-микс». Целью исследования является выявление сильных и слабых сторон компании, возникающих возможностей и угроз на рынке. На основе проведенного анализа в статье сформулированы рекомендации относительно стратегии компании в условиях экономического кризиса.

Ключевые слова: экономический кризис, позиционирование компании, рынков шоколадных изделий, Ferrero, маркетинг-микс.

JEL-коды: M310, M370.

Компания Ferrero уже более полувека является производителем уникальной шоколадной продукции. Компания была основана в 1946 г. в итальянском городе Альба и с тех пор разрослась до размеров транснациональной корпорации. На сегодняшний день компания представлена в 45 странах, в том числе и в России. Компания выпускает продукцию под всемирно известными брендами Kinder, Raffaello, Ferrero Rocher, TicTac.

Сейчас в российской экономике наблюдаются серьезные кризисные явления, которые находят отражение и на рынке кондитерских изделий. В 2014 г. российский рынок кондитерских изделий показал падение темпов роста продаж (7-процентный рост по сравнению с 9-процентным ро-

стом за 2013 г.¹), снижение темпов роста цен (5-процентный рост в текущих ценах по сравнению с 7-процентным ростом в 2013 г.); более того, в 2015 г. ожидается нулевой темп роста продаж. 5-процентный рост цен (в текущих ценах) не превышает даже рост инфляции, что специалисты объясняют высокой конкуренцией на рынке кондитерских изделий: в 2014 г. пять компаний-лидеров охватывают 54% рынка. Ситуация усугубляется постепенным насыщением рынка, а также увеличением издержек производителей вследствие резкого скачка курса рубля в сторону ослабления и запрета на импорт, введенного российским правительством в 2014 г., поскольку основные ингредиенты кондитерских изделий в России являются импортными.

В период кризиса доходы потребителей снижаются, и компаниям необходимо использовать новые, инновационные методы привлечения клиентов, изменяя свою товарную, сбытовую, ценовую политику и стратегии продвижения.

Таким образом, главной целью данной работы является проведение стратегического анализа рынка кондитерских изделий, а также выработка возможных рекомендаций для дальнейшего развития компании Ferrero на основе специфики рынка.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Дать характеристику рынка и компании.
2. Проанализировать спрос и выявить целевые сегменты потребителей, а также их «глубинные мотивы» потребления.
3. Провести конкурентный анализ.
4. Проанализировать политику компании в области «маркетинг-микс».
5. Провести SWOT-анализ и выработать возможную маркетинговую стратегию.

Несмотря на ряд кризисных явлений в экономике, 2014 г. оказался благоприятным для ЗАО «Ферреро Россия». Популярность детского шоколада остается высокой. Продажи детского шоколада с игрушкой показали рекордный рост в 12%. Кроме того, количество детей в возрасте 3–15 лет возросло на 2%, что расширяет рынок сбыта для этого вида товара. Среди россиян наибольшей популярностью пользуется темный шоколад, а также шоколадки с разными начинками.

На российском шоколадном рынке с сильным отрывом лидирует ООО «Объединенные кондитеры» — 19% рынка. По мнению Euromonitor, лидерам удается удерживать позиции благодаря сильному портфелю известных брендов. «Ферреро Россия» в 2014 г. продемонстрировала наибольший рост рыночной доли благодаря грамотной рекламе и продвижению. Продажи увеличиваются, даже несмотря на снижение покупательной

¹ По данным портала Euromonitor International <http://www.portal.euromonitor.com/>. Chocolate Confectionery in Russia. Category Briefing. 2013; 2014.

способности населения. Снижение доходов не должно повлиять на интерес к шоколаду в долгосрочном периоде, однако может переключить внимание потребителей на более дешевые марки и формы шоколада (например, шоколадные батончики). Прогнозируется развитие специализированных шоколадных магазинов, в особенности семейных, что должно благоприятно повлиять на объем продаж.

Наше исследование состояло из двух этапов: поискового и итогового¹. В качестве итогового исследования для анализа спроса и выявления целевых сегментов потребителей нами был проведен опрос². Основные взаимосвязи, первоначальная информация и ее структуризация для составления вопросов анкеты были определены на основании поисковых исследований: кабинетного исследования, фокус-группы и мониторинга социальных сетей.

Кабинетное исследование позволило выявить основные приоритеты потребителей шоколада. Можно однозначно утверждать, что большинство людей любят молочный шоколад. Основными брендами, которые отмечают потребители в качестве любимых, являются Alpen Gold, Lindt, Ritter Sport, Roshen, Nestle, Milka. При этом многие потребители отмечают, что «недорогой шоколад», к которому относят Alpen Gold и Milka, в последнее время испортился. Им не нравится его вкус и состав (рис. 1, 2).

Жакой шоколад любят?

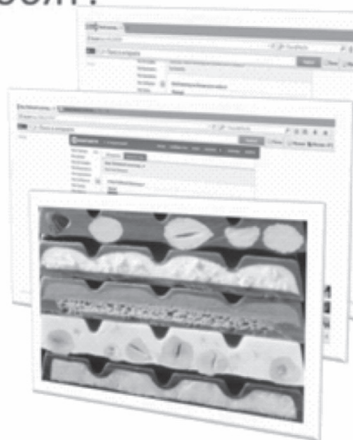
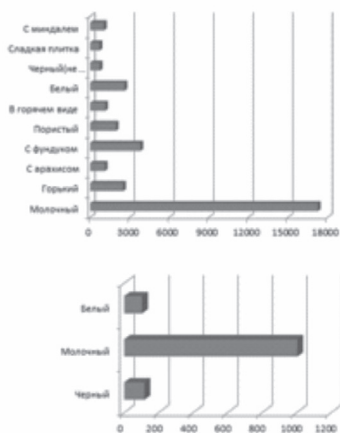


Рис. 1. Исследования предпочтений потребителей по видам шоколада³

¹ См.: Нэриш К. Малхотра. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. — М.: Вильямс, 2007. — 1200 с.

² Образец анкеты представлен в приложении 1.

³ Источники: опросы в социальной сети. URL: http://vk.com/topic-8244_22170537.

Жакие марки популярны?



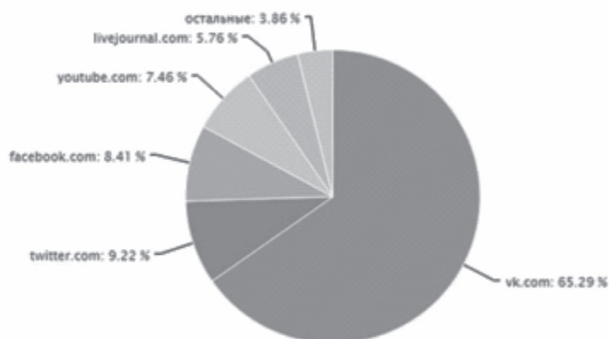
Рис. 2. Исследование наиболее известных брендов шоколада среди потребителей¹

Вопрос о наиболее важных характеристиках шоколада был составлен на основании онлайн фокус-группы, проведенной 15 октября 2014 г. Она состояла из 15 студентов г. Москвы в возрасте от 19 лет до 21 года. В состав группы вошли 10 девушек и 5 юношей. Респондентам был задан вопрос о том, что они считают наиболее важным в шоколаде, и были предложены следующие варианты ответа: цена, качество, вкус, чтобы не таял в сумке / кармане. Также мы ожидали собственных вариантов ответов респондентов. Оказалось, что цена не является определяющим фактором, так как истинные любители шоколада готовы платить за удовольствие. Важными оказались состав, нежность шоколада, его способность «таять во рту», а также оригинальные добавки и приятный (неприторный) вкус. Кроме того, респонденты посчитали важной способность шоколада долго храниться.

Для обеспечения репрезентативности результатов было принято решение провести опрос в онлайн-режиме. Предварительно был проведен мониторинг социальных сетей.

Системы мониторинга социальных сетей являются одним из самых современных способов маркетингового анализа. Мы использовали бесплатный ресурс Babkee.com, который позволил определить социальные сети, в которых целесообразно проведение опроса (рис. 3). Был задан поиск сообщений с упоминанием словосочетания Kinderchocolate или «Киндер-шоколад». Основная доля упоминаний приходится на платформы vk.com, facebook.com и twitter.com.

¹ График построен на основе мнений пользователей социальной сети «ВКонтакте» в обсуждении. URL:http://vk.com/topic-8244_22170537.



Аудитория (суммарное число потенциальных просмотров сообщений): 187 тыс.

Рис. 3. Доля упоминаний Kinder-шоколада в социальных сетях¹

Ссылка на опрос² была размещена 20.10.2014 г. в социальной сети vk.com. Опрос длился одну неделю, за это время в нем приняли участие 174 человека, 136 (79%) женщин и 36 (21%) мужчин.

Анализ результатов опроса позволил составить профили потребителей различных сегментов (табл. 1). Сегменты выделялись в первую очередь по частоте употребления шоколада, затем рассматривались пол и возраст выделенной группы и, наконец, психографические и поведенческие переменные.

Таблица 1

Сегментация потребителей продукции компании Ferrero

Условное название сегмента	Вовлеченные	Ценители шоколада	Молодые мамы	Равнодушные
Количество, процент опрошенных, относящихся к данному сегменту	21 человек (12%)	20 человек (12%)	15 человек (9%)	9 человек (5%)
Пол	Женский	Женский и мужской	Женский	Женский и мужской
Возраст	14–24 года	От 25 лет	25–35 лет	25–35 лет
Частота употребления шоколада	Каждый день	1–2 раза в неделю	Каждый день	Не едят или едят крайне редко
Частота покупки шоколада	Каждый день или несколько раз в неделю	Несколько раз в неделю или в месяц	Несколько раз в неделю или в месяц	1–2 раза в год

¹ По данным ресурса babkee.ru. Дата обращения: 07.10.14 г.

² <http://goo.gl/forms/fHC4cKR5K7>

Условное название сегмента	Вовлеченные	Ценители шоколада	Молодые мамы	Равнодушные
Психографические и поведенческие характеристики	Ведут активный, здоровый образ жизни	Активно и разнообразно проводят свободное время	Любят классическую литературу, предпочитают пляжный и активный отдых, мало свободного времени. Имеют постоянную работу	Нет свободного времени. Предпочитают активный отдых
Основные причины покупки шоколада	Содержит полезные микро-элементы	Изысканный вкус, важен производитель	Для ребенка	В подарок

Одним из методов проведения анализа цен был кластерный анализ с целью определения точных ценовых границ, приемлемых для потребителей, которых мы будем опрашивать. Он проводился в программном продукте SPSS с использованием данных с сайта nutpro.ru.

Мониторинг социальных сетей также показал, что цены на шоколад могут уходить в «бесконечность». Была найдена информация о шоколаде Patchi, который продается в магазине Harrods за 500 фунтов стерлингов. И даже за такую цену некоторые потребители в социальных сетях готовы купить и попробовать этот необычный шоколад¹.

Для анализа ценовой политики также были составлены карты ценности для ряда продуктов Ferrero: шоколада, шоколадной пасты, конфет и шоколадных яиц. Карта ценности позволяет сравнить воспринимаемую потребителем ценность товара с ценой данного товара. По оси абсцисс такой карты откладывается качество товара, по оси ординат — цена. Данные о цене были взяты с сайта nutpro.ru (на 12.12.2014 г.), предоставляющего информацию о средней цене товара в розничной торговле. Для измерения оценки качества мы использовали рейтинг продуктов на двух сайтах, позволяющих потребителям оценивать различные товары и оставлять отзывы: irecommend.ru и otzovik.com. Оценки товаров на двух сайтах были взвешены по их количеству², в итоге мы получили среднюю оценку товара от 1 до 5.

¹ http://vk.com/topic-4504_25239562?post=364785

² См.: Приложение 2, табл. 2, 3, 4, 5.

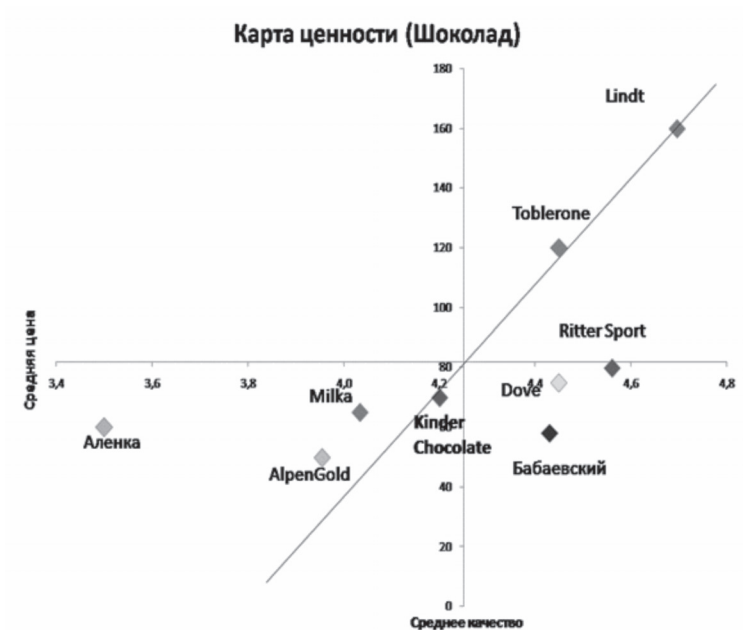


Рис. 4. Карта ценности по продукту «шоколад»

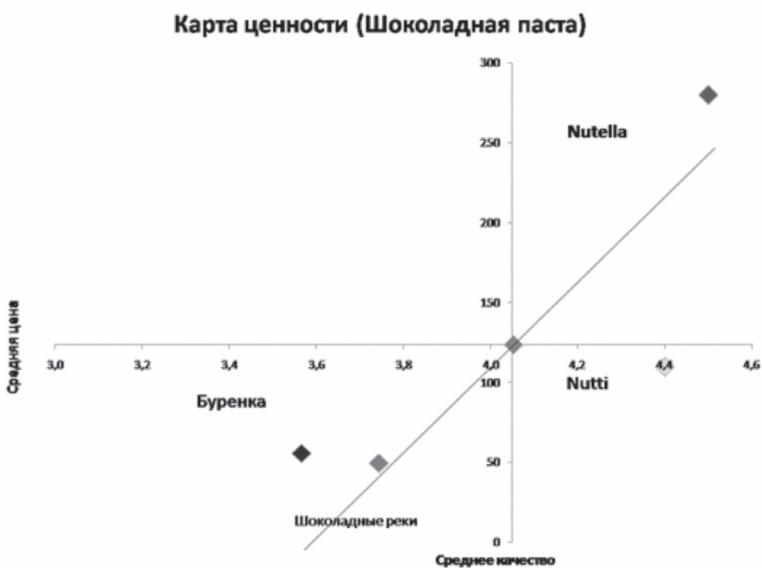


Рис. 5. Карта ценности по продукту «шоколадная паста»

На рис. 4 видно, что Kinder Chocolate находится на оптимальной линии соответствия цена—качество. Однако его значительно обгоняет по оценке качества Ritter Sport, который при этом незначительно дороже. Примечательно, что Ritter Sport также пользуется наивысшей лояльностью среди потребителей (по данным нашего опроса). Что касается шоколадной пасты (рис. 5), здесь Nutella оставляет конкурентов далеко позади как по качеству, так и по цене продукта. Однако, вероятно, цена все же несколько высока даже для такого качества.

Шоколадное яйцо Kinder Surprise (рис. 6), напротив, обладает относительно низкой ценой и относительно высоким качеством, что позволяет говорить о возможности повышения цены. Конфеты «Рафаэлло» оцениваются потребителями высоко, Ferrero Rocher — несколько ниже, однако в целом цена соответствует качеству. Здесь необходимо обратить внимание на конфеты Coted'Or, которые при высокой оценке качества обладают ценой значительно ниже, чем «Рафаэлло» (рис. 7).

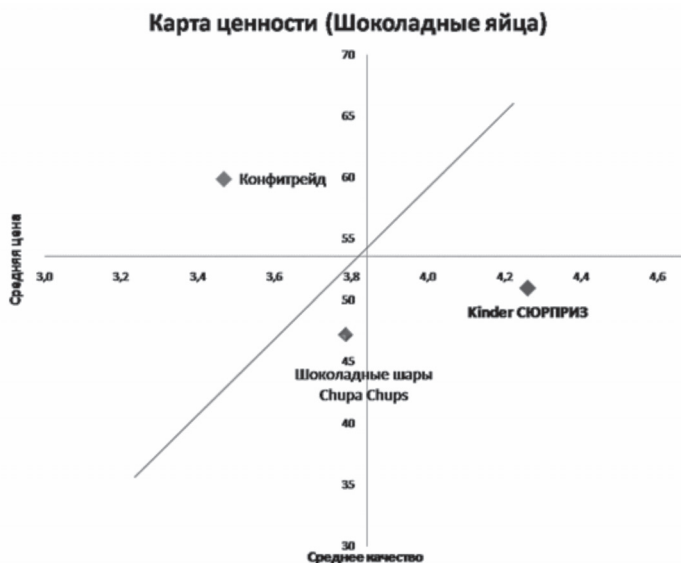


Рис. 6. Карта ценности по продукту «шоколадное яйцо»

Кроме того, в ходе анализа ценовой политики компании Ferrero было проведено полевое исследование. Нами были посещены (07.12.14 г.) несколько магазинов Москвы, в частности «Ашан» в ТРЦ «Капитолий» (м. «Университет»); магазин «Продукты» (м. «Академическая»); супермаркет «Дикси» (м. «Кунцевская»); а также исследованы вендинговые аппараты на территории МГУ и интернет-магазины (розничные и оптовые), занимающиеся продажей Kinder. Результаты исследования представлены в табл. 2.

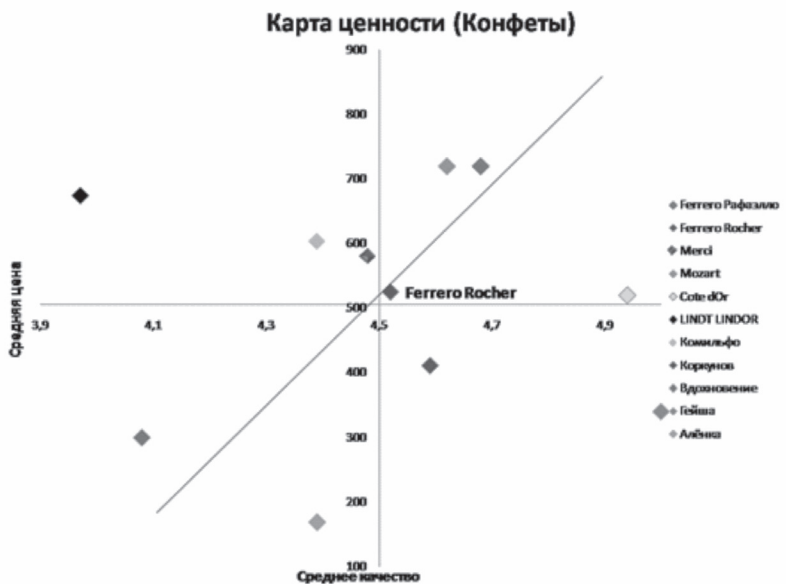


Рис. 7. Карта ценности по продукту «конфеты»

Таблица 2

Цены на продукцию Kinder в различных каналах продаж

	Интернет-магазин		Сабур	Ашан	Утконос	Дикси	Вендинговые аппараты	Магазин у дома
	мелкооптовая	крупнооптовая						
Bueno	26,67		21,5	28,18			40	38,5
Delice	19,80	18,70	16		28,7		35	28,5
Joy	47,92	45,83	40	53,18	63,3			
Country	18,00		14,5				25	26
Surprise	34,17	32,36	30			51		
Maxi	11,53		9,3			16,3		
Chocolate, 50 g	25,50	24,00	21	26,35	35	32	30	
Chocolate, 100 g	49,50	46,00	41	52,3	65	69,5	60	72,37
Choco Bons, 125 g								
Raffaello (150 g)	150,00	145,00	128		187	168		
Ferrero Roche (200 g)	240,00	233,00	198		279			284

Как мы видим, цена на плитку шоколада Kinder Chocolate (100 г) колеблется в районе 50–70 руб. в розничной торговле.

С помощью проведенного опроса¹ было выяснено, какую цену люди готовы платить за плитку шоколада (100 г). Были получены следующие результаты, отраженные на рис. 8.

¹ См.: Приложение 1.

Какую цену вы готовы заплатить за плитку шоколада?

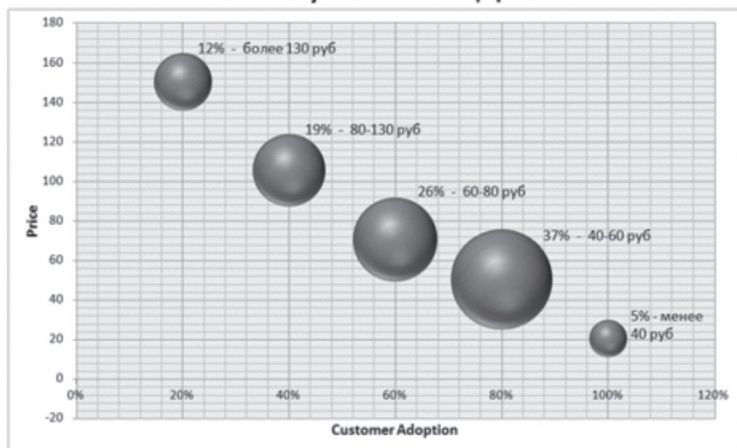


Рис. 8. График допустимой для потребителя цены на плитку шоколада, 100 г

(Примечание: размер «пузыря» отражает процент опрошенных, готовых заплатить соответствующую цену.)

Как видно из рис. 8, оптимальной ценой для плитки шоколада (100 г) является цена на уровне 40–60 руб. Основываясь на полевом исследовании и графике допустимой для потребителя цене на плитку шоколада 100 г, можно утверждать, что доля покупателей, которая будет готова заплатить цену Kinder Chocolate, составляет 26–63%.

Для того чтобы вывести рекомендации для дальнейшей деятельности компании, необходимо ответить на важный вопрос: а что именно продает компания своим потребителям? Как известно, компания предлагает на рынок товар, но само понятие «товар» оказывается гораздо шире, чем простая совокупность его физических свойств.

Так, Ferrero часто апеллирует к чувствам и эмоциям своих клиентов. Шоколад не просто сладость, это еще и средство поднять себе настроение, получить наслаждение или вспомнить детство¹. Эти концепции активно пропагандируются в рекламе товара, в частности Kinder — это способ вернуться в детство, а Raffaello — проявить внимание к любимым и порадовать их.

Ferrero также стремится к тому, чтобы их товар прочно ассоциировался с праздником. Для этого они активно запускают предпраздничные рекламные компании, создают специальные праздничные упаковки.

¹ На основании проведенных поисковых исследований.

Таким образом, как мы видим, товар у Ferrero — это не только еда, это еще и эмоции, впечатления, праздник. Можно разложить его по уровням, взяв за образец многоуровневую модель Ф. Котлера¹ и дополнив ее четвертым уровнем, превосходящим ожидания потребителя от купленного товара.

1-й уровень. Товар по замыслу: вкусный «антидепрессант», превращающий будни в праздник.

2-й уровень. Товар в реальном исполнении: оригинальная упаковка, удобная или праздничная в зависимости от потребности конкретного покупателя — Ferrero, Raffaello, Kinder, TicTac; уникальный продукт, не представленный на рынке другими марками; мировое имя компании и известность брендов; надежность; приятный нежный вкус продуктов.

3-й уровень. Товар с подкреплением: необычные игрушки, выступающие в роли «сюрприза», подарочные упаковки, позволяющие легко выбрать подарок друзьям на любой праздник, грамотная сбытовая политика компании Ferrero, обеспечивающая доступность продукции в любом ближайшем магазине.

4-й уровень. Товар, превосходящий ожидания: в этот уровень можно включить различные PR-акции для покупателей, возможность собрать коллекцию игрушек, а также различные полезные добавки в шоколад — как, например, злаки и молоко в линейке Kinder.

Для того чтобы быть успешным на рынке, необходимо соответствовать последним тенденциям в изменении потребительских предпочтений и предлагать продукты, которые могут конкурировать с последними достижениями конкурентов. Ferrero — хороший пример компании, которая находится в постоянном поиске новых идей и часто является инициатором новых тенденций на российском шоколадном рынке.

Так, шоколадное яйцо с игрушками и Kinder Bueno стали копировать другие производители. При этом на российском рынке выделяются такие тенденции², как:

- 1) производство продукции к праздникам, или Eventing (то, что мы уже отметили в расширенной концепции товара Ferrero);
- 2) учет компаниями национальных предпочтений в выборе шоколада (Ferrero специализируется на молочном шоколаде, поскольку именно он является любимым видом в РФ);
- 3) стремление потребителей к здоровому питанию (Ferrero добавляет в продукцию молоко и злаки, как мы отмечали в 4-м уровне ее «товара»);
- 4) индивидуальный подход: возможность создания покупателем шоколада на свой вкус. Эта тенденция у Ferrero пока не реализована,

¹ См.: Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж. и др. Основы маркетинга. 4-е европейское издание. — 2010.

² Исследование Euromonitor International. Chocolate Confectionery in Russia. 04.03.2014 г. URL: <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-russia/report>

и нам кажется, что компании стоит развиваться в этом направлении. На вопрос «Что для вас самое важное в шоколаде?» в фокус-группе¹ многие респонденты отмечали именно «оригинальность добавок».

Что касается игроков на шоколадном рынке, которые занимаются реализацией последней тенденции в потребительских вкусах, то здесь можно выделить две компании:

- 1) интернет-магазин «Пан Шоколатье»² (Россия, г. Ижевск), который предлагает создать свой шоколад — выбрать тип шоколада, ингредиенты и тип упаковки;
- 2) Mixville³ (Россия, г. Москва), который предлагает не только шоколад, но и другие сладости. Эта компания использует несколько каналов продаж: интернет-магазин, прямые продажи и канал HoReCa, о котором мы поговорим более подробно в контексте того, как этим каналом пользуется компания Ferrero. Однако создать шоколад на свой вкус можно только на интернет-сайте компании.

Рассмотрим важную часть товара в реальном исполнении, а именно упаковку различных батончиков бренда Kinder и Kinder-шоколад (рис. 9).



Рис. 9. Различные варианты упаковок продукции бренда Kinder

¹ Собственное исследование авторов, упомянутое выше. Дата исследования — 15.10.2014 г.

² <http://panshoko.ru>

³ <http://mixville.ru/>

Данная категория товаров позиционируется как товары для детей под слоганом «Все лучшее детям». И правда, это один из самых популярных шоколадных продуктов среди российских детей, в особенности Kinder Surprise, который занимает лидирующую позицию в категории шоколада с игрушкой. Однако и взрослые очень полюбили различные батончики и шоколад Kinder, что подтверждает проведенный нами анкетный опрос.

Для всех брендов Ferrero диверсифицирует упаковку продукции в зависимости от нужд целевой аудитории. Конфигурация упаковок различается и в зависимости от канала продаж. Для оптовых компаний Ferrero продает продукцию в огромных упаковках до 900 штук батончиков Kinder или 10 коробок Raffaello в каждой. Однако внутри этих огромных упаковок находятся обычные, привычные нам и завернутые по одному шоколадные батончики, что делает использование Ferrero очень удобным — закупаться удобно и оптовикам, и розничным покупателям. Есть свои конфигурации и для канала HoReCa — это увеличенные по объему порции шоколада и конфет, например, паста Nutella по несколько килограммов в банке. Для Duty Free компания и вовсе выпускает отдельные, неповторимые упаковки, которые могут понадобиться потребителям именно в поездке (маленькие индивидуальные упаковки), или те, которые можно купить и хранить дома долгое время (большие пачки TicTac, Kinder и т.д.).

Как было упомянуто выше, Ferrero выпускает специальные праздничные наборы своей продукции — их примеры на рис. 10.



Рис. 10. Новогодние варианты упаковок Kinder

Проведем портфельный анализ деятельности компании Ferrero с помощью матрицы BCG (Boston Consulting Group)¹. Для сравнения продуктов компании Ferrero с конкурентами удобно выделить следующие товар-

¹ См.: Котлер Ф. Основы маркетинга. — 2010.

ные позиции: шоколад, конфеты и шоколадные батончики, так как они являются основными продуктами компании Ferrero и ее конкурентов¹.

В 2013 г. было продано различной шоколадной продукции на сумму 333 319 млн руб., в 2014-м — на сумму 355 814 млн руб. Темпы роста данного рынка в 2014 г. составили 8%.

Согласно данным <http://www.portal.euromonitor.com/portal>, основными конкурентами Ferrero являются компании ООО «Объединенные кондитеры», MarsInc и Mondelez International Inc. Для этих компаний данные по объемам продаж каждой группы товаров (шоколад, конфеты, шоколадные батончики) представлены в приложении.

Как видно из табл. 1 приложения 2, крупнейшим конкурентом шоколада Kinder Chocolate является шоколад Alpen Gold, конкурентом конфет Ferrero Rocher — конфеты «Коркунов», а конкурентом шоколадного батончика Kinder Bueno — шоколадный батончик Snickers. Была построена матрица BCG для продуктов компании Ferrero и для отдельных продуктов ее крупнейших конкурентов (рис. 11).

Матрица BCG

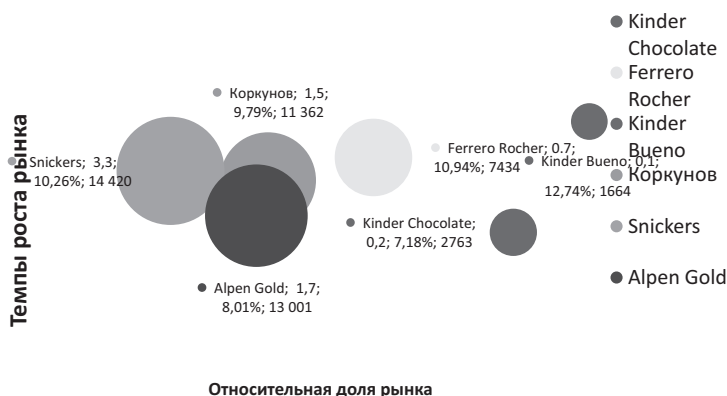


Рис. 11. Матрица BCG

Из рис. 11 видно, что конфеты Ferrero и шоколадный батончик Kinder Bueno попадают в категорию «знаков вопроса». Данные товары имеют хорошие темпы роста и хороший потенциал, однако их относительная доля рынка сравнительно мала (в большей степени данное высказывание касается бренда Kinder Bueno, так как его относительная доля всего лишь 0,1). Ситуация с шоколадом Kinder Chocolate обстоит несколько хуже:

¹ Данные для анализа взяты из ресурса <http://www.portal.euromonitor.com/portal> по запросу Chocolate Confectionery в регионе Russia. Кроме того, по данным товарам имеются статистические данные по объемам продаж.

в 2014 г. данный продукт попал в группу «собак», что означает, что компании стоит уделить особое внимание данному бренду, т.е. стараться увеличить темпы роста и рыночную долю.

Рассмотрим политику компании в области сбыта продукции. Для компании Ferrero важно, чтобы ее продукция была доступной для потребителей в любое время, иначе они переключатся на продукцию конкурентов, так как чаще всего покупка такого лакомства, как шоколад, является спонтанной. Такой вывод мы сделали, опираясь на результаты опроса, в котором на вопрос «Возникает ли у вас спонтанное желание купить шоколад?» было получено 103 утвердительных ответа, что означает, что почти 60% респондентов сознались в незапланированных покупках любимого лакомства.

Для начала рассмотрим карту каналов сбыта. Как видно из рис. 12, компания активно использует несколько различных каналов, причем в каждом из них действуют сразу несколько агентов.



Рис. 12. Сбытовые каналы компании Ferrero

При этом официальным дистрибьютором в РФ является ЗАО «Ферреро Россия». Дочерняя компания ЗАО «Ферреро Россия» со 100%-ным иностранным капиталом является **единственным импортером** продукции «Ферреро» в РФ.

В табл. 8¹ представлены независимые распространители Ferrero, работающие в оптовом канале продаж, разделенные на официальных дистрибьюторов и независимых оптовых распространителей. Отдельно выделена компания, которая занимается поставками продукции для ка-

¹ См. табл. 8, приложение 2.

нала HoReCa. Несмотря на то что у Ferrero есть подразделение, которое занимается взаимодействием с этим каналом самостоятельно (Ferrero Foodservice), на территории РФ также действует отдельное независимое коммерческое предприятие, являющееся поставщиком продукции Ferrero в кафе и рестораны.

Название канала HoReCa является аббревиатурой от слов Hotels, Restaurants, Cafés (отели, рестораны, кафе). Впрочем, на самом деле этот канал гораздо шире и включает в себя кинотеатры, боулинг, развлекательные центры, бильярд, клубы, казино, т.е. все те места, в которых потребитель покупает продукт и сразу его потребляет. Этот канал активно используется производителями товаров «быстрого потребления», так называемых FMCG (Fast Moving Consumer Goods), к которым относится и Ferrero. Структура канала для продукции Ferrero представлена на рис. 13¹.



Рис. 13. Сбытовой канал HoReCa

Можно заметить, что Ferrero заботится о своих контрагентах, предлагая им ситуации и способы, которыми они могут продать товар потребителям, и не просто продать, но и порадовать их при этом.

Далее рассмотрим розничный канал продаж, в который входят гипермаркеты, супермаркеты, магазины розничной торговли, ларьки (рис. 14).

¹ Информация о контрагентах, действующих в канале, взята с сайта <http://www.ferrerofoodservice.com/>



Рис. 14. Основные ритейлеры продукции компании Ferrero

Цены на продукцию Kinder различаются в зависимости от канала дистрибуции. Так, в оптовом канале продаж цены на порядок ниже, чем в розничном, а в розничном – ниже, чем в HoReCa. Впрочем, такие различия можно объяснить длиной канала дистрибуции, так как оптовый короче, чем розничный; или более высокой маржой у ресторанов и кафе.

В настоящее время российский рынок шоколадных изделий достаточно насыщен, кроме того, 2015 г. ожидается кризисным, поэтому для привлечения новых потребителей и поддержания лояльности существующих клиентов необходимы эффективные рекламные кампании. Компания использует следующие инструменты продвижения (рис. 15).

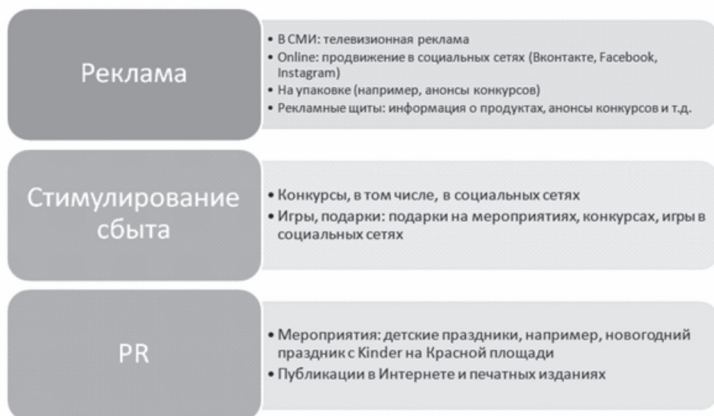


Рис. 15. Мероприятия по продвижению товара Ferrero

Приведем несколько примеров подобных мер. Так, Ferrero ведет страницу в «ВКонтакте», которая изобилует различными играми и интересными фактами для детей. Это хорошо срабатывает с такими сегментами, как «молодые мамы» и «вовлеченные». Также в соцсетях выставляются анонсы конкурсов, проводятся розыгрыши. Например, в данный момент проводится розыгрыш коньков с автографом Ильи Авербуха. Такие мероприятия подходят для сегмента «вовлеченные». Также каждую зиму в парке Горького устанавливают «ледяной домик» Пингви – одного из персонажей рекламной кампании Kinder. Говоря о других брендах компании, например Ferrero Rocher, можно отметить стилизованные фотостудии в венецианском стиле в некоторых торговых центрах Москвы. В парках «Музеон» и «Эрмитаж» установлены «волшебные ледяные кубы» от Ferrero Rocher. Такие виды промоушена способны заинтересовать и лояльных потребителей, и «ценителей шоколада», и «равнодушных».

На основе различных данных о стратегиях и особенностях компании мы составили расширенный SWOT-анализ для компании Ferrero (рис. 16).

	Сильные стороны 1. Наличие современного локального производства (линия Kinder Chocolate, линия конфет Raffaello, линия ореховой пасты Nutella, линия Kinder Ciorpriz) 2. Выгодное логистическое положение фабрики (Владимирская обл.) 3. Социальная деятельность компаний (сотрудничество с детскими домами и пр.) 4. Высокая лояльность потребителей-55% 5. Широта ассортимента 6. Имидж бренда и его узнаваемость-97% 7. Высокое качество	Слабые стороны 1. Дистрибуция товара 2. Рост с/с продукции (вследствие ухудшившейся экономической ситуации в стране)
Возможности 1. Прирост рождаемости в России увеличит объемы продаж 2. Рост Интернет-торговли	Сильные стороны-возможности: 1. Новые услуги: самостоятельный сбор шоколада из интернет-сайта, 2. Новые каналы сбыта: прямые Интернет-продажи, сотрудничество с учебными заведениями и детскими садами (подарочные наборы для детей на праздники), работа с сервисами подарков 3. Сохранение доли рынка с возможностью расширения из-за высокого качества и демографического роста в стране	Слабые стороны-возможности: 1. Расширение дистрибуции в различных городах России 2. Выход на новые каналы сбыта (прямые Интернет-продажи, сотрудничество с учебными заведениями и детскими садами, с сервисами подарков)
Угрозы 1. Ухудшение экономической ситуации в России (падение курса рубля, рост уровня инфляции и т.д.) 2. Политические риски (угроза запрета деятельности в связи с санкциями) 3. Изменение предпочтений потребителей в пользу более дешевых товаров (вследствие п.1) 4. Появление более дешевых аналогов (Ландрин, Angry birds...) 5. Потеря лояльности при плохой дистрибуции товара	Сильные стороны - угрозы: 1. Увеличение доли лояльных потребителей в условиях экономического кризиса с помощью рекламы и ценовой политики (скидки, выгодные предложения)	Слабые стороны-угрозы: 1. Усовершенствование дистрибуции товара для сохранения лояльности клиентов

Рис. 16. SWOT-анализ для компании Ferrero

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, компания Ferrero сохраняет высокую долю на рынке благодаря лояльности ее потребителей. Впрочем, такая высокая лояльность неудивительна, ведь каждый продукт Ferrero является уникальным

и на момент выхода на рынок не имеет прямых конкурентов. Компании-последователи появляются позже (как в случае с «Обыкновенным чудом» или шоколадными яйцами на прилавках), а компания Ферреро «задает моду» на рынке шоколада.

Во-вторых, продукция Ферреро не относится к низкому ценовому сегменту. Такие бренды, как Ferrero Roche и Raffaello, относятся к премиальному бренду, но и на продукты Kinder цена тоже установлена выше средней на рынке. Однако потребители по-прежнему выбирают их продукцию, причина — вышеуказанная высокая лояльность.

В-третьих, у компании очень грамотно продумана маркетинговая стратегия. Компания проводит большое число PR-акций, показывает красивую рекламу для привлечения детей и взрослых и, что немаловажно, придумывает запоминающуюся упаковку для своей продукции. Тем самым бренд Kinder, как показывает проведенный опрос, знают 100% потребителей, а мальчика с Kinder-шоколада узнают практически все.

В-четвертых, у компании грамотно организована сбытовая и товарная политика.

Тем не менее в настоящее время для Ферреро появляются некоторые трудности, связанные с тем, что, как показывает анализ BCG, шоколад Kinder демонстрирует низкие темпы роста и низкую долю рынка; у батончика Bueno — очень низкая доля рынка. Причина этого понятна — рынок шоколада в РФ очень высококонкурентный, и здесь Ферреро приходится конкурировать с недорогими товарами отечественного производства. Цена на такую продукцию существенно ниже, но у Ferrero, по данным Nielsen, находится 15,7% рынка в денежном выражении в тех сегментах, где она присутствует¹. Таким образом, Ферреро выигрывает именно за счет лояльности клиентов, сформированной грамотной товарной политикой и политикой продвижения.

Поскольку компанию Ферреро любят и поддерживают ее потребители, то финансовые кризисы компании не страшны, ведь кто будет отказывать себе в любимом лакомстве, если все равно уже пришел в магазин.

Приложение 1

Образец анкеты

Дорогой покупатель!

Просим вас принять участие в маркетинговом исследовании, посвященном изучению шоколадной индустрии. Опрос проводится на условиях анонимности. Все результаты будут представлены только в обобщенном виде. Сделайте мир чуточку лучше вместе с Kinderresearchteam! Если вы оставите свой e-mail в последнем вопросе, мы поделимся с вами результатами нашего исследования! ☺

¹ <http://www.ferrero.ru/ferrero-in-russia/ferrero-v-rossii/Ferrero-in-Russia>

№ 1. ПОКУПАЛИ ЛИ ВЫ КОГДА-НИБУДЬ ШОКОЛАД?

1. Да 2. Нет 3. Не могу ответить

№ 2. КАК ЧАСТО ВЫ ПОКУПАЕТЕ ШОКОЛАД?

1. Каждый день
2. 1–2 раза в неделю
3. 1–2 раза в месяц
4. Никогда

№ 3. ДЛЯ КОГО ВЫ ПОКУПАЕТЕ ШОКОЛАД? ОЦЕНИТЕ ЧАСТОТУ ПОКУПКИ ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

	Не покупаю	Реже всего				Чаше всего
Для себя	0	1	2	3	4	5
Для младшего члена семьи (ребенка, внука, младшего брата / сестры)	0	1	2	3	4	5
Для другого члена семьи (не ребенка)	0	1	2	3	4	5
В подарок	0	1	2	3	4	5

№ 4. ГДЕ ВЫ ПОКУПАЕТЕ ШОКОЛАД? ОЦЕНИТЕ ЧАСТОТУ ПОКУПКИ ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ

	Не покупаю	Реже всего				Чаше всего
В супермаркете («Перекресток», «Седьмой континент», «Билла»...)	0	1	2	3	4	5
В гипермаркете («Ашан», Metro...)	0	1	2	3	4	5
В магазине у дома	0	1	2	3	4	5
В специализированных магазинах	0	1	2	3	4	5
В кафе/кондитерских	0	1	2	3	4	5
В вендинговых автоматах	0	1	2	3	4	5
В палатках	0	1	2	3	4	5

№ 5. УДОБНО ЛИ РАСПОЛОЖЕН ШОКОЛАД В МЕСТАХ ПРОДАЖИ?

	Не покупаю	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
В супермаркете («Перекресток», «Седьмой континент», «Билла»...)	0	1	2	3	4
В гипермаркете («Ашан», Metro...)	0	1	2	3	4
В магазине у дома	0	1	2	3	4
В специализированных магазинах	0	1	2	3	4
В кафе / кондитерских	0	1	2	3	4
В вендинговых автоматах	0	1	2	3	4
В палатках	0	1	2	3	4

№ 6. ЕЛИ ЛИ ВЫ КОГДА-НИБУДЬ ШОКОЛАД?

1. Да 2. Нет 3. Не могу сказать

№ 7. КАК ЧАСТО ВЫ ЕДИТЕ ШОКОЛАД?

1. Каждый день
2. 1–2 раза в неделю
3. 1–2 раза в месяц
4. Никогда

№ 8. ЗНАКОМ ЛИ ВАМ ДАННЫЙ БРЕНД? (см. рисунок)



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Да																	
Нет																	

№ 9. КАКИЕ МАРКИ ШОКОЛАДА ВЫ ПОКУПАЕТЕ / ЕДИТЕ?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. «Аленка» | 10. «Коркунов» |
| 2. Milka | 11. Toblerone |
| 3. Ritter Sport | 12. Merci |
| 4. Alpen Gold | 13. Kinder-шоколад |
| 5. «Вдохновение» | 14. «Гейша» |
| 6. Dove | 15. Roshen |
| 7. «Российский» | 16. Lindt |
| 8. «Золотая марка» | 17. Nestle |
| 9. «Бабаевский» | 18. «Воздушный» |

№ 10. КАКУЮ ЦЕНУ ВЫ ГОТОВЫ ЗАПЛАТИТЬ ЗА ПЛИТКУ ШОКОЛАДА?

1. Менее 40 руб.
2. 40–60 руб.
3. 60–80 руб.
4. 80–130 руб.
5. Более 130 руб.

№ 11. ОЦЕНИТЕ ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ШОКОЛАДА

1 — означает, что это для вас наименее ценно, 5 — наиболее ценно

Вкус	1	2	3	4	5
Оригинальные добавки	1	2	3	4	5
Упаковка	1	2	3	4	5
Размер	1	2	3	4	5
Производитель	1	2	3	4	5
«Легко тает во рту»	1	2	3	4	5
Количество сахара	1	2	3	4	5

№ 12. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ШОКОЛАД ВРЕДЕН И ВЫЗЫВАЕТ ПРИВЫКАНИЕ?

1. Да
2. Нет
3. Никогда не задумывался над этим

№ 13. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО В ШОКОЛАДЕ ЕСТЬ НЕЗАМЕНИМЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ ВЕЩЕСТВА И МИКРОЭЛЕМЕНТЫ?

1. Да
2. Нет
3. Никогда не задумывался над этим

№ 14. ВОЗНИКАЕТ ЛИ У ВАС НЕОЖИДАННОЕ ЖЕЛАНИЕ КУПИТЬ ШОКОЛАДКУ, КОГДА ВЫ УЖЕ СТОИТЕ У КАССЫ?

1. Да
2. Нет
3. Не знаю, не замечал

№ 15. НА УПАКОВКЕ КАКОЙ МАРКИ ШОКОЛАДА ИЗОБРАЖЕН ЭТОТ МАЛЬЧИК?



- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. «Аленка» | 10. «Вдохновение» |
| 2. Milka | 11. Dove |
| 3. Ritter Sport | 12. «Российский» |
| 4. Alpen Gold | 13. «Золотая марка» |
| 5. «Бабаевский» | 14. «Гейша» |
| 6. «Коркунов» | 15. Roshen |
| 7. Toblerone | 16. Lindt |
| 8. Merci | 17. Nestle |
| 9. Kinder-шоколад | 18. «Воздушный» |

№ 16. ПОКУПАЛИ ЛИ ВЫ КОГДА-НИБУДЬ KINDER-ШОКОЛАД?

1. Да 2. Нет 3. Не могу сказать

№ 17. КАК ЧАСТО ВЫ ПОКУПАЕТЕ KINDER-ШОКОЛАД?

1. Каждый день
2. 1—2 раза в неделю
3. 1—2 раза в месяц
4. Никогда

№ 18. ВЫБЕРИТЕ ИЗ СПИСКА МАРКИ ШОКОЛАДА, КОТОРЫЕ ВЫ БЫ ПОРЕКОМЕНДОВАЛИ СВОИМ ДРУЗЬЯМ

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. «Аленка» | 10. «Вдохновение» |
| 2. Milka | 11. Dove |
| 3. Ritter Sport | 12. «Российский» |
| 4. Alpen Gold | 13. «Золотая марка» |
| 5. «Бабаевский» | 14. «Гейша» |
| 6. «Коркунов» | 15. Roshen |
| 7. Toblerone | 16. Lindt |
| 8. Merci | 17. Nestle |
| 9. Kinder-шоколад | 18. «Воздушный» |

№ 19. УЧАСТВОВАЛИ ЛИ ВЫ В КОНКУРСЕ «МЫ ТАК ПОХОЖИ» ОТ KINDER?

1. Да 2. Нет

№ 20. КАК ВЫ ОБЫЧНО ПРОВОДИТЕ СВОЙ ДОСУГ?

1. Чтение книг / журналов / газет
2. Поход в кино
3. Просмотр телевизионных каналов
4. Занятия спортом
5. Отдых на природе
6. Компьютерные игры
7. Театры, выставки, музеи
8. Рестораны, кафе, бары
9. Ночные клубы и тусовки с друзьями
10. Нет свободного времени
11. Другое _____

№ 21. КАКИЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ КАНАЛЫ ВЫ СМОТРИТЕ?

1. «Первый канал»
2. СТС
3. ТНТ
4. «Россия – Культура»
5. «Спорт»
6. «Пятница»
7. Другое _____

№ 22. КАКИЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ ПЕРЕДАЧИ ВЫ ЧАЩЕ ВСЕГО СМОТРИТЕ?

1. Новости
2. Развлекательные передачи (например, КВН)
3. Интеллектуальные передачи (например, «Что? Где? Когда?»)
4. Сериалы
5. Фильмы
6. Передачи о путешествиях (например, «Орел и решка»)
7. Передачи о животных
8. Другое _____

№ 23. КАКОЙ ОТДЫХ ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ?

1. Романтический отдых
2. Спа / оздоровительный отдых
3. Активный отдых
4. Пляжный отдых
5. Тусовочный отдых
6. Горнолыжный отдых

№ 24. ЧТО ВЫ ПРЕДПОЧИТАЕТЕ ЧИТАТЬ?

1. Классическую литературу
2. Современную литературу
3. Глянцевые журналы
4. Газеты
5. Специализированные журналы
6. Другое _____

**№ 25. КАКИМИ СОЦИАЛЬНЫМИ СЕТЯМИ ВЫ ПОЛЬЗУЕ-
ТЕСЬ?**

1. «ВКонтакте»
2. Facebook
3. «Одноклассники»
4. YouTube
5. Livejournal
6. Instagram
7. Вообще не пользуюсь
8. Другое _____

№ 26. ВАШ ВОЗРАСТ?

1. До 14 лет
2. От 14 до 17 лет
3. От 18 до 24 лет
4. От 25 до 34 лет
5. От 35 до 44 лет
6. От 45 до 54 лет
7. Более 55 лет

№ 27. ВАШ ПОЛ?

1. Женский
2. Мужской

№ 28. ВАШЕ ОСНОВНОЕ ЗАНЯТИЕ?

1. Учащийся
2. Студент
3. Имею постоянную работу
4. Совмещаю учебу и работу
5. Домохозяйка / домохозяин
6. Другое _____

БОЛЬШОЕ СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Приложение 2

Таблица 1

Данные для матрицы BCG

Продукт	Бренд	Объем продаж за 2014 г., млн руб.	Объем продаж за 2013 г., млн руб.	Объем продаж крупнейшего конкурента	Относительная рыночная доля	Темпы роста рынка
Ferrero						
Шоколад	Kinder Chocolate	2762,6	2577,6	13 001	0,2	7,2%
Конфеты	Ferrero Rocher	7434,4	6701,3	11 362,3	0,7	10,9%
Шоколадные батончики	Kinder Bueno	1663,6	1475,6	14 419,6	0,1	12,7%
Mars						
Шоколад	Dove	3832	3550,1	13001	0,3	7,9%
Конфеты	«Коркунов»	11 362,3	10 349,4	7434,4	1,5	9,8%
Шоколадные батончики	Snickers	14 419,6	13 077,5	4308,1	3,3	10,3%
Объединенные кондитеры						
Шоколад	«Аленка»	7744,2	7067,6	13 001	0,6	9,6%

Продукт	Бренд	Объем продаж за 2014 г., млн руб.	Объем продаж за 2013 г., млн руб.	Объем продаж крупнейшего конкурента	Относительная рыночная доля	Темпы роста рынка
Конфеты	«Вдохновение»	5433,6	4966,4	11 362,3	0,5	9,4%
Шоколадные батончики	—	—	—	—	—	—
Mondelez						
Шоколад	Alpen Gold	13 001	12 036,6	7744,2	1,7	8,0%
Конфеты	Cadbury	486,9	459,4	11 362,3	0,0	6,0%
Шоколадные батончики	Picnic	1256,6	1185,5	14 419,6	0,1	6,0%

Таблица 2

Данные для матриц ценности шоколадных конфет

	Кол-во грамм	Цена	Цена за 1 грамм	Цена за 300 граммов	Средний балл	Кол-во отзывов
Ferrero Raffaello	300	720	2,40	720	4,68	415
Merci	300	580	1,93	580	4,48	94
Mozart	300	720	2,40	720	4,62	13
Ferrero Rocher	200	350	1,75	525	4,52	78
Coted 'Or	150	260	1,73	520	4,94	13
Lindt Lindor	200	450	2,25	675	3,97	48
«Комильфо»	174	350	2,01	603	4,39	36
«Коркунов»	190	260	1,37	411	4,59	35
«Вдохновение»	240	240	1,00	300	4,08	33
«Гейша»	150	170	1,13	340	5	15
«Аленка»	250	140	0,56	168	4,39	31
Сумма				5562		
Средняя цена				506	4,5	

Таблица 3

Данные для матриц ценности шоколадных яиц

	Цена	Средний балл	Кол-во отзывов
«Kinder Сюрприз»	51	4,26	31
«Конфитрейд»	59,9	3,47	15
Шоколадные шары Chupa Chups	47,2	3,79	28
Среднее	53,58	3,84	

Таблица 4

Данные для матриц ценности шоколада

	Цена	Средний балл	Кол-во отзывов
Ritter Sport	80	4,56	503
Kinder-шоколад	70	4,2	400
Milka	65	4,03	262
Lindt	160	4,70	84
Alpen Gold	50	3,95	650
Toblerone	120	4,45	65
Dove	75	4,45	130
«Аленка»	60	3,5	220
«Бабаевский»	58	4,43	210

Таблица 5

Данные для матриц ценности шоколадной пасты

	Цена	Средний балл	Кол-во отзывов
«Буренка»	56	3,57	9
Nutella	280	4,5	88
Nutti	110	4,4	15
«Шоколадные реки»	50	3,74	23

Участники каналов сбыта продукции Ferrero

Официальные дистрибьюторы — оптовый канал				Оптовый канал	Интернет-магазин оптово-розничной торговли (http://ortomfl.ru/)	ООО «Орион»	ООО «Сабур»	Розничный канал
Название компании	«Аврора»	«Оранта»	«Магнат Трейд Энтерпрайз»	«Мастер-опт» (http://master-opt.ru/)	Ларьки, буфеты, продуктовые магазины, фирмы, занимающиеся мелкооптовой торговлей	Корпоративные и розничные клиенты (МИД РФ, ОАО «МГТС», «Российская газета», Райффайзен Банк)	Москва и Московская область	Основной поставщик в канале HoReCa
Кому поставляет	Поставка как розничным, так и оптовым клиентам	Челябинск	Поставляет продукцию в федеральную сеть супермаркетов «О'кей», торговую сеть ООО «Радеж» (Волгоградской области), «Ман» (г. Волгоград), «Виват» (Пермский край), «Добрыня» (г. Пермь), «Елисей» (г. Екатеринбург), «7-я семья» (г. Санкт-Петербург)	Индивидуальный сектор и предприниматели в Москве, в основном — обеспечение подарками к праздникам	Разнообразная продукция (продукты питания)	Только бренды Ferrero Rocher и Raffaello	Только кондитерские изделия	Различная продукция для российских кафе и ресторанов
Что поставляет	Ferrero	Занимается продажей собственной молочной продукции, но также является официальным дистрибьютором Ferrero и Danone	Является официальным дистрибьютором еще и P&G и Mats	Только бренды Ferrero Rocher и Raffaello	Прайс-лист делится на 2 части: мелкооптовый (до 50 тыс. руб., крупнооптовый (от 50 тыс. руб., самовывоз)	Мелкий, крупный и средний опт; заказ от 15 тыс. руб. Бесплатная доставка по Москве	Низкие цены за счет больших партий товаров, например, по 960 пачек	
Миним. размер заказа	Заказ возможен от 2000 руб.	Указаны на сайте	Не указаны	Указаны на сайте				

Список литературы

1. Euromonitor// [database] // Chocolate Confectionery in Russia. 04.03.2014. URL: <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-russia/report>
2. Mixville// [Компания] 12.11.2014 <http://mixville.ru>
3. Бабки // [Система мониторинга социальных медиа и СМИ] 7.10.2014. URL: <http://babkee.ru>
4. ВКонтakte // [Социальная сеть]. URL: http://vk.com/topic-8244_22170537
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс. — М.: Вильямс, 2011.
6. *Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Дж. и др.* Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2010.
7. *Малхотра Нэреш К.* Маркетинговые исследования. — М.: Вильямс, 2002.
8. ЗАО «Ферреро Россия» // [Компания] 16.10.2014. URL: <http://ferrero.ru/ferrero-in-russia/ferrero-v-rossii/Ferrero-in-Russia>

MARKETING RESEARCH OF SHOPS VKUSVILL

*Kondrashova Inna,
Mayorova Elizaveta,
Naumkina Olga,
Reznikova Nataliya,
Savostianova Daria,
Students of 4th year
Lomonosov Moscow State University
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)*

Abstract

In the article the natural products market in Moscow region is considered by the example of VkusVill company. In the research the competitive analysis was made. The 4P analysis is provided and the company segmentation is developed, on basis of which the marketing strategic recommendations are made.

Keywords: VkusVill, marketing strategy, segmentation, natural products market, healthy nutrition, marketing.

JEL-codes: 310, 390.

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ВКУСВИЛЛ»

*Кондрашова Инна,
Майорова Елизавета,
Наумкина Ольга,
Резникова Наталья,
Савостьянова Дарья,
студентки 4-го курса
МГУ им. М.В. Ломоносова,
экономический факультет
(г. Москва, Россия)*

Аннотация

В данной статье на примере компании «ВкусВилл» рассматривается рынок натуральных продуктов в Москве. В ходе исследования авторами был проведен конкурентный анализ, анализ товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения товара. Выявлена сегментация потребителей рынка, на основе которой даны стратегические рекомендации, которые могут быть полезны компании.

Ключевые слова: «ВкусВилл», маркетинговая стратегия, сегментация, рынок натуральных продуктов, здоровое питание, маркетинг.

JEL-коды: 310, 390.

Введение

Маркетинговое исследование авторов посвящено сети магазинов здорового питания «ВкусВилл». Данный рынок был выбран, поскольку является относительно новым и, следовательно, менее изученным, поэтому результаты могут принести реальную пользу при планировании стратегии компании на данном рынке. В то же время эта тема не столь широко освещена. В условиях экономического кризиса для компаний данного рынка открываются новые возможности. Это является поводом для пересмотра маркетинговой стратегии и делает исследование актуальным.

Сеть магазинов «ВкусВилл» появилась и развивалась начиная с 14 июня 2009 г. как продолжение существовавшего проекта под брендом «Избёнка». На сегодняшний день в сети открыто 29 магазинов (и еще 11 готовятся к открытию¹). Главной целью проекта «ВкусВилл» по-прежнему

¹ Официальный сайт «ВкусВилл» <http://vkusvill.ru/shops/shopmap/>

остаётся возможность предложить покупателям натуральные продукты для здорового питания. В магазине можно купить не только молочные продукты, но и мясо, птицу, овощи и фрукты, морепродукты, хлеб и сладости. Кроме того, есть собственные напитки, например, сидр. Именно в этом его отличие от «Избёнки», которая предлагает потребителям молочный ассортимент.

К трём факторам, определяющим концепцию бренда, относятся сбалансированное питание, натуральные продукты (в них не содержатся вредные добавки, а состав полностью соответствует тому, что написано на этикетке) и приемлемые цены.

Основными конкурентами сети «ВкусВилл» на рынке здорового питания являются компании «ЛавкаЛавка» и «Биомаркет».

Для грамотной работы с потребителями необходимо провести сегментацию: разделить на группы по некоторым признакам, а затем работать с каждой группой в отдельности. С этой целью авторы статьи провели исследование, результаты которого представлены ниже.

1. Исследование потребителей

На сегодняшний день потребитель, как никогда, заинтересован в эко-товарах. Что это — влияние моды, осознанное потребление или желание жить в гармонии с собой и природой? Речь идет о так называемых «зеленых» потребителях.

«Зеленые» покупатели — это покупатели, предпочитающие приобретать продукцию, которая произведена экологическим образом. Нам предстоит выявить сегменты «зеленых» покупателей. Перед тем как приступить к исследованию потребителей, авторами были предложены следующие гипотезы о существующих сегментах на рынке на основе анализа отзывов о продукции сети «ВкусВилл»¹:

1. Люди, которые имеют представление о преимуществах органических продуктов.
2. Аллергики, которым противопоказаны продукты с «элементами химии».
3. Последователи антропософской философии².
4. Экомамы и экопапы.

¹ Официальная группа «ВкусВилл» и «Избёнка». «ВКонтакте». <http://vk.com/izbenka>. Дата обращения: 20.09.14 г.

Официальная группа «ВкусВилл» на «Фэйсбуке». <https://www.facebook.com/izbenka>. Дата обращения: 20.09.14 г.

Форум «ВкусВилл» на официальном сайте магазина <http://izbenka.msk.ru/forum/> Дата обращения: 20.09.14 г.

² Антропософия — наука о человеке; приверженцы этой философии, как правило, следят за тем, что едят.

Для подтверждения гипотез в декабре 2014 г. был проведен онлайн-опрос¹, в котором приняли участие 175 человек.

На рис. 1 представлены описательные характеристики респондентов, среди которых были опрошены мужчины и женщины преимущественно в возрасте от 30 до 45 лет, проживающие в основном в Москве и Московской области. Почти половина респондентов имеют детей.

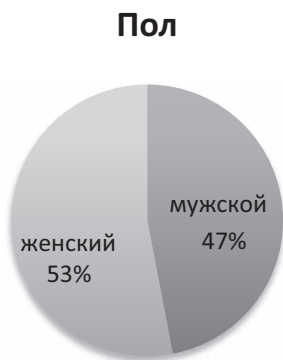


Рис. 1, а. Описательные характеристики участников опроса

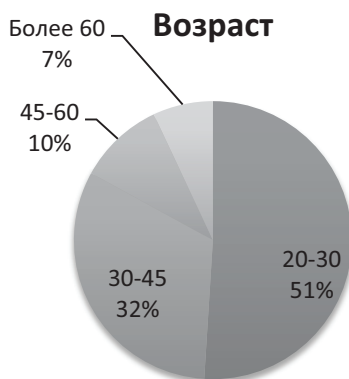


Рис. 1, б. Описательные характеристики участников опроса



Рис. 1, в. Описательные характеристики участников опроса

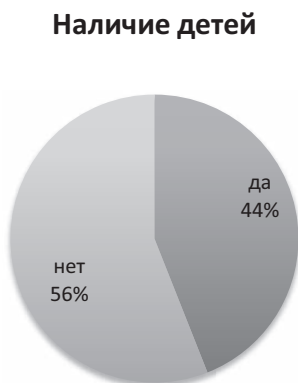


Рис. 1, г. Описательные характеристики участников опроса

Большинство опрошенных респондентов придерживаются принципов здорового питания. Эти люди знают и о магазинах здорового питания (рис. 2).

¹ Анкета, выполненная в GoogleForm. См. приложение 1 или https://docs.google.com/forms/d/1joOsILLQKuE61tZNNFvrJ6L_HnTBjq4wRCH-jVck61E/viewform?usp=send_form

Придерживаетесь ли вы здорового питания?



Рис. 2. Предпочтения респондентов в отношении питания

Четверть респондентов соблюдают диету, связанную со здоровьем, из чего можно сделать вывод о том, что аллергики — действительно один из существующих сегментов потребителей. Из половины респондентов, которые не покупают экологически чистые продукты, 33% хотели бы это делать, т.е. 83% опрошенных покупают или хотят покупать экологически чистые продукты. Это свидетельствует о большом потенциале рынка продуктов здорового питания.

Для большинства опрошенных действительно важно покупать органические продукты. Полезность — главный критерий покупки экологически чистых продуктов (рис. 3).



Рис. 3. Оценка полезности экопродуктов респондентами

Для 53% опрошенных полезность продукта — это важный или очень важный критерий. Важность моды на покупки экопродуктов ценят лишь 10% респондентов. В то же время 24% опрошенных покупают органические продукты по причине проблем со здоровьем, что также подтверждает значимость сегмента аллергиков. Всего 21% респондентов ценят продуманную логистику экомагазинов. 12% респондентов считают логотип / слоган магазина важной причиной покупки экопродуктов. В ходе опроса

было также выявлено, что 14,6% респондентов заботятся о здоровье своих детей и поэтому покупают органические продукты. Значит, сегмент экомам и экопап подтвержден (хотя он и не является ключевым сегментом для компании).

Итак, на основе проведенного опроса, результаты которого представлены выше, можно сделать следующее заключение по выдвинутым гипотезам (табл. 1).

Таблица 1

Подтверждение гипотез

Люди, которые имеют представление о преимуществах органических продуктов (самая массовая)	ПОДТВЕРЖДЕНА
Аллергики, которым противопоказаны продукты с «элементами химии»	ПОДТВЕРЖДЕНА
Последователи антропософской философии	НЕ ПОДТВЕРЖДЕНА
Экомамы и экопапы	ПОДТВЕРЖДЕНА

Ниже подробнее охарактеризованы выявленные потребительские сегменты (рис. 4).



Рис. 4. Потребительские сегменты на московском рынке экопродуктов

Представители самого массового сегмента тратят меньше в неделю, чем представители сегмента «аллергики», но наибольший вклад в выручку производителя делают именно люди, имеющие представление о преимуществах экопродуктов.

На оси ОУ расположена шкала восприятия потребителями цен товаров определенного вида (затраты на 1 человека в неделю в рублях), на оси ОХ — шкала восприятия покупателями ценности этих товаров (в долях от 0,1 до 1). На карте показано, что самый массовый сегмент удовлетворяет соотношение «цена—качество». В свою очередь, представители сегмента «аллергики» считают, что немного переплачивают. Представители самого малочисленного сегмента «экомамы, экопапы» также считают,

что переплачивают за продукцию, несмотря на то, что тратят в неделю меньше, чем представители остальных сегментов.

2. Оценка привлекательности сегментов с помощью матрицы McKinsey / General Electric

С помощью оценок каждого сегмента была построена итоговая матрица McKinsey / General Electric. Оценка выраженности фактора и вес факторов давались авторами по результатам проведенного опроса и по данным компании. В табл. 2 приведены подсчеты итоговых оценок для каждого из трех сегментов¹ по критериям конкурентоспособности.

Таблица 2

Оценка критериев конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10 ²			Итоговая оценка. Сегмент 1	Итоговая оценка. Сегмент 2	Итоговая оценка. Сегмент 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	20%	10	9	9	2	1,8	1,8
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товара	40%	9	7	7	3,6	2,8	2,8
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	15%	7	4	6	1,05	0,6	0,9

¹ Для удобства в таблицах назовем сегмент людей, имеющих представление о преимуществах органических продуктов, сегментом 1, аллергиков — сегментом 2, эконам и эко-пап — сегментом 3.

² 1 — фактор совершенно не выражен, 10 — фактор ярко выражен для компании.

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10 ¹			Итоговая оценка. Сегмент 1	Итоговая оценка. Сегмент 2	Итоговая оценка. Сегмент 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	12%	9	9	9	1,08	1,08	1,08
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%	3	4	6	0,24	0,32	0,48
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	5%	2	3	4	0,1	0,15	0,2
	100%				8,07	6,75	7,26

Ниже представлена аналогичная таблица для критериев привлекательности сегмента (табл. 3).

Таблица 3

Оценка критериев привлекательности сегмента

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10 ¹			Итоговая оценка. Сегмент 1	Итоговая оценка. Сегмент 2	Итоговая оценка. Сегмент 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
Объем продаж сегмента высокий	20%	9	6	4	1,8	1,2	0,8
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	12%	5	3	3	0,6	0,36	0,36
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	8%	7	8	8	0,56	0,64	0,64

¹ 1 – фактор совершенно не выражен, 10 – фактор ярко выражен для компании.

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 107309			Итоговая оценка. Сегмент 1	Итоговая оценка. Сегмент 2	Итоговая оценка. Сегмент 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	10%	10	9	9	1	0,9	0,9
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	15%	8	8	8	1,2	1,2	1,2
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	8%	6	7	7	0,48	0,56	0,56
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	15%	8	8	8	1,2	1,2	1,2
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	12%	10	9	9	1,2	1,08	1,08
	100%				8,04	7,14	6,74

После всех произведенных расчетов приведена таблица итогов (табл. 4).

Таблица 4

Сводная таблица

Люди, которые имеют представление о преимуществах органических продуктов	Аллергики, которым противопоказаны продукты с «элементами химии»	Экомамы и экопапы
Критерии конкурентоспособности		
Итоговая оценка. Сегмент 1	Итоговая оценка. Сегмент 2	Итоговая оценка. Сегмент 3
8,07	6,75	7,26
Критерии привлекательности сегмента		
Итоговая оценка. Сегмент 1	Итоговая оценка. Сегмент 2	Итоговая оценка. Сегмент 3
8,04	7,14	6,74

		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Аллергики, которым противопоказаны продукты с «элементами химии»	Люди, которые имеют представление о преимуществах органических продуктов
	Средняя (4-7 баллов)			Эко-мамы и эко-папы
	Низкая (0-3 балла)			

Рис. 5. Матрица McKinsey / General Electric

Получается, что все три сегмента находятся на уровне не ниже среднего и по привлекательности, и по конкурентоспособности сегмента. С помощью результатов, полученных на основе данной матрицы, можно более точно сформировать стратегии по каждому из сегментов.

3. Анализ конкурентов

Для того чтобы определить, какие магазины являются непосредственными конкурентами сети «ВкусВилл», было проведено исследование рынка экопродуктов, которое включало в себя:

- 1) поисковые запросы в Интернете: «магазин натуральных продуктов Москва», «магазин органических продуктов Москва», «купить эко-продукты Москва», «фермерские продукты Москва», «натуральные продукты купить», «рынок натуральных товаров Москва»;
- 2) анализ вторичных данных, в том числе обзоров, посвященных рынку натуральных продуктов¹, статей по данной тематике²;
- 3) анализ отзывов потребителей на сайтах магазинов.

¹ Обзор российского рынка натуральных и фермерских молочных продуктов // Food-market.ru: Российский продуктовый портал. 2012. URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1926> Дата обращения: 20.01.15 г.

Обзор потенциала формата фермерских базаров // Gud-estate.ru: новостной портал. 2014. URL: <http://www.gud-estate.ru/news/15AO8GEE.pdf>. Дата обращения: 20.01.15 г.

Обзор «Где купить экологически чистые продукты» // Natpit.ru: пищевой портал. 2014. URL: <http://natpit.ru/gde-kupit-organic-product>. Дата обращения: 20.01.15 г.

² См.: Прокина Н. Земля и боль: есть ли будущее у рынка органических продуктов в России // The-village.ru: новостной событийный портал. 2014. URL: <http://www.the-village.ru/village/hopesandfears/story/153817-big-organic-swindle> Дата обращения: 20.01.15 г.

В соответствии с данными, полученными в ходе исследования, был определен ряд магазинов, занимающихся реализацией экопродуктов: «Биомаркет», LavkaLavka, «Вселенная Изобилия», «ЖиВи», «Мадам Му», Season Market. Данные магазины были отобраны по ряду показателей, позволяющих провести сравнение с компанией «ВкусВилл», среди которых: регион (Москва, МО), размер, широта ассортимента, известность — упоминаются в исследованиях, посвященных экопродуктам, отзывах потребителей, занимают высокие позиции в поисковом запросе.

Наиболее известные для респондентов магазины органических продуктов представлены на рис. 6.

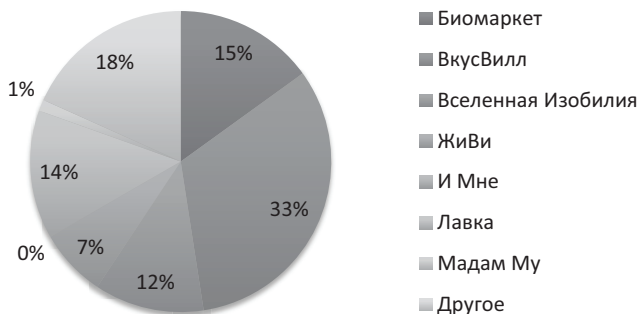


Рис. 6. Знание конкурентных брендов

По ряду признаков некоторые магазины выбывают из списка основных конкурентов сети «ВкусВилл». «Вселенная Изобилия» и Season Market не являются ее ключевыми конкурентами, поскольку эти компании не представляют такого же широкого ассортимента. В них, в частности, отсутствуют молочные продукты. Также данные компании являются исключительно интернет-магазинами и не имеют офлайн-точек, что исключает конкуренцию с сетью «ВкусВилл» в офлайн-продажах. «Мадам Му» позиционирует себя как дистрибьютор в первую очередь молочной продукции, тогда как «ВкусВилл» ориентируется на диверсификацию товарной номенклатуры.

Косвенным конкурентом является компания «ЖиВи» — «Живые Витамины». Этот магазин не является поставщиком экопродуктов «на каждый день», т.е. отсутствует молочная или мясная продукция, однако за счет того, что компания распространяет натуральные и полезные продукты и пищевые добавки, «ЖиВи» конкурирует со «ВкусВилл» в сегменте,

Топорков В. Конкуренция на рынке натуральных продуктов // Foodmarket.ru: Российский продуктовый портал. 2012. URL: <http://foodmarkets.ru/articles/topic/1408>. Дата обращения: 20.01.15 г.

Магазины фермерских продуктов в Москве. Статья // Msk.kp.ru: Онлайн-газета «Комсомольская правда». 2015. URL: <http://msk.kp.ru/daily/26142.5/3031925/> Дата обращения: 20.01.15 г.

ориентированном на «аллергиков». В то же время крупные гипермаркеты в настоящий момент ориентированы на создание имиджа магазинов, представляющих экотовары (в частности, «Перекресток», обновивший рекламный плакат «в зеленом цвете»). Руководство «ВкусВилл» сравнивает свою сеть с «Пятерочкой», что говорит о формировании стратегии с учетом действий сетей обычных продуктов. Однако вышеперечисленные компании конкурируют лишь на отдельных товарных сегментах рынка экопродуктов и имеют различные целевые потребительские сегменты с компанией «ВкусВилл».

Таким образом, по результатам поискового исследования и аналитической работы для дальнейшего исследования отобраны «Биомаркет» и LavkaLavka (табл. 5), которые являются наиболее сильными конкурентами «ВкусВилл» как в онлайн-, так и в офлайн-продажах.

Описание конкурентов составлено на основе данных официальных источников: «Биомаркет»¹, Lavka Lavka².

Таблица 5

Краткое описание конкурентов

	«Биомаркет» (38% опрошенных)	LavkaLavka (17% опрошенных)
Сильные стороны	• Репутация, лояльность потребителя • Европейское качество (маркировка товара)	• Современный магазин (использование интернет-ресурсов для продвижения, удобный интерфейс сайта, стиль) • Активное продвижение (promotion mix) • Налаженные процессы внутри компании (в том числе взаимодействие с поставщиками) • Контроль качества (внутреннее лицензирование, утвержденное LavkaLavka)
Слабые стороны	• Высокие цены • Маленькое количество магазинов • Европейские производители (риск влияния санкций, валютного курса) • Сосредоточенность на позиционировании магазина эко-продуктов, но не компании (отсутствуют миссия и ценности)	• Высокие цены • Современный магазин (может быть препятствием для консервативных потребителей)

¹ Официальный сайт компании «Биомаркет» <http://www.bio-market.ru/> Дата обращения: 20.01.15 г.

² Официальный сайт компании «ЛавкаЛавка» <http://lavkalavka.com/> Дата обращения: 20.01.15 г.

4. Позиционирование конкурентов на рынке экопродуктов

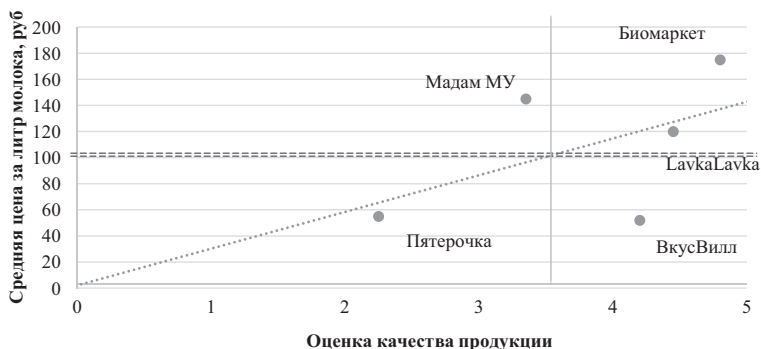


Рис. 7. Карта позиционирования конкурентов

На рис. 7 рассмотрено позиционирование основных игроков рынка продуктов.

По горизонтали была отложена оценка качества продукции, полученная в ходе проведенного авторами опроса. По вертикали представлена цена за литр молока, в руб., из прайс-листов компаний на 5 декабря 2014 г. Цена за литр молока была выбрана на основе нескольких критериев: данный продукт представлен во всех магазинах, является товаром ежедневного потребления основной массы респондентов.

На основе полученных данных составлена карта позиционирования конкурентов. Пунктиром выделена линия «справедливой цены», показывающая соотношение цены—качества, которое кажется справедливым для потребителя¹. Эта линия получается из уравнения регрессии, построенного на основе данных по пяти компаниям. Тонкими пунктирными линиями отмечены средняя цена 109 руб. и средняя оценка качества продукции 3,8.

В соответствии с полученными результатами компания «ВкусВилл» занимает наилучшее положение, поскольку находится значительно ниже линии справедливой цены и по показателю качества превышает среднее значение в 3,8 (4,2 из 5 баллов). Компании «Пятерочка» и LavkaLavka также находятся под линией «справедливой цены» в зоне положительной ценности. Однако качество продукции первой компании значительно ниже среднего (2,25 из 5 баллов), что препятствует созданию конкурентного преимущества. Положение магазина LavkaLavka на карте позиционирования конкурентов говорит о том, что, несмотря на цены, превы-

¹ См.: Best Roger J. Market-based management. Strategies for growing customer value and profitability Prentice Hall. USA, 2012. P. 576 6th edition. English language. P. 191–193.

шающие среднее значение (120 руб. за литр молока), компания способна создавать положительную ценность для потребителя во многом за счет высокого качества продукции.

Компании «Мадам Му» и «Биомаркет» располагаются над линией «справедливой цены», что означает, что эти магазины находятся в зоне негативной для потребителя ценности. Следствиями подобного расположения являются сложности с привлечением и удержанием клиентов, снижение прибыли и даже снижение рыночной доли компаний. Таким образом, данные компании занимают гораздо менее выгодное по сравнению с «ВкусВилл» стратегическое положение.

5. Анализ товарной политики компании на рынке

Для анализа товарной политики необходимо прежде всего выделить товар компании и рассмотреть его коммерческие характеристики. Это можно сделать при помощи многоуровневой модели Котлера¹, согласно которой товар рассматривается как совокупность выгод и благ для удовлетворения потребностей потребителя. При этом в центре этой многослойной совокупности атрибутов лежит основная выгода (базовое благо, базовая потребность), а остальные характеристики направлены на удовлетворение второстепенных потребностей потребителей. Всего в модели выделено три уровня товара. Для компании «ВкусВилл» данная модель будет выглядеть следующим образом (рис. 8):

1. Товар по замыслу (основной продукт, ключевая ценность) представляет собой не просто полезные продукты, это здоровье покупателей. Таким образом, ценность товара и важнейшее благо, которое хочет получить потребитель, — это его собственное здоровье.

2. На втором уровне рассматривается физическая ценность продукта, «товар в реальном исполнении», что описывается набором из пяти характеристик товара. Для компании «ВкусВилл» качество продуктов считается высоким, упаковка и внешнее оформление неяркие, но привлекательные, бренд легко узнаваем (в особенности целевым сегментом), набор свойств (таких как приятный вкус и запах, натуральность, отсутствие красителей, консервантов и аллергенов и т.д.) также удовлетворяет желаниям потребителей.

3. Товар с подкреплением — совокупность обобщенного продукта, фактического продукта и дополнительных выгод (услуг и льгот). «ВкусВилл» предоставляет такие дополнительные выгоды, как доставка, удобное расположение магазинов («у дома»), скидки, система бонусов для постоянных клиентов, СМС-оповещение, возможность вернуть товар (если тот оказался невкусным или несоответствующего качества). Эти

¹ См.: Котлер Филип, Келлер Кевин Лейн. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. — СПб.: Питер, 2012. — С. 480.

дополнительные услуги и льготы соответствуют ожиданиям потребителей и в большинстве своем имеются и у конкурентов компании «ВкусВилл». Дегустации, конкурсы, подарки, фоторепортажи с производства и книга рецептов на сайте компании превосходят ожидания клиентов и, более того, могут служить отличительной чертой при сравнении с конкурентами. Другими словами, такие дополнительные выгоды являются конкурентным преимуществом рассматриваемой компании.

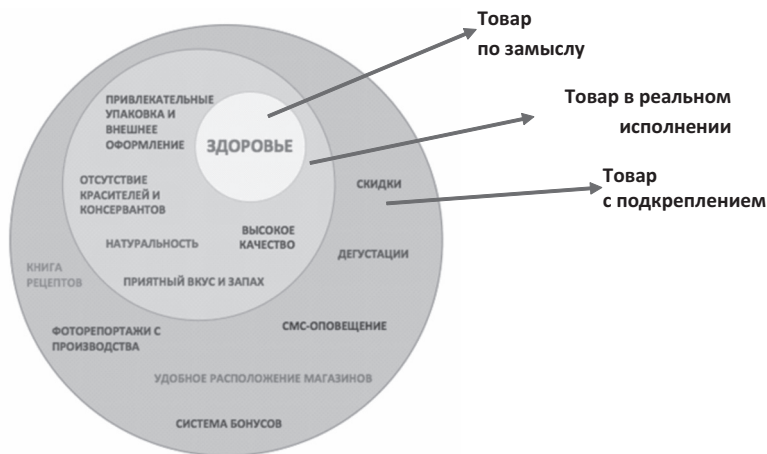


Рис. 8. Многоуровневая модель Котлера на примере компании «ВкусВилл»

В настоящий момент продукты компании «ВкусВилл» имеют ряд конкурентных преимуществ.

Во-первых, поставщики компании являются отечественными производителями, поэтому введенное Россией против западных стран, одобривших антироссийские санкции, продуктовое эмбарго не скажется на товарном предложении сети «ВкусВилл» в отличие от компании «Био-маркет». Во-вторых, девальвация рубля будет способствовать импортозамещению иностранной продукции на продукцию российского производства, что открывает для поставщиков компании и для нее самой дополнительные возможности.

«ВкусВилл» следит за качеством товара, поставляемого на полки магазинов. Для этого существует трехуровневый контроль качества: на производстве — сертификация, в том числе и по ГОСТу и ТУ, в торговой точке — продавцы и технолог, регулярные анализы всей продукции в независимой лаборатории¹. Для потребителей имеется возможность сдать товар без чека, если качество продукта окажется неудовлетворительным.

¹ Официальный сайт «ВкусВилл» <http://vkusvill.ru/feedback/faq2/> Дата обращения: 20.01.15 г.

Еще одним из конкурентных преимуществ компании является разнообразный ассортимент — около 500 наименований¹.

Однако в области товарной политики требуется ряд улучшений. Компания стремится расширить предложение товара, и ориентиром является «Пятерочка», в которой представлено около 3 тыс. товарных позиций. Что касается ближайших конкурентов в сегменте экопродуктов, ассортимент LavkaLavka сопоставим с ассортиментом «ВкусВилл», однако с «Биомаркетом» конкурировать в направлении увеличения товарной номенклатуры сложно, потому что у последнего около 4 тыс. наименований².

Тем не менее возможно расширять товарное предложение, развиваясь в направлении новых рынков экопродуктов. Можно, например, расширять предложение натуральной бытовой химии и натуральной косметики, что позволит изменить представление о компании «ВкусВилл» как о поставщике молочной продукции. По словам руководства «ВкусВилл», для некоторых потребителей магазин ассоциируется с брендом «Избёнка», под которым поставляются молочные товары.

С другой стороны, необходимо повысить узнаваемость бренда, в частности возможно сделать простую, но единую для всех товаров упаковку. Так уже делают компании LavkaLavka, «Биомаркет». Этот же прием используют для неэкологических продуктов «Седьмой континент» и «Ашан».

Что касается качества продукции, необходимо наладить процессы заключения договоров о поставках продукции на длительный срок, что позволит иметь проверенных поставщиков. Возможно использовать опыт компании LavkaLavka и осуществлять внутреннюю сертификацию продукции, что позволит улучшить качество товара.

6. Анализ ценовой политики компании на рынке

«ВкусВилл» позиционирует себя на рынке экологических продуктов как компания, предоставляющая недорогие экопродукты, следовательно, пристальное внимание необходимо уделить ценовой составляющей.

Авторами было проведено исследование, по итогам которого выявлены цены основных товаров из продуктовой корзины в каждом из представленных ниже магазинов. Для этого были исследованы прайс-листы на сайтах компаний конкурентов на 20.01.2015 г. Цены по каждому из видов продуктов и итоговую сумму корзины можно увидеть в табл. 6.

¹ См.: Кривенко А. Мы дорожим человеческими отношениями // Retail.ru: Бизнес-портал. 2014. URL: <http://www.retail.ru/interviews/78545/> Дата обращения: 20.01.15 г.

² См.: TimeOut о магазине «Биомаркет». <http://www.timeout.ru/msk/place/28517>. Дата обращения: 20.01.15 г.

**Цены на ключевые продукты у фирм-конкурентов
(руб., на 20.01.2015 г.)**

Потребительская корзина				
	Название продукта	«ВкусВилл»¹	«ЛавкаЛавка»²	«Биомаркет»³
1	Молоко (1 л)	52	120	175
2	Масло сливочное (250 г)	160	392	333
3	Сыр (1 кг)	550	750	720
4	Яйца (10 шт.)	120	180	109
5	Тушка цыпленка (1 кг)	170	650	500
6	Картофель (1 кг)	38	110	123
7	Томаты (1 кг)	420	480	274
8	Огурцы (1 кг)	235	285	298
9	Лук (1 кг)	32	130	42
10	Картофель красный (1 кг)	40	110	220
11	Морковь (1 кг)	38	125	123
12	Яблоки (1 кг)	90	190	263
13	Рис (1 кг)	28	120	135
14	Геркулес (овсяные хлопья) (1 уп.)	36	130	192
15	Пшено (1 кг)	28	105	152
16	Гречка (1 кг)	38	160	286
17	Макароны спагетти (1 уп.)	42	280	250
18	Хлеб нарезной (батон)	26	60	53
19	Хлеб бородинский (буханка)	38	60	37
	Сумма потребительской корзины	2 181	4437	4285

Соотношение цен на одни и те же товары в магазинах-конкурентах отображено на рис. 9. Цифры от 1 до 19 соответствуют номеру продукта в таблице, по основной оси откладывалась стоимость в рублях.

¹ Официальный сайт «ВкусВилл» <http://vkusvill.ru/> Дата обращения: 20.01.15 г.

² Официальный сайт «ЛавкаЛавка» <http://lavkalavka.com/> Дата обращения: 20.01.15 г.

³ Официальный сайт «Биомаркет» <http://www.bio-market.ru/> Дата обращения: 20.01.15 г.

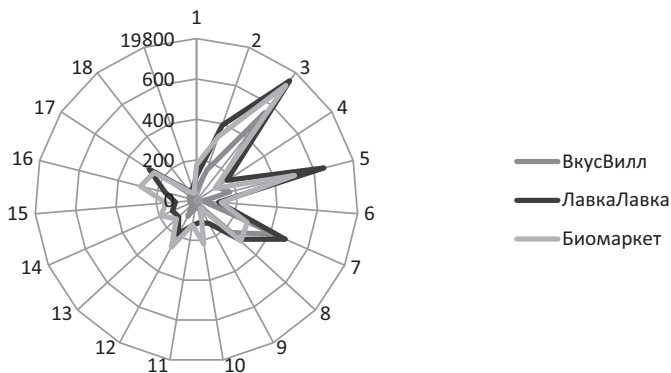


Рис. 9. Соотношение цен у ключевых конкурентов

На рис. 9 легко заметить, что у «ВкусВилл» цены ниже, чем у конкурентов. Для того чтобы оценить это количественно, по итоговой сумме была подсчитана относительная стоимость корзин (табл. 7).

Таблица 7

Оценка стоимости потребительской корзины конкурентов

Название магазина	«ВкусВилл»	LavkaLavka	«Биомаркет»
Сумма корзины	2181	4437	4285
В% к «ВкусВилл»	100%	203%	196%

Выяснилось, что стоимость продуктовой корзины во «ВкусВилл» почти в два раза ниже, чем у основных конкурентов.

Во время опроса авторы провели ценовое исследование по методике PSM (Price Sencitivity Model).

Теоретическая концепция PSM¹ базируется на принципе, что цену на товар следует устанавливать таким образом, чтобы наибольшее количество потребителей не воспринимали эту цену ни как слишком низкую, ни как слишком высокую.

В ходе исследования респондентам предлагалось ответить на 4 вопроса:

1. При какой цене на продукт вы бы решили, что он слишком дорогой и отказались бы от покупки? (СЛИШКОМ ДОРОГО)
2. При какой цене вы бы начали сомневаться в качестве данного продукта и отказались бы от его покупки? (СЛИШКОМ ДЕШЕВО)
3. По какой цене вы готовы купить продукт, считая, что совершили выгодную покупку? (НЕДОРОГО)

¹ См.: Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. — СПб.: Издательский дом «Питер», 2012. — С. 457.

4. По какой цене вы купите продукт, но будете думать, что несколько переплатили? (НЕДЕШЕВО)

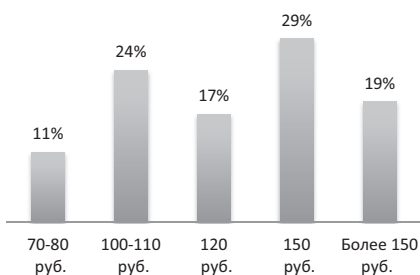


Рис. 10, а. Распределение цен, при которых респондент откажется от покупки литра молока

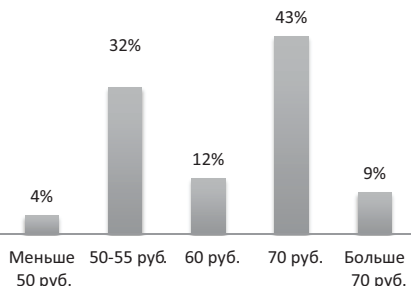


Рис. 10, б. Распределение цен, при которых респондент готов купить литр молока

Результаты данного исследования приведены на рис. 10, кумулятивные кривые – на рис. 11.

Итак, начиная со 100 руб. за литр молока респонденты отказались бы от покупки. Они готовы покупать литр молока за 70 руб. и за 55 руб., однако за 60 руб. готовы купить литр молока лишь 12% опрошенных.

Для большинства респондентов 70 руб. за литр молока – выгодная покупка. Более 100 руб. за литр молока для них – переплата.

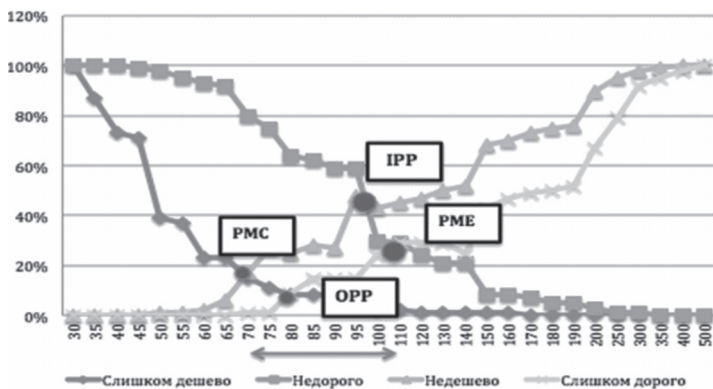


Рис. 11. Кумулятивные кривые в PSM (таблица данных приведена в приложении)

Диапазон приемлемой цены: 70–100 руб. Оптимальная цена – 80 руб. Цена за литр цельного молока «ВкусВилл» – 52 руб.¹

Как представляется, компания может повысить цену до оптимальных 80 руб., что не приведет к снижению спроса на молоко.

¹ Официальный сайт «ВкусВилл» <http://dostavka-vkusvill.ru/61/> Дата обращения: 20.01.15 г.

Для подкрепления стратегии низких цен компании необходимо разработать и реализовать программу по экономии затрат. Необходимо разработать и реализовать *пакетное ценообразование*, что позволит продавать несколько товаров компании в одном пакете. Это будет удобно, так как позволит экономить средства потребителей и время на выбор. На данный момент подобная программа эффективно реализуется LavkaLavka, однако «ВкусВилл» также может предложить соответствующую корзину своим клиентам, ориентируясь на основные три сегмента потребителей. Например, «базовую корзину» для первого сегмента – людей, имеющих представление о преимуществе здорового питания, «корзину для всей семьи» с увеличенным количеством продуктов для сегмента экомам и экопап, а также наборы здоровых завтраков для школьников, куда можно включить несколько свежих фруктов, маленький пакет молока, пряник или печенье. Для сегмента «аллергиков» наиболее удобным будет предложение корзины с фиксированными позициями: например, гречка, рис, геркулес, пшено; овощи – помидоры, огурцы, морковь, лук; тушка цыпленка, и позициями «на выбор», при этом, если стоимость выбранной корзины превысит 2500 руб., предоставлять скидку в 5–7%. Подобное пакетное ценообразование выгодно и для компании, поскольку возможна реализация тех товаров, спрос на которые ниже, за счет включения их в корзину.

7. Анализ политики продвижения компании на рынке

Необходимо отметить, что реклама как инструмент продвижения на рынке эко-продуктов используется в меньшей степени по сравнению с пиар-кампаниями и прямым маркетингом.

На период исследования (осень–зима 2014–2015 гг.) по блокам продвижения компания использовала следующие инструменты.

1. Реклама не используется, поскольку, с точки зрения руководства, этот способ продвижения является неоправданно дорогим.
2. В рамках Publicrelations – отношений с общественностью проводятся, например, такие мероприятия:
 - 2.1. Конкурс детских рисунков (редкое мероприятие).
 - 2.2. Фоторепортаж с производства на сайте (редкое мероприятие).
3. В Salespromotion – проведении акций и мероприятий по стимулированию сбыта используются:
 - 3.1. Бонусная программа: для постоянных покупателей система скидок на основе баллов.
 - 3.2. Зачисление до 10% от стоимости продуктов, участвующих в акции, на бонусную карту клиента.
4. Directmarketing – прямой маркетинг компании предполагает:

- 4.1. SMS-оповещения клиентов об их бонусах и акциях в магазинах.
- 4.2. Подарки для постоянных клиентов.
- 4.3. Форум на сайте (для комментариев и пожеланий клиентов).
- 4.4. Хорошо налаженная система обратной связи.
- 4.5. Газеты, использование инструментов POS-marketing (гирлянды, листовки).

Исходя из представленного выше распределения направлений продвижения, возможно провести ряд мер по совершенствованию используемых инструментов.

Сейчас компания объявляет набор сотрудников на позицию «человек с рупором», что говорит о важности рекламы для компании, однако руководство стремится избежать традиционных рекламных роликов на телевидении и в журналах. Тем не менее возможно обратиться к таргетированной рекламе в социальных сетях.

Реклама, ориентированная на сегмент экомам и экопап, должна иметь свою специфику: она должна делать упор на здоровье малыша и пользе органических продуктов именно для его дальнейшего развития. Для размещения стоит выбирать группы в соцсетях соответствующей тематики. Кроме того, родителям, как правило, важно расположение магазина. Поэтому в первую очередь стоит разместить рекламу в тех группах, где собираются, например, молодые мамы района и где существует магазин «ВкусВилл».

Для аллергиков важна натуральность продукта, поэтому в данном случае стоит подробнее рассказывать о происхождении продуктов и способах их обработки, а не о внешнем виде или вкусовых качествах. В социальных сетях реклама может быть актуальна в обсуждениях соответствующих групп. Важны истории «из личного опыта».

Что касается сегмента людей, осведомленных о преимуществах органических продуктов, в качестве ключевых элементов стоит выделять вкусовые качества, а также делать упор именно на соотношение ценовых и качественных характеристик продукта. Оптимальным было бы размещение в группах для молодежи, группах о Москве, о еде.

В рамках Publicrelations целесообразно проводить лотереи и игры для покупателей. Для экородителей они должны предполагать возможность участия с детьми. Желательно организовывать специализированные мероприятия и шоу (например, День здоровья). В качестве подарков будут выступать футболки, кепки, сумки, ручки, тетради и другие вещи с логотипом «ВкусВилл». Это поможет не только привлечь новых клиентов, но и укрепить лояльность старых. Также возможно устраивать тестирование продукции в крупных гипермаркетах. Обязательно представлять продукцию на различных ярмарках и выставках.

В целях стимулирования сбыта предлагается использовать инструмент «сарафанное радио» при реализации акции «Приведи друга — получи

скидку». В этих целях также может быть использована интерактивная реклама в местах продаж. Наличие интерактивных киосков, дисплеев и голографической рекламы в магазинах дает возможность информировать покупателей о том, где, как и когда произведен каждый продукт, из каких ингредиентов, что особенно важно для сегмента «аллергики». Клиент сможет получить больше информации не только о компании и товарах, но и о полезности натуральных продуктов, вреде курения и продолжительного просмотра телевизора, полезных привычках, вкусных рецептах, эффективных физических упражнениях и т.д. Такого рода продвижение будет наиболее эффективным для самого крупного потребительского сегмента компании. При этом важен также развлекательный контент для детей. Они смогут смотреть познавательные ролики о жизни домашних животных на ферме, узнавать интересные факты о растениях и животных, пока их родители делают покупки.

Продвижение — один из важнейших инструментов маркетинга. Поэтому в табл. 8 рассмотрены вопросы продвижения в сравнении с конкурентами на данном рынке.

Таблица 8

Сравнение с конкурентами

	«Биомакет»	LavkaLavka
Advertising — реклама	Направление рекламы развито слабо, выпускаются листовки, однако не проводятся рекламные кампании	Активно используется реклама в социальных сетях (данное направление активно развивается, сегодня подобная реклама является эффективной и недорогой)
Publicrelations	Отсутствуют мероприятия, пресс-релизы. В отношениях с потребителями компания опирается на сильный имидж своего бренда	Выездные мероприятия. Мастер-классы
Salespromotion — акции и мероприятия	Подарок за покупку (единичная акция)	На сайте компании объявлено: «Мы не даем никаких скидок — потому как считаем скидки тривиальным маркетинговым инструментом»
Direct marketing — прямой маркетинг	Составление индивидуального меню от поваров. POS-marketing	POS-marketing

8. Сравнение продвижения конкурентов в Интернете на основе «Яндекс»-мониторинга

Таблица 9

**Количество запросов в месяц по ключевым словам
(на 09.12.14 г.)¹**

Статистика по словам	Показов в месяц
«ВкусВилл»	8298
LavkaLavka	215 903
«Биомаркет»	1054

На основе анализа поисковых запросов видно, что у LavkaLavka их наибольшее количество. Стоит заметить, что «ВкусВилл» занимает вторую позицию в этой тройке. Наблюдается значительный разрыв между количеством запросов этих трех магазинов: более 200 тыс. запросов у LavkaLavka, более 8 тыс. запросов у «ВкусВилл» и чуть больше тысячи у «Биомаркета». Это объяснимо, поскольку LavkaLavka изначально позиционировала себя как интернет-магазин в отличие от своих конкурентов. «ВкусВилл» же, в свою очередь, прежде всего офлайн-магазин, и его преимущество перед «Биомаркетом» однозначно указывает на высокий уровень интереса потребителей к этому магазину.

Если говорить о каналах сбыта, то у «ВкусВилл» их два: непосредственно магазины и интернет-магазин с доставкой. Сейчас открыто 29 магазинов и еще 11 готовятся к открытию² (на карте открытые магазины показаны темными буквами, готовящиеся к открытию — светлыми) (рис. 12).

Сеть магазинов LavkaLavka на декабрь 2014 г. насчитывает пять магазинов (четыре из них находятся в центре и один — на Кутузовском проспекте), тогда как «Биомаркет» представлен только в одном месте (Рублевское шоссе). «ВкусВилл» имеет преимущество исходя из территориального расположения: сеть охватывает гораздо большее число потребителей, и существует перспектива дальнейшего расширения офлайн-точек продаж.

Доставка организуется в Москве и Подмосковье, цены варьируются по зонам в зависимости от удаленности от центра³.

Если сравнивать цены на доставку, то во «ВкусВилл» самые выгодные тарифы и условия для покупателей по сравнению с конкурентами. Один

¹ Статистика ключевых слов на «Яндексе» wordstat.yandex.ru. Дата обращения: 20.01.15 г.

² Официальный сайт «ВкусВилл» <http://vkusvill.ru/shops/shopmap/> Дата обращения: 20.01.15 г.

³ Официальный сайт «ВкусВилл» <http://dostavka-vkusvill.ru/tarify/> Дата обращения: 20.01.15 г.

из важнейших плюсов — нет минимальной суммы заказа для доставки (есть только для зоны дальнего Подмоскovie). При этом в «Биомаркете» пишут о том, что цены на доставку (которые выше, чем во «ВкусВилл») действительны до 31 декабря 2014 г.¹ Возможно, это сигнал к тому, что в 2015 г. цены на доставку увеличатся.

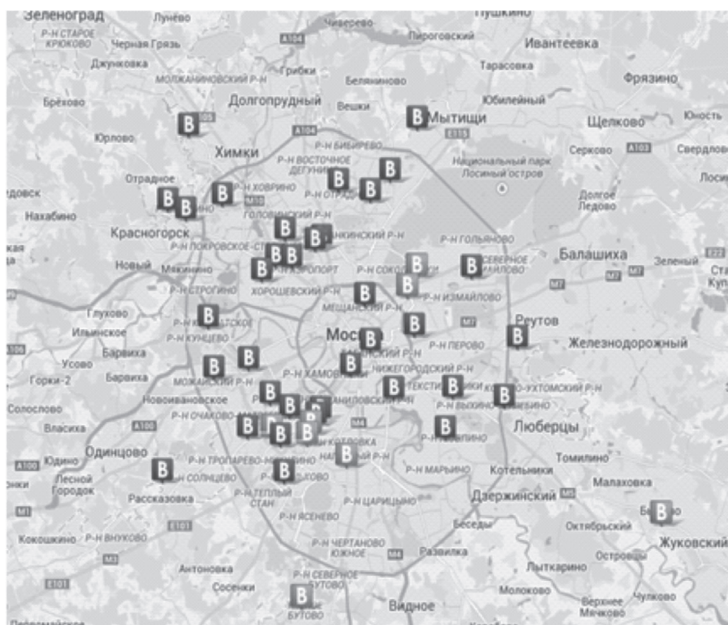


Рис. 12. Географическое расположение магазинов «ВкусВилл» на карте Москвы²

Магазины «ВкусВилл» открываются компанией, не предусмотрена работа по франшизе.

В ситуации снижения аренды на коммерческую недвижимость необходимо дальнейшее расширение офлайн-магазинов «ВкусВилл», в том числе в новых районах, а также в районах, расположенных ближе к границам города (спальным). Такое территориальное расположение поможет ориентироваться на сегмент экомом и экопап, а также на сегмент людей, которые следят за последними тенденциями. Именно за счет расширения территории представления «ВкусВилл» может конкурировать с LavkaLavka и «Биомаркетом».

¹ Официальный сайт «Биомаркет» <http://www.bio-market.ru/usloviya-dostavki-i-oplaty>. Дата обращения: 20.01.15 г.

² Официальный сайт «ВкусВилл» <http://vkusvill.ru/shops/shopmap/> Дата обращения: 20.01.15 г.

9. SWOT-анализ

Таблица 10

SWOT-анализ

	Сильные стороны: Только натуральные продукты. Приемлемые цены. Наличие постоянных клиентов. Отечественные производители	Слабые стороны: Маленький срок хранения многих продуктов. Маленькая сеть. Уровень цен выше, чем в обычных продуктовых магазинах
Возможности: Диверсификация. Увеличение доли рынка. Развитие рекламы. Санкции	Диверсификация, расширение ассортимента «натуральными, приемлемыми» товарами и услугами (органическая одноразовая посуда, органические бытовые средства)	Международное сотрудничество в области качества. Повышение имиджа торговой территории (музыкальное сопровождение, приятный запах, программы лояльности)
Угрозы: Угроза быть «задавленными» конкурентами. Рост издержек. Снижение спроса	Представление продуктов или определенных торговых марок (возможно, совместно с поставщиками) в рамках мероприятий (школы, крупные магазины типа «Ашан»). Корректировка ценовой политики	Акцент на органические продукты, а не натуральные вследствие большего срока хранения и более высокого на них спроса. Указание на то, что магазин не берет большие партии продуктов для сохранения максимальной свежести

Источник: составлено авторами проекта.

10. Стратегические рекомендации

На основе всестороннего анализа разработаны стратегические рекомендации для компании «ВкусВилл». Предложенные рекомендации в отношении стратегий компании состоят в следующем:

1. Создание новых и усовершенствованных товаров для существующих рынков: меньшая ориентированность на молочные продукты, расширение ассортимента продуктов за счет, например, продажи кваса, паштетов, чая с корицей, имбирем и прочими натуральными добавками, создания линейки товаров для ухода за домом и собой, запуск продаж продуктов, которых нет у конкурентов, таких как сыр «Пармезан», зеленое пиво из бамбука, яблочные и овощные чипсы. Особое внимание необходимо уделить разработке программы реализации одновременно нескольких товаров компании для различных сегментов потребителей. В основу каждой корзины могут войти три вида круп в упаковках по 500 г, по 1 кг помидоров, огурцов и кабачков, 1,5–2 кг картофеля, зелень, 2 л

молока, 400 г творога, 400 г орехов и сухофруктов. «Корзину для всей семьи» соответственно можно выбрать в зависимости от числа членов в ней. Набор продуктов в корзине для аллергиков можно редактировать в зависимости от особенностей организма покупателя. Подобное пакетное ценообразование выгодно и для компании, поскольку возможна реализация тех товаров, спрос на которые ниже, за счет включения их в корзину.

2. Увеличение рыночной доли (увеличение сбыта существующих товаров) и привлечение новых клиентов за счет рекламы, акцентирования на конкурентных преимуществах, в том числе на пользе органических продуктов, за счет повышения узнаваемости бренда, организации специализированных мероприятий для покупателей.

3. Возможно размещение контекстной рекламы в Интернете. Размещение рекламы на «Яндексе» изначально дороже, чем на Google (минимальный бюджет размещений — 21 тыс. руб. и 13,7 тыс. руб. соответственно)¹, однако достаточно тяжело предположить, сколько это будет стоить суммарно, поскольку основной принцип контекстной рекламы — плата за «клик», т.е. переход через рекламное объявление на страницу компании. Через рекламное агентство можно начать продвижение в Интернете от 50 тыс. руб. в месяц². Данная сумма является приемлемой для компании «ВкусВилл», поэтому рекомендуется размещать рекламу именно таким образом.

4. Повышать узнаваемость бренда можно различными способами для разных сегментов. Так, например, для сегмента экомам и экопап можно устраивать детские конкурсы, дети будут в качестве призов получать тетради, письменные принадлежности и сумки для сменной обуви с логотипом «ВкусВилл». Для сегмента людей, знающих о преимуществах органических продуктов, можно устраивать викторины о здоровом питании; победитель получает книгу полезных рецептов с использованием только продуктов «ВкусВилл». Для сегмента аллергиков можно в поликлиниках распространять брошюры о пользе органических продуктов с указанием адресов магазинов «ВкусВилл», сайта и проч.

5. Расширение границ рынка, которое включает в себя географическое расширение (магазины в новых районах Москвы и в других городах), заключение договоров с частными детскими садами и школами о поставке продуктов. Более того, возможно привлечение новых сегментов покупателей, например, при запуске продаж биологических кормов для животных новыми клиентами станут хозяева домашних питомцев.

6. Расширение ассортимента изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары. Напри-

¹ Условия размещения контекстной рекламы в Интернете. [Электронный ресурс. URL: <http://internet.informexpress.ru/advertising/context/>]. Дата обращения: 20.01.15 г.

² Рекламное агентство «Мир рекламы». Контекстная реклама. [Электронный ресурс. URL: <http://internet.reklamy.ru/parts/context.html>]. Дата обращения: 20.01.15 г.

мер, поиск российских поставщиков, изготавливающих сыры по французской рецептуре («Камамбер», «Бри», «Рокфор»); китайские пельмени, готовящиеся на пару, с различными начинками; натуральные аналоги американских бургеров. Такая стратегия позволит привлечь новые сегменты клиентов.

Конкретизируя стратегию под каждый из выделенных сегментов, можно дать следующие рекомендации.

Аллергики, которым противопоказаны продукты с элементами химии (сегмент с высоким потенциалом для компании)

Стратегия:

1. Усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.).
2. Концентрация на конкурентных преимуществах товара.

Люди, которые имеют представление о преимуществах органических продуктов (самый желаемый целевой сегмент)

Стратегия:

1. Цель по сегменту: со временем абсолютное лидерство.
2. Концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте.
3. Инвестиции в максимально возможный рост.

Экомамы и экопапы (сегмент с высоким потенциалом для компании)

Стратегия:

1. Высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ, формирование лояльной потребительской базы.
2. Инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ.

Образец анкеты, выполненной в Google Form

Магазин здорового питания

Дорогие друзья! Просим Вас пройти нашу анкету, посвященную здоровому питанию! Все ответы анонимны! Будет интересно узнать Ваше мнение

* Обязательно



1) Придерживаетесь ли Вы здорового питания? *

Возможен выбор только одного варианта ответа

- ☐ Да, всегда питаюсь здоровой пищей
- ☐ Да, периодически питаюсь правильно
- ☐ Нет, у меня нет возможности питаться здоровой пищей в силу некоторых причин (например, это дорого; не знаю, где покупать органические продукты; и т.д.)
- ☐ Нет, мне это не нужно

2) Знаете ли Вы о магазинах здорового питания? *

Возможен выбор только одного варианта ответа

- ☐ Да
- ☐ Нет
- ☐ Затрудняюсь ответить

3) Соблюдаете ли Вы диету, связанную с Вашим здоровьем? *

Возможен выбор только одного варианта ответа

- ☐ Да
- ☐ Да, но не с целью поддержания здоровья (например, худею)
- ☐ Нет

4) Покупаете ли Вы экологически чистые продукты? (если нет, переходите к вопросу 7)

*

Возможен выбор только одного варианта ответа

- ☐ Да, покупаю только их
- ☐ Да, периодически покупаю органические продукты питания
- ☐ Нет, но хотел(а) бы покупать
- ☐ Нет, мне это не интересно

5) Почему Вы покупаете органические продукты?

Оцените каждый критерий по шкале

	Очень важно	Важно	Нейтрально	Маловажно	Не важно
Это вкусно	☐	☐	☐	☐	☐
Это полезно	☐	☐	☐	☐	☐
Это модно	☐	☐	☐	☐	☐
Из-за проблем со здоровьем (например, аллергия)	☐	☐	☐	☐	☐
Удобная расположенность магазина (например, относительно дома, работы)	☐	☐	☐	☐	☐
Мне нравится их реклама/слоган/логотип/акции	☐	☐	☐	☐	☐
Придерживаюсь антропософской философии (биодинамическое земледелие, вальдорфская педагогика)	☐	☐	☐	☐	☐
Часто бываю за границей, где эта отрасль широко развита, откуда узнал(а) о полезности органических продуктов	☐	☐	☐	☐	☐

6) Где Вы покупаете органические продукты?

Возможен выбор не более 3 вариантов ответа

- ☐ На рынке/ ярмарке
- ☐ В обычных супергипермаркетах
- ☐ В специализированном магазине
- ☐ У бабушек/друзей/знакомых, кто живет в деревне и/или выращивает/производит такие продукты
- ☐ Другое:

7) Какие из нижеперечисленных магазинов органических продуктов Вы знаете? *

Возможен выбор нескольких вариантов ответа

- ☐ Био-маркет
- ☐ Вкусвилл
- ☐ Вселенная Изобилия
- ☐ ЖиВи (Живые Витамины)
- ☐ И Мне
- ☐ LavkaLavka
- ☐ Мадам МУ
- ☐ Другое:

8) Как Вы оцениваете качество продукции следующих магазинов? *

Оцените качество по пятибалльной шкале, где 1 - плохое качество, 5 - отличное качество.

	1	2	3	4	5
Биомаркет	☐	☐	☐	☐	☐
LavkaLavka	☐	☐	☐	☐	☐
ВкусВилл	☐	☐	☐	☐	☐
Мадам МУ	☐	☐	☐	☐	☐
Пятерочка	☐	☐	☐	☐	☐
Вселенная Изобилия	☐	☐	☐	☐	☐
И Мне	☐	☐	☐	☐	☐

9) Сколько Вы тратите в неделю на покупку органических продуктов на одного члена семьи? *

Возможен выбор одного варианта ответа

- ☐ Менее 300 рублей
- ☐ 301 - 1000 рублей
- ☐ 1000 - 2000 рублей
- ☐ Более 2000 рублей

10) Есть ли у Вас дети? (если нет, перейдите к вопросу 11) *

- ☐ Да
☐ Нет

11) Следите ли Вы за питанием своих детей?

Возможен выбор только одного варианта ответа

- ☐ Да, покупаю только натуральные продукты для детей
☐ Да, покупаю еду в супергипермаркетах, избегая частого питания в кафе и фастфудах
☐ Позволяю иногда питаться фастфудом
☐ Часто питается фастфудом, отношусь к этому нормально

12) Считаете ли Вы, что 70 рублей за литр органического молока - приемлемая цена? *

- ☐ Слишком дорого, я не могу себе этого позволить
☐ Дорого, хотелось бы платить меньше
☐ Приемлемо для высококачественного продукта
☐ Вполне приемлемо

13) По какой цене Вы готовы купить литр органического молока, считая, что совершили выгодную покупку? *

Укажите свой вариант

14) При какой цене за литр органического молока Вы бы решили, что продукт слишком дорогой, и отказались бы от покупки? *

Укажите свой вариант

15) Ваш пол *

- ☐ Мужской
☐ Женский

16) Ваш возраст *

- ☐ 20 - 30 лет
☐ 30 - 45 лет
☐ 45 - 60 лет
☐ Более 60 лет

17) Ваш ежемесячный доход *

- ☐ Менее 20 тысяч рублей
☐ 20 - 40 тысяч рублей
☐ 40 - 80 тысяч рублей
☐ 80 - 120 тысяч рублей
☐ Более 120 тысяч рублей

Приложение 2 (для PSM)¹

30	100%	100%	0%	0%
35	87%	100%	0%	0%
40	73%	100%	0%	0%
45	71%	99%	0%	0%
50	39%	98%	1%	0%
55	0,37	95%	1%	0%
60	23%	93%	2%	0%
65	0,23	92%	6%	0%
70	15%	80%	17%	1%
75	11%	75%	27%	1%
80	8%	64%	25%	9%
85	0,08	62%	28%	15%
90	8%	59%	27%	15%
95	8%	59%	48%	15%
100	0,02	30%	43%	24%
110	2%	29%	45%	29%
120	1%	24%	47%	29%
130	1%	21%	50%	29%
140	1%	21%	52%	25%
150	1%	8%	68%	43%
160	1%	8%	70%	47%
170	0%	7%	73%	49%
180	0%	5%	75%	50%
190	0%	5%	76%	52%
200	0%	3%	90%	67%
250	0%	1%	95%	79%
300	0%	1%	98%	92%
350	0%	0%	99%	95%
400	0%	0%	100%	98%
500	0%	0%	100%	100%

Список литературы

1. *Best Roger J.* Market-based management. Strategies for growing customer value and profitability. USA: Prentice Hall, 2012. – P. 191–193.
<http://foodmarkets.ru/articles/topic/1408>. Дата обращения: 20.01.15 г.
<http://msk.kp.ru/daily/26142.5/3031925/> Дата обращения: 20.01.15 г.
<http://www.the-village.ru/village/hopesandfears/story/153817-big-organic-swindle>. Дата обращения: 20.01.15 г.
2. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. – СПб.: Питер, 2012. – С. 457, 480.

¹ На основе онлайн-опроса (https://docs.google.com/forms/d/1joOsILLQKuE6ltZNNFvrJ6L_HnTBjq4wRCH-jVck6IE/viewform?usp=send_form)

3. *Кривенко А.* Мы дорожим человеческими отношениями // Retail.ru: Бизнес-портал. 2014. URL: <http://www.retail.ru/interviews/78545/> Дата обращения: 20.01.15 г.
4. Магазины фермерских продуктов в Москве. Статья // Msk.kp.ru: Онлайн-газета «Комсомольская правда». 2015.
5. Обзор потенциала формата фермерских базаров // Gud-estate.ru: новостной портал. 2014. URL: <http://www.gud-estate.ru/news/15AO8GEE.pdf>. Дата обращения: 20.01.15 г.
6. Обзор российского рынка натуральных и фермерских молочных продуктов // Foodmarket.ru: Российский продуктовый портал. 2012. URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1926>. Дата обращения: 20.01.15 г.
7. Обзор: где купить экологически чистые продукты // Natpit.ru: пищевой портал. 2014. URL: <http://natpit.ru/gde-kupit-organic-product>. Дата обращения: 20.01.15 г.
8. Официальный сайт «ВкусВилл». URL: <http://vkusvill.ru/> Дата обращения: 20.01.15 г.
9. Официальный сайт «Биомаркет». URL: <http://www.bio-market.ru/> Дата обращения: 20.01.15 г.
10. Официальный сайт «ЛавкаЛавка». URL: <http://lavkalavka.com/> Дата обращения: 20.01.15 г.
11. *Прокина Н.* Земля и боль: есть ли будущее у рынка органических продуктов в России // The-village.ru: новостной событийный портал. 2014.
12. *Топорков В.* Конкуренция на рынке натуральных продуктов // Foodmarket.ru: Российский продуктовый портал. 2012.

MARKETING RESEARCH ON MOSCOW FRESH-CUT FLOWERS MARKET BY THE EXAMPLE OF FLOWER SHOP FLOWER POWER

Ermilova Anastasia,

Lobanova Yana,

Mayer Kristina,

Smirnova Ekaterina,

4th year students

Moscow State University

Faculty of Economics

(Moscow, Russia)

Abstract

The market of fresh-cut flowers recently appeared in Moscow and it has been growing and developing rapidly during the last 10 years. However, the crisis emerging in 2014-2015 may endanger the existence of many companies related to the flower business. This article proposes the analysis of the market and a number of recommendations concerning the adjustment of the strategies of the company “Flower Power” in the context of economic crisis.

The flower shop “Flower Power” entered Moscow flower market in the spring 2014. It has become rather popular among the lovers of unusual bouquets, but due to the high level of competition in this market the company still remains unknown to a wide range of consumers. This marketing analysis contains the results of four-month research and has practical significance to the company.

Keywords: marketing research, flower market, crisis.

JEL-codes: M300, M310.

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОСКОВСКОГО РЫНКА СВЕЖЕСРЕЗАННЫХ ЦВЕТОВ НА ПРИМЕРЕ САЛОНА FLOWER POWER

*Ермилова Анастасия,
Лобанова Яна,
Майер Кристина,
Смирнова Екатерина,
студентки 4-го курса
МГУ им. М.В. Ломоносова,
экономический факультет
(г. Москва, Россия)*

Аннотация

Московский рынок свежесрезанных цветов в течение последних 10 лет стремительно рос и развивался. Однако наметившийся в 2014–2015 гг. кризис ставит под угрозу существование многих компаний, деятельность которых связана с торговлей цветами. Данная статья содержит анализ рынка свежесрезанных цветов, а также ряд рекомендаций и предложений, направленных на корректировку стратегий компании Flower Power в условиях кризиса. Представленное исследование проводилось авторами на протяжении четырех месяцев, в течение которых были получены результаты, имеющие практическую значимость для компании.

Ключевые слова: маркетинговое исследование, цветочный рынок, кризис.
JEL-codes: M300, M310.

В данной статье представлено маркетинговое исследование московского рынка свежесрезанных цветов. Такой выбор был сделан не случайно. Объем этого рынка рос и динамично развивался до кризиса¹. При этом данный рынок является довольно непрозрачным, что вызывает особый интерес к его изучению. Кроме того, цветочный бизнес занимает пятое место в рейтинге самых прибыльных бизнесов в мире².

Актуальность выбранной темы заключается также и в том, что рынок свежесрезанных цветов можно считать показателем благосостояния об-

¹ См.: *Иванова О.* Обзор цветочного рынка в России. 2013. <http://www.press-release.ru/branches/pr/08cd354badd83/> Дата обращения: 24.12.2014 г.

² См.: Цветочный бизнес – спасение в кризис. http://www.raut.ru/article/cvetochnij_biznes_spasenie_v_krizis.html. Дата обращения: 24.12.2014 г.

щества¹. В данный момент, во время наметившегося в России экономического кризиса, можно ожидать падения спроса на цветочную продукцию. Угрозой является не только общее снижение спроса на рынке, но и то, что продукция особенно сильно подвержена влиянию изменения курса валют, так как значительная ее часть поставляется из-за рубежа. В связи с этим фирмам необходимо изменять стратегию поведения. Чтобы проработать тему более детально, авторами был выбран цветочный салон под названием Flower Power, который пока неизвестен широкому кругу потребителей, но стремительно набирает популярность.

Маркетинговый аудит компании является особенно актуальным в настоящее время, поскольку в условиях кризиса всем компаниям придется пересматривать стратегии.

Цель данного исследования — понять специфику цветочного рынка на примере цветочного салона Flower Power и сделать предположения для корректировки маркетинговых стратегий компании в период кризиса.

Характеристика рынка и компании. Рынок свежесрезанных цветов в России развивается очень быстро. Ценообразование на нем зависит от различных факторов: курса доллара, таможенных пошлин, цен на электроэнергию и бензин, от спроса и от других факторов². Кроме того, огромное количество цветочной продукции поставляется из-за рубежа³. В связи с тем, что за 2014 г. курс доллара вырос и на 22.01.2015 г. составил 65,56 руб.⁴, цены на бензин повысились на 8,5%⁵, а также из-за наметившегося кризиса в российской экономике цветочные компании могут оказаться под угрозой разорения. В августе 2014 г. были приняты санкции на ввоз продукции из-за рубежа. Напрямую данные меры пока не коснулись цветочной продукции, однако заметно сократили привлекательность бизнеса⁶.

Цветочный салон Flower Power открылся в мае 2014 г. В магазине предлагается широкий ассортимент цветов со всего света. Флористы готовы составить любой букет или цветочную композицию с учетом всех пожеланий. В салоне также имеется выбор открыток. Кроме того, принимаются заказы на оформление и декорирование помещений для любых праздничных мероприятий — от свадеб и корпоративных вечеринок до скромных торжеств в кругу семьи⁷.

¹ См.: *Иванова О.* Указ. соч.

² См.: *Иванова О.* Российский цветочный рынок. http://informarket.ru/research/gossiyskiy_tsvetochnyi_rinok.pdf. Дата обращения: 24.12.2014 г.

³ См.: *Рябова Д.* Процветающий бизнес: сколько стоит цветочный салон. Интервью с флористом и владелицей компании «Королевские оранжевые» И. Роговцевой. <http://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/265507-protsvetayushchii-biznes-skolko-stoit-tsvetochnyi-salon>. Дата обращения: 25.12.2014 г.

⁴ <http://www.cbr.ru>. Дата обращения: 22.01.2015 г.

⁵ http://www.dp.ru/a/2014/12/31/Ceni_na_benzin_v_Rossii_s/ Дата обращения: 25.12.2014 г.

⁶ См.: *Рябова Д.* Указ. соч.

⁷ <https://flowerpower.ru/about/about-us/> Дата обращения: 24.12.2014 г.

Методы маркетингового исследования. Для решения поставленных задач группа авторов провела собственное исследование. Оно состояло из двух частей. Первая часть — это поисковое исследование, которое проводилось в виде интервью с экспертами¹. Кроме того, для проведения конкурентного анализа, выявления каналов сбыта и способов продвижения продукции авторами был использован такой метод исследования, как «тайный покупатель», в рамках которого каждый из авторов посетил по одному цветочному салону-конкуренту для выявления их основных преимуществ и недостатков. В результате были выработаны гипотезы, которые проверялись во второй части исследования — в количественном исследовании. Основными источниками данных стали опрос в Интернете и офлайн-опрос. 79 человек приняли участие в офлайн-опросе² и 73 человека — в онлайн-опросе³, все респонденты были различного пола, возраста и материального достатка, что позволило получить максимально правдоподобную картину предпочтений потребителей на выбранном рынке.

Также было проведено итоговое дескриптивное маркетинговое исследование при помощи анализа следов в Интернете, т.е. была проанализирована активность покупателей в таких социальных сетях, как VK, Instagram и на различных форумах⁴. По разным компаниям было найдено различное количество отзывов, поэтому при анализе использовалось процентное соотношение хороших отзывов в общей массе найденных комментариев по определенной компании. В табл. 1 приведены результаты обработки отзывов в сети Интернет по различным компаниям.

Таблица 1

Анализ отзывов покупателей

Название компании	Всего отзывов, шт.	Положительные отзывы, шт.	Отрицательные отзывы, шт.	Доля положительных отзывов в общем количестве отзывов, %
Flower Power	30	16	14	53%
«Сады Сальвадора»	37	32	5	86%
AMF	66	41	25	62%
«Мосцветторг»	125	42	83	34%
Палатки «Цветы»	50*	25	25	50%

Источник: разработано авторами на основе анализа отзывов о различных цветочных компаниях в сети Интернет и в результате личного опроса покупателей в палатках «Цветы», так как посетители таких цветочных магазинов не пишут отзывов в сети Интернет.

¹ Экспертами являлись флористы салона в период с 15.10.14 г. по 17.12.14 г.

² См.: Приложение 1.

³ <https://docs.google.com/forms/d/1-l0C6AlwjqSOPIZ2DSZJ300KcuHX2CZC1hLOq8P4lXk/viewform>

⁴ vk.com; instagram.com; www.sendflowers.ru; www.shopotziv.ru; www.shopaudit.ru; reviewscompanies.ru. Дата обращения: 20.12.2014 г.

Сегментация. Для того чтобы определить, в каком направлении развиваться компании, необходимо выделить рыночные сегменты и выбрать целевые сегменты.

На основе проведенного поискового исследования была составлена анкета для опроса потребителей. Анкета была представлена как в онлайн-¹, так и в офлайн-варианте². В результате проведенного опроса были получены ответы 150 респондентов, на основе которых и было осуществлено сегментирование рынка.

Авторы выявили два основных сегмента потребителей:

- 1) сегмент 1 (43%): представители сегмента покупают цветы по случаю дня рождения / свадьбы / 8 Марта. Данный сегмент назван «покупка к событию»;
- 2) сегмент 2 (57%): представители сегмента покупают цветы с целью порадовать близких, украсить дом, а также для романтических встреч. Сегмент назван «покупка для удовольствия».

По результатам опроса было определено, что представители сегмента 1 — это, как правило, незамужние / неженатые люди различного возраста и пола, для которых основным фактором выбора места покупки букета является местоположение магазина. Основной причиной и мотивом покупки для данного сегмента является покупка уже собранных букетов к определенным случаям. Сегмент 1 также можно разделить на два под-сегмента: розничные покупатели, которые покупают свежие цветы в магазине и для которых важно наличие большого выбора, и корпоративные клиенты, которым необходима своевременная доставка необходимого количества цветов.

Представителями сегмента 2 являются потребители, совершающие покупки 3–4 раза в полгода (примерно 1 раз в полтора месяца), для которых наиболее важным фактором при выборе магазина является наличие свежей, качественной продукции. Кроме того, их самыми важными ценностями являются семья, друзья, дом и уют. В данном случае пол, возраст и семейное положение не играют роли при выборе и покупке. Учет индивидуальных предпочтений — главный фактор для удовлетворения потребностей представителей данного сегмента. По сегменту 2 авторам удалось выявить предпочтения потребителей в цветах. По результатам опроса оказалось, что наибольшее количество респондентов, покупающих цветы для удовольствия, выбирают розы — 36%, одинаковое предпочтение отдается пионам, тюльпанам и герберам — по 10%, остальные же представители сегмента выбирают другие виды цветов.

Интересным является тот факт, что для сегментов 1 и 2 ценовая сегментация практически одинакова. Таким образом, были выделены три

¹ <https://docs.google.com/forms/d/1-10C6AlwjqSOpIZ2DSZJ30OKcuHX2CZC1hLOq-8P4IXk/viewform>

² См.: Приложение 1.

ценовых сегмента на основе готовности потребителей платить определенную цену за букет (рис. 1):

- 1) сегмент 1: низкий ценовой сегмент (до 3000 руб.). Для представителей сегмента эффективно предложение Cheap & Fast («дешево и быстро»), поскольку данные потребители хотят иметь возможность купить небольшие готовые букеты по низкой цене;
- 2) сегмент 2: средний ценовой сегмент (3000–6000 руб.). Потребители сегмента хотят покупать букеты по средней цене;
- 3) сегмент 3: высокий ценовой сегмент (выше 6000 руб.). Инсайт данного сегмента: «дорогой, качественный и красивый букет показывает положение человека в обществе и его отношение к тому, кому предназначается букет».

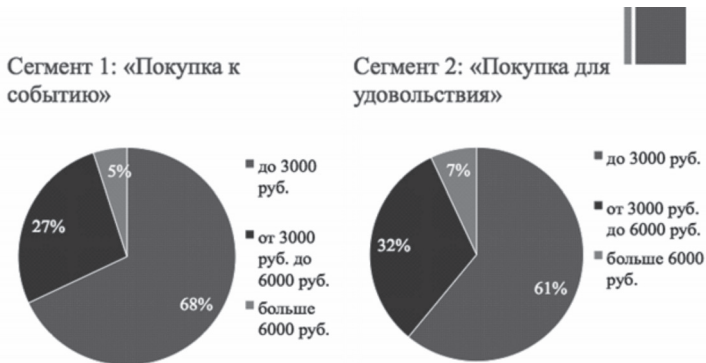


Рис. 1. Ценовые предпочтения различных сегментов потребителей
Источник: разработано авторами на основании проведенного опроса потребителей.

Данные ценовые сегменты описаны в табл. 2 при помощи факторов, влияющих на выбор цветочного салона тем или иным сегментом потребителей. В табл. 2 знаком «+» отмечены факторы, оказывающие влияние на выбор, а знаком «+++» — наиболее значимые факторы для того или иного сегмента.

Таблица 2

Факторы, влияющие на выбор цветочного салона

Фактор	Сегмент 1: низкий ценовой сегмент (до 3000 руб.)	Сегмент 2: средний ценовой сегмент (3000–6000 руб.)	Сегмент 3: высокий ценовой сегмент (выше 6000 руб.)
Возраст			
Пол			
Семейное положение			
Ценовая категория	+++	+	
Местоположение салона		+++	

Фактор	Сегмент 1: низкий ценовой сегмент (до 3000 руб.)	Сегмент 2: средний ценовой сегмент (3000–6000 руб.)	Сегмент 3: высокий ценовой сегмент (выше 6000 руб.)
Наличие дизайнерских букетов			+
Бренд			+
Отзывы			
Проводимые акции	+		
Качество продукции		+++	+++

Источник: разработано авторами на основании проведенного опроса потребителей.

Матрица McKinsey. Одним из методов оценки и выбора целевых сегментов является матрица McKinsey. Для того чтобы ее построить, авторы сначала провели интервью с экспертами¹ с целью определения важности каждого из следующих параметров по выделенным авторами сегментам: возможности для расширения ассортимента в сегменте, наличию неудовлетворенных потребностей на рынке, числу прямых конкурентов, ценовой конкуренции, силе бренда и поставщикам. Результаты оценок были сведены в таблицу, на основании которой затем были получены обобщенные оценки по сегментам (табл. 3).

Таблица 3

Экспертные оценки параметров для матрицы McKinsey

Горизонтальная ось (привлекательность рынка)

-  1 сегмент (покупка к событию)
 2 сегмент (покупка для удовольствия)

Факторы привлекательности	Важность	Экспертная оценка позиции (от 1 до 5)		Обобщенная оценка	
		1 сегмент	2 сегмент	1 сегмент	2 сегмент
Возможности для расширения ассортимента в сегменте	0,3	5	5	1,5	1,5
Наличие неудовлетворенных потребностей на рынке	0,2	3	2	0,6	0,4
Число прямых конкурентов	0,1	4	2	0,4	0,2
Ценовая конкуренция	0,1	1	1	0,1	0,1
Сила бренда	0,1	4	4	0,4	0,4
Поставщики	0,2	2	3	0,4	0,6
				3,4	3,6

Источник: таблица составлена авторами на основании экспертного мнения.

¹ Экспертами являлись флористы салона в период с 15.10.14 г. по 17.12.14 г.

Затем была собрана фокус-группа¹, для того чтобы с точки зрения потребителей оценить силу конкурентной позиции по таким параметрам, как: адаптация к рыночным изменениям, соответствие потребностям целевой аудитории, уникальное преимущество товара, качество товара, имидж бренда и взаимодействие с поставщиками. Результаты этих оценок были обработаны по такому же принципу, как и экспертные оценки (табл. 4).

Таблица 4

Оценки фокус-группы для матрицы McKinsey

Вертикальная ось (сила конкурентной позиции)

-  1 сегмент (покупка к событию)
 2 сегмент (покупка для удовольствия)

Факторы стратегической позиции	Важность	Экспертная оценка позиции (от 1 до 5)		Обобщенная оценка	
		1 сегмент	2 сегмент	1 сегмент	2 сегмент
Адаптация к рыночным изменениям	0,1	1	1	0,1	0,1
Соответствие потребностям целевой аудитории	0,3	5	4	1,5	1,2
Уникальное преимущество товара	0,1	4	3	0,4	0,3
Качество товара	0,2	4	5	0,8	1,0
Имидж бренда	0,1	2	4	0,2	0,4
Взаимодействие с поставщиками	0,2	3	2	0,6	0,4
				3,6	3,4

Источник: таблица составлена авторами на основании оценок фокус-группы.

На основании произведенных оценок была построена матрица McKinsey (рис. 2).

Из табл. 3 и 4 видно, что обобщенные оценки у различных сегментов практически совпали и отличаются лишь на 0,2 пункта по каждой из осей, поэтому авторы построили одну обобщенную матрицу для обоих сегментов.

¹ 25.10.2014 г. была собрана фокус-группа из 7 человек (в том числе Д.А. Морозова – студентка магистратуры, Е.В. Казанцева – домохозяйка, А.А. Смирнов – бизнесмен, В.В. Кушнарева – студентка бакалавриата, Ф.А. Кирилленко – студент специалитета). Методология опроса предполагала обсуждение в Интернете (для удобства использовалась социальная сеть «ВКонтакте»).



Рис. 2. Матрица McKinsey

Источник: матрица построена авторами на основе табл. 3 и 4.

Отметив точки на вертикальной и горизонтальной осях, увидим, что оба сегмента имеют одинаковый уровень привлекательности для компании и попадают в ячейку «увеличение маркетингового преимущества». Можно сделать вывод, что для дальнейшего успешного функционирования на рынке необходимо стремиться к увеличению маркетингового преимущества компании. Несмотря на то что положение фирмы на рынке относительно стабильно, есть некоторые перспективы для развития.

Конкурентный анализ. Количество цветочных магазинов на рынке очень велико, поэтому по результатам онлайн-опроса¹ был получен большой перечень цветочных магазинов, услугами которых пользуются респонденты. На основе полученных ответов авторами были выявлены самые популярные у респондентов цветочные магазины. Среди них оказались компания «Мосцветторг», компания AMF, салон «Сады Сальвадора», магазин «Грин-лайн» и палатки «Цветы». В связи с этим авторы провели сравнение цветочных компаний, на основе которого были выявлены прямые конкуренты магазина Flower Power. Исследование проводилось методом «тайный покупатель» и на основе информации с официальных сайтов магазинов. Магазины сравнивались по шкале, где 0 — полная схожесть двух конкурентов, 10 — полное различие двух конкурентов. Сравнение проводилось по 8 критериям: продукция, наличие магазина (офлайн), наличие доставки, наличие интернет-магазина, наличие не-

¹ <https://docs.google.com/forms/d/1-l0C6AlwjqSOpiZ2DSZJ300KcuHX2CZC1hLQoq8P4lXk/viewanalytics>

скольких точек продаж, наличие индивидуального подхода к клиентам, возможность оптовой закупки и наличие рекламы. Результаты представлены в табл. 5 «Сравнение цветочных магазинов».

Таблица 5

Сравнение цветочных магазинов

Критерий	Flower Power	Мосцветторг	AMF	Сады Сальвадора	Грин-лайн	Цветы у метро (ларек)
Продукция	Готовые букеты, букеты на заказ, открытки, штучные цветы	Готовые букеты, корзины с цветами, игрушки из цветов, штучные цветы, подарки	Готовые букеты, букеты на заказ, корзины с цветами, игрушки из цветов, композиции из цветов, штучные цветы, подарки	Готовые букеты, букеты на заказ, корзины с цветами, композиции из цветов, горшечные растения	Интерьерные растения, растения открытого грунта, готовые букеты, цветочные композиции, луковичные и семена, грунты и средства по уходу	Готовые букеты, штучные цветы
Магазин (офлайн)	+	+	—	+	+	+
Доставка	+	+	+ (в том числе международная, а также срочная по доп. плате)	+	—	—
Интернет-магазин	+	+	+	+	+	—
Множество точек продаж	—	+	—	—	—	+
Индивидуальный подход	+	+	+	+	+	—
Возможность оптовой закупки	+	+	+	—	+	+
Реклама	+	+	+	+	+	—

Источник: проведенное авторами исследование на основе информации с сайтов магазинов, а также методом наблюдения и методом «тайный покупатель» в офлайн-точках.

1. 56% опрошенных в ходе онлайн-опроса выбрали в качестве места покупки компанию «Мосцветторг»¹. Отличием от «Мосцветторга» является отсутствие у магазина Flower Power множества точек продаж. Оценка идентичности данных конкурентов — 0 баллов.

2. 24% опрошенных выбрали магазин AMF². Ассортимент AMF шире, чем в магазине Flower Power, а доставка работает по всей стране и за рубежом. Степень схожести конкурентов — 3 балла, следовательно, AMF — прямой конкурент Flower Power.

¹ <http://www.moscvettorg.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.

² <http://www.sendflowers.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.

3. 5% опрошенных ответили, что «Сады Сальвадора» являются предпочтительным местом покупки цветов¹. В магазине «Сады Сальвадора» шире ассортимент цветочной продукции, однако отсутствует возможность оптовой закупки. Оценка схожести конкурентов – 2 балла, следовательно, «Сады Сальвадора» – прямой конкурент Flower Power.

4. 5% при покупке выбирают «Грин-лайн»². Продукция данного магазина полностью отличается, свежесрезанные цветы отсутствуют, доставки нет. Выставленная оценка 10 баллов означает, что продукция совершенно разная. «Грин-лайн» не является прямым конкурентом Flower Power.

5. 10% ответили, что покупают цветы в палатках «Цветы». В палатках отсутствует доставка, интернет-магазин, индивидуальный подход и реклама, продукция однородна, и палатки имеют популярность у потребителей. Следовательно, с оценкой 5 баллов палатки «Цветы» можно отнести к прямым конкурентам Flower Power.

Таким образом, в результате проведенного сравнительного анализа были выявлены прямые конкуренты магазина Flower Power – компания «Мосцветторг», компания AMF, салон «Сады Сальвадора», палатки «Цветы».

Атрибутивное позиционирование. В результате поискового исследования были выделены шесть наиболее важных атрибутов рыночного предложения цветочного магазина: наличие качественной и свежей продукции, широта ассортимента, местоположение салона, цена букета, профессионализм флористов / продавцов и бренд салона. С помощью опроса были получены результаты, по которым была построена «Карта атрибутивного позиционирования» (рис. 3). Респондентам предлагалось оценить по пятибалльной шкале (1 – наименее значимый, 3 – нейтральный, 5 – наиболее значимый) факторы, влияющие на выбор цветочного салона (атрибуты). Кроме того, в анкете присутствовал вопрос о наиболее часто посещаемом цветочном салоне. Благодаря этому вопросу были выявлены оценки атрибутов, которые дали респонденты, посещающие салоны-конкуренты. В результате была получена «Важность атрибутов» (табл. 6), на основе которой была построена «Карта атрибутивного позиционирования» (см. рис. 3).

¹ <http://www.salvadorgardens.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.

² <http://shop.grln.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.

Оценка атрибутов рыночного предложения

Параметры	Flower Power	«Мосцветторг»	AMF	«Сады Сальвадора»	Палатки «Цветы»
Наличие качественной и свежей продукции	5	5	5	4	4
Широта ассортимента	4	3	5	4	2
Местоположение	3	4	2	5	5
Цена	3	4	3	4	3
Профессионализм флористов/продавцов	4	2	4	4	1
Бренд	4	4	4	4	1

Источник: разработано авторами на основании проведенного опроса потребителей.

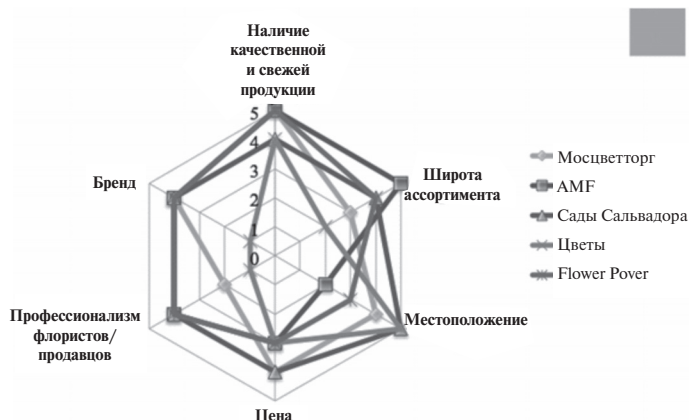


Рис. 3. Карта атрибутивного позиционирования

Источник: разработано авторами на основании проведенного опроса потребителей.

Для покупателей салона Flower Power, «Мосцветторг» и AMF самым важным оказалось наличие качественной и свежей продукции. Важное значение также имеют бренд, широта ассортимента и профессионализм флористов/продавцов. Степень важности цены и местоположения для этих покупателей невелика. Пока в Москве открыт только один салон Flower Power, и если в него приезжают люди, которые специально проделали путь, то ценовая политика, как видно на рис. 3, не является для них важнейшим фактором при выборе. Также видно, что салон Flower Power проигрывает своим конкурентам по таким атрибутам, как местоположение и широта ассортимента.

Оценка перспектив бренда компании. Согласно модели Brand Asset Valuator от компании Young and Rubicam¹, здоровье бренда определяется

¹ <http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/?lang=en>

4 показателями: отличие, актуальность, уважение и знание. Соответственно ось Y строится по первым двум показателям, которые отражают силу бренда, а ось X – по последним, отражающим статус бренда. Авторы, опираясь на эту методику, провели собственное исследование.

В ходе данного исследования «отличие» каждой компании определялось с помощью попарного анализа – сравнения разнообразных услуг и товаров, таких как готовые букеты, цветочные композиции, аксессуары и др.

Для того чтобы определить «актуальность» различных брендов, авторы разработали методологию, в основу которой заложены оценки из табл. 6. На основе анкет были определены параметры салона, которые клиенты из каждого сегмента ценят больше всего (оценки «4» и «5» по 5-балльной шкале). Их получилось 4: наличие качественной и свежей продукции, широта ассортимента, местоположение и цена. Затем был оценен вес каждого фактора в общей сумме. И на основе того, какое количество актуальных для посетителей факторов превалирует в том или ином салоне и насколько они в нем выражены, были выведены оценки актуальности каждого из брендов.

Для измерения такого показателя, как «уважение», авторы изучили различные сайты¹ с отзывами о той или иной компании и вывели процент положительных отзывов из общей массы.

Для показателя «знание» было подсчитано количество подписчиков (followers) в популярных социальных сетях, например, Instagram, VK, Facebook². В результате были получены показатели (табл. 7), каждый из которых оценивался по 100%-ной шкале и на основании которых была построена «сетка мощности» (рис. 4). Для оси Y была взята средняя арифметическая оценка показателей «отличие» и «актуальность», для оси X – «уважение» и «знание».

Таблица 7

Параметры оценки перспектив

Параметры	Flower Power	«Мосцветторг»	AMF	«Сады Сальвадора»	Палатки «Цветы»
Отличие	74	55	85	35	15
Актуальность	65	73	65	68	40
Brand Strength	69,5	64	75	51,5	27,5
Уважение	53	34	62	86	50
Знание	44	77	57	59	85
Brand Stature	48,5	55,5	59,5	72,5	67,5

Источник: разработано авторами на основе анкет, анализа следов в Интернете.

¹ www.sendflowers.ru; www.shopotziv.ru; www.shopaudit.ru; reviewscompanies.ru. Дата обращения: 20.12.2014 г.

² vk.com; instagram.com; facebook.com. Дата обращения: 20.12.2014 г.

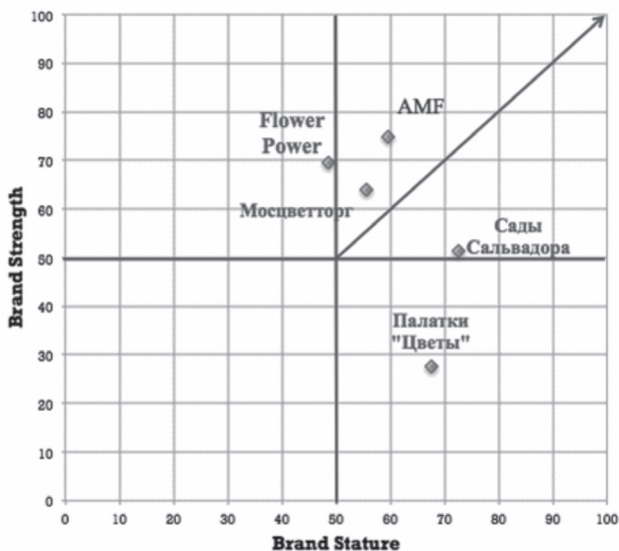


Рис. 4. Оценка брендов компаний на московском рынке свежесрезанных цветов
 Источник: разработано авторами на основе собственного исследования.

Из рис. 4 видно, что компания Flower Power попала в квадрант «нереализованный потенциал». Это означает, что у бренда салона есть хорошие перспективы развития, несмотря на прогнозируемый кризис в стране.

Анализ товарной политики компании Flower Power можно провести с помощью многоуровневой модели товара Котлера¹ (рис. 5). Согласно данной модели, существует пять уровней товара, которые образуют иерархию ценности товара. Переход на следующий уровень означает увеличение ценности товара для потребителя.

В основе иерархии лежит стержневая выгода, т.е. основная услуга, приобретаемая покупателем. В компании Flower Power такой услугой является впечатление, т.е. эмоции, получаемые покупателем при приобретении букета.

Второй уровень товара — основной товар — представляет из себя тот материальный товар или оказываемые услуги, которые покупатель получает в магазине. В данном случае основной товар представлен готовыми цветочными композициями, открытками, аксессуарами из Лондона и Нью-Йорка, различными видами упаковки.

Третий уровень — это ожидаемый товар, т.е. тот набор услуг, который потребитель ожидает получить при покупке. Таким товаром в рассматриваемой компании является предоставление услуги индивидуального сбора букета, широкий ассортимент товаров.

¹ См.: Котлер Ф. Управление маркетингом. — М.: Вильямс, 2012. — С. 281–283.

Четвертый уровень представлен дополненным (улучшенным) товаром, превышающим обычные ожидания потребителя. К этому уровню в салоне Flower Power относятся круглосуточная доставка, наличие онлайн-магазина, выездное декорирование помещений, проведение мероприятий, предложение cheap and fast, которое представляет из себя продажу небольших готовых букетов по низким ценам.

Пятый уровень товара — это возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Товары, относящиеся к данному уровню, можно определить при помощи маркетингового исследования рынка. Авторы предполагают, что одним из таких товаров могут стать, например, различные фигурки из живых цветов.

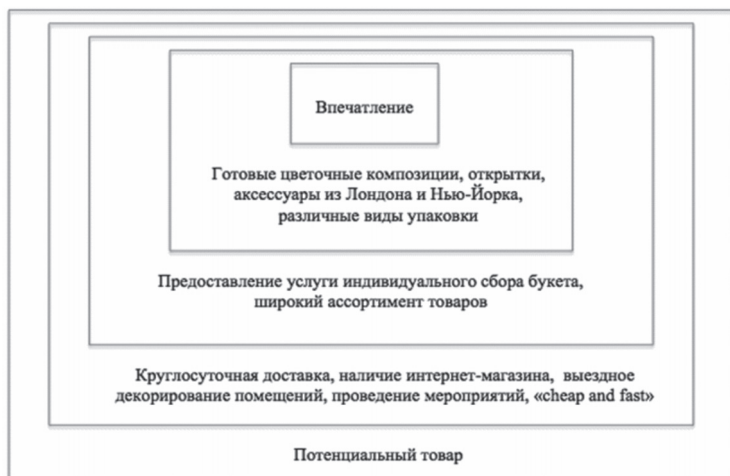


Рис. 5. Товарные уровни

Источник: разработано авторами на основе многоуровневой модели товара Котлера.

Анализ товарного ассортимента. Для построения матрицы BCG были выбраны пять основных позиций товарного ассортимента, которыми занимается компания Flower Power: готовые букеты, услуга индивидуального сбора, различные аксессуары (открытки, вазы и проч.), услуги по декорированию помещений и воздушные шары. На основе результатов беседы с экспертами авторам удалось выяснить, какую долю рынка занимает тот или иной продукт и услуга. Для того чтобы узнать темпы роста рынка взятых продуктов и услуг, был проведен мониторинг, который позволил выяснить, что набирают обороты продажи готовых букетов и воздушных шаров¹, а индивидуальный сбор² отходит на второй план.

¹ <http://www.creonenergy.ru/news/arkhiv/detail.php?ID=94497>. Дата обращения: 21.12.2014 г.

² <http://www.latvia.allbusiness.ru/PressRelease/PressReleaseShow.asp?ID=515368>. Дата обращения: 20.12.2014 г.

Таким образом, по результатам (рис. 6) видно, что «собакой» для салона Flower Power является декорирование помещений. Услуга не так распространена на отечественном рынке, но все же бывают случаи, например свадьба, когда она становится необходимой. Аксессуары также являются «собакой», но, как можно заметить по схеме, они близки к переходу, пока, правда, не ясно, в какую именно категорию: в «знак вопроса» или в «дойную корову». «Знак вопроса» для салона – это воздушные шары. Все чаще люди, приходя за букетами, берут в дополнение не только открытки, но и воздушные шары. Услуга индивидуального сбора стала «дойной коровой» для компании Flower Power, а готовые букеты – «звездами». Большинство покупателей в нашей стране предпочитают букеты из однотипных цветов, например, обыкновенный букет роз. В очень редких случаях потребитель сам составляет себе букет или просит это сделать за него. В европейских же странах распространена покупка готовых букетов. Данная тенденция постепенно приходит в Россию и начинает медленно, но верно занимать лидирующие позиции по продажам. Именно поэтому салон Flower Power ориентирован на продажу готовых букетов любых размеров и цен.

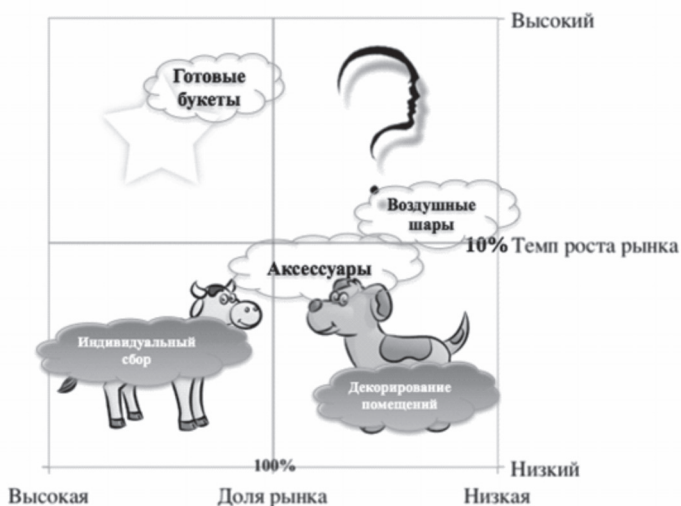


Рис. 6. Матрица BCG

Источник: разработано авторами на основе результатов интервью с продавцами магазина.

Ценовая политика. Большая часть продукции магазина рассчитана на средний и высокий ценовые сегменты. Однако также проводится акция *cheap and fast* для низкого ценового сегмента, когда небольшие дизайнерские букеты можно купить по низким ценам. Кроме того, компания выдает постоянным клиентам дисконтные карты.

Основной целью компании является увеличение доли продукции низкого ценового сегмента. Это актуально в условиях разворачивающегося в стране кризиса.

Матрица ценности. С помощью опроса были получены оценки атрибутов рыночного предложения для сегмента 1 «покупка к событию» (табл. 8). Важность атрибута оценивалась с помощью вопроса в онлайн-анкете «Оцените степень важности для вас следующих ценностей по 5-балльной шкале»¹.

Таблица 8

Оценки атрибутов для сегмента 1 «покупка к событию»

Параметры	Важность (покупки к событию)	Flower Power	«Мосцветторг»	AMF	«Сады Сальвадора»	Палатки «Цветы»
Наличие качественной и свежей продукции	24%	5	5	5	4	4
Широта ассортимента	19%	4	3	5	4	2
Местоположение	19%	3	4	2	5	5
Цена	14%	3	4	3	4	3
Профессионализм флористов/продавцов	14%	4	2	4	4	1
Бренд	10%	4	4	4	4	1

Источник: разработано авторами на основе опроса потребителей.

После этого полученные оценки были взвешены (каждая оценка была умножена на важность), что привело к результатам, представленным в табл. 9.

Таблица 9

Взвешенная оценка атрибутов для сегмента 1 «покупка к событию»

Параметры	Flower Power	«Мосцветторг»	AMF	«Сады Сальвадора»	Палатки «Цветы»
Наличие качественной и свежей продукции	1,19	1,19	1,19	0,95	0,95
Широта ассортимента	0,76	0,57	0,95	0,76	0,38
Местоположение	0,57	0,76	0,38	0,95	0,95
Цена	0,43	0,57	0,43	0,57	0,43
Профессионализм флористов/продавцов	0,57	0,29	0,57	0,57	0,14
Бренд	0,38	0,38	0,38	0,38	0,10
Средневзвешенная оценка	0,65	0,63	0,65	0,70	0,49

Источник: рассчитано авторами на основе опроса потребителей.

¹ <https://docs.google.com/forms/d/1-l0C6AlwjqSOpIZ2DSZJ300KcuHX2CZC1hLOq8P4lXk/viewanalytics>

Чтобы рассчитать среднюю оценку, авторы просуммировали значения всех параметров отдельно по каждому цветочному магазину и разделили каждое получившееся число на количество параметров, т.е. на 6 (табл. 10). Таким образом, были получены средние оценки, которые были нанесены на матрицу ценности (рис. 7). Для того чтобы матрица получилась точной, был использован Excel, куда была внесена средняя стоимость букета в каждом магазине, а также средневзвешенная оценка атрибутов. Средняя стоимость букетов была выявлена при помощи личного наблюдения в магазинах, а также в ходе опросов продавцов. Кроме того, для получения линии справедливой цены¹ в матрице были добавлены среднее арифметическое средних цен и среднее арифметическое средневзвешенной оценки.

Таблица 10

Средняя цена и среднее качество

	Воспринимаемое качество	Средняя цена
Flower Power	0,65	5000
«Мосцветторг»	0,63	3000
AMF	0,65	6000
«Сады Сальвадора»	0,7	5000
Палатки «Цветы»	0,49	1500
Среднее	0,624	4100

Источник: разработано авторами на основе опроса потребителей.

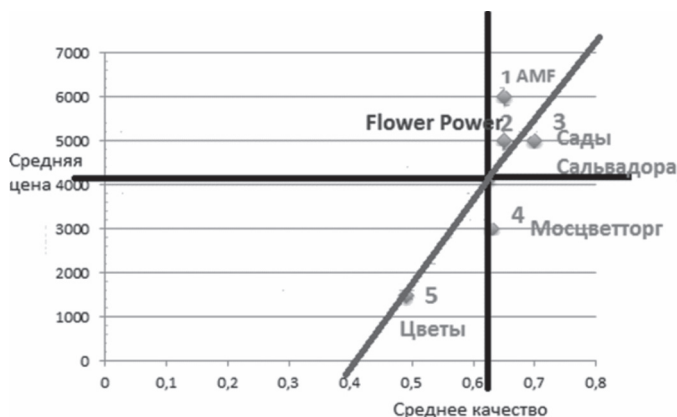


Рис. 7. Карта ценностей для сегмента 1 «покупка к событию»

Источник: разработано авторами на основе опроса потребителей.

По построенной нами для сегмента 1 карте ценности магазин Flower Power занимает относительно слабую позицию среди конкурентов. Для

¹ Методика предложена в книге: Бест Р. Маркетинг от потребителя. — 2006. — С. 189.

достижения линии справедливой цены магазину необходимо понижать цены и повышать воспринимаемое качество. Магазин «Мосцветторг» находится в выгодном положении, так как воспринимаемое потребителями качество точно такое же, а цена ниже, что может привлечь потребителей салонов AMF и Flower Power. Салон «Сады Сальвадора» также находится в выгодном положении, так как предлагает более высокое качество продукции по таким же ценам, как Flower Power, и более низким, чем AMF.

Используя аналогичную методику, авторы получили результаты по сегменту 2, которые представлены в табл. 11 и 12.

Таблица 11

Оценки атрибутов для сегмента 2 «покупка для удовольствия»

Параметры	Важность (покупки без повода)	Flower Power	«Мосцветторг»	AMF	«Сады Сальвадора»	Палатки «Цветы»
Наличие качественной и свежей продукции	24%	5	5	5	4	4
Широта ассортимента	19%	4	3	5	4	2
Местоположение	14%	3	4	2	5	5
Цена	19%	3	4	3	4	3
Профессионализм флористов / продавцов	14%	4	2	4	4	1
Бренд	10%	4	4	4	4	1

Источник: разработано авторами на основе опроса потребителей.

Таблица 12

Средняя цена и среднее качество

	Воспринимаемое качество	Средняя цена
Flower Power	0,65	3500
«Мосцветторг»	0,63	1500
AMF	0,66	4500
«Сады Сальвадора»	0,69	3000
Палатки «Цветы»	0,48	1500
Среднее	0,622	2800

Источник: разработано авторами на основе опросов потребителей.

Важность атрибута оценивалась с помощью вопроса в онлайн-анкете «Оцените степень важности для вас следующих ценностей по 5-балльной шкале»¹ (табл. 13).

¹ <https://docs.google.com/forms/d/1-l0C6AlwjqSOpiZ2DSZJ300KcuHX2CZC1hLOq8P4lXk/viewanalytics>

**Взвешенная оценка атрибутов для сегмента 2
«покупка для удовольствия»**

Параметры	Flower Power	«Мосцветторг»	AMF	«Сады Сальвадора»	Палатки «Цветы»
Наличие качественной и свежей продукции	1,19	1,19	1,19	0,95	0,95
Широта ассортимента	0,76	0,57	0,95	0,76	0,38
Местоположение	0,43	0,57	0,29	0,71	0,71
Цена	0,57	0,76	0,57	0,76	0,57
Профессионализм флористов / продавцов	0,57	0,29	0,57	0,57	0,14
Бренд	0,38	0,38	0,38	0,38	0,10
Средневзвешенная оценка	0,65	0,63	0,66	0,69	0,48

Источник: рассчитано авторами на основе опроса потребителей.

Таким образом, были получены данные для построения матрицы ценности для сегмента 2 «покупка для удовольствия» (рис. 8).

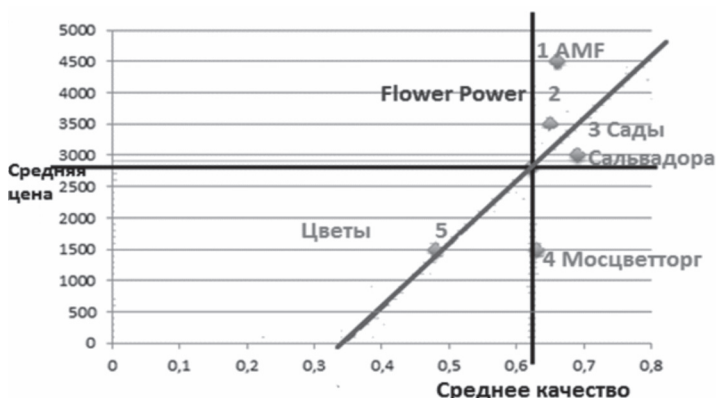


Рис. 8. Карта ценности для сегмента 2 «покупка для удовольствия»

Источник: разработано авторами на основе опроса потребителей.

По построенным картам ценности видно, что ситуации в сегментах схожи. Это свидетельствует о том, что при правильной политике компании магазин Flower Power может достичь линии справедливой цены в обоих сегментах в ближайшее время, но для этого необходимо либо понизить цену, либо повысить воспринимаемое качество продукции.

Также, как отметил Р. Бест, «данный метод не принимает во внимание субъективно воспринимаемый статус или репутацию бренда, которые также могут быть важным источником создания ценности»¹.

Анализ сбытовой политики. Единственный на данный момент магазин Flower Power расположен в центре Москвы, на Кутузовском проспекте. Однако недостатком является удаленное расположение от метро. При этом все магазины прямых конкурентов (AMF, «Сады Сальвадора», «Мосцветторг», палатки «Цветы») имеют несколько точек офлайн-продаж, в том числе в пешей доступности от метро.

Целью магазина является открытие новых точек продаж по всей Москве, что в условиях кризиса выглядит проблематичным, поэтому оптимальным в данных условиях будет являться вариант развития онлайн-торговли. Кроме того, наличие онлайн-магазина представляет собой сильную сторону компании, что соответствует квадранту «сильные стороны» в матрице SWOT.

Карта каналов сбыта. В результате опроса работников салона авторам удалось узнать, что основные поставки цветов производятся из Эквадора, Голландии и России. К сожалению, конкретных поставщиков узнать не удалось, поэтому обозначим их А, В и С (рис. 9).

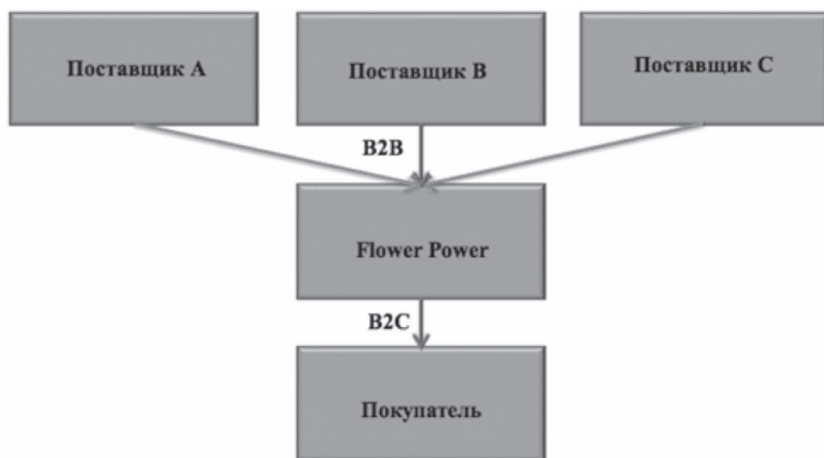


Рис. 9. Каналы сбыта

Источник: разработано авторами на основе проведенного опроса.

При закупке цветов сделки осуществляются на рынке Business to Business, а на втором этапе – на рынке Business to Consumer.

В настоящее время поставщиками магазина Flower Power являются зарубежные компании, что представляет опасность для магазина во время

¹ Методика предложена в книге: Бест Р. Маркетинг от потребителя. – 2006. – С. 189–190.

кризиса, который уже наступает в России. Таким образом, компании Flower Power целесообразно переходить в основном на российских поставщиков, чтобы избежать убытков¹ при изменении курса валют и при вводе санкций на импорт зарубежных товаров.

Анализ продвижения компании. На данный момент основным способом продвижения являются социальные сети. Именно оттуда люди чаще всего получают новую информацию. Однако, как показал опрос, проведенный авторами исследования, о салоне Flower Power люди в основном узнают из рекомендаций друзей и знакомых.

Согласно концепции Promotion Mix, существует четыре основных инструмента маркетинговых коммуникаций: реклама, стимулирование сбыта, PR и прямой маркетинг.

Салон занимается продвижением в Интернете через сеть Instagram, где на страницу магазина подписано более 8 тыс. человек. Кроме того, магазин предоставляет цветы на фотосессии модных журналов (например, Cosmopolitan Beauty) и организует фотосессии для звезд шоу-бизнеса, а также оформляет помещения для благотворительных и торжественных мероприятий. Еще одним способом повышения узнаваемости бренда стала доставка цветов из магазина Flower Power на ярком зеленом ретро-фургончике с логотипом магазина.

В результате проведенного исследования авторы пришли к выводу, что из-за того, что магазин Flower Power появился на цветочном рынке недавно, *его основной целью* должно стать повышение узнаваемости бренда за счет наружной рекламы, рекламы в сети Интернет, проведения различных акций, направленных на повышение лояльности клиентов.

Для того чтобы выбрать самые эффективные способы рекламы магазина Flower Power, авторы проанализировали, как рекламируют свою продукцию конкуренты. Магазины AMF, «Мосцветторг» и «Сады Сальвадора» используют в основном контекстную и наружную рекламу. Кроме того, магазин AMF дает рекламу в популярные модные журналы. Авторы оценили стоимость таких кампаний, чтобы выявить самый дешевый и подходящий для магазина Flower Power способ.

С помощью «Яндекс.Директа» авторам удалось узнать цену за клик при ключевом слове «цветы». Результаты представлены в табл. 14. Как видно из данной таблицы, цена сильно различается в зависимости от позиции размещения. Прогноз CTR (показатель кликабельности), который представляет из себя отношение числа кликов на рекламное объявление к числу показов, значительно выше при спецразмещении, однако в этом случае прогноз бюджета на месяц достаточно высок для Flower Power. Самой оптимальной позицией размещения контекстной рекламы для салона будет 1-е место, так как для спецразмещения требуются чрез-

¹ См.: Бест П. Маркетинг от потребителя. — 2006. — С. 430.

вычайно большие затраты, нести которые компания не в состоянии. Что касается гарантированного размещения, то при таком варианте прогноз CTR ниже, чем при размещении на 1-м месте, следовательно, целесообразным является выбор средней позиции — 1-е место в гарантированных показах. Прогноз CTR при таком размещении составляет 0,18%, а прогноз бюджета кампании на месяц — 73 613 руб.

Таблица 14

**Цена клика и прогнозы бюджета контекстной рекламной кампании
при различных позициях размещения**

Позиция	Прогноз средней цены клика, у. е. (1 у. е. = 30 руб.)	Прогноз CTR, %	Прогноз бюджета на месяц, у. е.
Спецразмещение	1,41	3,00	79 749,60 (2392 488 руб.)
1-е место	0,71	0,18	2453,76 (73 613 руб.)
Гарантированные показы	0,71	0,17	2230,82 (66 924,6 руб.)

Источник: «Яндекс.Директ» (Интернет-источник: <https://direct.yandex.ru/registered/main.OmJmVNjvOOFu-Uz3.pl>. Дата обращения: 16.12.2014 г.).

Были также рассмотрены различные варианты размещения медийной (баннерной) рекламы в Интернете, стоимость которой на неделю в среднем обойдется компании в 2 млн руб.¹ Такая стоимость размещения представляется неприемлемой.

Кроме того, в ходе личной беседы с сотрудником модного журнала Elle авторы узнали приблизительные цены на рекламу. Минимальная стоимость такой рекламы составляет около 500 тыс. рублей, а реклама на обложке — больше 5 млн руб. Этот вид рекламы слишком затратен для салона в условиях наступающего кризиса в стране.

Также была изучена стоимость некоторых видов наружной рекламы. Выяснилось, что 1 м² стоит от 300 до 500 руб., таким образом, минимальная цена изготовления баннера составит 15 тыс. руб., реклама на стенде Roll up обойдется компании около 6 тыс. рублей, 2-сторонние пилоны (дисплеи) — от 38 640 до 47 600 руб.² Помимо затрат на изготовление существуют затраты на аренду рекламных мест. Для данных видов наружной рекламы цена варьируется от 25 тыс. до 55 тыс. руб.³ в зависимости от района Москвы.

Проанализировав несколько вариантов рекламных кампаний, авторы пришли к выводу, что на данном этапе самым эффективным и бюджет-

¹ advertising.yandex.ru/price/media/mainpage.xml. Дата обращения: 19.12.2014 г.

² http://www.grandprint.ru/pechat_bannerov.shtml. Дата обращения: 19.12.2014 г.

³ http://www.brand-city.ru/price_pic__idP_10_idp_266.html. Дата обращения: 19.12.2014 г.

ным окажется размещение контекстной рекламы в Интернете или размещение таргетированной рекламы в социальных сетях. Остальные варианты рекламы также необходимо применить в будущем, однако только после роста доли компании на рынке.

SWOT-анализ является одним из базовых инструментов при стратегическом планировании.

Сильные и слабые стороны являются подконтрольными самой компании, следовательно, они были выделены на основании ее позиционирования и восприятия салона клиентами. Сильные стороны Flower Power очевидны. Широкий спектр предоставляемых услуг включает наличие онлайн-магазина и круглосуточную доставку свежих букетов. Благодаря качественному выполнению всех услуг у салона уже сформировался определенный имидж. А вот наличие только одной торговой точки в Москве является одной из причин низкой узнаваемости бренда. Это было отнесено к слабым сторонам.

Несмотря на то что компания Flower Power вошла на высококонкурентный рынок в не самое простое время, у нее все же существуют возможности для развития. Компания имеет возможность открытия новых салонов, однако в силу сложившейся ситуации в стране правильнее будет развивать интернет-торговлю, а уже после стабилизации обстановки открывать новые салоны. Кроме того, салон располагает возможностями для проведения более масштабной рекламной кампании и, как следствие, увеличения доли рынка. Но нет сомнений в том, что цветочный бизнес таит в себе множество опасностей и угроз из-за того, что сильно зависит от внешних обстоятельств. Так, падение спроса, сильные конкуренты, валютные колебания или проблемы с поставщиками могут негативно сказаться на деятельности цветочного салона. Особенное внимание стоит обратить на опасность со стороны таких конкурентов, как магазины «Мосцветторг» и «Сады Сальвадора», которая может повлечь за собой потерю доли рынка. Матрица ценности наглядно показала, что Flower Power находится над линией справедливой цены, а значит, существует риск потери доли рынка. Для того чтобы предотвратить уход покупателей к конкурентам, рекомендуется изменить ценовую политику фирмы, постоянно повышая ценность рыночного предложения.

Ниже представлен анализ в графической форме (рис. 10). Во внутренних ячейках серого цвета представлены предлагаемые авторами стратегии при сопоставлении тех факторов, которые пересекаются в данной ячейке. Например, в правом нижнем квадрате на пересечении «слабых сторон» и «опасностей» представлены способы преодоления возникающих трудностей. В настоящий момент салон Flower Power закупает продукцию у голландских и эквадорских поставщиков, однако реализовались опасности роста цен, изменения курса валют и возникли проблемы с доставкой из-за рубежа. Следовательно, для того чтобы справиться

с реализовавшимися опасностями, необходимо переходить на российских поставщиков. Как уже упоминалось, к слабым сторонам рассматриваемого салона было отнесено наличие всего одной торговой точки в Москве, а к опасностям — то, что свежие цветы являются скоропортящимся продуктом, т.е. если не продать товар вовремя, салон понесет большие потери. Таким образом, стратегией салона по устранению данных проблем будет расширение продаж онлайн и офлайн, однако в силу экономической ситуации в стране упор следует делать на онлайн-торговлю.

		Сильные стороны	Слабые стороны
		• Широкий спектр услуг • Онлайн магазин • Доставка 24/7 • Квалифицированный персонал • Постоянные клиенты • Система скидок • Сформировавшийся имидж салона	• Мало точек продаж офлайн (1 магазин) • Низкая узнаваемость бренда
Возможности	• Открытие новых салонов • Развитие рекламы • Увеличение доли рынка	• Стабильная доля рынка и возможность расширения за счет широкого спектра услуг и высокого качества • Увеличение количества потенциальных клиентов с помощью новых услуг и расширения ассортимента	• Привлечение новых клиентов за счет открытия новых точек продаж • Повышение узнаваемости бренда за счет рекламы
Опасности	• Проблемы с поставщиками • Рост цен/ Изменение курса валют • Скоропортящийся товар • Сезонность • Опасность конкурентов (Мосцветторг, Сады Сальвадора)	• Расширение ассортимента (например, экзотические цветы) • Проведение акций	• Сотрудничество с крупными event-агентствами • Переход на российских поставщиков • Расширение продаж онлайн и офлайн

Рис. 10. SWOT-анализ

Источник: разработано авторами на основе проведенного исследования.

	МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени М.В. ЛОМОНОСОВА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
---	---

УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!

Просим Вас принять участие в опросе, посвящённом исследованию рынка
свежесрезанных цветов.

Опрос проводится на условиях анонимности.

Заполнить анкету просто. Отвечая на вопросы, **ОБВЕДИТЕ ЦИФРУ ОТВЕТА**
или **ВПИШИТЕ ДРУГОЙ**, наиболее точно отражающий **ВАШЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ**.

№ 1. Какую максимальную сумму денег Вы готовы потратить на букет цветов?

1. До 1 500 руб.
2. От 1 500 руб. до 3 000 руб.
3. От 3 000 руб. до 6 000 руб.
4. От 6 000 руб. до 10 000 руб.
5. Более 10 000 руб.

№ 2. Как часто Вы совершаете покупки в цветочных магазинах?

1. Чаше, чем раз в неделю
2. 2-3 раза в месяц
3. 3-4 раза в полгода
4. 1-2 раза в год
5. Реже 1 раза в год

№ 3. По какому поводу Вы чаще всего покупаете цветы ?

Можно выбрать несколько вариантов

1. Дни рождения/свадьбы/8 марта
2. Поход в гости
3. Люблю радовать близких людей без повода
4. Романтические встречи
5. Покупаю себе домой
6. Вообще не покупаю
7. Другое: _____

№ 4. Ваши любимые цветы – это _____

№ 5. В каком салоне Вы чаще всего покупаете цветы? _____

№ 6. Ниже приведены факторы, влияющие на выбор цветочного салона *

Расставьте от 1 до 5 по степени значимости для Вас (1 – наименее значимый, 3 – нейтрально, 5 – наиболее значимый)

Ценовая категория	1	2	3	4	5
Местоположение	1	2	3	4	5
Широта ассортимента	1	2	3	4	5
Отзывы в Интернете/Рекомендации друзей	1	2	3	4	5
Наличие свежей качественной продукции	1	2	3	4	5
Бренд	1	2	3	4	5
Профессионализм флористов/продавцов	1	2	3	4	5

№ 7. Известно ли Вам что-либо о цветочном салоне Flower Power?

1. Да
2. Нет

№ 7.1 Если "да", то откуда?

1. Личный опыт
2. Отзывы друзей и знакомых
3. СМИ
4. Проезжал/проходил мимо/живу рядом
5. Другое: _____

№ 8. Может ли акция, проводимая в магазине, повлиять на Ваше решение о покупке?

1. Да / скорее да
2. Нет / скорее нет
3. Затрудняюсь с ответом

№ 9. Оцените степень важности для Вас следующих ценностей

Список литературы

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя. — 2006. — С. 189—190, 430.
2. Иванова О. Обзор цветочного рынка в России. 2013. <http://www.press-release.ru/branches/pr/08cd354badd83/> Дата обращения: 24.12.2014 г.
3. Иванова О. Российский цветочный рынок. http://informarket.ru/research/rossiyskiy_tsvetochniy_rinok.pdf. Дата обращения: 24.12.2014 г.
4. Котлер Ф. Управление маркетингом. — М., 1980. — С. 281—283.
5. Рябова Д. Процветающий бизнес: сколько стоит цветочный салон. Интервью с флористом и владелицей компании «Королевские оранжевые» И. Роговцевой. <http://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/265507-protsvetayushchii-biznes-skolko-stoit-tsvetochnyi-salon>. Дата обращения: 25.12.2014 г.
6. Цветочный бизнес — спасение в кризис. http://www.raut.ru/article/cvetochnij_biznes_spasenie_v_krizis.html. Дата обращения: 24.12.2014 г.
7. <http://www.cbr.ru>. Дата обращения: 22.01.2015 г.
8. http://www.dp.ru/a/2014/12/31/Ceni_na_benzin_v_Rossii_s/ Дата обращения: 25.12.2014 г.
9. <https://flowerpower.ru/about/about-us/> Дата обращения: 24.12.2014 г.
10. <http://vk.com>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
11. <http://instagram.com>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
12. <https://www.facebook.com>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
13. <http://www.sendflowers.ru>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
14. <http://shopotziv.ru>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
15. <http://www.shopaudit.ru>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
16. <http://reviewscompanies.ru>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
17. <http://www.moscvettorg.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.
18. <http://www.sendflowers.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.
19. <http://www.salvadorgardens.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.
20. <http://shop.grln.ru>. Дата обращения: 25.12.2014 г.
21. <http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/?lang=en>. Дата обращения: 21.12.2014 г.
22. <http://www.creonenergy.ru/news/arkhiv/detail.php?ID=94497>. Дата обращения: 21.12.2014 г.
23. <http://www.latvia.allbusiness.ru/PressRelease/PressReleaseShow.asp?ID=515368>. Дата обращения: 20.12.2014 г.
24. advertising.yandex.ru/price/media/mainpage.xml. Дата обращения: 19.12.2014 г.

25. <https://direct.yandex.ru/registered/main.OmJmVNjvOOFu-Uz3.pl>. Дата обращения: 16.12.2014 г.
26. http://www.grandprint.ru/pechat_bannerov.shtml. Дата обращения: 19.12.2014 г.
27. http://www.brand-city.ru/price_pic__idP_10_idp_266.html. Дата обращения: 19.12.2014 г.

Научное электронное издание

**МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИЙ
НА РОССИЙСКИХ РЫНКАХ**

Сборник научных студенческих статей