

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ
КОМПАНИЙ В РОССИЙСКОМ
СЕКТОРЕ ИНТЕРНЕТА
Сборник научных
студенческих статей

Под редакцией
Е. М. Слепенковой



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



Маркетинговый анализ компаний в российском сегменте интернета

Сборник научных студенческих статей
под ред. канд. экон. наук, доцента
Е. М. Слепенковой

Москва
2018

УДК 336.012.23
ББК 65.422
М 27

М 27 Маркетинговый анализ компаний в российском сегменте интернета:
Сборник научных студенческих статей / под ред. канд. экон. наук, до-
цента Е. М. Слепенковой. — М.: Экономический факультет МГУ име-
ни М. В. Ломоносова, 2018. — 224 с.

ISBN 978-5-906932-08-2

Настоящее издание представляет собой сборник исследовательских проектов, выполненных студентами экономического факультета МГУ в осеннем семестре 2017/2018 учебного года под руководством к.э.н., доцента кафедры маркетинга Слепенковой Е. М. Стратегический маркетинговый анализ проведен для выбранных студентами компаний на рынках интернет торговли одеждой для беременных, онлайн банкинга, онлайн-бронирования жилья и гостиниц, каршеринга. Методология исследований предполагала использование интернет-сервисов маркетинговой аналитики, проведение онлайн-опроса целевой аудитории. В ходе исследований проводились PEST-анализ, конкурентный анализ, сегментация рынка. Для исследуемых компаний целевые сегменты выбирались с использованием матрицы McKinsey/General Electric, для выбранных рынков строились карты позиционирования конкурентов по ценности рыночного предложения. На основе SWOT-анализа авторами разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговых стратегий исследуемых компаний.

ISBN 978-5-906932-08-2

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Апушкина Ксения, Низикова Анна, Судденко Мария</i> Маркетинговый анализ российского рынка онлайн-торговли одеждой для беременных на примере интернет-магазина “I Love Mum”	6
<i>Анциперов Григорий, Платонов Игорь, Ткаченко Александр, Харченко Максим</i> Маркетинговый анализ рынка онлайн-банков в России	46
<i>Васянина Дарья, Векерле Константин, Вершинин Николай, Ветрова Екатерина, Печенкин Сергей, Чемис Анастасия</i> Маркетинговое исследование рынка онлайн-бронирования жилья в путешествиях на примере компании Airbnb	95
<i>Арутюнян Кристина, Додонова Полина, Осипов Максим, Сторожева Анастасия</i> Маркетинговый анализ российского рынка онлайн-бронирования отелей на примере сервиса Hotels.ru	138
<i>Ганижев Микаэль, Закиров Наиль, Ильин Петр, Козлова Анна, Трофимов Никита</i> Маркетинговое исследование рынка каршеринга	180

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА

Настоящий сборник статей возник как результат изучения дисциплины «Маркетинг» бакалаврами 4-го курса экономического факультета по направлению «Экономика». Для него были отобраны лучшие проекты, которые выполнялись студентами в период с сентября по декабрь 2017 г.

Стратегический маркетинговый анализ интернет-компаний в российском сегменте интернета в условиях сложной экономической обстановки в стране является весьма актуальным. Изменение маркетинговой среды связано с изменением стратегического поведения компаний, поэтому стратегический анализ как основа разработки маркетинговых стратегий является предметом уместным и практически значимым.

Выбор объектов исследования определялся не наличием вторичных данных, а интересами авторов. Среди проанализированных компаний интернет-магазин одежды для беременных “ILoveMum”, онлайн банк Тинькофф, сервис онлайн бронирования жилья Airbnb, сервис онлайн бронирования на гостиничном рынке Hotels.ru, каршеринговая компания Делимобиль. Главной целью при написании статей было стремление разобраться в том, как функционирует рынок, научиться проводить стратегический маркетинговый анализ, выработать рекомендации для повышения конкурентоспособности избранных компаний в российском интернет-пространстве.

Результаты, которые представлены в настоящем издании, имеют оригинальный характер и способствуют пониманию текущей ситуации на интернет-рынках. Выводы и рекомендации могут быть полезны для изученных компаний. Авторы провели маркетинговые исследования, на базе которых были самостоятельно построены маркетинговые модели. При этом были проведены сегментация рынка, конкурентный анализ, PEST-анализ. В процессе исследований были использованы сервисы маркетинговой аналитики в интернете, а также проведены онлайн-опросы, выборки для которых были строго ограничены целевой аудиторией компаний на избранных рынках. Размер выборок в статьях варьируется: 116 в исследовании рынка онлайн торговли одеждой для беременных, 195 респондентов – в исследовании рынка бронирования отелей в рунете, 197 респондентов – в исследовании московского рынка каршеринга, 250 респондентов в исследовании рынка онлайн банкинга, 366 респондентов в исследовании онлайн рынка бронирования жилья. Как представля-

ется, результаты представленных исследований могут быть использованы в практике компаний на исследованных рынках.

В заключение хочется поблагодарить исследовательские коллективы, проделавшие большой объем работы, и пожелать им успехов на профессиональном поприще.

Редактор и научный руководитель,
канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга
экономического факультета МГУ
Елена Михайловна Слепенкова

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ ОДЕЖДОЙ ДЛЯ БЕРЕМЕННЫХ НА ПРИМЕРЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА “I LOVE MUM”

АПУШКИНА Ксения
НИЗИКОВА Анна
СУДДЕНКО Мария

***Аннотация.** Данная статья представляет собой маркетинговое исследование рынка онлайн-торговли одеждой для беременных. При проведении исследования авторы статьи использовали как онлайн-сервисы маркетинговой аналитики, так и традиционные маркетинговые инструменты, в том числе онлайн-опрос. В ходе исследования была произведена сегментация рынка, построена карта позиционирования, а также выбраны целевые сегменты с использованием матрицы McKinsey. На основе SWOT-анализа разработаны рекомендации для компании “I Love Mum”.*

Ключевые слова: одежда для беременных, рынок онлайн-торговли одеждой, маркетинговый анализ, конкурентный анализ, сегментация

JEL-коды: M 30, M 31, M 37, M 39

Введение

Мы живем в эру цифровой экономики. В 2017 г. к интернету подключился каждый второй житель Земли, при этом Россия по количеству пользователей интернета занимает первое место в Европе и шестое — в мире¹. Цифровая революция, выход на рынок нового поколения потребителей и появление новых стандартов городской среды меняют образ городов и стиль потребления. Современные потребители социально активны, мо-

¹ Отчет McKinsey «Цифровая Россия: новая реальность» июль 2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 10.12.2017).

бильны, информированы, открыты ко всему новому и стремятся к комфорту и качеству с максимальной выгодой¹.

В этих условиях стремительно развивается российский ритейл, в частности, рынок онлайн-ритейла. Так, по оценке Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), объем рынка интернет-торговли в России в первом полугодии 2017 г. вырос на 22% по сравнению с первым полугодием 2016 г. и составил 498 млрд руб., при этом одежда и обувь являются второй популярной товарной категорией сразу после электроники и бытовой техники². Однако на российском внутреннем рынке доля одежды и обуви составляет 26%, в то время как на трансграничном — 38%³. Причем на трансграничном рынке лидируют товары из Китая (доля отправок из этой страны составляет 90%⁴), что объясняется их дешевизной. В защиту отечественных ритейлеров государство планирует ввести НДС в размере 18% на все товары, ввозимые в РФ из-за границы через торговые онлайн-площадки, такие как AliExpress, eBay, Amazon, что позволит выровнять условия конкуренции для российских компаний и увеличит объем рынка интернет-торговли в России.

Общая тенденция перехода торговли в онлайн-пространство характерна и для рынка одежды для беременных. Для будущих мам возможность совершать покупки на дому — большое удобство. Сегодня практически каждый магазин предлагает эту услугу, поэтому наличие онлайн-магазина — обязательное, но недостаточное условие конкурентоспособности на этом рынке. Будущие мамы предъявляют высокие требования и к сервису онлайн-магазина, и к самому товару. Поэтому, чтобы на этом узком и высококонкурентном рынке обеспечить стабильный высокий доход, необходимо максимально удовлетворять требованиям потребителей и даже превосходить их ожидания.

Целью данной статьи является исследование рынка интернет-торговли одеждой для беременных в России, анализ его конкурентной среды, анализ предпочтений потребителей, а также построение карты ценности для рынка. На основе проведенного исследования будут выработаны рекомендации для интернет-магазина “I Love Mum” с целью укрепления его конкурентных позиций.

¹ Сессия РБК на МАРИС 2017 «Российский ритейл: новые форматы, проекты и возможности на рынке» [Электронный ресурс] // URL: <http://bc.rbc.ru/2017/maric/> (дата обращения: 10.12.2017).

² АКИТ. Исследование рынка интернет-торговли в России. Результаты 1-го полугодия 2017 г. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.akit.ru/исследование-рынка-интернет-торговл/> (дата обращения: 10.12.2017).

³ Там же.

⁴ Там же.

1. Характеристика рынка и потребителей

1.1. PEST-анализ

Анализ и характеристика рынка начинается с анализа факторов макроэкономической среды¹. Эти факторы подробно рассмотрены в рамках матрицы PEST, которая включает политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Политические факторы

К политическим факторам, которые могут оказать благоприятное воздействие на рынок одежды для беременных, относится поддержка государством российских семей и политика по стимулированию рождаемости. В частности, Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 256-ФЗ «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей», который предполагает выплату материнского капитала в размере 250 000 руб. на второго, третьего и последующих детей². Данная программа действует до 2018 г., однако в Госдуме сейчас находится президентский законопроект о продлении данной программы до 2021 г.³ Кроме того, 13 декабря 2017 г. Госдума единогласно приняла президентский законопроект о введении ежемесячных выплат при рождении первого ребенка⁴. Согласно законопроекту, при рождении или усыновлении первого ребенка родители вправе получать ежемесячные выплаты до достижения им полутора лет. Закон будет распространяться на детей, родившихся после 1 января 2018 г., а сумма пособия будет рассчитываться исходя из дохода семьи⁵.

Социальные факторы

Одним из главных социальных факторов, влияющих на рынок одежды для беременных, является уровень рождаемости. В настоящее время в Рос-

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 656 с.

² Федеральный закон от 29.12.2006 № 256-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64872/ (дата обращения: 11.12.2017).

³ ТАСС [Электронный ресурс] // URL: <http://tass.ru/obschestvo/4808339> (дата публикации: 13.12.2017; дата обращения: 13.12.2017).

⁴ Там же.

⁵ Ведомости. «Госдума одобрила законопроект о выплатах при рождении первого ребенка» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2017/12/13/745113-gosduma-odobrila-zakonoproekt> (дата публикации: 13.12.17, дата обращения: 13.12.2017).

сии этот показатель снижается и, по неутешительным прогнозам Росстата, рождаемость будет неуклонно снижаться вплоть до 2030 г.¹ Однако комплекс государственных мер, описанных выше, призван противостоять этой тенденции.

Кроме того, на развитие рынка одежды может оказать воздействие изменение образа жизни беременных. Сегодня будущие мамы продолжают оставаться активными: они посещают фитнес, работают, ходят на курсы. Поэтому им важно одеваться и комфортно, и красиво. Специализированная одежда для беременных может стать отличным вариантом — современные модели не только шьются из натуральных тканей и имеют удобную посадку, но и соответствуют последним модным тенденциям, за которыми будущие мамочки следят с большим интересом.

Еще одним важным социальным фактором является значительное влияние «трендсеттеров» на принятие решений о покупке. Существует немало молодых мамочек-блоггеров в Instagram и других социальных сетях с большим числом подписчиков, как например Мила Левчук, на которую подписано 1,5 млн человек или Рита Дакота, за Instagram которой следят 1 млн человек². Сотрудничество с ними является отличной возможностью для продвижения одежды для беременных.

Технологические факторы

Среди глобальных технологических изменений, оказывающих влияние на весь рынок в целом, выделяют развитие цифровых технологий. Всеобщее проникновение интернета, онлайн-торговли, мобильных приложений и социальных сетей приводит, с одной стороны, к появлению принципиально новых каналов продаж и взаимодействия с покупателями, а также созданию массивов данных о потребительском поведении и рыночной ситуации, которые раньше не были доступны. А с другой стороны, потребители становятся гораздо более информированными относительно качества, потребительских свойств и, самое главное, цены³.

Среди локальных технологических факторов, связанных с развитием рынка одежды для будущих мам, выделяют появление производителей и фирм, в том числе и российских, специализирующихся только на одежде

¹ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Демографический прогноз до 2035 года [Электронный ресурс] // URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (дата обращения: 13.12.2017).

² По результатам опроса авторов с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 116$ (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TKiGwIkmYYa3J2>) и анализа числа подписчиков в Instagram (дата обращения: 14.12.2017).

³ Савицкий Д., Сухаревский А. Продажи и маркетинг в цифровую эпоху // Вестник McKinsey. 2016. № 33 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/introduction/sales-and-marketing-in-digital> (дата обращения: 10.12.2017).

для беременных¹. Инновационные одежда и белье проходят многочисленные тестирования на базе медицинских клиник, получают сертификаты и разрешения Минздрава².

Новые технологии в сфере производства позволяют сделать одежду для будущих мам идеально приспособленной для тела беременной. Более того, при ее пошиве используются материалы со специальными свойствами (микрофибра, лайкра и т.п.) и натуральные ткани³.

Экономические факторы

Если говорить о глобальных тенденциях на российском рынке, то согласно данным Федеральной службы государственной статистики наблюдается рост денежных доходов населения (рис. 1), а также увеличение расходов на покупку товаров и оплату услуг (рис. 2), что говорит о росте платежеспособного спроса населения⁴.

Динамика основных показателей реальных доходов населения
в % к среднемесячному значению 2014г.



Рис. 1. Динамика основных показателей реальных доходов населения⁵

¹ Официальный сайт магазина «Буду Мамой» [Электронный ресурс] // URL: http://www.budumamoy.ru/pages/brendi_68/ (дата обращения: 10.12.2017).

² Официальный сайт магазина «Буду Мамой» [Электронный ресурс] // URL: http://www.budumamoy.ru/pages/brendi_68/item_16/ (дата обращения: 10.12.2017).

³ Официальный сайт магазина «Наррутум» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.happymam.ru/tkani.html> (дата обращения: 12.12.2017).

⁴ Официальный сайт Федеральной службой государственной статистики. Сборник «Социально-экономическое положение России (январь–сентябрь 2017)» [Электронный ресурс] // URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/social/osn-09-2017.pdf (дата обращения: 13.12.2017).

⁵ Там же.



Рис. 2. Изменения в структуре пользования денежных доходов населения¹

Если же мыслить менее глобально и говорить о рынке одежды для беременных в отдельности, то, по словам Людмилы Смолкиной, исполнительного директора Группы компаний «Буду Мамой», в последнее время борьба за покупателей сильно обострилась, так как одежда для беременных — ниша узкая, а ритейлеров — большое количество². Ситуация усугубляется еще тем, что товары для беременных предлагают и неспециализированные магазины, в том числе крупные европейские сети сегмента масс-маркет и китайские интернет-гиганты, где можно приобрести практически все³. Таким образом, рынок одежды для беременных уже насыщен.

1.2. Основные игроки рынка

Рынок одежды для беременных и кормящих довольно узкий и, исходя из последних демографических тенденций, в ближайшие десять лет будет только сужаться. Поэтому крайне важно знать основных игроков рынка и их позиции.

¹ Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Сборник «Социально-экономическое положение России (январь–сентябрь 2017)» [Электронный ресурс] // URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/social/osn-09-2017.pdf (дата обращения: 13.12.2017).

² Retail&Loyalty. «Буду Мамой»: рынок товаров для беременных перешел в стадию насыщения» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.retail-loyalty.org/news/budumamoy-gynok-tovarov-dlya-beremennyykh-pereshel-v-stadiyu-nasyshcheniya/> (дата публикации: 09.12.2016; дата обращения: 13.12.2017).

³ Там же.

Настоящее исследование построено вокруг компании “I Love Mum”. Выбор пал именно на эту компанию, так как “I Love Mum” — один из ведущих производителей и продавцов одежды для беременных в России. Компания существует с 2009 г., но в настоящее время представлена четырьмя магазинами в Москве и имеет более 200 дилеров в семи странах мира¹. Важно, что компания имеет свой интернет-магазин и осуществляет доставку по всему миру, обрабатывая более 50 тыс. заказов в год². И наконец, немалую роль в выборе компании сыграл тот факт, что компания включает собственные фабрики по производству одежды в России и работает только с российскими дизайнерами. Мы за отечественное производство и хотим поддержать отечественного производителя, выработав для него рекомендации, способные укрепить конкурентное положение на рынке.

Для поиска конкурентов были использованы три основных сервиса: Alexa.com, Megaindex.com и Serpstat.com. Первый сервис отбирает конкурентов на основе пересечений аудиторий сайтов и ранжирует их по числу общих посетителей. Данный сервис предложил для домена *ilovemum.ru* 11 конкурентов. Второй сервис — Megaindex — предложил 100 конкурентов, отобранных на основе общих поисковых запросов, которые авторы затем отранжировали по доле в запросах и выбрали тех, для которых доля была больше 50%. Таким образом, список конкурентов сократился до 21. И, наконец, третий сервис предложил десять конкурентов в поисковой выдаче Яндекс и 21 конкурента в поисковой выдаче Гугл, ранжируя их по количеству общих ключевых поисковых фраз. Однако авторам список, полученный с помощью сервисов маркетинговой аналитики, показался недостаточным. Было принято решение расширить этот список и сделать поиск конкурентов не просто по домену *ilovemum.ru*, а по самой популярной ключевой фразе «одежда для беременных»³. Такой поиск дал 73 конкурента в поисковой выдаче Яндекс и 50 конкурентов в поисковой выдаче Гугл, которые были сокращены до 33 и 30 конкурентов соответственно, путем исключения информационных сайтов, некоммерческих и неработающих сайтов. Все полученные результаты были объединены в сводную таблицу (Приложение, табл. П1) и проанализированы на совпадения, а именно были подсчитаны пересечения в подборе конкурентов разными сервисами. Итоговый список конкурентов выглядит следующим образом (табл. 1).

¹ По данным официального сайта компании “I Love Mum” // URL: <https://ilovemum.ru/about/> (дата обращения: 13.09.2017).

² Там же.

³ URL: Serpstat.com (дата обращения: 26.09.2017).

Таблица 1

Результирующий список конкурентов¹

Конкуренты			Число пересечений в списках, подобранными сервисами
№ п/п	Сайт интернет-магазина	Официальное название магазина	
1	odevaempuziki.ru	Одеваем Пузики	6
2	budumamoy.ru	Буду Мамой	6
3	edusmamoy.ru	Edusmamoy	5
4	mamabell.ru	Мамабэль	5
5	babywelt.ru	Радость / Евромама	3
6	motherhouse.ru	Мамин Дом	3
7	newformstil.ru	Newform	3
8	kidster.ru	Кидстер	3
9	mama-box.ru	Мамин Сундучок	3
10	happy-moms.ru	Happy Moms	3
11	mama-jane.ru	Мама-Джейн	3

**1.3. Анализ ценности рыночного предложения
на рынке одежды для беременных**

Параметры ценности на исследуемом рынке были выявлены посредством анализа высказываний потребителей на специализированных сайтах, официальных сайтах магазинов и в группах в социальных сетях, а также на форумах. Это позволило выявить параметры ценности в терминах и словосочетаниях, используемых самими потребителями. В ходе поиска было проанализировано 644 отзыва и выделено 27 параметров (Приложение, табл. П2), которые затем путем первичного «тестового» опроса² были отранжированы по значимости (Приложение, табл. П3) и сокращены с 27 до 13 самых важных параметров, значимость которых была оценена выше 4 баллов (табл. 2). К трем самым важным параметрам были отнесены «соответствие размерной сетки действительности», «хорошее соотношение цена — качество» и «соответствие одежды картинкам на сайте». На удивление, в топ-13 самых важных параметров не вошли «бесплатная доставка», «удобный способ оплаты» и «широкий размерный ряд». Стоит также отметить, что для разных сегментов рейтинги важности 13 отобранных параметров ценностей будут разными.

¹ На основе сервисов Alexa.com, Megaindex.com и Serpstat.com (дата обращения: 26.09.2017).

² Опрос, проведенный авторами с 01.10.2017 по 3.10.2017 (UL: <https://goo.gl/forms/HBiPNIonk7pmWIh43>), $N = 14$.

Таблица 2

Результирующий список параметров ценности¹

	Параметр ценности	Значимость (по 5-балльной шкале, где 5 — очень важно)
1	Соответствие размерной сетки действительности	4,8
2	Хорошее соотношение цена — качество	4,7
3	Соответствие одежды картинкам на сайте	4,6
4	Высокое качество (тканей, фурнитуры, пошива)	4,5
5	Доступные цены	4,4
6	Возможность примерки и возврата до совершения покупки / отсутствие предоплаты	4,4
7	Красивая, стильная одежда	4,3
8	Своевременная / быстрая доставка	4,1
9	Широкий ассортимент	4,1
10	Оперативность принятия / обработки заказа	4,1
11	Удобная навигация на сайте	4,1
12	Возможность носить одежду как во время беременности, так и после нее	4,1
13	Натуральные материалы	4,1

1.4. Анализ потребителей

Понимание потребностей потребителей — обязательный, но недостаточный фактор успеха компании. Для того чтобы правильно донести эти ценности до потребителя, необходимо знать о нем все: его возраст, доход, предпочтения, интересы, хобби. Знание этой информации позволит описать потребительские сегменты. С этой целью авторами был проведен опрос, в котором приняли участие 116 респондентов, из которых шесть не имеют и не планируют детей, поэтому итоговая выборка составила 110 респондентов². Общая характеристика выборки онлайн-опроса представлена в табл. 3.

¹ Данные получены на основе сайтов yandex.market.ru, irecommend.ru, otzovik.ru, а также официальных групп в Вконтакте и женских форумов (дата обращения: 20.09.2017).

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 110$ — те, кто имеет или планирует детей (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TKiGwIkmmYYa3J2>).

Таблица 3

Общая характеристика выборки¹

Пол	Женский
Возраст, лет	18–44
Сумма, которую потребители готовы потратить на джинсы для беременных, руб.	От 500 до 5000
Используемые социальные сети, %	Вконтакте — 82 Instagram — 80 Facebook — 32 Одноклассники — 28
Популярные форумы, посвященные материнству	babyblog.ru
Интересы	Кулинария Семья, отношения Туризм
Свободное время	Прогулки в парках Встречи в кафе / ресторанах
Наиболее важные параметры ценности	Красивая, стильная одежда Натуральные материалы

Авторы сконцентрировались на поиске отличий и выделении сегментов потребителей на основе этих различий. Наиболее четко различия в потребностях потребителей проявились при делении потребителей по частоте покупок (рис. 3), поэтому дальнейший анализ и описание профилей проводились для трех сегментов: «Часто», «Иногда» и «Редко». К сегменту «Часто» были отнесены те, кто совершает покупки в интернет-магазинах для беременных один раз в месяц. В этот сегмент вошло 18 респондентов, что составило 24%. Сегмент «Иногда» включает тех, кто совершает покупки раз в три месяца и численно равен 12 респондентам, или 16% опрошенных. И наконец, в сегмент 3 — «Редко» — вошли 46 респондентов, которые совершают покупки раз в полгода и реже, и составляют 60% респондентов (рис. 3).

Как видно на рис. 4, потребители из разных сегментов по-разному оценивают важность параметров ценности рыночного предложения. Логично, что те, кто покупают чаще всего, т.е. сегмент 1 «Часто», предъявляют более высокие требования. Для них крайне важны: оперативность принятия и обработки заказа, широкий ассортимент, своевременная / быстрая доставка, соответствие одежды картинкам на сайте. Те, кто покупает иногда, больше других ценят возможность примерки и возврата до совершения покупки, поэтому для них не так важно соответствие одежды картинкам на сайте. А те, кто совершает покупки редко, больше других обращают внимание

¹ Там же.

на качество одежды, при этом, как и для потребителей сегмента «Часто», для них не так важна оперативность принятия и обработки заказа.

Сегментация по частоте покупок

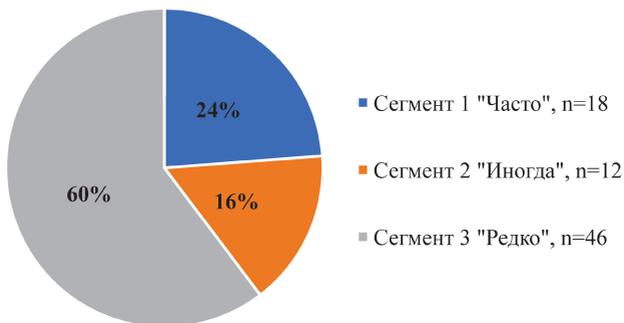


Рис. 3. Распределение респондентов на сегменты по частоте покупок¹



Рис. 4. Важность параметров ценности для различных сегментов²

¹ Вопрос о частоте покупок задавался только тем, кто выбрал любимый магазин, поэтому из 110 респондентов, которые имеют или планируют детей, остались 76: остальные 34 не слышали ни об одном из магазинов, представленных в опросе.

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkMYa3J2>).

Более точные значения важности параметров ценности для различных сегментов, а также их рейтинг представлены в табл. 4.

Таблица 4

Рейтинг важности параметров ценностей по сегментам¹

	Сегмент 1 «Часто»		Сегмент 2 «Иногда»		Сегмент 3 «Редко»	
	# в рейтинге	Оценка	# в рейтинге	Оценка	# в рейтинге	Оценка
Хорошее соотношение цена — качество	1	4,78	5	4,50	1	4,87
Широкий ассортимент	2	4,72	7	4,25	5	4,37
Доступные цены	3	4,67	6	4,42	2	4,67
Оперативность принятия / обработки заказа	4	4,61	11	3,75	12	4,07
Красивая, стильная одежда	5	4,56	2	4,58	4	4,59
Своевременная / быстрая доставка	6	4,56	9	4,08	11	4,20
Возможность примерки и возврата до совершения покупки / отсутствие предоплаты	7	4,44	1	4,67	7	4,30
Соответствие одежды картинкам на сайте	8	4,44	13	3,67	9	4,22
Натуральные материалы	9	4,39	4	4,50	6	4,33
Соответствие размерной сетки действительности	10	4,39	10	4,00	10	4,22
Удобная навигация на сайте	11	4,39	12	3,75	8	4,24
Высокое качество (тканей, фурнитуры, пошива)	12	4,28	3	4,50	3	4,65
Возможность носить одежду как во время беременности, так и после нее	13	3,83	8	4,08	13	3,93

Для каждого из трех полученных сегментов был составлен профиль, т.е. описан средний потребитель в данном сегменте с его отличительными

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N=76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmyYa3J2>).

Таблица 5

Профили сегментов. Отличительные характеристики¹

	Сегмент 1 «Часто»	Сегмент 2 «Иногда»	Сегмент 3 «Редко»
Частота совершенная покупок	Один раз в месяц	Один раз в три месяца	Один раз в полгода и реже
Средневзвешенная готовность потратить на джинсы	2070 руб.	2000 руб.	2212 руб.
Предпочитаемые выгоды (на что обращают внимание больше других)	<ul style="list-style-type: none"> • оперативность принятия / обработки заказа; • широкий ассортимент • своевременная / быстрая доставка; • соответствие одежды картинкам 	<ul style="list-style-type: none"> • возможность примерки и возврата до совершения покупки 	<ul style="list-style-type: none"> • высокое качество
Свободное время	Фитнес-клубы	Выставки / музеи / театры Курсы для беременных Рукоделие	—
Интересы (помимо общих)	Медицина Спорт	Искусство Садоводство Образование	Новости и СМИ
Популярные форумы, посвященные материнству	babyblog.ru komarovskiy.net	babyblog.ru	—
Основные используемые социальные сети	Вконтакте Instagram Одноклассники	Вконтакте Instagram	Вконтакте Instagram
Средний возраст, лет	29	29	27

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, N = 76 — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkмУуа3J2>).

чертами (табл. 5). Так, например, неожиданным было то, что те, кто совершает покупки раз в месяц, в среднем готов потратить больше тех, кто совершает покупки раз в три месяца. Те, кто покупает «Часто», отличались также тем, что больше других пользовались социальной сетью «Одноклассники». Отличаются также и интересы сегментов. Сегмент 1 «Часто» в большей мере интересуется спортом и медициной, что объясняет их повышенное внимание к интернет-порталу “Komarovskiy.net”¹ и проведение свободного времени в фитнес-клубах. Потребители сегмента 2 «Иногда» больше интересуются искусством, садоводством и образованием, поэтому свободное время предпочитают проводить на выставках, в музеях, театрах, а также курсах для беременных. Потребители сегмента 3 «Редко», несмотря на более молодой возраст, в большей мере интересуются новостями и СМИ, т.е. полагаются только на официальные источники, поэтому блогов и форумов не читают.

Кроме того, были оценены параметры так называемого «вау-эффекта»², куда вошли: «Бесплатные вебинары для беременных», «Бесплатные офлайн-лекции для беременных», «Возможность аренды одежды» и «Возможность индивидуального дизайна». Первые два параметра были выявлены в ходе анализа отзывов о магазинах конкурентов, а последние два — глобальные тенденции рынка, которые в исследовании компании TrendWatching упоминаются как явление кастомизации и “peer-to-peerconsumerism”, что на русский чаще переводится как совместное потребление³. В результате опроса 46% респондентов из 73 ответивших на этот вопрос⁴ отдали предпочтение бесплатным вебинарам, 31% — проголосовали за возможность индивидуального дизайна, 24% — за возможность аренды одежды и всего 17% — за бесплатные офлайн лекции, что еще раз подтверждает глобальные тенденции, выявленные в исследовании TrendWatching, а также наше первоначальное утверждение о переходе ритейла в интернет-пространство.

Если же говорить о предпочтениях сегментов по желательным инновациям, то, согласно проведенному авторами опросу, сегмент 1 «Часто» и сегмент 2 «Иногда» сошлись в своих предпочтениях и отдали первое и второе места бесплатным вебинарам и возможности аренды одежды соот-

¹ Официальный сайт доктора Комаровского — детского врача, телеведущего, автора книг о здоровье детей и здравом смысле родителей.

² Вау-эффект — дополнительная выгода, которая должна подтолкнуть потребителя к покупке или запоминанию бренда.

³ 5 ConsumerTrendsfor 2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://trendwatching.com/trends/5-trends-for-2017/> (дата обращения: 19.10.2017).

⁴ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 73$ — те, кто ответил на необязательный вопрос о «вау-эффекте» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

ответственно¹. В то время как сегмент 3 «Редко» меньше всего оценил возможность аренды одежды и отдал второе место возможности индивидуального дизайна. Тем не менее все сегменты сошлись на том, что бесплатные вебинары — наиболее привлекательное предложение.

Таблица 6 (А)

Вау-эффект для сегмента 1 «Часто»²

Место в рейтинге	Вау-эффект	Распределение голосов, N = 18, %
1	Бесплатные вебинары для беременных	50
2	Возможность аренды одежды	33
3	Возможность индивидуального дизайна	33
4	Бесплатные онлайн-лекции для беременных	11

Таблица 6 (Б)

Вау-эффект для сегмента 2 «Иногда»³

Место в рейтинге	Вау-эффект	Распределение голосов, N = 10, %
1	Бесплатные вебинары для беременных	50
2	Возможность аренды одежды	40
3	Возможность индивидуального дизайна	30
4	Бесплатные онлайн-лекции для беременных	20

Таблица 6 (В)

Вау-эффект для сегмента 3 «Редко»⁴

Место в рейтинге	Вау-эффект	Распределение голосов, N = 10, %
1	Бесплатные вебинары для беременных	44
2	Возможность индивидуального дизайна	30
3	Бесплатные онлайн-лекции для беременных	19
4	Возможность аренды одежды	16

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, N = 38 — те, кто ответил на вопрос о частоте покупок и на вопрос о «вау-эффекте» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, N = 18 — те, кто совершает покупки один раз в месяц и ответил на вопрос о «вау-эффекте» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

³ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, N = 10 — те, кто совершает покупки один раз в три месяца и ответил на вопрос о «вау-эффекте» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

⁴ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, N = 10 — те, кто совершает покупки один раз в полгода и реже и ответил на вопрос о «вау-эффекте» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

1.5. Конкурентный анализ

Анализ трафика

Для отобранных конкурентов был проведен анализ трафика и технических параметров сайта. Самым посещаемым оказался магазин “I Love Mum” (ilovemum.ru), число посещений за период с 13.09.2017 по 11.10.2017 которого составило 392 тыс. (табл. 7). Вторым по посещаемости стал интернет-магазин «Буду Мамой» (budumamoy.ru), однако число его посетителей значительно ниже и составляет всего 84 тыс. Стоит отметить, что при высокой посещаемости интернет-магазина “I Love Mum” у данного магазина также самый высокий показатель отказов⁵: больше 50% посетителей покидают сайт после первой же страницы, что говорит либо о неэффективном привлечении трафика, т.е. около 50% привлеченного трафика не является целевой аудиторией, либо о недостаточном удобстве сайта. Однако это не мешает “I Love Mum” делить лидерские позиции по времени посещения сайта и числу просматриваемых страниц с магазином «Буду Мамой», чьи показатели практически в два раза выше среднего показателя по конкурентам.

Таблица 7

Анализ посещения сайтов за период с 13.09.2017 по 11.10.2017⁶

	Число посещений за последний месяц, тыс.	Средняя продолжительность посещения сайта (ч: мин: сек)	Число просматриваемых страниц за посещение	Показатель отказов, %
ilovemum	392,1	0:04:18	6	54
budumamoy	84,1	0:04:38	6,5	21
mamabell	29,3	0:01:14	3,5	40
kidster	29,3	0:01:14	3,5	40
motherhouse	29	0:01:27	2,5	28
happy-moms	29	0:01:27	2,5	28
newformstil	27,9	0:02:25	3,4	15
mama-jane	27,9	0:02:25	3,4	15
odevaempuziki	24,1	0:02:33	3,7	11
edusmamoy	22,9	0:02:27	5,2	36
babywelt	6,1	0:02:00	2,6	27
mama-box	6,1	0:02:00	2,6	27

⁵ Показатель отказов (англ. bounce rate) — процентное соотношение количества посетителей, покинувших сайт прямо со страницы входа или просмотревших не более одной страницы сайта.

⁶ На основе сервиса Similarweb.com (дата обращения: 11.10.2017).

Сравнение интернет-магазинов по источникам трафика показывает, что для всех конкурентов основным источником трафика является органический поиск, в то время как для “I Love Mum” органический поиск составляет всего 18% трафика (рис. 5). 30% трафика “I Love Mum” приходится на прямые заходы. Это свидетельствует о том, что у магазина есть довольно большая часть лояльных пользователей, которые часто посещают сайт, и он сохраняется в истории, а затем автоматически выпадает в адресной строке при введении первых букв, либо сохранен в закладах. Эту гипотезу подтверждает и тот факт, что 8% трафика приходится на почтовую рассылку, т.е. у магазина есть наработанная база клиентов. Однако низкий поисковый трафик и большие, по сравнению с конкурентами, вложения в платный трафик, то есть в контекстную рекламу говорят о недостаточном уровне поисковой оптимизации сайта.

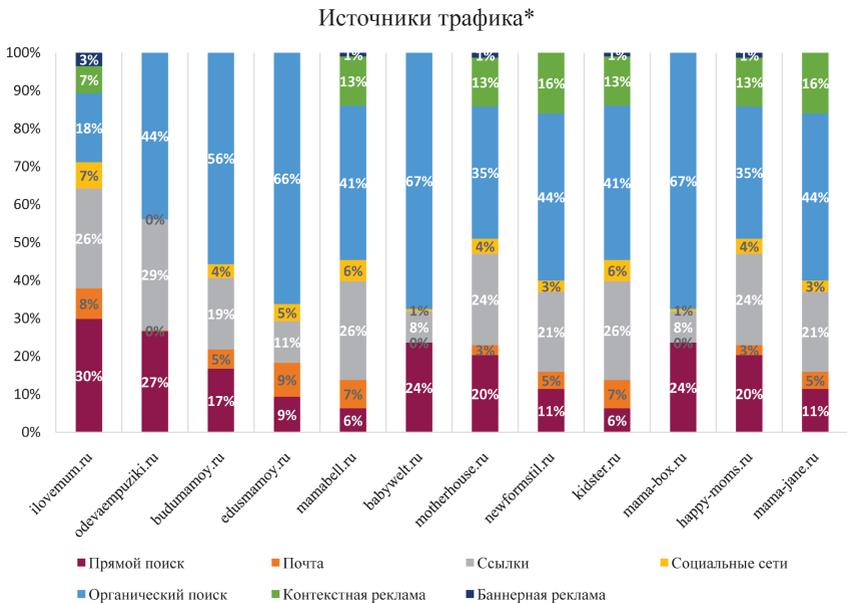


Рис. 5. Анализ структуры трафика по источникам за период с 13.09.2017 по 11.10.2017¹

Отдельное внимание было уделено анализу трафика из социальных сетей, поскольку социальные сети — важная составляющая часть работы компании по переходу к маркетингу взаимоотношений с клиентами, который подразумевает построение лояльности, в частности, за счет постоянной клиентской поддержки в режиме реального времени и персо-

¹ На основе сервиса Similarweb.com (дата обращения: 11.10.2017).

нализации коммуникации¹. Сравнение конкурентов по этому источнику трафика показало, что большая часть конкурентов использует в качестве продвижения социальную сеть ВКонтакте, а также ведет свой YouTube канал. Исключения составляют магазины «Буду Мамой» и «I Love Mum»: первый, помимо общих для всех конкурентов социальных сетей, использует также Facebook и Одноклассники, а второй использует все возможные ресурсы (рис. 6).

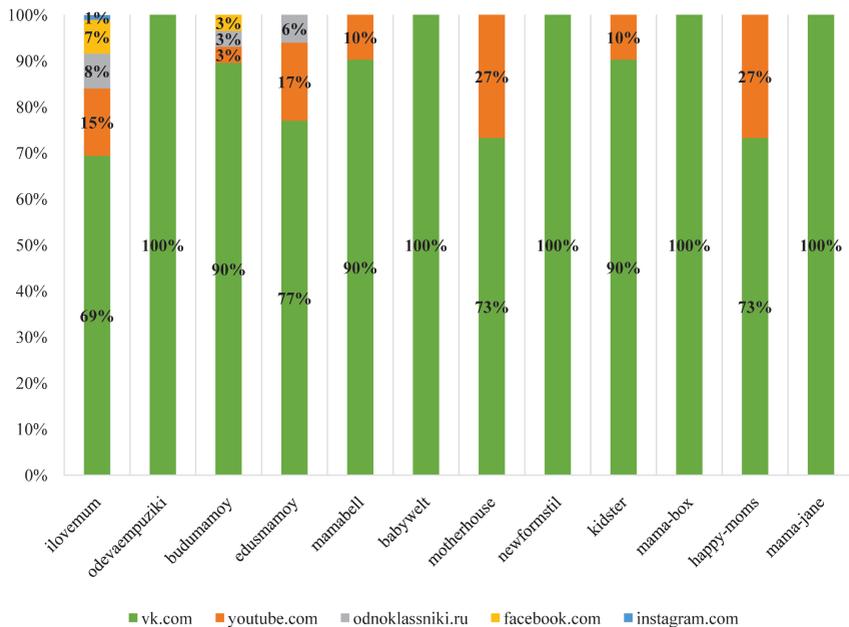


Рис. 6. Анализ трафика из социальных сетей²

Кроме того, по результатам опроса, проведенного авторами, был составлен рейтинг блоггеров, на которых подписаны респонденты, по числу подписчиков в Instagram (табл. 8).

¹ Слепенкова Е. М. Использование аналитических интернет-сервисов в маркетинговом анализе // Маркетинговый анализ интернет-компаний Рунета: сборник научных статей / под ред. Е. М. Слепенковой. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 250 с. <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=42183&p=attachment> (дата обращения: 13.12.2017).

² На основе сервиса Similarweb.com (дата обращения: 11.10.2017).

Таблица 8

Популярные блогеры¹

Профиль в Instagram	Подписчиков, тыс.
@milalevchuk	1500
@larangsovet	1200
@ritadakota	1000
@botanovna_	777
@ler_chek	683
@lara_lara_7	535
@kattrin	490
@sportalexa	465
@planiruem_ymeste	425
@ananovaa	348
@alena.pogrebnyak	160
@soranges	155
@koshkinalena	136
@mama_2h	116
@valentinapaevskaya	83,7
@pestrova	72,4

Анализ технических параметров сайтов конкурентов

Практически вся деятельность онлайн-магазинов осуществляется в интернете, поэтому эффективная работа сайта крайне важна для компаний этой отрасли. Оценка качества работы сайтов была произведена с помощью сервиса grader.com, который формирует итоговую оценку на основе четырех компонентов: удобство использования, адаптированность к использованию с мобильных устройств, оптимальность сайта с точки зрения органического поиска и безопасность сайта. Вес каждого компонента в суммарной оценке отличается. Первым трем характеристикам присваиваются баллы от 0 до 30, оценка безопасности формируется исходя из 10 максимально возможных баллов. Таким образом, суммарная оценка сайта лежит в пределах от 0 до 100, при этом чем выше балл, тем более удобным и качественным считается сайт. Первый компонент — удобство использования — оценивается с помощью таких показателей, как вес страницы, количество запросов, которые делает сайт, скорость загрузки страницы,

¹ Опрос авторов с 26.10.2017 по 15.11.2017, N = 116 (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

кэширование браузера, и других технических характеристик, влияющих на скорость работы сайта. Второй показатель — адаптация к мобильным устройствам — зависит от того, насколько быстро работает сайт с мобильных устройств и планшетов и насколько хорошо он в них отображается. Оптимальность сайта при органическом поиске отражает то, насколько вероятно, что поисковая машина выдаст сайт в числе первых результатов поиска. При этом анализируются заголовки страниц, их длина, используемые ключевые слова и карта сайта. Оценка безопасности формируется на основе того, есть ли у сайта SSL-сертификат, обеспечивающий безопасную передачу информации между клиентом и сервером.

Результаты сравнения удобства сайтов представлены в табл. 9. Как можно видеть из таблицы, сайт *ilovemum.ru* занимает 6-е место в рейтинге по суммарной оценке, получив всего 67 баллов из 100, что объясняется низкими баллами за удобство использования и оптимальность сайта при органическом поиске.

Таблица 9

Сравнение технических параметров конкурирующих сайтов¹

Интернет-магазин	Суммарная оценка (0–100)	Удобство использования (0–30)	Удобство использования с мобильных устройств (0–30)	Оптимальность сайта при органическом поиске (0–30)	Безопасность (0–10)
<i>newformstil.ru</i>	84	14	30	30	10
<i>motherhouse.ru</i>	82	12	30	30	10
<i>kidster.ru</i>	77	17	30	30	0
<i>odevaempuziki.ru</i>	72	12	30	20	10
<i>mama-jane.ru</i>	69	19	30	20	0
<i>ilovemum.ru</i>	67	17	30	10	10
<i>edusmamoy.ru</i>	57	17	30	10	0
<i>babywelt.ru</i>	57	22	30	5	0
<i>mama-box.ru</i>	57	12	30	15	0
<i>mamabell.ru</i>	54	19	0	25	10
<i>happy-moms.ru</i>	54	24	0	30	0
<i>budumamoy.ru</i>	27	12	0	15	0

Сравнение конкурентов по результатам опроса

Анализ конкурентов в анкете начинался с вопросов о знании марок: первый вопрос — знание марок без подсказки, второй — знание марок с подсказкой, т.е. выбор осуществлялся из подготовленного авторами перечня. По результатам первого вопроса явного лидера выявлено не было,

¹ На основе сервиса *grader.com* (дата обращения: 18.10.2017).

однако чаще чем другие упоминались торговые марки «Буду Мамой», «I Love Mum» и «Mothercare». Их вспомнили 18, 15 и 13% опрошенных соответственно¹. К сожалению, торговая марка «Mothercare» не попала в итоговый список конкурентов и поэтому не была включена в опрос в силу того, что, в отличие от отобранных нами конкурентов, не специализируется на одежде для беременных, а предлагает широкий ассортимент товаров как для будущих мам, так и для детей от 0 до 10 лет, включая даже мебель для детских комнат.

Возвращаясь ко второму вопросу о знании торговых марок с подсказкой, неоспоримым лидером рынка оказалась торговая марка «Буду Мамой», которую знают 61% опрошенных, второе место занял магазин «I Love Mum» — 39%, и третье место поделили торговые марки «HappyMoms» и «Newform», их знают по 13% опрошенных. Применительно к сегментам картина практически не поменялась (табл. 10). Основным, можно даже сказать единственным конкурентом магазина «I Love Mum» является магазин «Буду Мамой», значительно опережая по знанию в сегментах «Часто» и «Редко», и чуть-чуть уступая «I Love Mum» в сегменте «Иногда».

Таблица 10

Знание торговых марок с подсказкой по сегментам (%)²

Сегмент 1 «Часто» <i>n</i> = 18			Сегмент 2 «Иногда» <i>n</i> = 12			Сегмент 3 «Редко» <i>n</i> = 46		
1	Буду Мамой	78	1	I LoveMum	75	1	Буду Мамой	70
2	I Love Mum	33	2	Буду Мамой	67	2	I Love Mum	43
3	Newform	22	3	Newform	33	3	HappyMoms	13
4	Евромама/Радость	17	4	HappyMoms	25	4	Newform	11
5	HappyMoms	11	5	Евромама / Радость	8	5	Евромама / Радость	7
6	Одеваем пузики	0	6	Мамин Дом	8	6	Мамин Дом	7
7	Edusmamou	0	7	Мамин сундучок	8	7	Кидстер	4
8	Мамабэль	0	8	Мама-Джейн	8	8	Мамин сундучок	2
9	Мамин Дом	0	9	Одеваем пузики	0	9	Одеваем пузики	0
10	Кидстер	0	10	Edusmamou	0	10	Edusmamou	0
11	Мамин сундучок	0	11	Мамабэль	0	11	Мамабэль	0
12	Мама-Джейн	0	12	Кидстер	0	12	Мама-Джейн	0

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, *N* = 110 — те, кто планирует иметь детей или ожидает пополнения, или уже стал родителем (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, *N* = 76 — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

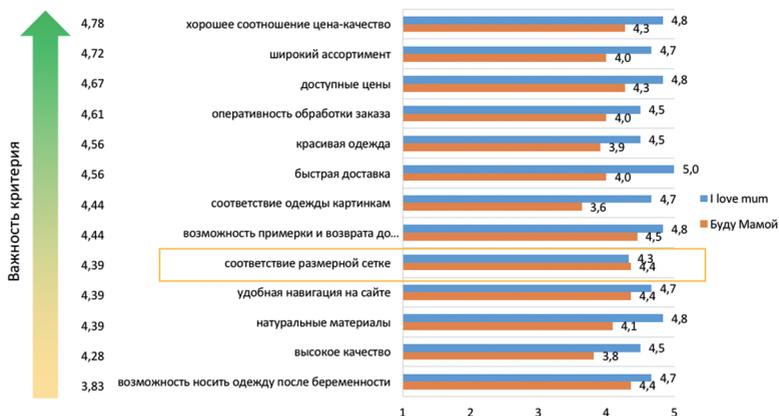
Далее из всех известных респонденту магазинов требовалось выбрать «любимый магазин» — тот, в котором респондент совершает покупки чаще всего, и оценить его по тем параметрам ценности, что были представлены в пункте 1.3 настоящей статьи.

Закономерно, что лидеры среди «любимых магазинов» совпадают с лидерами по знанию марок: в сегментах 1 «Часто» и 3 «Редко» первое место занимает магазин «Буду Мамой» и следом за ним — “I Love Mum”, а в сегменте 2 «Иногда» — в обратном порядке. Значимость же параметров для разных сегментов отличается, что было описано в профилях сегментов (см. табл. 4).

Для того чтобы понять причину явного лидерства интернет-магазина «Буду Мамой», был проведен сравнительный анализ оценок “I Love Mum” и «Буду Мамой», отранжированных по значимости параметров для сегментов (сверху — наиболее важный, снизу — наименее). Для наглядности результаты сравнения представлены в виде диаграмм (рис. 7А, 7Б, 7В).

«Часто»

ВОСПРИНИМАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ I LOVE MUM VS БУДУ МАМОЙ



Опрос с 26.10.17 по 15.11.17, N=116 (<https://goo.gl/forms/7r2TkiGwlkmYYa3l2>)
 Покупают I love mum раз в месяц, n = 6
 Покупают Буду Мамой раз в месяц, n = 11



Рис. 7 (А). Оценка конкурентов “I Love Mum” и «Буду Мамой» по параметрам ценности в сегменте 1 «Часто»¹

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017 (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwlkmYYa3l2>). Покупают “I Love Mum” раз в месяц: n = 6, покупают «Буду Мамой» один раз в месяц: n = 11.



Рис. 7 (Б). Оценка конкурентов «I Love Mum» и «Буду Мамой» по параметрам ценности в сегменте 2 «Иногда»¹



Рис. 7 (В). Оценка конкурентов «I Love Mum» и «Буду Мамой» по параметрам ценности в сегменте 3 «Редко»²

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017 (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>). Покупают «I Love Mum» один раз в три месяца: $n = 5$, покупают «Буду Мамой» один раз в три месяца: $n = 4$.

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017 (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>). Покупают «I Love Mum» один раз в полгода и реже: $n = 13$, покупают «Буду Мамой» один раз в полгода и реже: $n = 22$.

Как видно из рис. 7, практически по всем параметрам оценки компании “I Love Mum” выше оценок магазина «Буду Мамой» за исключением следующих параметров: «соответствие размерной сетке» — в сегменте «Часто», «высокое качество», «натуральные материалы» и «оперативность обработки заказа» — в сегменте «Иногда» и «высокое качество» — в сегменте «Редко». При этом параметры «соответствие размерной сетке» и «оперативность обработки заказа» имеют довольно низкую значимость — 4,39 и 3,75 соответственно, чем те параметры, по которым “I Love Mum” превосходит «Буду Мамой». Это говорит о том, что интернет-магазин «Буду Мамой» лидирует в списке «любимых магазинов» не благодаря лучшему ценностному предложению, а благодаря широкому знанию этого магазина по сравнению с конкурентами.

Чтобы оценить лояльность потребителей, был рассчитан индекс NPS по методологии Фредерика Райхелда¹. Согласно данной методологии респонденты были поделены на три группы: промоутеры (promoters), нейтралы (neutrals) и критики (detractors). Промоутеры — это респонденты, отметившие в вопросе о готовности порекомендовать бренд 9 или 10 баллов. Критики — респонденты, отметившие от 0 до 6. Нейтралы (passive clients) — все остальные, отметившие 7 или 8 баллов, чьи ответы, согласно используемой методологии, не учитываются. Далее был посчитан процент промоутеров и процент критиков в общем числе респондентов, а затем и сам NPS (Net Promoter Score) как разница процентов промоутеров и критиков. В итоге, NPS интернет-магазина «Буду Мамой» получился равным минус 5%, а “I Love Mum” — плюс 29%. Это еще раз доказывает предположение о том, что лидерство магазина «Буду Мамой» достигается благодаря широкому знанию марки.

Из вышесказанного следует вывод, что у интернет-магазина «Буду Мамой» не самое лучшее рыночное предложение, но крайне успешная стратегия продвижения магазина. Перед тем, как перейти к анализу каналов коммуникации, следует определиться с целевыми сегментами, так как каждый сегмент требует персональной коммуникации. С этой целью были построены карты «Важность — Исполнение» (рис. 8).

¹ Reichheld F. F. (Harvard Business Review, December 2003 issue). One Number You Need to Grow [Электронный ресурс] // URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 29.11.2017).

Карта «Важность-Исполнение» в сегменте 1 «Часто»

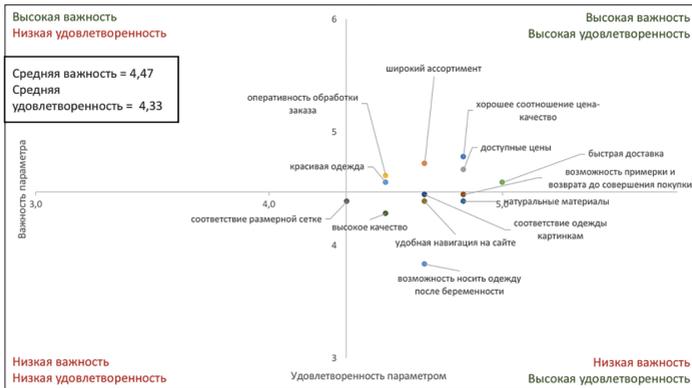


Рис. 8 (А). Карта «Важность — Исполнение» для магазина «I Love Mum» в сегменте 1 «Часто»¹

Карта «Важность-Исполнение» в сегменте 2 «Иногда»

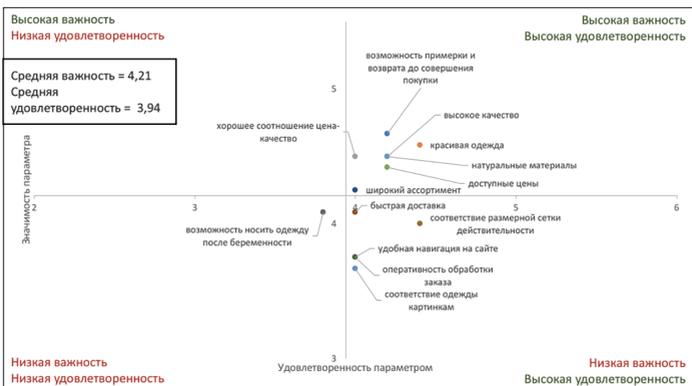


Рис. 8 (Б). Карта «Важность — Исполнение» для магазина «I Love Mum» в сегменте 2 «Иногда»²

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 18$ — те, кто совершает покупки в магазине «I Love Mum» раз в месяц (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 12$ — те, кто совершает покупки в магазине «I Love Mum» один раз в три месяца (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

Карта «Важность-Исполнение» в сегменте 3 «Редко»

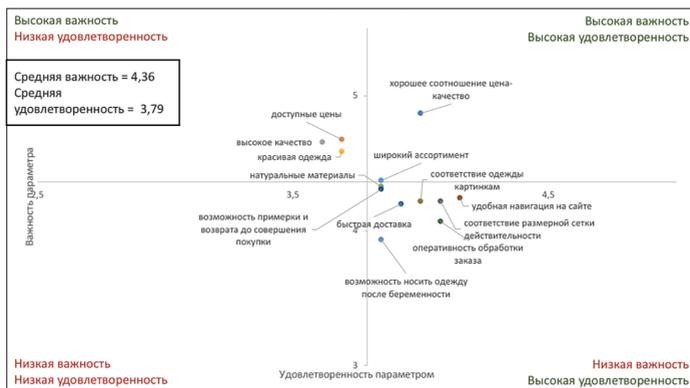


Рис. 8 (В). Карта «Важность-Исполнение» для магазина «I Love Mum» в сегменте 3 «Редко»¹

Карта «Важность — Исполнение» представляет собой две пересеченные оси координат «важность» (значимость) и «исполнение» (удовлетворенность), которые делят пространство на четыре квадранта: (1) высокая значимость и удовлетворенность соответствуют идеальному квадранту — это те параметры ценности рыночного предложения, которые компании удастся качественно представить потребителям, поэтому важно это сохранить; (2) квадрант с высокой значимостью, но низкой удовлетворенностью означает, что на этих атрибутах необходимо сосредоточиться; (3) низкая значимость и низкая удовлетворенность образуют квадрант низкого приоритета — на атрибуты в этом квадрате не имеет смысла тратить ресурсы; (4) квадрант с низкой значимостью, но высокой удовлетворенностью указывает на возможную переоценку атрибутов и излишние вложения².

Точка пересечения осей рассчитывается индивидуально для каждого рынка. В нашем случае она была посчитана как средняя по сегменту оценка важности параметра и средняя по сегменту удовлетворенность параметром. Для сегмента 1 «Часто» эти оценки составили 4,47 и 4,33 соответственно, для сегмента 2 «Иногда» — 4,21 и 3,94, и для сегмента 3 «Редко» — 4,36 и 3,79.

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 46$ — те, кто совершает покупки в магазине «I Love Mum» один раз в полгода и реже (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

² Martilla J. A. and James J. C. Importance-performance analysis // Journal of Marketing. 1977. No. 41(1). P. 77—79 — <https://pdfs.semanticscholar.org/e2be/9b1920a95c8eccc1442e365db-25dc6e0c7b7.pdf> (дата обращения: 13.12.2017).

В результате выяснилось, что в сегменте 1 «Часто» магазин “I Love Mum” удовлетворяет всем параметрам, включая те, которым потребители не придают особой важности. В сегменте 2 «Иногда» магазин “I Love Mum” удовлетворяет всем параметрам, которые имеют высокую значимость и не удовлетворяет только одному параметру — «Возможность носить одежду после беременности», который не значим для потребителя. И только в сегменте 3 «Редко» “I Love Mum” не удовлетворяет трем параметрам, которые имеют высокую значимость: «доступность цен», «высокое качество», «красивая одежда» (рис. 8).

Для оценки привлекательности сегментов была построена матрица McKinsey. Данная матрица строится в двумерной системе координат, вертикальная ось которой представляет собой многофакторный вектор «привлекательность сегмента», а горизонтальная — конкурентную позицию компании на данном сегменте. Привлекательность и конкурентоспособность сегмента оцениваются по шкале от 0 до 10. Каждая ось делится на три части, и в итоге получается матрица из девяти ячеек, три из которых характеризуются как «победители» или наиболее желательные сферы бизнеса¹.

В качестве параметров привлекательности сегментов были рассмотрены: оценка сегментом важности параметров ценности рыночного предложения, относительный размер сегмента, готовность платить и частота покупок. Для оценки конкурентоспособности магазина в каждом из сегментов были рассчитаны такие показатели, как OPS (Overall Performance Score)², NPS (Net Promoter Score), объем трафика на сайте магазина и рейтинг сайта относительно удобства пользования. Методология расчета каждого из показателей, а также промежуточные цифры представлены в приложении в табл. 4 и 5, а итоги расчетов можно увидеть в табл. 11.

Таблица 11

Координаты матрицы McKinsey³

	Привлекательность	Конкурентоспособность
Сегмент 1 «Часто»	7,485	7,084
Сегмент 2 «Иногда»	6,63	6,948
Сегмент 3 «Редко»	7,455	7,042

¹ Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М., Изд-во ГТИ ЮФУ, 2010. 122 с. - <https://studfiles.net/preview/2100196/> (дата обращения: 10.01.2017).

² Overall Performance Score — средневзвешенная оценка магазина по параметрам ценности рыночного предложения.

³ Расчеты на основе опроса, проведенного авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

Исходя из полученных координат, была построена матрица McKinsey, согласно которой все три сегмента попали в квадрант «Победитель 1», характеризующийся сильной привлекательностью и конкурентоспособностью (рис. 9). Согласно рекомендациям, разработанными McKinsey, в сегментах, попавших в этот квадрант, компании необходимо сохранить и упрочнить позиции путем инвестирования и концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса. Таким образом, все три сегмента являются привлекательными для магазина «I Love Mum».



Рис. 9. Матрица McKinsey¹

Анализ продвижения основного конкурента

В результате поискового исследования было выявлено, что для продвижения магазина «Буду Мамой» используются такие инструменты, как реклама (офлайн и онлайн), связи с общественностью (участие в благотворительных мероприятиях и сотрудничество с известными личностями) и стимулирование сбыта (акции, скидки).

По результатам опроса, проведенного авторами, самой эффективной рекламой магазина «Буду Мамой» стала офлайн-реклама, из которой о магазине узнали 42% опрошенных². 22% респондентов узнали из интернет-рекламы (контекстная и баннерная реклама), 19% — из социальных се-

¹ На основе опроса, проведенного авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 37$ — те, кто отметил магазин «Буду Мамой» как «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

тей и всего 5% — по e-mail рассылке. Анализ ответов на этот же вопрос для пользователей магазина “I Love Mum” в сравнении с магазином «Буду Мамой» дал следующие результаты:

Таблица 12

Сравнение способов рекламы (%)

	Буду Мамой <i>N</i> = 37	I Love Mum <i>N</i> = 24
Офлайн	42	8
Онлайн	46	83
• из социальных сетей	19	29
• реклама в интернете (контекстная, баннерная реклама)	22	29
• e-mail рассылка	5	8
• блоги	0	4
• форумы	0	13

Бросается в глаза, что магазин “I Love Mum” практически не использует офлайн-рекламу и делает упор на онлайн-пространство, привлекая 41% потребителей через социальные сети и рекламу в интернете. Однако, учитывая последние тенденции, нельзя назвать это минусом, это скорее преимущество, поскольку доля пользователей интернета постоянно растет¹. И все же об офлайн-продвижении тоже не стоит забывать, так как практика показывает, что это все еще один из самых эффективных способов продвижения².

Что касается связей с общественностью, то «Буду Мамой» — активный участник благотворительных и социально-значимых мероприятий, организатор собственных социальных проектов, участник многочисленных конкурсов, достижениями в которых магазин всегда делится на своем сайте. Помимо этого, интернет-магазин активно сотрудничает с модными блогерами, такими как Агата Муцениеце, которые научились делать нативную рекламу, не раздражающую потребителей, а воспринимаемую как совет и личную рекомендацию.

И наконец, «Буду Мамой» ведет активную политику по стимулированию сбыта, включающую различные акции и скидки, купоны, программу лояльности, а также небольшие подарки и сувениры.

¹ Ipsos Comcon «Обзор трендов 2016» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ipsos.com/ipsos-comcon/ru-ru/obzor-trendov-2016> (дата публикации: 25.05.2017; дата обращения: 14.01.2018).

² Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, *N* = 37 — те, кто отметил магазин «Буду Мамой» как «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

В настоящее время интернет-магазин “I Love Mum” использует не все возможности, описанные выше, в частности, не участвует в благотворительных мероприятиях (или не делится своим участием) и привлекает к сотрудничеству уже «погасших звезд», не столь популярных в сети интернет, таких как Света Светикова.

1.6. SWOT-анализ компании “I Love Mum”

Анализ потребителей и конкурентный анализ позволили определить сильные и слабые стороны компании “I Love Mum”, а PEST-анализ — возможности и ограничения развития компании. В итоге все эти факторы были сведены в общую таблицу и представлены в виде матрицы SWOT-анализа (табл. 13).

Таблица 13

SWOT-анализ компании “I Love Mum”¹

Strengths	Weaknesses
1. Высокий показатель $NPS = 29\%$ (в сравнении с главным конкурентом — «Буду Мамой», у которого $NPS = -5\%$) 2. Высокая оценка потребителями качества и сервиса магазина (все оценки не меньше 4 из 5), особенно: а) хорошее соотношение цена — качество относительно главного конкурента (средняя оценка на 14% выше оценки конкурента); б) красивая, стильная одежда (средняя оценка на 15% выше оценки конкурента); в) возможность носить одежду как во время беременности, так и после нее (средняя оценка на 16% выше оценки конкурента) 3. Патенты на одежду 4. Более успешная работа в онлайн-продвижении (83% узнали о магазине “I Love Mum” из онлайн-рекламы, о магазине «Буду Мамой» — 46%)	1. Низкое знание торговой марки (43 респондента из 116 или 37% опрошенных). 2. Недостаточное продвижение в офлайн (8% узнали о магазине “I Love Mum” из офлайн-рекламы, о магазине «Буду Мамой» — 42%) 3. Слабая поисковая оптимизация сайта (табл. 9): а) длинные заголовки страниц; б) длинное мета-описание ² 4. Высокий показатель отказов — 54% (среднее по конкурентам — 26%, табл. 7)
Opportunities	Threats
1. Большой потенциал для охвата рынка за счет повышения знания марки 2. Уравнивание условий конкуренции для российских и зарубежных ритейлеров за счет введения НДС на все товары, ввозимые в РФ из-за границы через торговые онлайн-площадки	1. Сокращение рынка (снижение уровня рождаемости и численности экономически активного населения) 2. Заимствование технологий и дизайна конкурентами (издержки на суды)

¹ Опрос, проведенный авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

² Мета-описание — это фрагмент информации под синей ссылкой результата поиска. Его цель — описать содержимое страницы поисковику.

2. Рекомендации по продвижению для магазина “I Love Mum”

В результате исследования выяснялось, что компания “I Love Mum” занимает одну из лидирующих позиций на рынке одежды для беременных, уступая только компании «Буду Мамой» по причине недостаточного знания торговой марки. Для повышения знания компании рекомендуется персонализировать коммуникацию для каждого из целевых сегментов, которых в ходе исследования было выделено три: сегмент 1 «Часто», сегмент 2 «Иногда» и сегмент 3 «Редко».

Для сегмента 1 «Часто» в сообщениях коммуникации делать акцент на такие ценности, как «хорошее соотношение цена — качество», «красивая одежда», «широкий ассортимент», «доступные цены», «оперативность обработки заказа» и «быстрая доставка». Для сегмента 2 «Иногда» акцентировать внимание на «возможности примерки и возврата до совершения покупки», «высоком качестве», «натуральных материалах», «хорошем соотношении цена — качество» и «красивой одежде». И для сегмента 3 «Редко» особое внимание уделять таким параметрам ценности, как «доступность цен», «высокое качество» и «красивая одежда».

В качестве основного канала коммуникации для всех сегментов оставить онлайн-продвижение. Для сегмента 1 «Часто» задействовать такие социальные сети, как Вконтакте, Instagram и Одноклассники, а для сегментов 2 «Иногда» и 3 «Редко» — только Вконтакте и Instagram. Для достижения большего эффекта сотрудничать с такими блоггерами Instagram, как Мила Левчук (@milalevchuk, 1,5 млн подписчиков), Лариса Суркова (@larangsovet, 1,2 млн подписчиков) и Рита Дакота (@ritadakota, 1 млн подписчиков).

В продвижении магазина через форумы следует задействовать такие сайты, как babyblog.ru и komarovskiy.net, а также тематические сайты, посвященные медицине и спорту — для сегмента 1 «Часто» и посвященные искусству, садоводству и образованию — для сегмента 2 «Иногда».

Кроме того, стоит уделить большее внимание офлайн продвижению. В качестве наиболее перспективных направлений рекомендуется рассмотреть сотрудничество с кафе, фитнес-клубами, кружками рукоделия и курсами для беременных. Примером такого сотрудничества может служить недавняя акция кафе «Шоколадница» и магазина «Книжный Лабиринт», когда при определенной сумме чека в кафе выдавался купон на скидку в книжный и наоборот.

Для повышения качества сайта магазина, в частности его поисковой оптимизации, рекомендуется сократить названия заголовков и мета-описаний, что позволит увеличить трафик из поисковых систем, повысить коэффициентов конверсии и увеличить количество потенциальных клиентов и доходов.

И наконец, для достижения «вау-эффекта» и укрепления позиций компании на рынке рекомендуется рассмотреть введение бесплатных вебинаров для беременных, возможности аренды одежды или ее индивидуального дизайна.

Список литературы

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга Краткий курс Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 656 с.
2. *Слепенкова Е. М.* Использование аналитических интернет-сервисов в маркетинговом анализе // Маркетинговый анализ интернет-компаний Рунета: сборник научных статей / под ред. Е. М. Слепенковой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 250 с.
3. URL: <http://www.akit.ru>
4. URL: <http://www.gks.ru>
5. URL: <https://www.mckinsey.com>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица III

Поиск конкурентов: Сравнение работы сервисов¹

	serpstat.com	По ключевой фразе				
		По домену povemum.ru	Яндекс	Google	Яндекс	Google
alexa.com	megaindex.com					
kidster.ru	odevaempuziki.ru	odevaempuziki.ru	odevaempuziki.ru	budumamoy.ru	wildberries.ru	bonprix.ru
slingozavrik.ru	happy-moms.ru	mama-market.ru	mama-market.ru	edusmamoy.ru	budumamoy.ru	newformstil.ru
mama-box.ru	babywelt.ru	budumamoy.ru	budumamoy.ru	newformstil.ru	edusmamoy.ru	kiabi.ru
budumamoy.ru	edusmamoy.ru	edusmamoy.ru	edusmamoy.ru	kidster.ru	mama-market.ru	budumamoy.ru
mama-jane.ru	mama-jane.ru	mama-jane.ru	mama-jane.ru	mamabell.ru	odevaempuziki.ru	odevaempuziki.ru
odevaempuziki.ru	budumamoy.ru	motherhouse.ru	motherhouse.ru	mama-box.ru	babywelt.ru	mamabell.ru
milo-kormilo.ru	mamsky.ru	monikk-shop.ru	monikk-shop.ru	mon-bebe.ru	planetamama.ru	wildberries.ru
famama.ru	planetamama.ru	kiabi.ru	kiabi.ru	odevaempuziki.ru	happymam.ru	hm.com
pups.ru	mama-market.ru	bonprix.ru	bonprix.ru	votonia.ru	kiabi.ru	edusmamoy.ru
ellevill.org	bella-mama.ru	ragazza.ru	ragazza.ru	happy-moms.ru	mamabell.ru	happy-moms.ru
mamabell.ru	newformstil.ru	mothercare.ru	mothercare.ru	motherhouse.ru	motherhouse.ru	detmir.ru
	modnamama.com.ua	mama-jane.ru	mama-jane.ru	sweetmama.ru	sweetmama.ru	kidster.ru
	happymam.ru	antoshkaspb.ru	antoshkaspb.ru	lamoda.ru	lamoda.ru	motherhouse.ru
	mama-box.ru	mama-market.ru	mama-market.ru	kara-puzik.ru	kara-puzik.ru	shop-mama.ru

¹ На основе сервисов Alexa.com, Megaindex.com и Serpstat.com (дата обращения: 26.09.2017).

mamabell.ru	ellevill.org	monikk-shop.ru	40nedel.ru
motherhouse.ru	mammea.ru	bonprix.ru	kara-puzik.ru
ekomama.com.ua	happymam.ru	mammysize.ru	sweetmama.ru
mon-bebe.ru	olant-shop.ru	newformstil.ru	keng.ru
sweetmama.ru	slingozavrik.com	5lisyat.ru	mama-box.ru
kara-puzik.ru	gustlenok.ru	bornsoon.ru	bornsoon.ru
puziki.by	ergomama.ru	ragazza.ru	babywelt.ru
		euromama.ru	khabyalya.ru
		happy-moms.ru	krasa-mama.ru
		aliexpress.ru	modamama.ru
		40nedel.ru	mams-shop.ru
		hm.com	asos.com
		mammalia.ru	funnymummy.ru
		mothercare.ru	
		bella-mama.ru	
		kengmama.ru	
		amikkya.ru	
		nouva-vita.ru	
		skoromama.ru	

Таблица П2

Анализ параметров ценности рыночного предложения по отзывам¹

	ilovemum.ru	budumamoy.ru	mamabell.ru	edusmamoy.ru	odevaempuziki.ru	kidster.ru	mama-box.ru	happy-moms.ru	mama-jane.ru	babywelt.ru	motherhouse.ru	newformstil.ru
Количество отзывов	301	38	31	50	30	30	30	30	30	14	30	30
1 Акции, скидки, распродажи	31	7	2	3	0	0	1	0	1	1	4	7
2 Бесплатная доставка	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
3 Вежливый персонал	96	11	14	6	18	16	11	4	11	4	15	7
4 Возможность носить одежду как во время беременности, так и после нее	14	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	9
5 Возможность примерки и возврата до совершения покупки / отсутствие предоплаты	19	0	3	6	2	0	0	0	0	0	5	1
6 Высокое качество	210	0	12	16	16	11	9	17	16	8	9	20
7 Доступные цены	131	0	14	7	13	13	19	11	15	5	9	8
8 Красивая, стильная одежда	27	1	0	3	2	0	3	9	3	2	4	9

¹ Данные получены на основе сайтов uandex.market.ru, irecommend.ru, otzovik.ru, а также официальных групп в Вконтакте и женских форумов (дата обращения: 20.09.2017).

Таблица ПЗ

Рейтинг параметров ценности рыночного предложения по значимости¹

Параметр ценности	Значимость (по 5-балльной шкале, где 5 — очень важно)
1 Соответствие размерной сетки действительности	4,8
2 Хорошее соотношение цена — качество	4,7
3 Соответствие одежды картинкам на сайте	4,6
4 высокое качество (тканей, фурнитуры, пошива)	4,5
5 Доступные цены	4,4
6 Возможность примерки и возврата до совершения покупки / отсутствие предоплаты	4,4
7 Красивая, стильная одежда	4,3
8 Своевременная / быстрая доставка	4,1
9 Широкий ассортимент	4,1
10 Оперативность принятия / обработки заказа	4,1
11 Удобная навигация на сайте	4,1
12 Возможность носить одежду как во время беременности, так и после нее	4,1
13 Натуральные материалы	4,1
14 Акции, скидки, распродажи	3,9
15 Удобная система информирования о статусе заказа	3,9
16 Удобный способ оплаты	3,9
17 Широкий размерный ряд	3,6
18 Вежливый персонал	3,5
19 Бесплатная доставка при заказе от определенной суммы	3,5
20 Широкая цветовая палитра	3,3
21 Постоянное обновление ассортимента	3,1
22 Программа лояльности (бонусные программы, карты скидок)	2,9
23 Упаковка	2,4
24 Онлайн-консультант при составлении заказа	2,2
25 Лекции для беременных	2,0
26 Отечественное производство	1,9
27 Сладкий подарок / подарок	1,5

¹ На основе опроса, проведенного авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>).

Таблица П4

Пояснения к матрице McKinsey

Весы	OPS является наиболее значимым параметром конкурентоспособности, поэтому его вес составляет 0.4, остальные параметры получают равные веса (по 0.2); все параметры привлекательности сегментов равнозначны, поэтому имеют веса по 0.25
Оценка сегментом важности параметров	Средняя оценка сегментом важности всех параметров
Относительный размер сегмента	Отношение размера сегмента к размеру всей выборки
Готовность платить	Отношение готовности данного сегмента потратиться на джинсы для беременных и готовности сегмента «Редко» потратиться на джинсы (как сегмента с наибольшей готовностью платить)
Частота покупок	сегмент «Часто» совершает покупки один раз в месяц (т.е. 12 раз за 12 месяцев), сегмент «Иногда» покупает один раз в три месяца (четыре раза за 12 месяцев) и сегмент «Редко» совершает покупки 2 раза в год
OPS	OPS — рассчитывается как средняя оценка магазина по параметрам ценности рыночного предложения, взвешенная по важности каждого параметра
NPS	Лояльность клиентов (netpromoterscore) — из результатов опроса
Трафик в интернете	Отношение числа посетителей, задержавшихся на сайте, к общему числу посетителей (формула: $1 - \text{bounce rate}$, где $\text{bouncerate} = 0,54$ (Similar Web.com, дата обращения: 10.11.2017)
Рейтинг сайта относительно удобства пользования	Рейтинг 67 из 100 (grader.com, дата обращения: 18.10.2017)

Таблица П5

Промежуточные расчеты для матрицы McKinsey¹

Привлекательность				
Параметры	Значение по 10-балльной системе			Вес
	Сегмент 1 «Часто»	Сегмент 2 «Иногда»	Сегмент 3 «Редко»	
Оценка сегментом важности параметров	8,94	8,42	8,72	0,25
Относительный размер сегмента	2,4	1,6	6,1	0,25
Средний чек (готовность платить)	9,4	9	10	0,25
Частота покупок	9,2	7,5	5	0,25

Конкурентоспособность				
Параметры	Значение по 10-балльной системе			Вес
	Сегмент 1 «Часто»	Сегмент 2 «Иногда»	Сегмент 3 «Редко»	
OPS	9,36	8,22	7,78	0,4
NPS	5,4	7	8,35	0,2
Трафик в интернете	4,6			0,2
Рейтинг сайта относительно удобства пользования	6,7			0,2

¹ На основе опроса, проведенного авторами с 26.10.2017 по 15.11.2017, $N = 76$ — те, кто попал в основную выборку и выбрал «любимый магазин» (URL: <https://goo.gl/forms/7r2TkiGwIkmYYa3J2>), а также сервиса grader.com

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА ОНЛАЙН-БАНКОВ В РОССИИ

АНЦИПЕРОВ Григорий

ПЛАТОНОВ Игорь

ТКАЧЕНКО Александр

ХАРЧЕНКО Максим

Аннотация. *Маркетинговое исследование посвящено изучению рынка онлайн-банкинга в России.*

С помощью PEST-анализа авторы исследовали макросреду рынка. Были осуществлены подбор и анализ конкурентов на основе показателей упоминаемости и популярности сайтов. Далее был проведен опрос пользователей банков, на основе которого были проанализированы предпочтения потребителей. Использовались такие маркетинговые инструменты, как SWOT-анализ, карта ценности рыночного предложения, матрица Маккинзи и другие. Результатом исследования являются рекомендации для Тинькофф Банка по стратегии развития на рынке.

Ключевые слова: *маркетинговый анализ, маркетинг, онлайн-банки, банки*

JEL коды: *M300, M310, M370, M390*

Введение

В последние десятилетия особенно заметны глобальные изменения в обществе: часто появляются новые технологии, стремительно развиваются уже существующие рынки. Для поддержания конкурентоспособности компаниям приходится постоянно внедрять новые разработки, находить новые способы ведения бизнеса.

Эти тенденции затронули и банковскую сферу. В 1998 г. Автобанк запустил первую в стране систему «Интернет Сервис Банк», с которой и началось проникновение банковских интернет-технологий на рынок финансовых услуг. К 2006 г. численность клиентов у самой крупной системы интернет-банкинга Альфа-Банка составляла всего 100 тыс. человек, в то время как Сбербанк вообще не имел подобной практики. После кризиса 2008 г. банки пересмотрели политику работы с частными клиентами и уже к 2011 г. число пользователей интернет-банков в России

достигло 1,5 млн человек¹. В 2010 г. появляется уникальный по своей бизнес-модели Тинькофф Банк, ведущий дистанционные взаимоотношения с клиентами через интернет. Такой подход был революционным в то время, что обеспечило быстрое развитие банка в последующие годы. Сегодня более совершенный онлайн-банк гарантирует высокое качество предоставляемых услуг, и как следствие, повышение лояльности клиентов, а также рост их числа.

По данным исследования агентства Marksw Webb за 2016 г., хотя бы одним интернет-банком пользуются 35,3 млн человек в России, что составляет 64,5% всех российских интернет-пользователей². В исследовании агентства говорится также о прекратившемся росте числа пользователей интернет-банкинга в 2016 г., наблюдавшемся в предыдущие годы. Несмотря на остановку роста числа клиентов за последний год, тесная связь с бурно развивающимися технологиями и постоянно обновляющимися банковскими продуктами свидетельствует о перспективности данного направления банковского бизнеса.

Основной целью настоящей статьи является выработка рекомендаций по укреплению позиции Тинькофф Банка на российском рынке. Для достижения поставленной цели необходимо:

- исследовать российский рынок онлайн-банкинга с помощью PEST-анализа;
- осуществить подбор конкурентов;
- провести конкурентный анализ и проанализировать потребительский спрос, разбив его на сегменты;
- опираясь на зарубежный опыт, мнение экспертов и проведенное исследование, выработать рекомендации для Тинькофф Банка.

Таким образом, объектом данного исследования является рынок интернет-банкинга в России. Предметом исследования является стратегия развития бизнеса Тинькофф Банка.

Методология исследования

Первым этапом исследования был мониторинг сети интернет в сегменте онлайн-банкинга. Для подбора конкурентов и выявления их популярности были использованы ресурсы по поиску ключевых слов в за-

¹ Портал Tadviseг. «Системы дистанционного банковского обслуживания. 2011. Analytic Research Group». Статья: ДБО_Системы_дистанционного_банковского_обслуживания_(рынок_России)#AnalyticResearchGroup [Электронный ресурс] // URL: <http://www.tadviseг.ru/index.php/> (дата обращения: 12.12.2017).

² Агентство Marksw Webb. «E-Finance User Index 2016» [Электронный ресурс] // URL: <http://marksw Webb.ru/e-finance/e-finance-user-index-2016/> (дата обращения: 12.12.2017).

просах интернет-пользователей cy-pr.ru¹, advse.ru², semrush.com³, Alexa⁴, а также рейтинг приложений банков в GooglePlay.

Анализ популярности онлайн-банков был также проведен с помощью сервисов: Yandex Wordstat⁵, Яндекс.Каталог⁶, Webomer⁷. Рейтинг конкурентов был построен на основе анализа общего числа посетителей сайтов и динамики их запросов за последний год, количества регулярных посетителей сайтов и среднего времени на сайте, а также показателя Bounce rate (доля людей, посетивших не более одной страницы сайта конкретного банка). Последние два показателя были взяты на основе данных, полученных при помощи сервиса SimilarWeb⁸. Результаты анализа были использованы для составления анкеты.

Чтобы проанализировать ценность рыночного предложения на рынке интернет-банкинга, были использованы площадки banki.ru, Google Play. На первом сайте публикуются отзывы потребителей о российских банках⁹. Отзывы проверяются работниками сайта, на многие из них отвечают банковские сотрудники. Вторая площадка является магазином приложений для пользователей смартфонов с операционной системой Android. Каждый банк из списка имеет свое мобильное приложение, размещенное в Google Play¹⁰, которое оценивается в отзывах обычными пользователями.

Кроме того, был осуществлен анализ входящего трафика на сайты конкурирующих онлайн-банков для выявления их интернет-стратегий. На этом этапе был использован сервис SimilarWeb.

¹ URL: <https://www.cy-pr.com>

² URL: <https://advse.ru>

³ URL: <https://www.semrush.com>

⁴ URL: <https://www.alexa.com>

⁵ URL: <https://wordstat.yandex.ru>

⁶ URL: <https://yandex.ru/yaca/>

⁷ URL: <http://webomer.ru/cgi-bin/wr.fcgi>

⁸ URL: <https://www.similarweb.com>

⁹ Банки.ру [Электронный ресурс] — Отзывы о банке Тинькофф Банк: URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/tcs/>; Отзывы о Промсвязьбанке. URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/promsvyazbank/>; Отзывы о Сбербанке России. URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/>; Отзывы о Райффайзенбанке <http://www.banki.ru/services/responses/bank/raiffeisen/>; Отзывы о Альфа-Банке. URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/alfabank/>; Отзывы о банке «ФК Открытие» http://www.banki.ru/services/responses/bank/fk_otkritie/; Отзывы о банке «ВТБ 24». URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/vtb24/>; Отзывы о банке «Почта Банк». URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/pochtabank/>; Отзывы о «Банке Москвы». URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/vtb/>; Отзывы о «СитиБанке». URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/mkb/> (дата обращения: 27.09.2017).

¹⁰ GooglePlay: Финансы — топ бесплатных приложений [Электронный ресурс] // URL: https://play.google.com/store/apps/category/FINANCE/collection/topselling_free?hl=ru (дата обращения: 27.09.2017).

Второй этап заключался в проведении опроса аудитории с 22.10.2017 по 17.11.2017 в целях определения ее предпочтений. В опросе приняли участие 451 человек, из них услугами онлайн-банков пользуются только 322 (67%) человека. Затем из оставшихся 322 анкет было исключено еще 47 ответов. В ходе сегментации попадались респонденты, которые на вопрос «о важности» отмечали только одной краевой оценкой, например:

- ответы, где всем критериям проставлена максимальная степень важности, т.е. 7 из 7 баллов. Таких ответов оказалось 24.
- ответы, где всем критериям проставлена минимальная степень важности, 1 из 7 баллов. Таких ответов оказалось 23.

Вероятно, это были неискренние ответы. Поэтому данные анкеты были также исключены из рассмотрения.

Кроме того, по разным причинам вызвали сомнения в правдивости ответов еще 25 анкет, которые также были исключены из рассмотрения.

В результате исследование основано на ответах 250 респондентов. В опросе приняли участие люди разных возрастов и уровня образования, что показано на рис. 1 и 2¹. Самыми крупными группами стали «25–34 года» по возрасту и «полное высшее» по уровню образования.

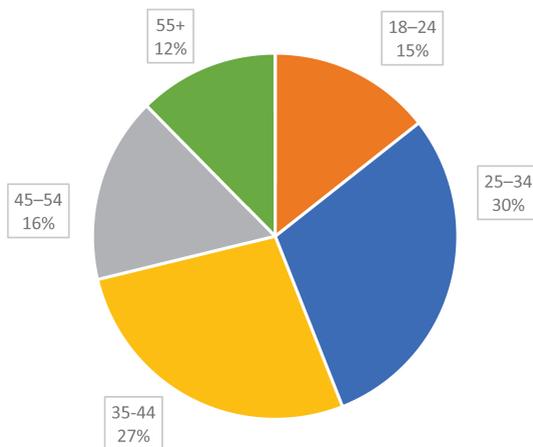


Рис. 1. Анализ потребителей: возрастное распределение

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNHi4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

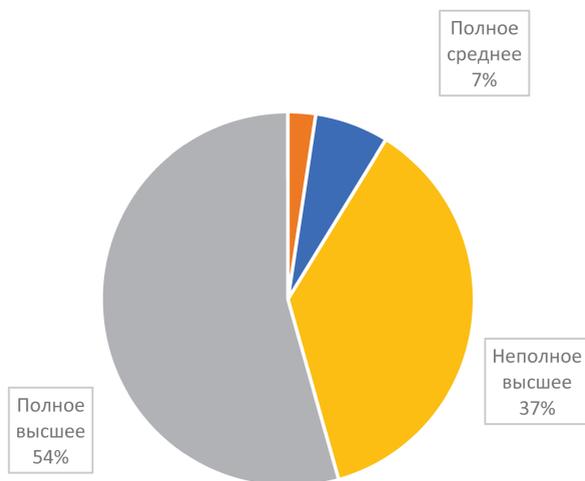


Рис. 2. Анализ потребителей: распределение по уровню образования

Опрос был размещен на нескольких интернет-ресурсах, среди которых самым весомым стала группа «Банки» ВКонтакте¹, что позволило привлечь большое число разнообразных респондентов и получить репрезентативную выборку.

Теоретической и методологической основой для написания статьи послужили труды Брэдли Гейла, Роджера Бэста и Филипа Котлера.

PEST-анализ

Политические факторы

Политическая ситуация благоприятствует развитию в банковской сфере благодаря следующим двум факторам. С 28 июля 2017 г. вступило в силу решение об отзыве лицензии у ПАО «Банк Югра»². После этого ЦБ решил не отзываться лицензии у крупных банков и с 29 августа 2017 г. Банк России проводил санацию банка «ФК Открытие»³, а с 21 сентября — санацию

¹ VK: группа «Банки» (13000+ участников на момент 31.10.2017) [Электронный ресурс] // URL: <https://vk.com/club12137319>

² Онлайн-газета РБК. Финансы. «ЦБ отозвал лицензию у банка «Югра»» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/finances/28/07/2017/597aea789a79478242497801> (дата обращения: 06.12.2017).

³ Онлайн-газета РБК. Финансы. «Оздоровление по-новому: Как ЦБ будет спасать «Открытие»» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/finances/29/08/2017/59a57a229a7947e0229a99b8> (дата обращения: 06.12.2017).

Бинбанка¹. Указывается, что данная процедура будет проходить по новой схеме, что сократит длительность процедуры санирования с 10–15 лет до 6–8 месяцев. Эти события говорят о нестабильности крупнейших банков. Процедуре отзыва лицензий подвергаются также мелкие и средние банки. Все это свидетельствует о снижении конкурентного давления на стабильные банки, что открывает им возможность расширить свой бизнес за счет привлечения новых клиентов.

Кроме того, 27 октября 2017 г. Центральный банк понизил ключевую ставку до 8,25%. Стоит отметить, что политика постепенного снижения ключевой ставки проводится ЦБ с 24 марта 2017 г., когда она была понижена с 10,00 до 9,75%². Такая стратегия мегарегулятора делает кредитное финансирование для коммерческих банков, в том числе и для Тинькофф Банка, более привлекательным и доступным.

1. Экономические факторы

В последние годы падают реальные доходы населения, из-за чего обрзовалась тенденция к росту просроченной задолженности по кредитам. По итогам I квартала 2017 г. доля счетов с просроченной задолженностью сохранилась на уровне 17,5% от общего числа открытых кредитов. С начала года количество просроченных кредитов выросло менее, чем на 1%, в то время как за первый квартал 2016 г. — на 6%³. Снижение темпов роста просроченных кредитов свидетельствует о более аккуратной политике банков в формировании кредитного портфеля. Рост просрочек по кредитам в целом является достаточно большим риском для Тинькофф Банка, учитывая количество заемщиков и пользователей кредитных карт, но грамотная кредитная политика может позволить компании снизить свои кредитные риски.

Из положительных экономических факторов можно выделить следующие два:

1. В исследовании рекламной сети ePN говорится о росте аудитории кэшбэк-сервисов⁴ в России в среднем на 400 тыс. человек ежемесячно.

¹ Онлайн-газета РБК. Финансы. «Цб объявил о санации Бинбанка» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/finances/21/09/2017/59c26b239a7947fd7209611a> (дата обращения: 06.12.2017).

² Банки.ру — «Ключевая ставка ЦБ РФ» [Электронный ресурс] // URL: http://www.banki.ru/wikibank/klyuchevaya_stavka/ (дата обращения: 06.12.2017).

³ Кто в Курсе — «Банки РФ не смогли остановить рост просроченной задолженности» [Электронный ресурс] // URL: <http://ktovkurse.com/rossiya/banki-rf-ne-smogli-ostanovit-rost-prosrochennoj-zadolzhennosti> (дата обращения: 06.12.2017).

⁴ Кэшбек-сервис — разновидность бонусной программы для привлечения клиентов и повышения их лояльности, заключающаяся в возврате части стоимости покупки покупателю. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Кешбэк>

Компания оценила количество пользователей, использовавших такие сервисы, в 5 млн человек, а потенциальную аудиторию эксперты ePN оценивают в 20–25 млн человек¹. Учитывая количество, качество, выгодность и разнообразие кэшбек-сервисов у Тинькофф Банка, популярность этого продуктового сегмента в ближайшие годы обеспечит ему конкурентное преимущество.

2. Frank Research Group отмечает рост портфеля кредитных карт в России на 2,4% до 1,23 трлн руб. за I квартал 2017 г. Положительная тенденция отмечается и в обзоре Тинькофф Банка². Предполагается, что все виды розничного кредитования растут и будут расти в ближайшее время, что может означать возможный приток клиентов в ближайшем году для Тинькоффа.

Все это связано с прекращением общего падения экономики и началом ее роста.

2. Социальные факторы

Институт социологии Российской академии наук в своем докладе «Российский средний класс в условиях стабильности и кризисов», опубликованном 29.02.2016, отметил рост финансовой устойчивости среднего класса (что проявилось в условиях прошедшего кризиса) на фоне падения доходов большей части населения. Это свидетельствует об устойчивости финансового положения большинства заемщиков, снижении кредитного риска³. Выход из кризиса гарантирует увеличение инвестиционной активности населения, что позволит привлечь больше клиентов Тинькофф Банку.

Интернет-издание vc.ru опубликовало результаты опроса экспертов рекрутинговых сайтов и агентств о востребованности ИТ-специалистов. Эксперты говорят об увеличении штата ИТ-компаний в России на 64% и росте числа вакансий в данной сфере на 19%, в то время как в целом по рынку аналогичный показатель составил лишь 9%⁴. Продолжающийся рост спроса на ИТ-специалистов порождает рост предложения в данной отрасли, что позволяет привлекать больше талантливых молодых специалистов для дальнейшего улучшения технической основы интернет-банка.

¹ Онлайн-газета Коммерсант. «Покупатели требуют возврата» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3353308> (дата обращения: 06.12.2017).

² Банки.ру. «Россияне начали активнее пользоваться кредитными картами» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.banki.ru/news/banСтатькpress/?id=9744812> (дата обращения: 06.12.2017).

³ Эксперт Online. «Средний класс научился терпеть» [Электронный ресурс] // URL: <http://expert.ru/2016/02/29/samyie-stabilnyie/> (дата обращения: 06.12.2017).

⁴ Интернет-издание vc.ru. «Какие ит-специалисты окажутся востребованными в 2017 году: прогнозы HH, Superjob, фондов и HR-агентств» [Электронный ресурс] // URL: <https://vc.ru/20850-2017-job-trends> (дата обращения: 06.12.2017).

3. Технологические факторы

Тинькофф Банк внедряет новые технологии в свои банкоматы, как отмечено на сайте компании. Так, планируется интеграция в программное обеспечение банкоматов системы распознавания лиц. В дальнейшем эта технология позволит повысить качество обслуживания, а также будет выполнять функцию дополнительной защиты при проведении операции через банкомат¹. Данная технология была разработана в Японии, а ее адаптация на российском рынке представляет собой как конкурентное преимущество, так и угрозу для Тинькофф Банка.

В последнее время клиенты крупнейших банков (Сбербанка, ВТБ) испытывают проблемы при операциях с картами, что вызвано сбоями в работе серверов². Данная ситуация предоставляет возможность для Тинькофф Банка привлечь недовольных обслуживанием карт пользователей, предоставив им качественный сервис по обслуживанию их банковских карт.

Конкурентный анализ

Подбор конкурентов

Тинькофф Банк является первым и единственным в своем роде онлайн-банком в России, не имеющим физических отделений. Более того, его клиентами уже являются более 6 млн человек по всей стране, и эта цифра постоянно растет³. Кроме того, Тинькофф Банк в 2014 и 2015 гг. выиграл в номинациях «Самый эффективный интернет-банк» Markswebb Rank&Report, а в 2017 г. завоевал премию «Лучшее мобильное приложение» того же агентства⁴. Поиск конкурентов изначально осуществлялся для Тинькофф как наиболее яркого и полноценного представителя сферы интернет-банкинга при помощи нескольких сервисов: megaindex.ru, alexa.com, ru.semrush.com, advse.ru и cy-pr.com, а также с опорой на анализ топа бесплатных приложений в категории «Финансы» в GooglePlay — магазине

¹ Сайт Тинькофф Банка. «Тинькофф Банк внедряет в банкоматы систему распознавания лиц» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/22082017-tinkoff-bank-launches-atms-rus/> (дата обращения: 06.12.2017).

² Лента.ру. «В ВТБ 24 сообщили о сбоях при операциях с картами» [Электронный ресурс] // URL: https://lenta.ru/news/2017/12/04/sboi_vtb24/ (дата обращения: 06.12.2017); Вести.ру. «Сбербанк: возможен сбой при операциях с картами» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vesti.ru/doc.html?id=2961846> (дата обращения: 06.12.2017).

³ Официальный сайт Тинькофф Банка. О банке [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/about/> (дата обращения: 13.09.2017).

⁴ Markswebb. E-finance [Электронный ресурс] // URL: <http://markswebb.ru/e-finance/> (дата обращения: 13.09.2017).

приложений, игр, книг, музыки и фильмов для владельцев смартфонов с операционной системой Android.

Так как работа аналитических сервисов различается, было решено составить сводную таблицу (табл. 1), где отмечено, упоминается ли тот или иной банк в соответствующем сервисе при отборе конкурентов (+) или нет (–). Банк считается конкурентом в том случае, если он упоминался хотя бы в трех из пяти сервисов. Изначально авторы опирались на список из 15 банков на сайте Банки.ру, составленный в соответствии с их финансовым рейтингом¹, но, используя сформулированный выше критерий, было отобрано семь конкурентов (выделено зеленым).

Таблица 1

Поиск конкурентов: сводная таблица по сервисам²

Потенциальные конкуренты	megaindex.ru	alexa.com	semrush.com	advse.ru	cy-pr.com	Google Play
Сбербанк России	+	+	–	+	+	+
Газпромбанк	+	–	–	–	–	–
ВТБ 24	–	+	+	–	+	+
Россельхозбанк	+	–	–	–	+	–
Альфа-Банк	+	+	+	–	+	+
Банк «ФК Открытие»	+	+	–	+	+	+
Промсвязьбанк	+	+	+	–	+	–
Бинбанк	+	–	–	–	–	–
ЮниКредит Банк	–	–	–	–	+	–
Райффайзенбанк	+	+	+	–	+	–
Росбанк	–	–	–	–	–	–
Банк Москвы	+	+	–	+	+	–
Совкомбанк	+	–	–	–	–	–

По ходу анализа исследования с помощью различных аналитических сервисов встретились банки, которые не вошли в первоначальный список из 15 кредитных организаций, но более двух раз появлялись в сервисах в качестве конкурентов Тинькофф Банка: Ситибанк и Почта Банк³. В связи с этим было решено включить их в итоговый перечень конкурентов.

¹ Банки.ру — Список банков России [Электронный ресурс] // URL: http://www.banki.ru/banks/?order=fin_rating (дата обращения: 24.09.2017).

² Данные авторов, полученные с помощью сервисов megaindex.ru, alexa.com, ru.semrush.com, advse.ru, cy-pr.com, а также play.google.com (дата обращения: 28.09.2017).

³ Там же.

тов. Таким образом, был получен итоговый список конкурентов, состоящий из 9 банков, которые были проранжированы, исходя из количества упоминаний в табл. 1:

- 1) Сбербанк России (далее — Сбербанк);
- 2) Альфа-Банк;
- 3) Банк «ФК Открытие» (далее — Открытие);
- 4) ВТБ 24;
- 5) Промсвязьбанк (далее — ПСБ);
- 6) Райффайзенбанк (далее — Райффайзен);
- 7) Банк Москвы;
- 8) Почта Банк;
- 9) Ситибанк.

Конкурентный анализ по различным показателям

Анализ показателей

Для определения рейтинга популярности был проведен анализ числа поисковых запросов за месяц в сервисе Яндекс.Wordstat. На рис. 3 отображено количество запросов по соответствующему банку за месяц согласно данным Яндекса на 27 сентября 2017 г. Ожидаемо на первом месте оказался Сбербанк, на втором — ВТБ 24 и на третьем — Альфа-Банк. Тинькофф Банк занял седьмое место, что для него является не самым лучшим результатом. Стоит отметить, что Ситибанк и Райффайзенбанк были исключены из диаграммы, так как имели значительно меньшие показатели по запросам даже по сравнению с Промсвязьбанком.



Рис. 3. Конкурентный анализ с помощью Яндекс Wordstat¹

Тем не менее количество запросов в Яндексе за определенный месяц может не совсем корректно отражать реальное положение дел на дан-

¹ Яндекс Wordstat [Электронный ресурс] // URL: <https://wordstat.yandex.ru> (дата обращения: 27.09.2017).

ном рынке, что доказывает анализ, основанный на других показателях. На рис. 4 представлен рейтинг на основе показателя AlexaRank, отображающем место в мировом рейтинге сайтов по популярности. Данный показатель одновременно учитывает среднее количество посетителей в день и число просмотров данной страницы за последние три месяца. Важная ремарка: данный показатель учитывает общемировую статистику, но так как количество клиентов российских банков за границей несоизмеримо мало по отношению к числу пользователей из России, то он достаточно уместен в данном анализе.

В рассматриваемом случае можно увидеть иную картину: сайт Тинькофф Банка занимает третье место по популярности среди конкурентов с рейтингом 5829, опережая даже ВТБ 24. Можно отметить, что в среднем посетителей в день на сайте Тинькофф Банка больше, чем на сайтах многих других банков, так же, как и число просмотров страниц за последний квартал.

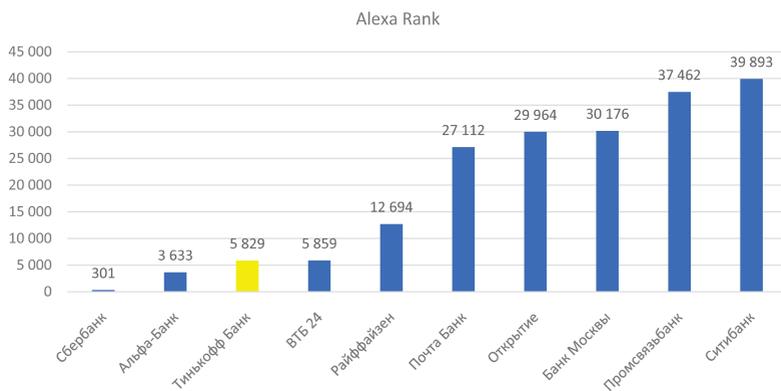


Рис. 4. Конкурентный анализ с помощью показателя Alexa Rank¹

Другим показателем для сравнения банков является тематический индекс цитирования Яндекса. Технология его расчета заключается в определении авторитетности сайтов в интернете с учетом ссылок на них с других интернет-ресурсов. Индекс рассчитывается по специально разработанному алгоритму, в котором особое значение придается тематической близости ресурса и ссылающихся на него сайтов².

¹ Alexa Rank. Анализ Сайта [Электронный ресурс] // URL: <https://www.alexa.com/siteinfo> (дата обращения: 11.10.2017).

² Интернет-энциклопедия Wikipedia. Тематический индекс цитирования [Электронный ресурс] // URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Тематический_индекс_цитирования (дата обращения: 11.11.2017).

Тинькофф занял в данном рейтинге 7-е место среди всех 10 банков с индексом 2800, что в 4,3 раза меньше, чем у лидера рынка Сбербанка. Это означает, что на сайтах, схожих по теме с банкингом, сайт Тинькоффа упоминается реже, чем Сбербанк, Альфа-Банк, ВТБ 24, ПСБ, Райффайзенбанк и Открытие. Рейтинг банков по данному показателю представлен на рис. 5, из выборки был исключен Банк Москвы, так как его индекс цитирования был указан Яндексом равным 0.

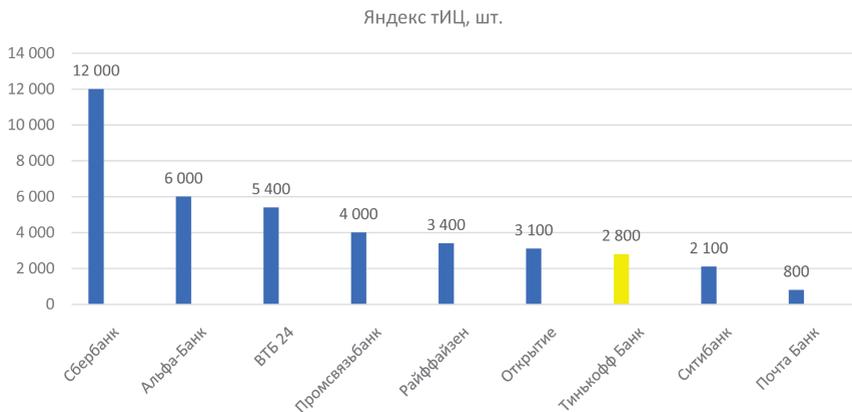


Рис. 5. Конкурентный анализ с помощью показателя Яндекс тИЦ¹

Следующий показатель имеет очень важное значение, так как измеряет лояльность клиентов соответствующего банка. Ядро Webomet показывает, какой процент людей от общего количества периодически посещает данную страницу и, хотя бы один раз в месяц читает материалы сайта.

Как видно на рис. 6, сайт Тинькофф Банка занимает первое место по данному показателю среди девяти своих ранее выявленных конкурентов. Так, 8% посетителей за месяц периодически заходят на страницу банка и просматривают выложенные там материалы, что, безусловно, говорит о высокой лояльности клиентов Тинькоффа. Из диаграммы были исключены: Почта Банк, Открытие, так как их ядро оказалось равным 0, согласно рейтингу, приведенному на сайте сервиса.

Однако, как показано на рис. 7, это может быть связано с искусственным увеличением количества «кликов» по ссылке. Показатель отказов bounce rate обозначает процентное соотношение количества посетителей, покинувших сайт прямо со страницы входа, и по этому параметру сайтом Тинькофф Банка был показан 9-й результат среди всех десяти банков.

¹ Яндекс Каталог: Банки [Электронный ресурс] // URL: <https://yandex.ru/yaca/cat/Business/Finances/Banks/> (дата обращения: 11.10.2017).

Тем самым у Тинькоффа 8% посетителей сайта регулярно его посещают, но при этом 47% (почти половина) всех попадающих на страницу людей заходят на него и сразу оттуда уходят, что и позволяет сделать предположение о преднамеренном неестественном увеличении количества посещений. Лидером по этому показателю является Сбербанк с 17%, а десятым в данном рейтинге является Банк Москвы с 55,78%.

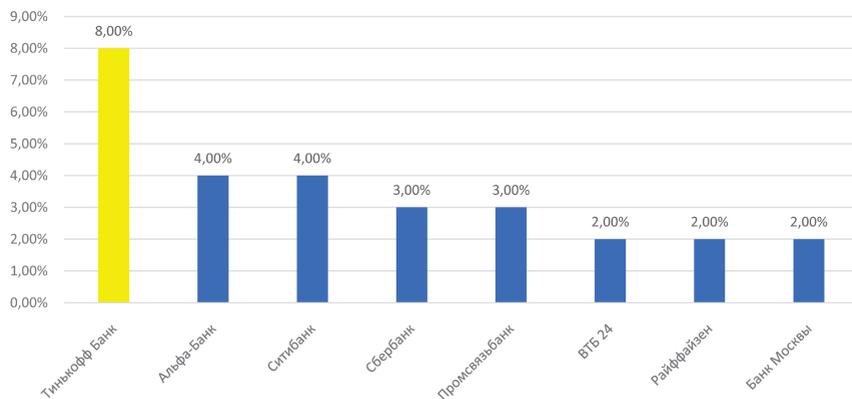


Рис. 6. Ядро конкурирующих сайтов согласно данным сервиса Webomer¹

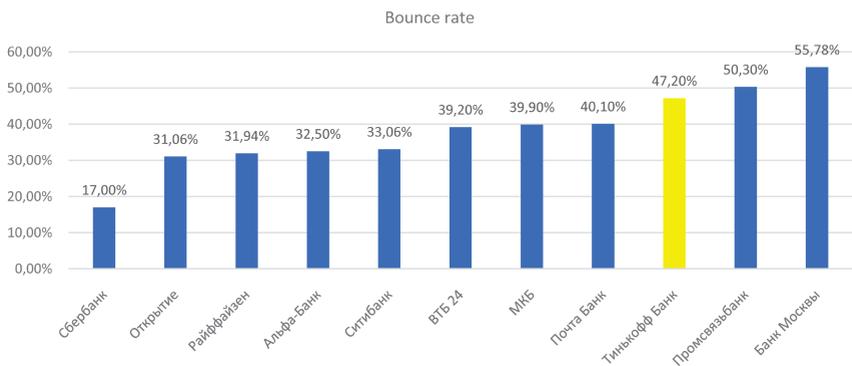


Рис. 7. Конкурентный анализ с помощью показателя Bounce rate²

¹ Webomer: Банки [Электронный ресурс] // URL: <http://webomer.ru/cgi-bin/wr.fcgi?action=stat&period=month&site=all&country=2®ion=4&category=bank&key=> (дата обращения: 11.10.2017).

² SimilarWeb: Анализ сайта [Электронный ресурс] // URL: <https://www.similarweb.com/website/> (дата обращения: 11.10.2017).

В рамках конкурентного анализа также весьма существенным является показатель среднего времени, проведенного пользователем на сайте. Как следует из названия, он выявляет в среднем, сколько было затрачено времени людьми на определенный интернет-ресурс за визит. В целом он показывает, с одной стороны, насколько сайт того или иного банка интересен пользователям, а с другой, насколько этот сайт удобен для использования. Тем не менее вопрос удобства сайтов будет освещен позже.

Как видно из рис. 8, Тинькофф в данном рейтинге занимает 5-е место. В среднем посетители его сайта тратят 4 мин 46 сек на просмотр и нахождение нужной им информации. С учетом того, что среднее время на сайте может двояко интерпретироваться, положение в середине можно считать наиболее оптимальным результатом. Так, в случае Альфа-Банка такой высокий показатель может быть интерпретирован по-разному: или сайт интересный, или он неудобный и медленный.

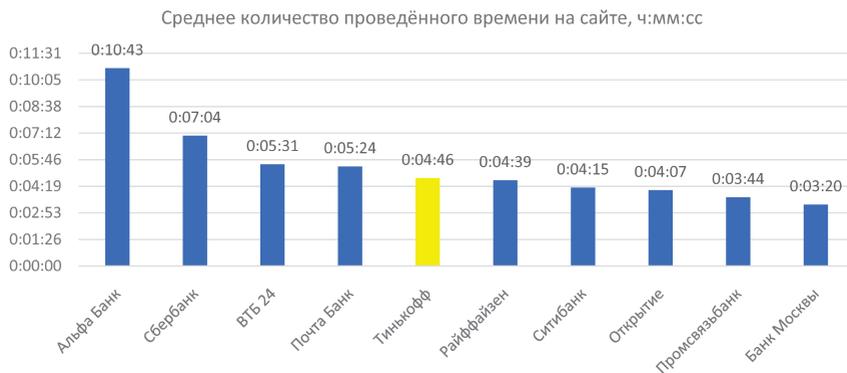


Рис. 8. Конкурентный анализ среднего времени пользователя на сайте за один визит¹

Составление рейтинга банков по исследованным показателям

Таким образом, для наглядности составим сводную таблицу, в которой укажем результаты по всем десяти банкам. В каждом столбце зеленым, желтым и оранжевым будут выделены, соответственно, первые, вторые и третьи места, красным — худшие результаты.

¹ SimilarWeb: Анализ сайта [Электронный ресурс] // URL: <https://www.similarweb.com/website/> (дата обращения: 11.10.2017).

Таблица 2

Конкурентный анализ: сводная таблица по всем показателям¹

	Запросы, шт.	Alexa Rank, № места	Яндекс тИЦ, шт.	Ядро Webomer, %	Bounce rate, %	Среднее время, ч:мм:сс
Сбербанк	27 780 508	301	12 000	3	17	0:07:04
Альфа-Банк	1 916 535	3633	6000	4	33	0:10:43
Открытие	682 087	29 964	3100	0	31	0:04:07
ВТБ 24	3 105 848	5859	5400	2	39	0:05:31
ПСБ	498 657	37 462	4000	3	50	0:03:44
Райффайзен	52 002	12 694	3400	2	32	0:04:39
Банк Москвы	1 146 323	30 176	0	2	56	0:03:20
Почта Банк	921 515	27 112	800	0	40	0:05:24
Ситибанк	11 201	39 893	2100	4	33	0:04:15
Тинькофф	557 337	5829	2800	8	47	0:04:46

Теперь можно проранжировать банки на основе приведенных в табл. 2 показателей. В табл. 3 представлен расчет итоговых баллов по каждому банку и рейтинг, строки и столбцы пронумерованы для удобства. Для расчета баллов в таблице брались максимальные и минимальные показатели для рынка онлайн-банкинга, в зависимости от влияния параметра на прирост интернет-пользователей и распределялись итоговые баллы по каждому параметру от 1 до 100 для всех банков. Для большинства характеристик формула схожа. Например, балл по запросам в столбце 1 считался так:

$$\frac{\text{Количество запросов по данному банку}}{\text{Максимальное количество запросов в столбце 1}} \times 100. \quad (1)$$

В данном случае за максимум принималось максимальное значение по данному столбцу: Сбербанк, $\approx 27,7$ млн запросов. Для показателей AlexaRank и Bounce Rate формула расчета баллов выглядит иначе:

$$100 - \frac{\text{Соответствующий показатель конкретного банка}}{\text{Выбранный максимальный показатель в соответствующем столбце}} \times 100. \quad (2)$$

В данном случае меньшее значение показателя свидетельствует о лучшем результате. Итоговые баллы были скорректированы по весам характеристик, указанным в строке 14 табл. 3. Веса были присуждены авторами

¹ Составлено авторами на основе данных сервисов alexa.com, yandex.ru, webomer.ru и similarweb.ru

исходя прежде всего из важности той или иной характеристики. Стоит отметить, что наличие этих весов не повлияло на итог. Полученный рейтинг отражен в той же таблице в столбце 8.

Таблица 3

Конкурентный анализ: расчет рангов¹

1	№ столбца	1	2	3	4	5	6	7	8
2		Запросы, балл	Alexa Rank, балл	Яндекс тИЦ, балл	Ядро Webomet, балл	Bounce rate, балл	Среднее время, балл	Средне-взвешенное	Ранг
3	Сбербанк	93	99	100	30	77	47	78	1
4	Альфа-Банк	6	93	50	40	56	71	59	2
5	Открытие	2	40	26	0	59	27	26	7
6	ВТБ 24	10	88	45	20	48	37	49	4
7	ПСБ	2	25	33	30	33	25	26	6
8	Райффайзен	0	75	28	20	57	31	41	5
9	Банк Москвы	4	40	0	20	25	22	21	10
10	Почта Банк	3	46	7	0	47	36	24	9
11	Ситибанк	0	20	18	40	56	28	26	8
12	Тинькофф	2	88	23	80	37	32	54	3
13	Мин-макс	0–30 000 000	1–50 000	0–12 000	0–10	0–75	0:00:00–0:15:00		
14	Веса	0,1	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1		

Таким образом, итоговый рейтинг популярности отобранных банков выглядит так:

- 1) Сбербанк России;
- 2) Альфа-Банк;
- 3) Тинькофф Банк;
- 4) ВТБ 24;
- 5) Райффайзен;
- 6) Промсвязьбанк;
- 7) Открытие;
- 8) Ситибанк;
- 9) Почта Банк;
- 10) Банк Москвы.

¹ Составлено авторами на основе собственных расчетов и данных сервисов alexa.com, yandex.ru, webomet.ru и similarweb.ru

В данной методологии Тинькофф Банк занял третье место, показав результат лучше, чем ВТБ 24, который является вторым в стране по финансовой устойчивости¹. Более того, ВТБ 24, так же как и Сбербанк, является банком с государственным участием — 60,9% принадлежит государству². Единственный коммерческий частный банк — Альфа-Банк — обогнал Тинькофф. Можно сказать, что третье место в данном рейтинге — весьма хороший результат и следствие большой работы, проделанной маркетологами Тинькофф Банка. Особенно, учитывая тот факт, что Тинькофф существует с 2006 г. и является самым молодым в выборке после Почта Банка, созданного совместно ВТБ и Почтой России. Остальные девять конкурентов в большинстве своем были основаны в 1990-е гг. и присутствуют на рынке уже давно.

Определение ценности рыночного предложения

Авторами было проанализировано 405 отзывов, примерно по 36 на каждую из кредитных организаций. На основе анализа отзывов были выделены критерии ценности рыночного предложения на данном рынке. После ранжирования по количеству упоминаний в отзывах, они представлены в табл. 4.

Таблица 4

Критерии ценности рыночного предложения³

Номер критерия	Критерий	Количество упоминаний, шт.
1	Качество обслуживания	61
2	Мобильное приложение	52
3	Скорость обслуживания	50
4	Выгодность условий предоставления услуг	43
5	Качество персонала	39
6	Качество предлагаемых услуг	35
7	Количество отделений\ пунктов пополнения	23
8	Ширина спектра банковских услуг	22
9	Уровень доверия к банку	20
10	Персонализация услуг	18
11	Качество технической поддержки	17
12	Полнота и доступность информации об услугах	15

¹ Банки.ру — Список банков России [Электронный ресурс] // URL: http://www.banki.ru/banks/?order=fin_rating (дата обращения: 24.09.2017).

² Интернет-энциклопедия Wikipedia. Банк ВТБ [Электронный ресурс] // URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Банк_ВТБ (дата обращения: 11.11.2017).

³ Там же.

Анализ ценности рыночного предложения

На основе анализа отзывов по каждому банку из списка конкурентов присуждалась бинарная оценка «да/нет». Оценки отражают тональность упоминаний в отзывах по параметрам ценности рыночного предложения. Результаты анализа представлены в табл. 5–7.

Таблица 5

Тональность упоминаний конкурентов по параметрам ценности в отзывах отребителей¹

	Качество обслуживания	Мобильное приложение	Скорость обслуживания	Выгодность условий услуг
Тинькофф	Да	Да	Да	Да
Сбербанк	Да	Да	Нет	Да
Альфа-Банк	Да	Да	Да	Нет
ВТБ 24	Да	Да	Нет	Нет
Открытие	Да	Да	Да	Нет
ПромСвязьБанк	Нет	Нет	Да	Да
Райффайзен	Да	Нет	Нет	Нет
Почта Банк	Нет	Нет	Нет	Да
Банк Москвы	Нет	Нет	Нет	Да
Ситибанк	Да	Нет	Да	Нет
МКБ	Нет	Нет	Нет	Да

Таблица 6

Тональность упоминаний конкурентов по параметрам ценности отзывах потребителей²

	Качество персонала	Качество предлагаемых услуг	Количество отделений / пунктов пополнения	Ширина спектра банковских услуг
Тинькофф	Да	Нет	Нет	Нет
Сбербанк	Нет	Да	Да	Да
Альфа-Банк	Да	Да	Нет	Да
ВТБ 24	Нет	Да	Да	Да

¹ Составлено авторами на основе анализа 353 отзывов на сайте banki.ru и 52 отзывов в Google Play (дата обращения: 27.09.2017).

² Там же.

Окончание табл. 6

	Качество персонала	Качество предлагаемых услуг	Количество отделений / пунктов пополнения	Ширина спектра банковских услуг
Открытие	Да	Нет	Да	Да
ПромСвязьБанк	Да	Нет	Нет	Да
Райффайзен	Да	Да	Нет	Да
Почта Банк	Нет	Нет	Да	Нет
Банк Москвы	Нет	Да	Да	Да
Ситибанк	Да	Нет	Нет	Нет
МКБ	Нет	Да	Нет	Нет

Таблица 7

**Тональность упоминаний конкурентов по параметрам ценности
в отзывах потребителей¹**

	Уровень доверия к банку	Персонализация услуг	Качество технической поддержки	Полнота и доступность информации об услугах
Тинькофф	Нет	Да	Да	Да
Сбербанк	Да	Нет	Нет	Нет
Альфа-Банк	Да	Нет	Да	Да
ВТБ 24	Да	Нет	Да	Нет
Открытие	Да	Да	Да	Нет
ПромСвязьБанк	Нет	Да	Да	Да
Райффайзен	Нет	Нет	Нет	Нет
Почта Банк	Да	Нет	Нет	Нет
Банк Москвы	Да	Нет	Да	Нет
Ситибанк	Нет	Нет	Да	Да
МКБ	Нет	Нет	Да	Нет

Таким образом, можно сделать вывод, что Тинькофф Банк обладает положительной тональностью упоминаний в отзывах по 8 из 12 параметров ценности рыночного предложения: «Скорость обслуживания», «Качество обслуживания», «Выгодность условий услуг», «Полнота и доступность информации об услугах», «Мобильное приложение», «Качество

¹ Там же.

персонала», «Качество технической поддержки», «Персонализация услуг», тогда как лидер рынка по представленному авторами выше рейтингу — Сбербанк — по 7 из 12. Данные свидетельствует о том, что клиенты Тинькофф в некоторых аспектах больше удовлетворены работой своего банка, но большая часть из них не доверяют ему, а также плохо оценивают качество и ширину предлагаемых услуг. Оценка «нет» по параметру «Количество отделений / пунктов пополнения» полностью отражает концепцию Тинькофф Банка.

Сравнительный анализ удобства сайтов конкурентов

Можно предположить, что на рынке онлайн-банкинга удобство сайта банка имеет большое значение для потребителей нашего рынка.

При помощи сервиса website.grader.com было оценено качество работы сайтов кредитных учреждений, работающих в сфере интернет-банкинга. Итоговая оценка формировалась на основе четырех характеристик:

- 1) удобство использования с персонального компьютера (далее — ПК);
- 2) удобство использования со смартфонов;
- 3) оптимальность сайта для органического поиска;
- 4) безопасность сайта.

Сервисом website.grader.com первым трем компонентам присваиваются баллы от 0 до 30, в то время как оценка безопасности сайта может максимально достигать только 10 баллов. Таким образом, суммарная оценка сайта принимает значения в диапазоне 0–100. Чем ближе полученный сайтом итоговый балл к 100, тем более удобным и эффективным он считается. Первый компонент — «Удобство использования с ПК» — оценивается с помощью следующих показателей, влияющих на скорость работы сайта: вес страницы (в килобайтах), количество HTTP-запросов, которые делаются сайтом, скорость загрузки стартовой страницы, эширование браузера, наличие переадресации пользователя на другую веб-страницу, компрессия, блокирование рендеринга страницы. Второй показатель — «Удобство использования со смартфонов» — показывает, насколько быстро работает сайт со смартфонов и планшетов, и насколько органично и стройно при этом он выглядит на экране. «Оптимальность сайта для органического поиска» отражает то, насколько он оптимален для поиска через поисковые машины: анализируются заголовки страниц, их длина, мета-теги `description`, предназначенные для предоставления поисковым системам краткого описания содержимого страницы, и их длина, используемые ключевые слова, карта сайта. Оценка безопасности сайта формируется на основе того, есть ли у сайта SSL-сертификат, обеспечивающий безопасную передачу данных между клиентом и сервером.

Результаты сравнения сайтов десяти банков представлены в табл. 8.

Таблица 8

Сравнительный анализ качества сайтов на рынке онлайн-банкинга¹
(в баллах по версии сервиса website.grader.com)

	Удобство использования с ПК	Удобство использования со смартфонов	Оптимальность сайта для органического поиска	Безопасность	Итоговый балл	Место
Сбербанк	19	30	25	10	84	1
Тинькофф	19	30	25	10	84	1
Ситибанк	24	30	10	10	74	2
Райффайзен	19	30	15	10	74	2
Альфа-Банк	22	30	10	10	72	3
Открытие	12	30	15	10	67	4
Почта Банк	12	30	15	10	67	4
ПСБ	12	30	15	10	67	4
ВТБ 24	14	30	10	10	64	5
Банк Москвы	12	15	20	10	57	6

Как видно из табл. 8, Тинькофф Банк показал наравне со Сбербанком лучший итоговый балл по версии website.grader.com — 84 из 100. Второе место весьма неожиданно заняли российские представители зарубежных банков: Райффайзен и Ситибанк, причем сайт Ситибанка смог показать максимальный среди всех десяти банков балл по параметру «Удобство использования с ПК» — 24 из 30 баллов. Третье место занял второй в рейтинге Альфа-Банк, получив 72 балла из 100. Ввиду того, что банки ответственны перед своими клиентами, так как оперируют привлеченными от них ликвидными средствами, безопасность всех их сайтов получила максимальный балл — 10. Максимально влияющими на итог в данном рейтинге оказались показатели «Удобство использования с ПК» и «Оптимальность сайта для органического поиска», где лидеры этого рейтинга, Тинькофф и Сбербанк, набрали по 19 и 25 баллов соответственно.

¹ Данные авторов, полученные с помощью сервиса website.grader.com (дата обращения: 11.12.2017).

Анализ входящего трафика

Структура входящего трафика на сайты банков была проанализирована при помощи сервиса similarweb.com и отображена на рис. 9. Сравнение интернет-ресурсов по данному параметру показывает, что основными источниками трафика на сайты банков являются: прямые переходы, переходы с сайтов поисковых машин и ссылки с иных сайтов. Причем у лидера, Сбербанка, а также Ситибанка прямые переходы имеют наибольшую долю в суммарном трафике. Аналогичная ситуация у второго в рейтинге Альфа-Банка, а также у Райффайзена. Тинькофф Банк, в свою очередь, по структуре трафика на сайт значительно отличается от конкурентов, что подтверждает его особый статус полноценного онлайн-банка. Более 20% от общего числа переходов на его сайт приходится на трафик из почтовых рассылок, что говорит о том, что банк активно занимается прямым маркетингом. Наибольшая доля показов, равная 25% от общего трафика, означает, что банк активно занимается поисковой оптимизацией и привлечением новых клиентов. Немногим меньше доля прямого трафика — 23,5%. Стоит отметить маленькую долю (1,5–4,5%) рекламного трафика. С точки зрения трафика социальных сетей Тинькофф выделяется на фоне остальных, так как активно занимается продвижением через социальные сети, что видно по доле переходов оттуда, равной 7,5% от общего трафика¹.

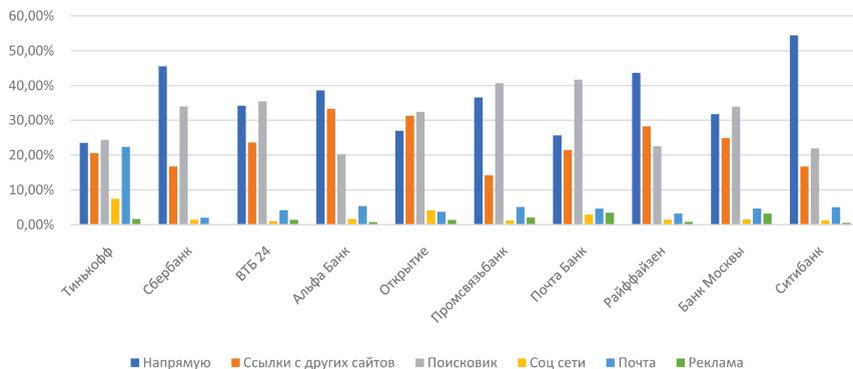


Рис. 9. Анализ входящего трафика на сайты банков²

¹ Маркетинговый анализ компаний Рунета: сборник научных статей / под ред. канд. экон. наук, доц. Е. М. Слепенковой. Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. М., 2017. С. 9–11.

² SimilarWeb: Анализ сайта [Электронный ресурс] // URL: <https://www.similarweb.com/website/> (дата обращения: 11.10.2017).

Анализ методов продвижения Тинькофф Банка и его основных конкурентов

1. Тинькофф Банк

Для продвижения своих продуктов Тинькофф Банк использует четыре канала продвижения:

- реклама;
- связи с общественностью;
- стимулирование сбыта;
- прямой маркетинг.

С конца 2015 г. Тинькофф Банк стал активно рекламироваться на телевидении. И уже в 2016 г. стал самым рекламируемым брендом на российском ТВ, обойдя другие известные FMCG компании, которые на протяжении многих лет являлись лидерами рейтингов¹.

В октябре 2017 г. было подписано соглашение с Иваном Ургантом, который стал официальным лицом Тинькофф Банка². По подсчетам экспертов, реклама на ТВ имеет высокий показатель Return on Investment (ROI)³. Поэтому банк планирует и дальше рекламироваться на телевидении.

К другим офлайн-рекламным каналам можно отнести рекламу на билбордах. Хотя расходы на такую рекламу значительно меньше, чем на рекламу по ТВ, этот вид таргетирован на специальный сегмент потребителей — автолюбителей.

Безусловно, часть рекламного бюджета тратится на онлайн-рекламу. Например, когда потребитель ищет какие-то банковские продукты в поисковых машинах Google и Yandex, ему показываются рекламные предложения Тинькофф Банка⁴.

Как у любой современной компании, которая хочет быть ближе к своим клиентам, у Тинькофф Банка есть аккаунты в социальных сетях: VK, Instagram, Facebook. Во всех соцсетях у банка довольно много подписчи-

¹ Интернет-издание газеты «Ведомости». Самым рекламируемым брендом на российском ТВ стал «Тинькофф банк» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/10/20/661678-reklamiruemim-tinkoff-bank> (дата обращения: 13.12.2017).

² Официальный сайт Тинькофф Банка: Иван Ургант стал послом бренда Тинькофф [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/03102017-tinkoff-bank-x-ivan-urgant/> (дата обращения: 13.12.2017).

³ Тинькофф Банк заключил контракт на рекламу на ТВ на 2018–2019 гг. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.sostav.ru/publication/tinkoff-bank-zaklyuchil-kontrakt-na-reklamu-na-tv-na-2018-2019-gg-29338.html> (дата обращения: 13.12.2017).

⁴ Поиск Google [Электронный ресурс] // URL: <http://bfy.tw/FUХа> (дата обращения: 10.12.2017).

ков, что видно из табл. 10. Это можно объяснить тем, что банк публикует действительно интересный контент.

SMM-менеджеры Тинькофф Банка это понимают и используют осознанный подход для молодежи:

- смешные картинки, которые активно лайкают пользователи соц-сетей¹;
- слова и фразы, с помощью которых общается молодежь².

Материалы банка, пресс-релизы и другие новости о банке публикуются в интернете и традиционных СМИ. Банк часто является ньюс-мейкером. К сожалению, из-за личности Олега Тинькова часто выходят новости, в которых негативно рассказывается о самом предпринимателе³.

В последнее время Тинькофф Банк активно привлекает знаменитых людей к рекламе. Долгое время Тинькофф Банк сотрудничал с известными интернет-блогерами: Ресторатором⁴, Asademetg и др., сейчас — с Иваном Ургантом.

Банк проводит конкурсы среди своих клиентов. Но, к сожалению, иногда они негативно влияют на бренд «Тинькофф». Например, в сети неоднозначно был встречен конкурс «TinkoffGirl»⁵, в рамках которого девушкам необходимо было выкладывать свои фотографии в Instagram.

Как и у других банков (например, у Рокетбанка) у Тинькофф Банка есть реферальная система⁶. Если кто-либо заводит дебетовую или кредитную карту TinkoffBlack или TinkoffPlatinum по специальной ссылке потребителя, то всем полагаются бонусы.

Кроме того, банк стимулирует клиентов приобретать новые продукты и просто больше пользоваться его услугами с помощью скидок у партнеров. Согласно сайту, сейчас у банка более 30 партнеров⁷.

¹ VK: Группа Тинькофф Банка [Электронный ресурс] // URL: https://vk.com/tinkoffbank?w=wall-20225241_226829

² Интернет-издание TJ: АУЕ в рекламе «Тинькофф Банка» [Электронный ресурс] // URL: <https://tjournal.ru/61319-aue-v-reklame-tinkoff-banka>

³ Интернет-издание Meduza: Олег Тиньков против видеоблогеров [Электронный ресурс] // URL: <https://meduza.io/feature/2017/09/19/oleg-tinkov-protiv-videoblogerov-bankirohozhe-pobezhdaet-no-v-internete-ego-bolshe-ne-lyubyat> (дата обращения 13.12.2017).

⁴ YouTube. Канал «Версус»: Охххуmiron VS Слава КПСС [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=v4rvTMBCJD0>(дата обращения 13.12.2017).

⁵ Официальный сайт Тинькофф Банка: конкурс «TinkoffGirl» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/07032017-tinkoff-girl/>(дата обращения 13.12.2017).

⁶ Официальный сайт Тинькофф Банка: реферальная система [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/friends/>(дата обращения: 13.12.2017).

⁷ Официальный сайт Тинькофф Банка: бонусы от партнеров [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/bonuses/special/>(дата обращения: 13.12.2017).

Банк пытается привлечь больше клиентов с помощью бесплатного пробного периода. Сейчас можно два месяца бесплатно пользоваться расчетным счетом для бизнеса¹. Очевидно, это повышает клиентскую лояльность.

Тинькофф Банк — один из немногих представителей финансовой сферы, который активно использует прямой маркетинг. Банк известен своими холодными звонками. Оценить эффект от них довольно сложно. С одной стороны, в интернете много отзывов от людей, которые крайне недовольны, что банк каким-то образом получил их персональные данные (номер телефона и ФИО)². С другой стороны, банк не публикует данные, сколько человек удается привлечь с помощью данного вида маркетинга.

Банк также активно использует электронную почту для прямого общения с клиентами, о чем было сказано выше.

2. Продвижение у конкурентов

За последние полгода очень сильно ощущается наращивание маркетинговых бюджетов банков: новые лица, пиар-ходы, скандалы. Самые активные и интересные способы продвижения используют следующие конкуренты Тинькофф Банка:

- Сбербанк;
- Альфа-Банк;
- ВТБ 24;
- Открытие;
- Райффайзенбанк.

У всех банков крупные рекламные бюджеты, что видно из табл. 9. В рекламе ВТБ 24 задействован киноактер Владимир Машков³. В ТВ-роликах банка «Открытие» можно было увидеть самого богатого футболиста Криштиану Роналду, хоккеиста Александра Овечкина⁴ и других знаменитостей. Альфа-Банк в расчете на молодую аудиторию сотрудничает с популярными видеоблогерами: Александром Тимарцевым (Ресторатор) и Юрием Дудем⁵

¹ Официальный сайт Тинькофф Банка: бесплатное РКО [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/business/> (дата обращения: 13.12.2017).

² Банк.ру — Отзывы о Тинькофф Банке [Электронный ресурс] // URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/response/8816187/> (дата обращения: 13.12.2017); <http://www.banki.ru/services/responses/bank/response/10048563/> (дата обращения: 13.12.2017).

³ YouTube. Реклама ВТБ24 Мультикарта [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CuUI4u0MouQ> (дата обращения: 13.12.2017).

⁴ YouTube. Банк «Открытие»: Овечкин и труба [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=84tZwu0VBEo> (дата обращения: 13.12.2017).

⁵ YouTube. Юрий Дудь и Альфа-Банк [Электронный ресурс] // URL: <https://youtu.be/yP6VGTtRgMI?t=7m3s> (дата обращения: 13.12.2017).

(вДудь). Райффайзенбанк в своей рекламе использовал хоккеиста Илью Ковальчука¹. Сбербанк выпустил новогоднюю рекламу с популярным актером Константином Хабенским².

Таблица 9

Топ-20 банков по расходам на рекламу за 9 месяцев 2017 г.³

Номер	Наименование банка	01.10.2017, тыс. руб.	01.10.2016, тыс. руб.	Изменение, %
1	Группа ВТБ	3 808 710	3 277 510	116
2	Тинькофф Банк	1 679 283	1 852 123	91
3	Сбербанк	1 357 208	1 328 105	102
4	Альфа-Банк	1 321 501	318 379	415
5	Открытие	1 303 293	185 588	702
6	Совкомбанк	1 234 814	371 300	333
7	Райффайзен	1 182 426	581 996	203
8	Почта Банк	883 636	484 916	182
9	Газпромбанк	766 314	1 294 686	59
10	КИВИ Банк	723 353	64 767	1117
11	Восточный экспресс банк	688 071	325 214	212
12	ВТБ 24	666 401	754 175	88
13	МКБ	604 067	415 334	145
14	Бинбанк	580 141	428 611	135
15	Платежный центр	483 629	0	
16	Локо-Банк	419 254	146 349	286
17	Ситибанк	386 287	205 501	188
18	ОТП Банк	368 376	311 481	118
19	ПСБ	353 114	227 460	155
20	Банк Россия	302 294	56 815	532

¹ YouTube. Райффайзен Банк + Илья Ковальчук [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6tgoAKmXIZU> (дата обращения: 13.12.2017).

² YouTube. Реклама Сбербанка с Хабенским [Электронный ресурс] // URL: <https://www.youtube.com/watch?v=m9FAe1L30HA> (дата обращения: 13.12.2017).

³ Онлайн-газета Реальное Время. Рейтинг кредитных организаций по затратам на продвижение по итогам первого квартала [Электронный ресурс] // URL: <https://realnoevremya.ru/analytics/63958-reyting-bankov-po-razmeram-reklamnyh-byudzhetov> (дата обращения: 13.12.2017).

Хотя все банки имеют аккаунты в социальных сетях, некоторым из них, видимо, уделяют этому мало внимания. Так, у банка «Открытие» и ВТБ 24 всего 26 и 30 тыс. подписчиков соответственно в группах ВКонтакте. В то время как у их основных конкурентов сотни тысяч участников. Такая же плохая ситуация с другими социальными сетями: Instagram и Facebook. Работу банков в соцсетях можно увидеть в табл. 10.

Таблица 10

Количество подписчиков у банков-конкурентов в социальных сетях¹

Банк	ВКонтакте	Facebook	Instagram
Тинькофф	221 145	110 090	80 900
Сбербанк	1 991 789	417 368	147 000
Альфа-Банк	111 953	27 706	21 400
ВТБ 24	30 180	52 619	9 043
Открытие	26 317	19 207	12 600
Райффайзенбанк	46 592	55 072	8 007

Потребителю в социальных сетях нужна познавательная и легкая для восприятия информация, но не прямая реклама продуктов.

Анализируя способы продвижения конкурентов, нельзя не отметить, что Тинькофф Банк использует большее количество методов. Возможно, крупные банки боятся, что различные конкурсы могут негативно повлиять на восприятие бренда. Также не у всех банков есть реферальная система и бесплатный пробный период.

Наконец, конкуренты Тинькофф Банка не так активно используют прямой маркетинг. Почти никто не обзванивает клиентов, предлагая им свои продукты. С другой стороны, есть и необычные способы привлечения: например, у Ситибанка есть «островки» в торговых центрах, около которых стоят менеджеры по продажам и предлагают оформить кредитную карту².

Анализ потребителей

Оценка важности параметров рыночного предложения банков всеми респондентами ($N = 250$) показана на рис. 10.

¹ Составлено авторами на основе анализа страниц банков в социальных сетях: ВКонтакте, Instagram, Facebook (дата и время обращения: 12:30 13.12.2017).

² Собственные наблюдения авторов в пяти крупных ТЦ Москвы (дата обращения: 15.12.2017).

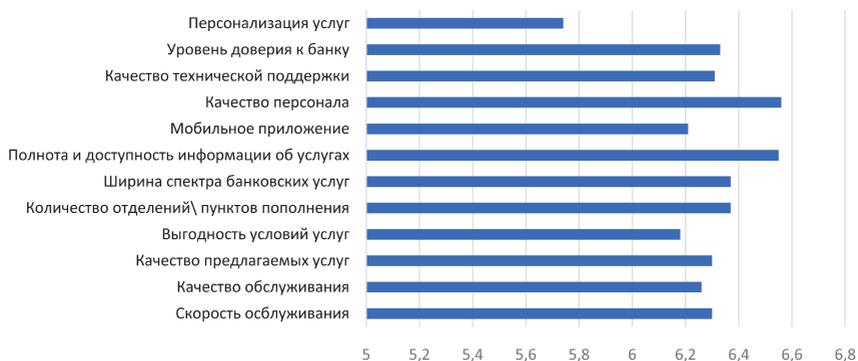


Рис. 10. Анализ потребителей: общие оценки характеристик¹

Дальнейшее исследование подразумевало разделение всех респондентов на сегменты.

Сегментация потребителей

Параметры ценности рыночного предложения были сгруппированы авторами по группам следующим образом:

- скорость обслуживания — далее группа 1 «Скорость», единственная характеристика — «Скорость обслуживания»;
- качество обслуживания — далее группа 2 «Качество», составляющие характеристики: «Качество обслуживания», «Качество предлагаемых услуг», «Выгодность условий услуг»;
- удобство пользования услуг банка — далее группа 3 «Удобство», составляющие характеристики: «Количество отделений / пунктов пополнения», «Ширина спектра банковских услуг», «Полнота и доступность информации об услугах», «Мобильное приложение»;
- отношение к клиентам — далее группа 4 «Отношение», составляющие характеристики: «Качество персонала», «Качество технической поддержки», «Уровень доверия к банку», «Персонализация услуг».

По каждой анкете высчитывалась среднее значение параметров важности по каждой группе параметров, приведенных выше. В зависимости от средних оценок по группам параметров респондент относился к одному из сегментов. Имена сегментов совпадают с названиями групп характеристик.

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

Методология сегментации может быть раскрыта на следующем примере: респондент № 13¹ поставил оценки важности, указанные в табл. 11. Рассчитаем среднюю оценку важности выбранного респондента для каждой группы характеристик:

- скорость = $5/1 = 5$;
- качество = $(5 + 5 + 6)/3 = 5,33$;
- удобство = $(6 + 4 + 6 + 5)/4 = 5,25$;
- отношение = $(4 + 5 + 6 + 7)/4 = 5,5$.

Видно, что оценка группы отношение выше, чем остальные, следовательно, респондент распределяется в сегмент 4 «Отношение».

Из 250 респондентов 54% процента были определены в сегмент «Скорость», 14% — в «Качество», 16% — в «Удобство» и столько же в «Отношение». Сегментация респондентов представлена в табл. 12. Как и ожидалось, большинство пользователей онлайн-банков очень ценят скорость обслуживания, что логично, учитывая специфику данного рынка.

Таблица 11

Оценки респондента № 13²

Характеристика	Скорость обслуживания	Качество обслуживания	Качество предлагаемых услуг	Качество предлагаемых услуг	Количество отделений	Ширина спектра банковских услуг	Полнота и доступность информации об услугах	Мобильное приложение	Качество персонала	Качество технической поддержки	Уровень доверия к банку	Персонализация услуг
Оценка важности	5	5	5	6	6	4	6	5	4	5	6	7

¹ Анкета респондента № 13 (25–34 года, полное высшее образование), заполненная по адресу: URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4iTXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

² Там же.

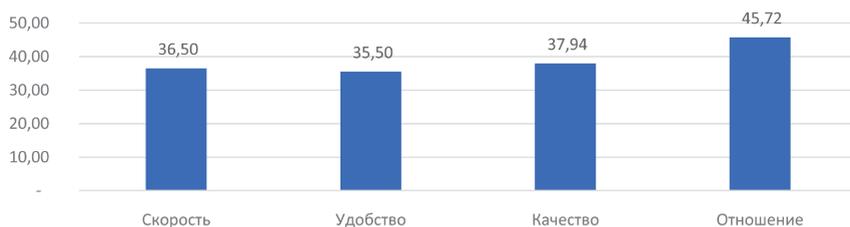
Таблица 12

Анализ потребителей: распределение по сегментам¹

1 «Скорость»	135 анкет	54% от учтенных ответов
2 «Качество»	35 анкет	14% от учтенных ответов
3 «Удобство»	39 анкет	15,6% от учтенных ответов
4 «Отношение»	41 анкета	16,4% от учтенных ответов

Основные характеристики сегментов

Анализ возрастной структуры показал, что средневзвешенный возраст сегментов «Скорость», «Удобство» и «Качество» примерно одинаков и варьируется от 35,5 до 38 лет. Однако в сегменте «Отношение» возраст респондентов равен 46 годам. Возрастной профиль сегментов представлен на рис. 11.

Рис. 11. Анализ потребителей: средний возраст по сегментам²

На рис. 12 представлены профили важности параметров ценности рыночного предложения по сегментам. Из рисунка видно, что параметр «Скорость обслуживания» высоко оценен сегментом 1 «Скорость». Потребительский сегмент 4 «Отношение» оценил характеристики «Качество персонала», «Качество технической поддержки», «Уровень доверия к банку», «Персонализация услуг» почти максимально: более чем на 6,5 баллов из 7. Данная диаграмма показывает, что для сегмента 2 «Удобство» крайне низко оценена важность параметра «Скорость обслуживания»: всего на 5 бал-

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс]: URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvKOU7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

² 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvKOU7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

лов из 7 — минимальный результат среди всех сегментов. Но при этом для клиентов банков из сегмента 2 «Удобство» крайне важны: «Количество отделений / пунктов пополнения», «Ширина спектра банковских услуг» и «Полнота и доступность информации об услугах». Пользователи банковских услуг, которые попали в сегмент 2 «Удобство», оценили эти параметры выше других — более чем на 6,5 баллов из 7. Из этого можно сделать вывод, что данные сегменты требуют определенного неоднородного подхода при работе с ними.

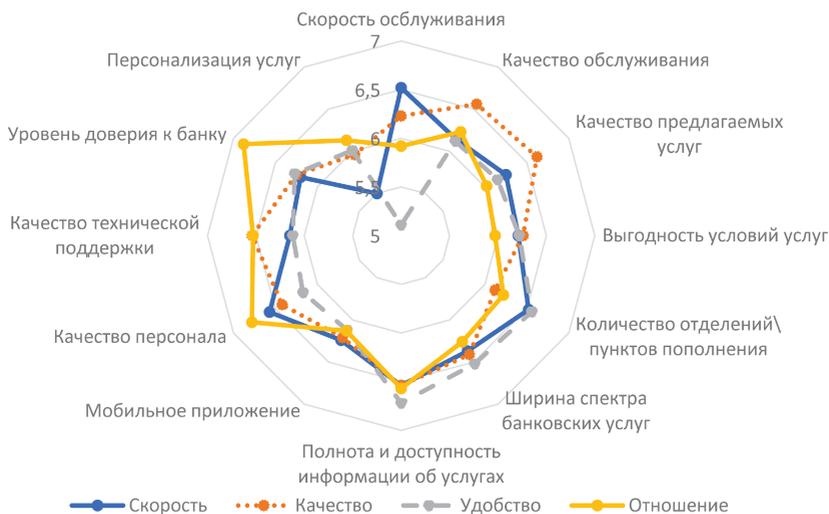


Рис. 12. Ценность параметров рыночного предложения по сегментам¹

В сегменте 1 «Скорость» (рис. 13) лидером стал Сбербанк, который отметили практически 70% респондентов. 12% людей пользуются Тинькофф Банком, что является вторым результатом в данном сегменте. Третье место занял Райффайзен с долей в 7%. Заметим, что совсем мало респондентов проголосовали за Альфа-Банк, который в рейтинге конкурентов обогнал Тинькофф Банк и занял второе место после Сбербанка (см. табл. 2).

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0XU7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNHi4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform



Рис. 13. Предпочитаемые банки в сегменте 1 «Скорость»¹

На рис. 14 представлен рейтинг предпочтений банков в сегменте 2 «Качество». В отличие от сегмента 1, тут отсутствует ощутимый отрыв Сбербанка: всего 37% опрошенных пользуются его услугами. Зато в этом сегменте более заметен хороший результат Тинькоффа. Его предпочитают 20% респондентов. Отсюда можно сделать вывод, что качество предоставляемых им услуг находится на действительно высоком уровне. На данном рисунке не представлены Банк Москвы, Ситибанк и Почта Банк из-за маленького количества респондентов этого сегмента, которые выбрали эти банки.

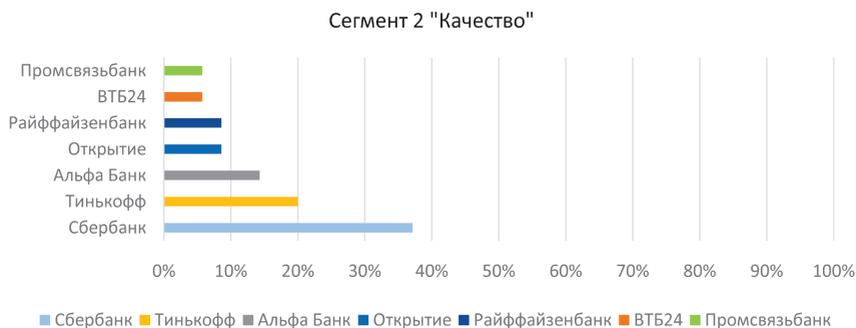


Рис. 14. Предпочитаемые банки в сегменте 2 «Качество»²

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xh7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4i4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

² Там же.

Рисунок 15 показывает рейтинг банков по итогам ответов представителей сегмента 3 «Удобство». Первое место снова занял Сбербанк, вторым оказался ВТБ 24, третьим Альфа-Банк. Как уже было сказано выше, данный сегмент является для Тинькофф наименее успешным, так как в нем исследуемый банк обогнали все основные конкуренты. Всего 2,5% респондентов выбрали данный банк. Представители сегмента 3 не проголосовали за Открытие, Банк Москвы и Почта Банк, поэтому они не представлены на рис. 15.

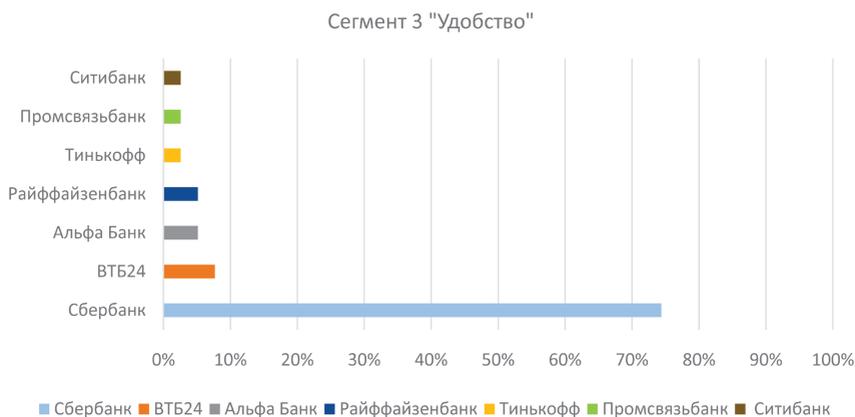


Рис. 15. Предпочитаемые банки в сегменте 3 «Удобство»¹

На рис. 16 показаны результаты выбора банков клиентами из сегмента 4 «Отношение». Напомним, что средний возраст данного сегмента составляет 46 лет. Но тем не менее доля Сбербанка в данном сегменте относительно мала (61%) по сравнению с сегментами 2 и 1, а процент проголосовавших за Тинькофф Банк, наоборот, относительно велик и составляет 12%, как в сегменте 1. Удивительно, что ни один представитель сегмента 4 «Удобство» не выбрал ВТБ 24 и Почта Банк, считающиеся достаточно консервативными банками, которым взрослые люди склонны доверять. Опираясь на определяющие этот сегмент ценностные характеристики, можно сказать, что Тинькофф Банк действительно заботится о компетентности сотрудников и достойном уровне технической поддержки.

¹ Там же.

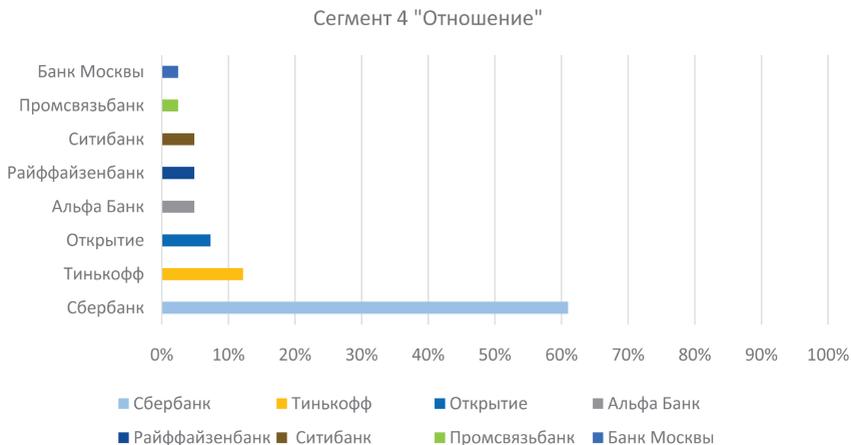


Рис. 16. Предпочитаемые банки в сегменте 4 «Отношение»¹

На рис. 17–20 можно увидеть, какие интернет-ресурсы предпочитают представители различных сегментов. Сегменты 2 «Качество» и 3 «Удобство» больше всего предпочитают ВКонтакте, сегмент 1 «Скорость» — Instagram, а 4 «Отношение» — YouTube. Также важным является тот факт, что респонденты сегментов 2 «Качества» и 3 «Удобства» много внимания уделяют сайту Banki.ru, что весьма логично, учитывая их отличительные черты. Представители сегментов «Скорость» и «Отношение», в свою очередь, активно пользуются социальной сетью Facebook.

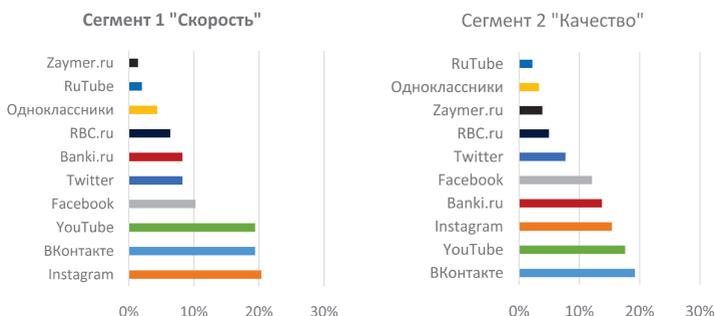


Рис. 17–18. Предпочитаемые интернет-ресурсы по сегментам потребителей²

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4iTXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

² 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4iTXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

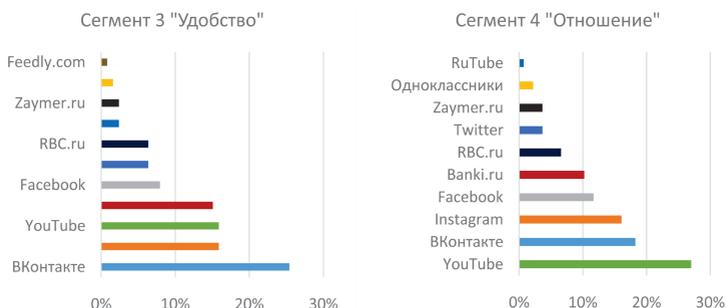


Рис. 19–20. Предпочитаемые интернет-ресурсы по сегментам потребителей

Кроме того, в рамках исследования были проанализированы ответы респондентов на вопрос «С каких устройств вы заходите в свой интернет-банк?» Ответы на данный вопрос помогают понять, в каком направлении развивать способы предоставления банковских услуг. Ответы по сегментам представлены на рис. 21–24. Необходимо указать на то, что распределение ответов в сегментах 1 «Скорость» и 3 «Удобство» практически одинаковы: и там, и там большинство использует мобильное приложение и персональный компьютер — 69 и 63% соответственно, и сравнительно небольшая доля людей предпочитают посещение банковского отделения. В сегменте 2 «Качество» 36% респондентов пользуются услугами банка физически. Еще больший отрыв от других вариантов ответа в сегменте 4 «Отношение»: 39% респондентов предпочитают приходить в отделение банка. Парадоксально то, что в сегментах 2 «Качество» и 4 «Отношение» Тинькофф Банк, не имеющий отделений, по итогам опроса занял уверенное второе место после Сбербанка.

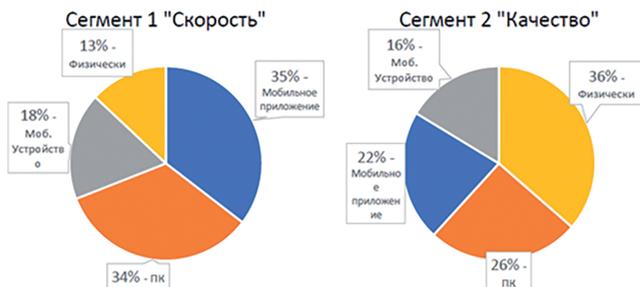


Рис. 21–22. С каких устройств потребители заходят в интернет-банк¹

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

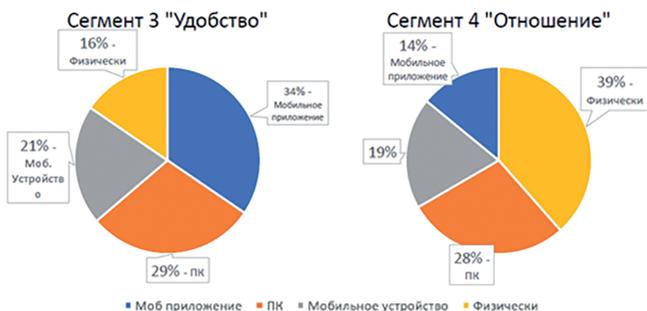


Рис. 23–24. С каких устройств потребители заходят в интернет-банк

Матрица McKinsey и SWOT-анализ

В табл. 13–16 будут представлены матрицы SWOT-анализа отдельно для каждого из сегментов. При оценке используется показатель OPS. OPS (Overall performance score) — средневзвешенное по важности суммарное значение параметров ценности рыночного предложения.

Таблицы 13–16

Матрицы SWOT-анализа для Тинькофф-банка по всем сегментам¹

Сегмент 1 «Скорость»	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> Высокий показатель OPS по сравнению с другими банками (6,4 против среднего 5,39) NPS² 56,25%, наибольший в сегменте Мобильное приложение оценено на 19% выше, чем у прочих банков 	<ul style="list-style-type: none"> На 11% ниже среднего оценивается качество услуг
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> Низкая оценка отделений и пунктов пополнения (4,7 из 7) при высокой важности (6,52) 	<ul style="list-style-type: none"> Частые сбои в работе серверов крупных банков приводят к замедлению процесса³

¹ 250 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 22.10.2017 по 17.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQvK0Xu7h2Fn_ZcUsD_Kw08iNH4TXGYRgWzxOw7btR7qvHQ/viewform

² Reichheld F.F. One Number You Need to Grow // Harvard Business Review. 2003. December.

³ PEST-анализ.

Сегмент 2 «Качество»	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • 20% всех респондентов — Тинькофф (Сбербанк — 37%, Альфа-Банк — 14%) • NPS — 57,14%, наибольший в сегменте • Показатель OPS выше на 0,5 по сравнению со средним 	<ul style="list-style-type: none"> • На 20% ниже среднего оценена выгода условий услуг
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Качество предлагаемых услуг близко к среднему, можно повысить 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка качества обслуживания ниже на 10–12%, чем оценка, сделанная прочими сегментами

Сегмент 3 «Удобство»	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • NPS 100% (один респондент) • Мобильное приложение оценено на 15% выше, чем у конкурентов • Оценка ширины спектра банковских услуг выше на 9% по сравнению со средним всех банков 	<ul style="list-style-type: none"> • Самый низкий OPS по Тинькофф банку (5,78 при среднем 6,20) • Оценка количества пунктов пополнения ниже среднего на 23% • Доля потребителей Тинькофф банка мала (2,6% респондентов)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Новые банкоматы Тинькофф могут привлечь клиентов данного сегмента (средняя оценка по сегменту — 6,52/7,00 по критерию «Количество отделений / пунктов пополнения») 	<ul style="list-style-type: none"> • Крайне близкое значение OPS к среднему по банкам

Сегмент 4 «Качество»	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка персонализации услуг на 13% выше, чем средняя по банкам 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка полноты и доступности информации на 26% ниже, чем средняя по банкам • Оценка техподдержки чуть ниже среднего
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка персонала ниже среднего на 15% 	<ul style="list-style-type: none"> • NPS 40%, что ниже средней по банкам 52%

Методология расчета координат в матрице McKinsey следующая: в качестве факторов конкурентоспособности Тинькофф были взяты:

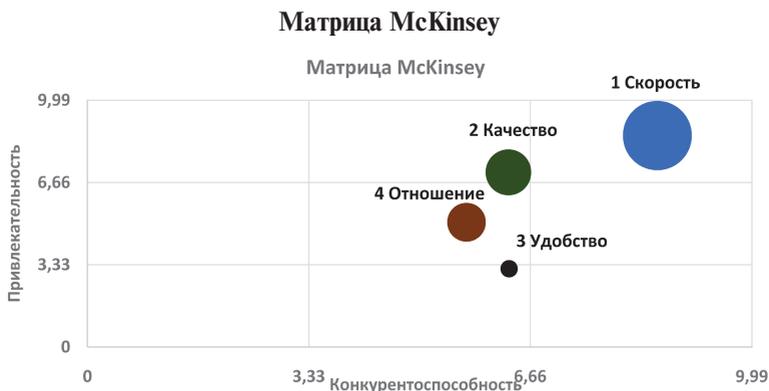
- 1) скорость обслуживания;
- 2) качество предлагаемых услуг;
- 3) выгода условий услуг;
- 4) количество отделений / пунктов пополнения;
- 5) ширина спектра банковских услуг;
- 6) NPS.

К факторам привлекательности сегмента банка были отнесены:

- 1) доля респондентов, выбравших Тинькофф банк, из всех респондентов сегмента;
- 2) уровень конкуренции банков в данном сегменте, рассчитанный как отношение минимального расстояния между банками на карте ценности определенного сегмента к максимальному расстоянию между банками;
- 3) оценка мобильного приложения.

Размеры кругов отражают количество респондентов в сегменте, выбравших Тинькофф Банк. Таблица с расчетами координат дана в приложении.

Таблица 17



Согласно данным этой матрицы можно сказать, что для Тинькофф Банка наиболее важными сегментами являются «Скорость» и «Качество». Сегмент «Удобство» показывает себя как невыгодный для инвестирования. Как и предполагалось, сегмент «Скорость» значительно превосходит прочие сегменты за счет количества респондентов и высоких оценок Тинькофф Банка респондентами данного сегмента.

Карты ценности рыночного предложения

При построении карты ценности была использована методология Брэдли Гейла¹. На горизонтальной оси отложена средневзвешенная по важности сумма параметров ценности рыночного предложения — OPS. Респонденты оценивали от 1 до 7 баллов каждый параметр, затем оценки были взвешены с учетом важности каждого параметра. Важность определялась как средневзвешенная оценка параметра респондентами². Вер-

¹ Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8.

² Параметры: «Скорость обслуживания», «Качество обслуживания», «Качество предлагаемых услуг», «Выгодность условий услуг», «Количество отделений / пунктов пополне-

тикальная ось отражает лучшую доступную ставку по кредиту для среднего респондента. Данный показатель был выбран в качестве показателя затрат, поскольку коррелирует с показателем альтернативных издержек, связанных с выбором определенного банка. На общей карте ценности (рис. 25) видно, что краевые положения занимают ВТБ 24 и Тинькофф Банк. В дальнейшем, при анализе карт ценности сегментов стоит обратить внимание, как изменяется положение банков относительно общей карты. Положение Тинькофф Банка на общей карте ценности можно назвать максимально выгодным, так как при высокой ставке по кредиту он получил высокие оценки, что говорит о лояльности потребителей к Тинькофф Банку. С точки зрения потребителей лучшее положение занимает Открытие, так как у него и ставка по кредиту низкая, а оценки клиентов высокие. Стоит обратить внимание на положение Сбербанка относительно Банка Тинькофф: он находится на одном и том же уровне ставки по кредиту, но оценки значительно ближе к среднему уровню качества, что говорит о том, что воспринимаемое качество услуг лидера рынка хуже. Альфа-Банк и Банк Москвы находятся прямо у линии справедливой цены, что говорит о соответствии оценки потребителей ставке по кредиту.

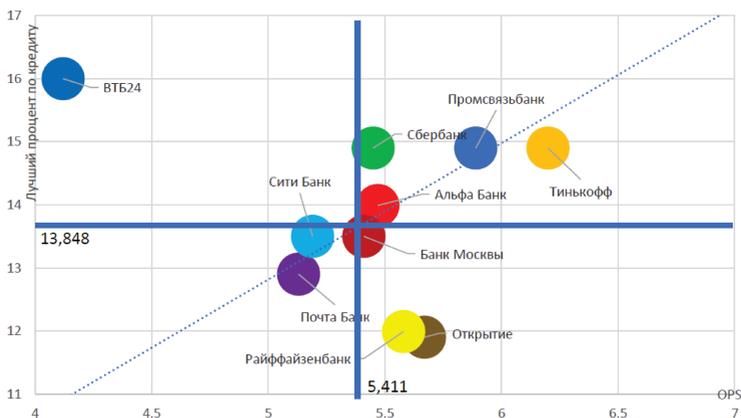


Рис. 25. Карта ценности рыночного предложения, построенная по выборке респондентов в целом¹

На карте ценности сегмента 1 «Скорость» на рис. 26 интересна еще более низкая оценка Сбербанка респондентами по интегральному уровню качества.

ния», «Ширина спектра банковских услуг», «Полнота и доступность информации об услугах», «Мобильное приложение», «Качество персонала», «Качество технической поддержки», «Уровень доверия к банку», «Персонализация услуг».

¹ Построено авторами на основе: Value — Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8.

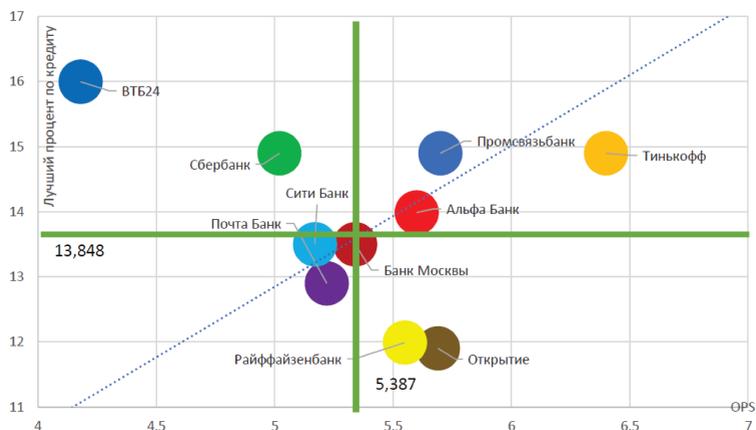


Рис. 26. Карта ценности рыночного предложения сегмента «Скорость»¹

На карте ценности сегмента 2 «Качество» (рис. 27) стоит отметить лидерство по оценкам качества банка Промсвязьбанк и промежуточную позицию Тинькофф Банка между лидером качества и Сбербанком. Наилучшее соотношение цена / качество в данном сегменте показывает Райффайзенбанк.

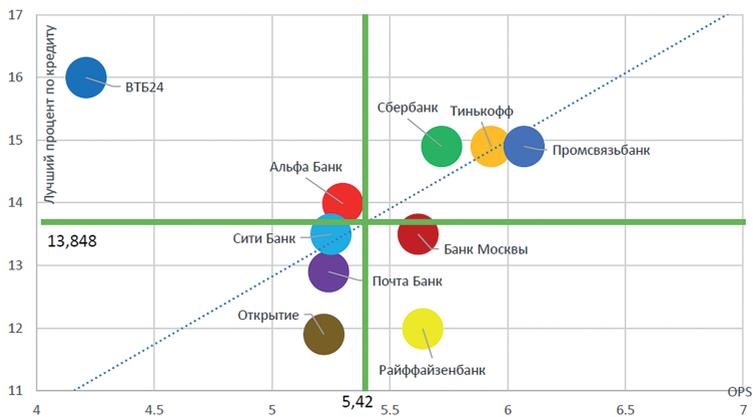


Рис. 27. Карта ценности рыночного предложения сегмента «Качество»²

Карта сегмента 3 «Удобство» (рис. 28) отличается прежде всего заметным сближением по оценкам Сбербанка, Промсвязьбанка и Тинькоффа, а также достаточно кучным распределением банков по рисунку, что свиде-

¹ Построено авторами на основе: Ibid.

² Построено авторами на основе: Ibid.

тельствует о достаточно усредненных оценках качества предоставляемых сервисов и услуг коммерческими банками, а также сильной конкуренции в рамках работы с данной группой. Лидер соотношения цена / качества вновь стал банк Открытие.

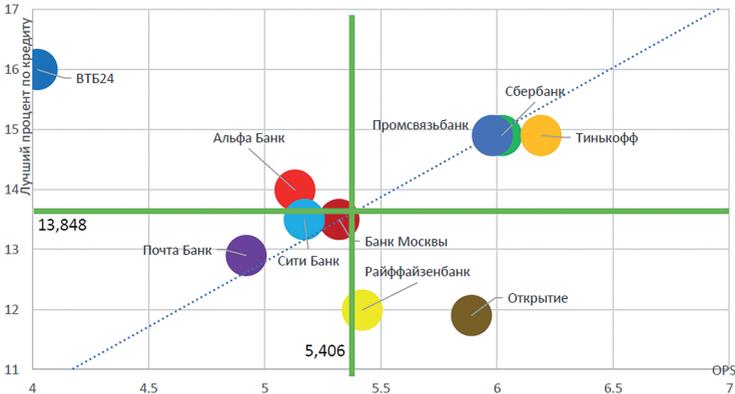


Рис. 28. Карта ценности рыночного предложения сегмента «Удобство»¹

На карте ценности для сегмента 4 «Отношения» (рис. 29) стоит обратить особое внимание на потерю лидерства Тинькофф Банка и отрыв Сбербанка и Промсвязьбанка от конкурентов. Это может быть связано с особенностями восприятия потребителями сегмента онлайн-банкинга из-за отсутствия представителей фронт-офис персонала.

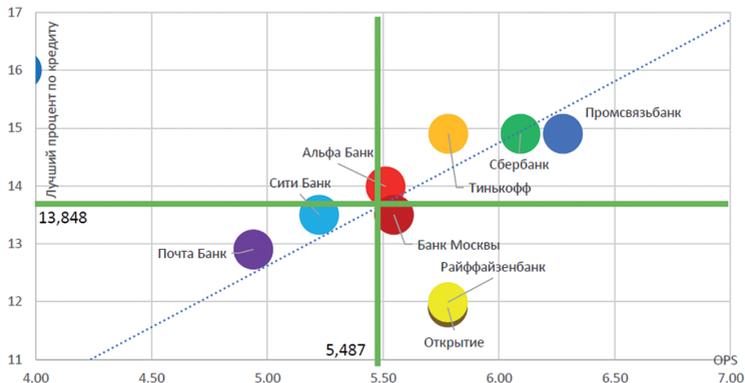


Рис. 29. Карта ценности рыночного предложения сегмента «Отношение»²

¹ Там же.

² Построено авторами на основе: Value — Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8.

Рекомендации для Тинькофф Банка

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

В целом можно рекомендовать стратегию развития рынка: исследуемый банк должен и дальше развивать существующие продукты, завоевывая новые клиентские сегменты (выходя на новые рынки) — людей, которые только недавно стали активными интернет-пользователями и еще не оценили преимущества Тинькофф Банка, которое заключается в отсутствии отделений.

Доля рынка Тинькофф Банка невелика, однако темпы роста достигают двухзначных чисел¹. Поэтому можно с уверенностью сказать, что у банка огромный потенциал для увеличения количества клиентов.

Product

Анализ показал, что потребители сегментов 1 «Скорость», 2 «Качество» и 4 «Отношение» высоко оценивают Тинькофф Банк. Среди сильных сторон можно выделить качество услуг, качество технической поддержки, ширине спектра банковских услуг и др.

Результаты проведенного опроса показывают, что 54% всех респондентов важна скорость проведения банковских услуг, мобильность и возможность совершить операцию разными способами (ПК, мобильное приложение, банкомат). В настоящее время Тинькофф Банк уже является лидером по скорости и другим критериям, но дальнейшее развитие в этом направлении поможет еще сильнее увеличить удовлетворенность клиентов.

Современному потребителю особенно важно качество мобильного приложения и интернет банка. Менеджмент «Тинькофф» это осознает, поэтому уделяет достаточно много внимания развитию своих сервисов. Действительно, год за годом мобильное приложение и интернет-банк Тинькофф признаются лучшими в России². Банку следует и дальше инвестировать значительные средства в поддержку и разработку IT.

Кроме того, сильной стороной Тинькофф Банка является широта продуктов. Еще несколько лет назад предлагались лишь кредитная и дебетовая

¹ Интернет-издание газеты «Ведомости». Банк Олега Тинькова стоит как до кризиса [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/10/25/739349-tinkov-kapitalizatsiya> (дата обращения: 13.12.2017).

² Официальный сайт Тинькофф Банка: Мобильное приложение Тинькофф Банка — лучшее в СНГ по версии Markswobb [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/02112017-tinkoff-bank-x-markswobb-rank-report/> (дата обращения: 13.12.2017).

карты. Сейчас можно также открыть вклад, взять кредит, ипотеку, инвестировать средства на фондовом рынке и др.¹ Банку необходимо и дальше расширять линейку продуктов, предлагая и другие актуальные возможности клиентам, потому что респонденты всех сегментов высоко ценят данный параметр. Достаточно обратить внимание на тренды в Fintech секторе: например, p2p кредитование.

Но в то же время результаты исследования показывают, что даже ВТБ обгоняет Тинькофф в сегменте 3 «Удобство». В этом сегменте банк имеет самый низкий OPS — 5,78. Для клиентов важны количество отделений, полнота и доступность информации об услугах. В реальности не вся информация об услугах сейчас легко доступна на сайте компании. Что-то пишется мелким шрифтом, некоторую информацию практически невозможно найти. Банку необходимо заранее предупреждать клиентов обо всех подводных камнях. Именно честность и открытость помогут привлечь потребителей из этого сегмента.

Однако у Тинькоффа есть и другие слабые стороны. Сегмент 4 «Отношение» выделил критерий «Уровень доверия к банку» как один из важных. В России существует тенденция, что население сильнее доверяет свои ликвидные средства государственным учреждениям (Сбербанку, ВТБ, ГазпромБанку). Безусловно, Тинькофф Банк не может привлечь ЦБ в качестве акционера, но, возможно, стоит сделать совместные продукты с государственными банками, которые смогут подчеркнуть, что крепкое и устойчивое положение — важная цель для Тинькофф Банка. Кроме того, респонденты из этого сегмента оценили персонал Тинькофф Банка на 15% ниже среднего. Возможно, банку следует повысить профессионализм работников службы поддержки.

Таким образом, можно сделать вывод, что Тинькофф Банк уже предлагает высококлассный продукт, который почти идеально подходит клиентским сегментам «Скорость» и «Качество». Незначительное улучшение в разных направлениях приведет к увеличению количества потребителей.

Price

Карта рыночной ценности показала, что клиентов вполне устраивают процент по вкладу Тинькофф Банка. Результаты анализа отзывов также показывают, что ценообразование — сильная сторона компании: потребители почти не жаловались на необоснованно высокие цены. То есть сейчас банк уже предлагает качественные продукты по доступным ценам.

¹ Официальный сайт Тинькофф Банка: Продукты Тинькофф Банка [Электронный ресурс] // URL: <https://www.tinkoff.ru/cards/credit-cards/https://www.tinkoff.ru/deposit/https://www.tinkoff.ru/loanshttps://www.tinkoff.ru/invest/> (дата обращения: 13.12.2017).

Однако и в этом направлении есть, что улучшить. Банку можно использовать ценовую дискриминацию третьей степени. Рассмотрим это предложение на примере дебетовых карт. Не секрет, что картами пользуются различные сегменты потребителей — от среднего класса до пожилых людей, которым на карту приходит пенсия. Сейчас комиссия за пользование картой составляет 99 руб. в месяц¹. Можно ввести более низкие цены для студентов и пенсионеров, которые подтвердят свой статус с помощью документов. Экономическая теория показывает, что этот способ содействует привлечению клиентов, которые раньше не рассматривали продукт (в данном примере — карты).

Promotion

Тинькофф Банк находится на втором месте после ВТБ по расходам на рекламу в 2017 г. С одной стороны, необходимо отметить, что доля маркетинговых расходов в совокупных издержках исследуемого банка слишком велика и не соответствует количеству клиентов и активам банка². Но в то же время целесообразность расходов можно объяснить притоком новых клиентов³.

Действительно, маркетинговые инициативы банка можно назвать удачными. В качестве примера можно привести рекламные кампании во время чемпионата мира по футболу и последнюю серию роликов с Иваном Ургантом. Наш анализ показал, что более возрастной клиентский сегмент 4 «Отношение», который опирается на свое доверие к банку, с недавнего времени активно таргетируется Тинькофф Банком. Исследуемому банку надо продолжать использовать ТВ-рекламу для привлечения именно этого сегмента, который не так активно пользуется интернетом. В роликах необходимо показывать ценности, которые более близки возрастным сегментам. То есть делать акцент, например, не на юморе, а на стабильности и на устойчивости.

Говоря об имидже объекта исследования в целом и связях с общественностью, нельзя не отметить, что это — самые слабые направления продвижения продуктов Тинькофф Банка. Заметно отсутствие координации

¹ Официальный сайт Тинькофф Банка: Тарифы по продукту «Расчетная карта» [Электронный ресурс] // URL: https://static.tinkoff.ru/documents/deposit/smartplatinum_ruble.pdf (дата обращения: 13.12.2017).

² Интернет-издание «Реальное Время»: Топ-100 банков РФ по расходам на рекламу за 9 месяцев 2017 года [Электронный ресурс] // URL: <https://realnoevremya.ru/attachments/423> (дата обращения: 13.12.2017).

³ Интернет-издание газеты «Ведомости». «Тинькофф банк» решил за год увеличить прибыль в 1,5 раза [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2017/11/20/742345-tinkoff-bank-v-poltora-raza> (дата обращения: 13.12.2017).

между самим предпринимателем Олегом Тиньковым и PR-отделом. Достаточно вспомнить скандалы, связанные с ним и основателем мессенджера “Telegram” Павлом Дуровым¹. Тиньков пообещал заплатить всем клиентам Тинькофф Банка, если они последуют его примеру и удалят приложение. PR-отделу пришлось оправдываться, что слова Олега Тинькова не являются офертой банка.

Другое событие, которое еще более негативным образом отразилось на репутации бренда, — конфликт с популярными видеоблогерами NEMAGIA, которые выпустили ролик, в котором высмеивали предпринимателя. Бизнесмен посчитал ролик порочащим его репутацию и подал два гражданских иска с требованиями удалить видео, защитить его честь и достоинство, а также выплатить компенсацию за нанесенный моральный вред. Но, к сожалению, дальнейшая эскалация конфликта привела только к ухудшению ситуации. В результате многие люди решили перестать пользоваться услугами банка². В дальнейшем Олегу Тинькову необходимо избегать любых публичных конфликтов, а PR-службе координировать свои действия с предпринимателем.

Наконец, вызывает сомнение эффективность холодных звонков, которые совершаются сотрудниками колл-центра Тинькофф Банка. Таргетированные звонки, безусловно, помогают привлечь заинтересованных клиентов (например, звонки предпринимателям с предложениями об открытии расчетного счета). Однако сейчас многие люди получают звонки с продуктами, которые им совершенно не подходят³. Банку необходимо сначала персонализировать предложение, чтобы потом его можно было продвигать посредством холодных звонков и рассылок на почту.

Place

Как известно, у Тинькофф Банка нет физических отделений. Действительно, данная бизнес-модель доказала свою эффективность из-за отсутствия целого сегмента издержек. Однако увеличение количество клиентов вынуждает вносить изменения. Так, летом появились первые собствен-

¹ Интернет-издание Meduza: Олег Тиньков заявил, что заплатит клиентам «Тинькофф Банк», если они удалят Telegram. И забыл предупредить банк [Электронный ресурс] // URL: <https://meduza.io/shapito/2017/06/27/oleg-tinkov-zayavit-chto-zaplatit-klientam-tinkoff-bank-esli-oni-udalyat-telegram-i-zabyl-predupredit-bank> (дата обращения: 13.12.2017).

² Интернет-издание TJ: «Решил закрыть карту. Не хочу, чтобы на мои деньги кошмарили блогеров» [Электронный ресурс] // URL: <https://tjournal.ru/59996-reshil-zakryt-kartu-ne-hochu-chtoby-na-moi-dengi-koshmarili-blogerov> (дата обращения 13.12.2017).

³ Банки.ру — отзывы клиентов: Холодные звонки от Тинькофф банк [Электронный ресурс] // URL: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/response/8816187/> (дата обращения: 13.12.2017)

ные банкоматы¹. Банку необходимо и дальше развивать крупнейшее место продаж — финансовый супермаркет Tinkoff.ru. Но из-за все большей дифференциации клиентов необходимо развивать сеть «умных» банкоматов не только в Москве.

Список литературы

1. *Бэст Р.* Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2012.
3. (НАЗВАНИЕ?) Сборник научных статей / под ред. канд. экон. наук, доц. Е. М. Слепенковой. Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова. — М., 2017.
4. Агенство Marksw Webb. URL: <http://markswwebb.ru>
5. Аналитический ресурс Эксперт Online. URL: <http://expert.ru>
6. Видео-хостинг YouTube. URL: <https://www.youtube.com>
7. Интернет-издание Vc.ru. URL: <https://vc.ru>
8. Интернет-издание газеты Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru>
9. Интернет-издание газеты РБК. URL: <https://www.rbc.ru>
10. Интернет-издание TJ. URL: <https://tjournal.ru>
11. Интернет-издание Meduza. URL: <https://meduza.io>
12. Информационный портал. URL: <https://www.vesti.ru>
13. Информационный портал Банки.ру. URL: <http://www.banki.ru>
14. Информационный портал Кто в курсе. URL: <http://ktovkurse.com>
15. Магазин приложений GooglePlay. URL: <https://play.google.com/store?hl=ru>
16. Новостное интернет-агентство Лента.ру. URL: <https://lenta.ru>
17. Онлайн-газета Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/?from=logo>
18. Онлайн-газета Реальное Время. URL: <https://realnoevremya.ru>
19. Портал Tadviser. URL: <http://www.tadviser.ru>
20. Сайт Тинькофф банка. URL: <https://www.tinkoff.ru>
21. Свободная энциклопедия Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
22. Сервис Яндекс каталог. URL: <https://yandex.ru/yaca/>
23. Сервис Яндекс подбор слов. URL: <https://wordstat.yandex.ru>
24. Аналитический сервис Advse. URL: <https://advse.ru>
25. Аналитический сервис Alexa. URL: <https://www.alexa.com>
26. Аналитический сервис Cy-pr.ru. URL: <https://www.cy-pr.com>
27. Аналитический сервис megaindex. URL: <https://www.megaindex.ru>
28. Аналитический сервис Semrush. URL: <https://www.semrush.com>
29. Аналитический сервис Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com>
30. Аналитический сервис Webomer. URL: <http://webomer.ru/cgi-bin/wr.fcgi>
31. Аналитический сервис Website Grader. URL: <https://website.grader.com>
32. Социальная сеть ВКонтакте. URL: <https://vk.com/>
33. Социальная сеть Instagram. URL: <https://www.instagram.com>

¹ Интернет-издание газеты РБК: Тинькофф Банк установил первый собственный банкомат [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/595b86fe9a79479f8f115f28> (дата обращения: 13.12.2017).

34. Социальная сеть Facebook. URL: <https://www.facebook.com>
35. *Reichheld F.F.* (December 2003). «One Number You Need to Grow». Harvard Business Review.
36. Value-Based Marketing & Pricing: *Bradley T. Gale* and *Donald J. Swire* (November 2006).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблицы расчетов для матрицы McKinsey

Приложение 1

Сегмент 1 «Скорость»

Конкурентоспособность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Скорость	9,82	0,29	2,81
Качество	9,52	0,14	1,36
Выгодность	8,12	0,14	1,16
Отделения	8,15	0,14	1,16
Спектр услуг	8,92	0,14	1,27
NPS	5,63	0,14	0,80
Сумма			8,57
Привлекательность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Респонденты	9,11	0,25	2,28
Конкуренция	8,53	0,50	4,27
Мобильное приложение	8,08	0,25	2,02
Сумма			8,56

Приложение 2

Сегмент 2 «Качество»

Конкурентоспособность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Скорость	7,12	0,29	2,03
Качество	6,53	0,14	0,93
Выгодность	5,89	0,14	0,84
Отделения	5,12	0,14	0,73
Спектр услуг	6,81	0,14	0,97
NPS	5,71	0,14	0,82
Сумма			6,33
Привлекательность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Респонденты	3,98	0,25	1,00
Конкуренция	8,56	0,50	4,28
Мобильное приложение	7,18	0,25	1,80
Сумма			7,07

Приложение 3

Сегмент 3 «Удобство»

Конкурентоспособность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Скорость	6,42	0,29	1,83
Качество	6,12	0,14	0,87
Выгодность	5,12	0,14	0,73
Отделения	4,22	0,14	0,60
Спектр услуг	6,10	0,14	0,87
NPS	10,00	0,14	1,43
Сумма			6,34
Привлекательность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Респонденты	0,57	0,25	0,14
Конкуренция	3,20	0,50	1,60
Мобильное приложение	5,70	0,25	1,43
Сумма			3,17

Приложение 4

Сегмент 4 «Отношение»

Конкурентоспособность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Скорость	6,55	0,29	1,87
Качество	5,98	0,14	0,85
Выгодность	5,25	0,14	0,75
Отделения	5,07	0,14	0,72
Спектр услуг	6,53	0,14	0,93
NPS	4,00	0,14	0,57
Сумма			5,70
Привлекательность	Оценка (0–10)	Вес	Взвешенная оценка
Респонденты	2,84	0,25	0,71
Конкуренция	5,60	0,50	2,80
Мобильное приложение	6,15	0,25	1,54
Сумма			5,05

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ОНЛАЙН-БРОНИРОВАНИЯ ЖИЛЬЯ В ПУТЕШЕСТВИЯХ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ AIRBNB

ВАСЯНИНА Дарья,
ВЕКЕРЛЕ Константин,
ВЕРШИНИН Николай,
ВЕТРОВА Екатерина,
ПЕЧЕНКИН Сергей,
ЧЕМИС Анастасия

Аннотация. В работе проведен анализ рынка онлайн-бронирования жилья в путешествиях. Объектом исследования выступает сервис Airbnb.ru. Исследование проведено с помощью аналитических интернет-сервисов и опроса целевой аудитории. Сегментация потребителей проведена с помощью кластерного анализа, выделен наиболее перспективный сегмент. На основе анализа приведены рекомендации по улучшению сервиса и привлечению новых потребителей.

Ключевые слова: маркетинговый анализ, рынок услуг онлайн-бронирования отелей, конкурентный анализ, анализ потребителей

JEL-коды: M 30, M 31

Введение

В настоящее время в России набирают популярность сервисы по онлайн-бронированию жилья. В 2017 г. онлайн-продажи такого рода выросли на 22% и достигли 667 млрд руб.¹ При этом данный скачок обусловлен ростом продаж и увеличением проникновения услуги, т.е. он произошел за счет привлечения новых покупателей¹. Таким образом, рынок по онлайн-бронированию жилья демонстрирует стремительный рост, и по прогнозам к 2022 г. объемы сделок достигнут 1 трлн руб. в ценах 2017 г.², что подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

¹ Online Travel sales to residents in Russia // Euromonitor International. 2017. September.

² Ibid.

Компания Airbnb — онлайн-платформа, соединяющая арендаторов и арендодателей жилья по всему миру. Основанная в 2008 г. в Сан-Франциско, она вошла на российский рынок в 2012 г., зарегистрировавшись в доменной зоне “ru”¹. На сегодняшний день компания успешно функционирует в 191 стране мира, предлагая жилье в 65 000 городах².

Российские пользователи активно сдают и арендуют жилье. В Москве и Санкт-Петербурге в общей сложности зарегистрировано 6,7 тыс. арендодателей. Россияне путешествуют как внутри страны, так и за ее пределами, используя сервис Airbnb. За период с мая 2016 г. по апрель 2017 г. количество арендуемого жилья в России при помощи Airbnb выросло на 85% по сравнению с предыдущим годом³.

Более того, сохраняется потенциал для дальнейшего роста, так как Россия участвует в международной спортивной жизни, что, несомненно, привлекает туристов. Так, Чемпионат мира по футболу 2018 г. оказал существенную поддержку рынку онлайн бронирования жилья в России⁴.

Целью настоящей работы является формулирование рекомендаций, позволяющих Airbnb укрепить положение на российском рынке среди арендаторов жилья на небольшие сроки.

Для этого необходимо:

- 1) проанализировать рынок и потребителей:
 - а) определить ценность рыночного предложения для потребителей;
 - б) выявить потребительские сегменты, составить профиль каждого из них;
- 2) провести конкурентный анализ;
- 3) провести SWOT-анализ для наиболее перспективного сегмента и проанализировать позиционирование компании по ценности рыночного предложения;
- 4) выбрать наиболее привлекательный для компании потребительский сегмент.

Методология исследования

Сначала вручную были проанализированы отзывы потребителей о сервисах по онлайн-бронированию жилья (табл. 1).

¹ URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Airbnb>

² URL: <https://www.airbnb.ru/about/about-us>

³ URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/07/10/595f46b39a79479492a04647>

Таблица 1

Источники для анализа отзывов

Компания	Сайт с отзывами	Дата обращения	Количество отзывов
Airbnb	http://otzovik.com/reviews/airbnb_com-sayt-bronirovaniya_apartamentov_vo_vsem_mire/	18.09.2017	116
	http://www.life-in-travels.ru/airbnb/	20.09.2017	95
	https://www.babyblog.ru/community/post/travel/1728103	21.09.2017	26
	http://irecommend.ru/content/airbnbcom?new=1	21.09.2017	50
	http://www.ski.ru/az/blogs/post/khelp-ili-vsya-pravda-ob-airbnb	19.09.2017	17
	http://otzyvy.pro/	20.09.2017	16
	http://spasibovsem.ru/catalog/sajt-arendy-kvartir-airbnbcom-otzyvy/	21.09.2017	5
	http://tophotelsbooking.ru/agent/airbnb-com	19.09.2017	1
	Всего		326
Booking	http://otzovik.com/reviews/sayt-bronirovaniya_oteley_booking_com/	21.09.2017	365
Ostrovok	http://irecommend.ru/content/ostrovok	19.09.2017	9
	http://otzovik.com/reviews/ostrovok_ru-sayt-skidok_ot_oteley/order_date_desc/9/	21.09.2017	203
Hotels.ru	https://www.hotels.ru/about_us/reviews.htm	20.09.2017	30
	Все отзывы		933

Для автоматического анализа упоминаний о сервисах бронирования жилья использовался сервис babkee.ru. Полученные результаты были использованы для определения ключевых параметров ценности предложения на рынке.

Далее были использованы интернет-сервисы по анализу ключевых слов (су-pr.com, semrush.com), рекламы по поисковым запросам (advse.ru), схожих сайтов (similarsites.com), трафика компаний (similarweb.com), вовлеченности аудитории в социальных сетях (popsters.ru). Полученные данные использовались для определения списка конкурентов, их сравнительного анализа и составления анкеты для опроса, проведенного авторами на втором этапе исследования.

На втором этапе с 05.11.2017 по 23.11.2017 был проведен онлайн-опрос. Онлайн-анкеты были опубликованы в тематических группах в социальных

сетях ВКонтакте и Facebook, на портале Пикабу. Всего в опросе приняло участие 366 человек, из которых 301 являются пользователями сервисов по онлайн-бронированию жилья.

71% пользователей сервисов — мужчины. При этом большинство респондентов — работающие люди (68%), многие из которых имеют высшее образование. Эти результаты совпадают с данными сервиса Pr-cy, согласно которым, большинство пользователей Airbnb (52%)¹, компании Booking.com (59%)², компании Ostrovok.ru (58%)³ — мужчины. Следовательно, можно сделать вывод о репрезентативности выборки.

Сегментация потребителей проведена с использованием пакета RStudio методом GMM, в котором число кластеров выбирается вручную. Были рассмотрены варианты с двумя, тремя, четырьмя и пятью кластерами. Вариант с двумя кластерами был отброшен ввиду большого размера выборки. Варианты с четырьмя и пятью кластерами давали разбиение, в котором несколько кластеров обладали схожими признаками. Вариант разбиения на три сегмента был выбран авторами, как самый оптимальный.

Кроме того, в процессе исследования авторы опирались на теоретические работы Брэдли Гейла и Роджера Бэста.

Определение границ рынка

Стоит отметить, что данный рынок формально можно разделить на две зоны: бронирование отелей и аренда частного жилья. Это разные товарные сегменты рынка, но в исследовании они были проанализированы совместно. Как показал опрос, проведенный авторами, 79% респондентов пользуются онлайн-сервисами по бронированию жилья для краткосрочной аренды в путешествиях, при этом 20% также используют сервисы для организации деловых поездок. Таким образом, отели и частные апартаменты являются товарами-заменителями. Данное утверждение подтверждает анализ поисковых запросов⁴. При поиске жилья используются как сервисы по онлайн-бронированию отелей, например, Booking.com, так и сервис Airbnb.ru — платформа, соединяющая арендодателей (владельцев частного жилья) и арендаторов. Таким образом, рынок краткосрочной аренды жилья необходимо рассматривать как единое целое.

Для более детального анализа необходимо определить основные параметры ценности рыночного предложения. Чтобы выяснить, что больше всего ценят потребители, было проанализировано 933 отзыва об Airbnb.

¹ URL: <https://a.pr-cy.ru/airbnb.ru/#/trafik> (дата обращения: 30.09.2017).

² URL: <https://a.pr-cy.ru/booking.com/#/trafik> (дата обращения: 30.09.2017).

³ URL: <https://a.pr-cy.ru/ostrovok.ru/#/trafik> (дата обращения: 30.09.2017).

⁴ URL: <https://advse.ru/> (дата обращения: 28.09.2017).

гу и трех конкурентах: Booking.com, hotels.ru и ostrovok.ru. Данные компании были выбраны, так как отзывы о них наиболее часто встречались на форумах irecommend.ru и otzovik.com. Отзывы о других конкурентах в ходе мониторинга этих ресурсов не были найдены. Анализ отзывов происходил следующим образом: сначала выделялись параметры, упомянутые в отзыве, а затем этим параметрам присваивалась эмоциональная окраска высказываний авторами отзывов. Таким образом, в одном отзыве могло быть упомянуто несколько критериев качества работы сервиса. Итоги анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты анализа отзывов (%)

Критерии	Airbnb.ru			Booking.com		
	Всего упоминаний	Позитивные	Негативные	Всего упоминаний	Позитивные	Негативные
Цена	90	84	16	112	76	24
Комиссионные сборы	82	73	27	66	85	15
Широкий выбор жилья	74	38	62	58	60	40
Интерфейс сайта, доступность на русском языке, мобильное приложение	72	89	11	117	87	13
Арендодатели	58	76	24	65	89	11
Работа службы поддержки	54	19	81	13	77	23
Удобство бронирования	46	78	22	32	63	38
Оперативность и скорость оформления	34	12	88	3	67	33
Надежность, гарантии	32	94	6	43	88	12
Наличие скидок	30	87	13	73	86	14
Наличие отзывов	28	86	14	77	84	16
Качество жилья	24	100	0	15	100	0
Жесткие условия отмены бронирования	20	30	70	5	60	40
Достоверность описания квартир	18	67	33	28	89	11
Удобство оплаты	12	0	100	2	0	100
Итого	326	67	33	365	77	23

Критерии	Ostrovok.ru			Hotels.com		
	Всего упоминаний	Позитивные	Негативные	Всего упоминаний	Позитивные	Негативные
Цена	46	78	22	20	80	20
Комиссионные сборы	40	60	40	14	29	71
Широкий выбор жилья	36	78	22	16	100	0
Интерфейс сайта, доступность на русском языке, мобильное приложение	28	57	43	24	75	25
Арендодатели	28	43	57	22	55	45
Удобство бронирования	28	86	14	16	38	63
Оперативность и скорость оформления	28	100	0	14	100	0
Надежность, гарантии	24	83	17	4	50	50
Наличие скидок	20	80	20	4	100	0
Наличие отзывов	19	37	63	14	29	71
Качество жилья	16	100	0	18	100	0
Достоверность описания квартир	16	75	25	4	75	25
Работа службы поддержки	0	0	0	2	100	0
Жесткие условия отмены бронирования	0	0	0	0	0	0
Удобство оплаты	0	0	0	0	0	0
Итого	212	73	27	30	72	28

Из таблицы видно, что доля отрицательных отзывов для Airbnb.ru выше, чем у конкурентов (в среднем 33% клиентов недовольны конкретной характеристикой). При этом самыми слабыми местами являются: высокие комиссионные сборы, низкое качество работы службы поддержки, удобство оплаты и жесткие условия отмены бронирования. Что касается компаний Booking.com и Ostrovok.ru, то почти три четверти отзывов (77 и 73% соответственно) о них по ключевым параметрам ценности являются положительными. Для Hotels.ru это заявлять нельзя, так как отзывы о нем были взяты с сайта компании, следовательно, в их достоверности можно усомниться.

Чтобы определить финальный список параметров ценности, был использован сервис www.babkee.ru. С его помощью был осуществлен анализ упоминаний сервисов в социальных сетях Vkontakte, Facebook, Twitter за 2017 г. Результаты представлены в табл. 3.

Таблица 3

Количество упоминаний параметров ценности рыночного предложения, выявленное при помощи интернет-сервиса babkee.ru¹

Критерий	Количество	Критерий	Количество	Критерий	Количество
Цена	46	Домашняя атмосфера	6	Стабильный интернет	2
Хороший сайт	36	Честность	5	Популярность (много клиентов)	2
Разнообразие квартир	32	Широкая география	5	Общение с местными (хозяевами)	2
Надежность для арендатора	29	Несоответствие фотографий действительности	5	Теневая сдача жилья	2
Сервис	27	Хорошие гости	4	Возможно мошенничество через аккаунт	2
Хороший хозяин	20	Проверенное жилье	3	Мошенничество с квартирами	2
Комиссия	19	Приложение	3	Комфорт размещения	2
Оперативность (связь с хозяином)	17	Знакомство с культурой	3	Удобство для длинных поездок	1
Удобство бронирования	15	Бесплатная отмена бронирования	3	Возможность самим готовить	1
Наличие отзывов	14	Не включена уборка	3	Гарантия заезда	1

¹ URL: www.babkee.ru // составлено на основе отзывов в социальных сетях ВКонтакте, Facebook, Twitter за 2017 г. (дата обращения: 21.09.2017).

Окончание табл. 3

Критерий	Количество	Критерий	Количество	Критерий	Количество
Скидки	13	Сразу показывает полную стоимость	3	Решение проблем	1
Скорость оформления	12	Нет завтрака	3	Удобство при коротких поездках (на один–два дня)	1
Жесткие условия отмены бронирования	10	Количество квартир в российских городах	2	Можно хорошо заработать сдачей квартиры	1
Описание квартир	9	Количество квартир	2	Удобство расположения	1
Красивые квартиры	8	Плохие гости	2	Прямое общение с хозяином	1
Надежность для арендодателя	8	Укомплектованность бытовой техникой	2	Нет регулирующих органов	1
Четкость исполнения правил на сайте	6	Привязанность аккаунта к соцсетям	2	Возврат денег при недовольствах	1
Ограничения по оплате	6	Подтверждение для визы	2	Возможность организовать вечеринку	1

Таким образом, анализ отзывов при помощи сервиса Vabkee.ru дал результаты, схожие с полученными при помощи ручного анализа упоминаний. Рейтинг параметров ценности для анализируемого рынка представлен на рис. 1. Он составлен в соответствии с частотой упоминания параметров в высказываниях потребителей как на сайтах отзывов, так и в социальных сетях.



Рис. 1. Рейтинг ключевых параметров ценности¹

Готовность платить

Согласно данным опроса, проведенного авторами, наиболее часто упоминаемый фактор — цена жилья — оказывает значимое влияние на всех респондентов, при этом 67% пользователей онлайн-сервисов по бронированию жилья готовы заплатить за ночь в отеле в центре Санкт-Петербурга не больше 4000 руб., 31% — не более 7000 руб. Более подробно это изображено на рис. 2. Стоит отметить, что ценовые интервалы были выбраны исходя из реальных предложений на сайтах агрегаторов. Можно сделать вывод, что при цене свыше 7000 руб. люди предпочтут воздержаться от покупок.

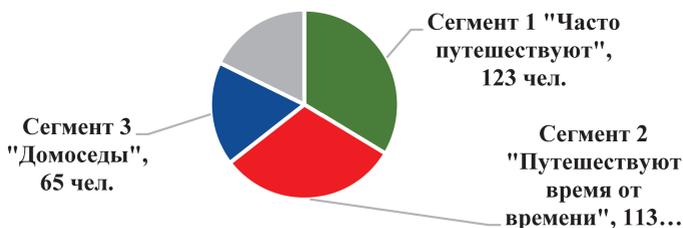
¹ По результатам высказываний потребителей в интернете.

Рис. 2. Кривая спроса¹

Сегментация потребителей

Для детального анализа респонденты были разделены на три сегмента с использованием метода GMM:

- сегмент 1 «Часто путешествуют», т.е. более 3 раз в год, вошло 123 человека;
- сегмент 2 «Путешествуют время от времени», т.е. от 2 до 3 раз в год, вошло 113 человек;
- сегмент 3 «Домоседы», путешествуют менее 1 раза в год, вошло 65 человек.

Рис. 3. Сегментация потребителей²

Профиль важности параметров ценности для каждого сегмента представлен на рис. 4.

¹ Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFplseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

² Там же.

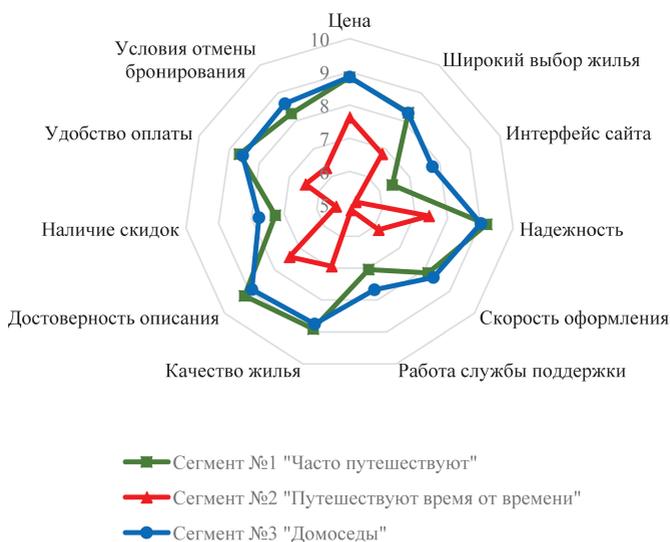


Рис. 4. Профиль сегментов по важности параметров ценности рыночного предложения

Из рис. 4 видно, что предпочтения сегмента 1 «Часто путешествуют» и сегмента 3 «Домоседы» близки, и они приблизительно на одном уровне ценят все указанные факторы, чего нельзя сказать о сегменте 2 «Путешествуют время от времени». Средняя оценка важности всех параметров ценности сегмента ниже, чем сегментами 1 и 3. Можно сделать вывод, что сегмент 2 менее требователен. Предположительно, данный сегмент будет наименее интересен в дальнейшем анализе: эти потребители не оценят любые предложенные улучшения качества сервиса, поскольку для удовлетворения их потребности они не важны.

К описательным характеристикам сегментов относятся пол, возраст, семейное положение, род деятельности и др.¹ В целом, данные характеристики являются общими для всех сегментов. Единственное различие заключается в том, что представители сегмента 1 «Часто путешествуют» и сегмента 2 «Путешествуют время от времени» — это люди среднего возраста (от 30 до 45 лет), тогда как в сегменте редко путешествующих сосредоточена преимущественно молодежь до 35 лет.

К поведенческим характеристикам относятся объем покупки, частота покупки, ценовая чувствительность и др.² По сравнению с частотой путешествий, на основе которой была проведена сегментация, другие по-

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2012. С. 59–70.

² Там же.

веденческие характеристики менее выражены по сегментам. Так, сегмент 1 «Часто путешествуют» и сегмент 3 «Домоседы» предпочитают жилье среднего класса — 3–4-звездочные гостиницы. При этом для обоих сегментов характерно наличие тех, кто предпочитает арендовать частные апартаменты. Это представляет потенциальный интерес для Airbnb. Сегмент 2 «Путешествуют время от времени» собрал в себе две крайности: либо потребители из этого сегмента предпочитают роскошное (5-звездочное) жилье, либо, наоборот, отдают предпочтение самым дешевым гостиницам (1–2 звезды). Такие предпочтения могут объяснить непритязательность этого сегмента: люди не ждут многого от дешевого жилья.

Как было отмечено ранее, все три сегмента имеют одну общую цель — забронировать жилье для путешествий. Но есть второстепенные цели. Представители сегмента 2 «Путешествуют время от времени» и сегмента 3 «Домоседы» зачастую заходят на сайты с жильем просто для ознакомления с имеющимися предложениями, тогда как потребители сегмента 1 «Часто путешествуют» бронируют жилье не только для отдыха, но и для деловых поездок. Возможно, бизнес-поездки и определяют частоту путешествий членов этого сегмента.

К психографическим характеристикам относятся отношения, ценности, интересы и мнения потребителей¹. Прежде всего обратим внимание на интересы в интернете. Помимо общих для всех трех групп увлечений спортом, кино и путешествиями, есть ряд различий. Во-первых, сегмент 1 «Часто путешествуют» и сегмент 2 «Путешествуют время от времени» увлекаются политикой. Представители сегмента 2 «Путешествуют время от времени» интересуются еще и наукой. Данные группы интересов не имеют каких-то ярких отличий от общей массы потребителей. Сегмент 3 «Домоседы», напротив, выделяется по этому признаку — интересуется технологиями.

Другим элементом психографики выступает использование представителями сегментов социальных сетей. Стоит отметить, что все три сегмента отдают предпочтения одним и тем же сетям, но в разной степени. Явным лидером для сегмента 2 «Путешествуют время от времени» и сегмента 3 «Домоседы» выступает Vk.com. YouTube наиболее предпочитаем для потребителей из сегмента 1 «Часто путешествуют», но популярен и у остальных. То есть все потребители смотрят видео на интересующие их темы. Нельзя не сказать о высокой популярности мессенджеров — WhatsApp пользуются 70% опрошенных. Данные тенденции характерны для всего мирового сообщества. На WebSummit 2017, отмечалось, что в настоящее время, в эпоху мобильного интернета, люди все реже читают и все чаще смотрят видео (textisout, videoisin). Более того, e-mail тоже отходит

¹ Там же.

на второй план, так как мессенджеры с публичными каналами и чатами вырываются в лидеры (e-mailisout, messengerisin)¹. Эти тенденции отражаются и в ответах российских респондентов.

Итоговое сравнение сегментов представлено в табл. 4.

Таблица 4

Профили сегментов²

Всего сервисами пользуются 301 из 366 опрошенных	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
	«Часто путешествуют»	«Путешествуют время от времени»	«Домоседы»
	(>3 раз в год)	(2–3 раза в год)	(0–1 раз в год)
Количество / доля	123 (41%)	113 (38%)	65 (21%)
NPS ³ Airbnb, %	85	62	66
Частота путешествий	Очень часто: >3 раз в год	Часто: 2–3 раза в год	Редко: не чаще двух раз в год
Ценовая группа	Отели среднего класса (3–4 звезды) или частные апартаменты	Либо самые дорогие отели (5 звезд), либо самые дешевые (1–2 звезды)	Отели среднего класса (3–4 звезды) или частные апартаменты
Цель использования сервиса	Бронирование жилья для деловых поездок	Ознакомление с доступными предложениями	Ознакомление с доступными предложениями
Интересы в интернете	Спорт, Кино, Путешествия		
Интересы в интернете	Политика	Политика	Технологии
		Научные публикации	
Социальные сети (по популярности)	YouTube (76%)	Vk.com (75%)	Vk.com (77%)
	WhatsApp (75%)	Twitter (67%)	WhatsApp (72%)
	Twitter (71%)	YouTube (65%)	YouTube (71%)
	Vk.com (68%)	WhatsApp (62%)	Twitter (68%)
Возраст	Средний возраст: 30–45 лет	Средний возраст: 30–45 лет	Молодые люди до 35 лет

¹ WebSummit 2017. URL: <https://productsup.io/blog/productsup-web-summit-2017-gesap-part-2/> (дата обращения: 12.12.2017).

² Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

³ Райхельд Ф. Р. Марки. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. - М., Манн, Иванов и Фербер, 2013..

Матрица восприятия

На рис. 5 представлена матрица восприятия потребительских ценностей на рынке услуг бронирования жилья для компании Airbnb. При анализе матрицы выявляется, что наиболее важной для потребителя и обеспеченной компанией ценностью является надежность. Airbnb также хорошо удовлетворяет ожидания клиентов относительно выбора жилья и удобства бронирования. Однако компании стоит обратить внимание на возможности по улучшению условий отмены бронирования. Данная характеристика сервиса очень важна для потребителей, однако они не довольны качеством предоставления услуги.

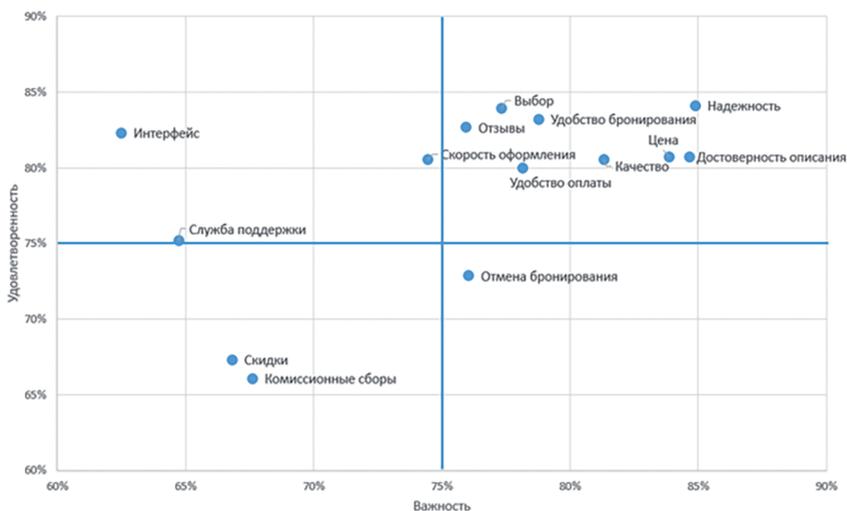


Рис. 5. Матрица восприятия ценности рыночного предложения клиентов компании Airbnb¹

Предложения по улучшению сервиса

В ходе опроса потребителям было предложено высказать свои предпочтения по дополнительным услугам, которые могли бы предоставлять сервисы по онлайн-бронированию жилья. Результаты представлены на рис. 6.

¹ Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

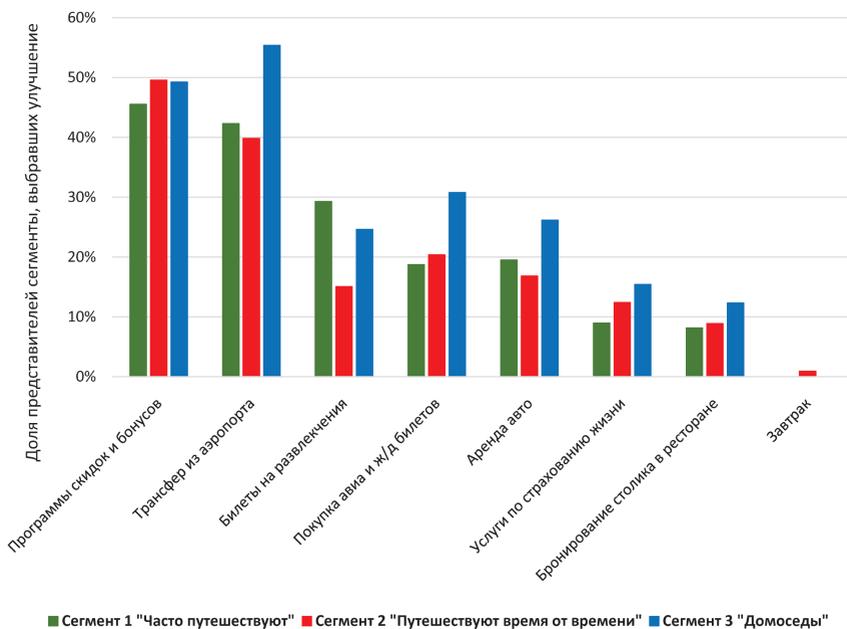


Рис. 6. Рекомендации по улучшению сервиса¹

Из рис. 6 видно, что представители разных сегментов хотели бы видеть различные улучшения в работе сервисов бронирования жилья.

Для сегмента 1 «Часто путешествуют» наиболее важно наличие программ скидок и бонусов, 45,5% представителей сегмента хотели бы видеть эту опцию по результатам опроса, проведенного авторами. Если вспомнить, что это сегмент, совершающий наибольшее количество поездок в год, такое пожелание кажется закономерным. При этом для них важно наличие трансфера из аэропорта (42,3% представителей выразили такие предпочтения), наличие возможности приобрести железнодорожные и авиабилеты (18,7%), билеты на развлекательные мероприятия в месте отдыха, которые можно выбрать из подборки мероприятий (29,3%). Таким образом, они хотят иметь возможность организовывать свой отдых на всех этапах, используя единую систему бронирования.

Сегмент 2 «Путешествуют время от времени» менее притязательный. Хотя все любят бонусы и скидки, 49,6% представителей сегмента выразили

¹ Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

такие предпочтения, все же они менее ревностно относятся к развлечениям. Приобретение каких-либо билетов для них не так важно, всего 15% проявляют интерес к такому нововведению. Возможно, они предпочитают отдых с минимальными затратами. С другой стороны, 1% представителей этого сегмента выделил такую опцию, как «завтрак», хотя в предложенной анкете ее не было. Наиболее важный для этого сегмента фактор, после скидков, это наличие трансфера, 39,8% представителей заинтересованы в такой услуге. Можно охарактеризовать подобный отдых как недорогой, удобный и практичный.

Сегмент 3 «Домоседы» наиболее интересен для исследования. Его представители заинтересованы в высокой степени мобильности на отдыхе. Об этом говорит прежде всего их потребность в возможности арендовать автомобиль, 26,2% представителей хотят видеть такое нововведение в сервисах онлайн-бронирования. Наиболее важный фактор для них — наличие трансфера из аэропорта (49,2% заинтересованных). При этом хороший отдых — это развлечения и вкусная еда, поэтому для них важны как билеты на развлекательные мероприятия (24,6%), так и возможность забронировать столик в понравившемся ресторане (12,3%). Отметим, что молодые люди верят в работу страховых компаний и в необходимость страхования жизни и здоровья на время поездок за границу, 15,4% представителей хотели бы пользоваться услугами по страхованию жизни с помощью сайтов бронирования.

Конкурентный анализ

Для того чтобы придать рынку четкие границы, необходимо описать конкурентное поле и определить перечень конкурентов. Для этого были использованы сервисы Cy-Pr, Advse, Similarites и Semrush.

Cy-Pr выявляет конкурентов по количеству слов в поисковой системе, по которым конкурент показывается рядом с анализируемым сайтом¹ (Приложение, табл. П1). В табл. П2 в Приложении представлены сайты, выявленные с помощью сервиса Advse и рекламирующиеся по указанным поисковым запросам: апартаменты, снять апартаменты, снять жилье, забронировать жилье, арендовать жилье за границей, снять комнату в путешествии, дешевое жилье в путешествии, снять номер, забронировать номер в отеле, забронировать гостиницу². С помощью Similarites был проведен анализ конкурентов с точки зрения того, какие сайты посещают потребители, посетившие сайт Airbnb (Приложение, табл. П3)³.

¹ URL: <https://www.cy-pr.com/a/www.airbnb.ru> (дата обращения: 28.09.2017).

² URL: <https://advse.ru> (дата обращения: 28.09.2017).

³ URL: <https://ru.similarsites.com/site/airbnb.ru> (дата обращения: 28.09.2017).

Сервис Semrush показал наиболее полный список конкурентов, удовлетворяющих тематике и соответствующих отзывам потребителей на форумах. Результаты анализа с помощью данного сервиса приведены в табл. 5.

Таблица 5

Отбор конкурентов с помощью сервиса Semrush¹

Домен	Общие ключевые слова, тыс.
airbnb.ru	27,2
booking.com	183
tophotels.ru	136
Travel.ru	220
101hotels.ru	96,6
Hotels.ru	49,8
tophotels.ru	136
tripadvisor.ru	497
Agoda.com	31,7
vashotel.ru	21,2
komandirovka.ru	45,2

Исключая из списка сайты-агрегаторы и сайты, напрямую не имеющие отношения к бронированию жилья, а также проведя исследование тематических форумов, мы получаем результирующий список конкурентов Airbnb (табл. 6). Во всех представленных в разделе таблицах цветом выделены сервисы бронирования, включенные в итоговый список конкурентов.

Исключая из списка сайты-агрегаторы и сайты, напрямую не имеющие отношения к бронированию жилья, а также проведя исследование тематических форумов, мы получаем результирующий список конкурентов Airbnb (табл. 6). Во всех представленных в разделе таблицах цветом выделены сервисы бронирования, включенные в итоговый список конкурентов.

Таблица 6

Итоговый список конкурентов Airbnb по результатам исследования

Итоговый список конкурентов	
1. Booking.com	6. anywayanyday.com
2. Agoda.com	7. ru.hotels.com
3. hotels.ru	8. 101hotels.ru
4. Travel.ru	9. tophotels.ru
5. Ostrovok.ru	10. roomguru.ru

¹ URL: <https://semrush.com> (дата обращения: 28.09.2017).

В опросе из результирующего списка конкурентов респондентов просили сначала выбрать компании, которые они знают, а затем те, которыми они пользуются. По результатам оказалось, что респонденты знают в разной степени всех представленных конкурентов, чего нельзя сказать об использовании. Большинство пользуется Booking.com (225 человек), Airbnb.ru занимает второе место по числу пользователей среди респондентов (56 человек) (рис. 7).

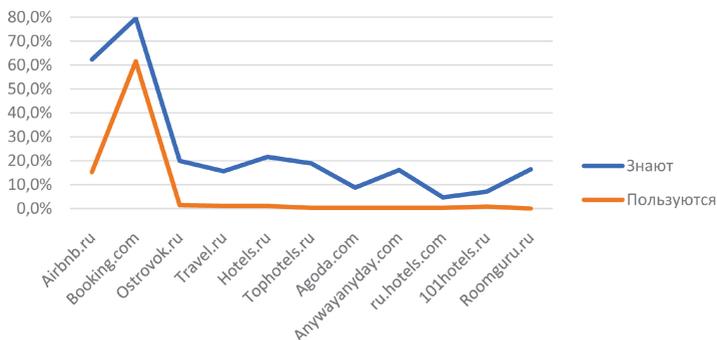


Рис. 7. Доли респондентов, которые знают сервисы бронирования, и тех, кто ими пользуется¹

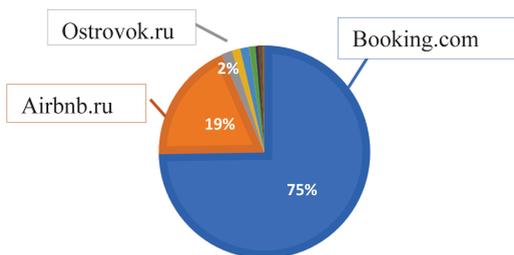


Рис. 8. Какими сервисами бронирования вы пользуетесь?»²

Остальные конкуренты оказались в меньшинстве. Так, Ostrovok.ru — третий по числу пользователей сервис, выбрали всего пять опрошенных. Таким образом, дальнейший конкурентный анализ по результатам опроса

¹ Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFPiseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

² Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFPiseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

сводится к сравнению Booking³а и Airbnb, это выступает ограничением настоящего исследования. Выборка большего размера позволила бы решить возникшую проблему смещенности.

На рис. 9 представлена оценка потребителями качества основных параметров ценности, предоставляемых Booking.com и Airbnb.ru по 10-балльной шкале, где 10 — наивысшая, а 1 — наименьшая оценка удовлетворенности респондента параметром ценности рыночного предложения.

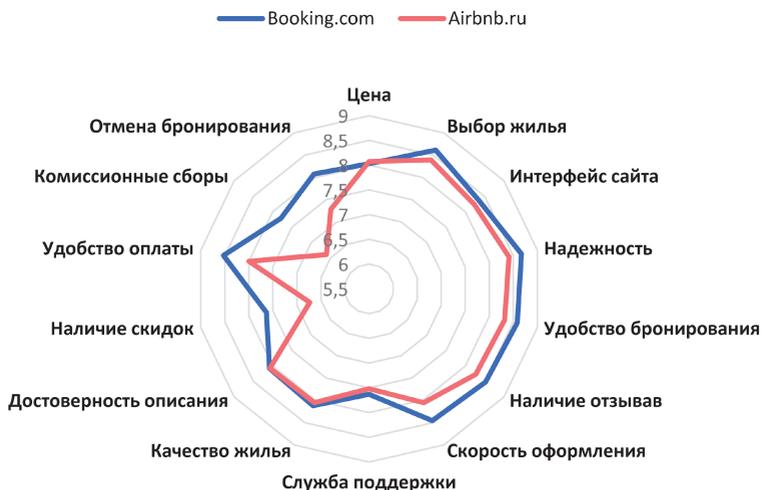


Рис. 9. Оценка конкурентов по параметрам ценности¹

Airbnb с оценкой 7,3 уступает Booking (оценка 8,1) по удобству отмены бронирования, удобству оплаты (8 у Airbnb и 8,5 у Booking). Наиболее сильно компания Airbnb проигрывает из-за отсутствия скидков (6,7 у Airbnb, 7,6 у Booking) и наличия высоких комиссионных сборов (средняя оценка потребителями Airbnb 6,6, Booking — 7,8).

Если говорить об оценках, которые Airbnb дали представители сегментов, то они представлены на рис. 10. Представители сегмента 1 «Часто путешествуют» вполне довольны всеми параметрами качества сервиса, средняя оценка — 8,8 из 10. Самый нетребовательный — сегмент 2 «Путешествуют время от времени» — дает наиболее низкие оценки качеству услуги, в среднем 7,4 балла. То есть, с одной стороны, эти люди не ждут многого, но с другой — получают даже меньше того, что ожидали. Сег-

¹ Опрос авторов с 05.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

мент 3 «Домоседы» высоко ценит ключевые параметры ценности, но менее удовлетворен сервисом, чем сегмент 1 «Часто путешествуют»: например, представители этого сегмента чувствительны к высоким ценам, при этом считают цены, предложенные Airbnb, не самыми низкими. Следовательно, для данного сегмента существуют возможности для роста.



Рис. 10. Оценка параметров рыночного предложения сервиса Airbnb по сегментам¹

Сравнительный анализ трафика по конкурентам

Для анализа трафика конкурентов был использован сервис Similarweb (табл. 7). Отметим, что для сайтов с доменами .com общее количество посещений было посчитано вручную как произведение всех посещений на долю трафика, формирующуюся за счет российских пользователей. При этом для сайта agoda.com доля российских пользователей была недоступна. Тем не менее общее количество посещений по миру за сентябрь 2017 г. составило 44 млн, на Россию приходится менее 5% от этого числа. Таким образом, agoda.com находится внизу рейтинга конкурентов, выстроенного по трафику.

¹ Опрос авторов с 05.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

Таблица 7

Анализ входящего трафика сервисов¹

Общее количество визитов, млн	Название сервиса	Средняя продолжительность посещения	Количество страниц за посещение	Процент отказов (Bounce Rate), %
24 (48,7%)	booking.com	8m 13s	9.38	29.18
9.4 (19%)	tophotels.ru	10m 43s	27.65	25.07
5 (10%)	airbnb.ru	8m 44s	15.36	31.82
3.55 (7,2%)	ostrovok.ru	4m 30s	11.94	22.46
3.1 (6,3%)	travel.ru	1m 39s	2.1	57.78
1.8 (3,7%)	101hotels.ru	3m 56s	3.74	46.45
1.1 (2,2%)	ru.hotels.com	3m 32s	3.51	47.02
0.68 (1,4%)	anywayanyday.com	4m 05s	2.74	38.97
0.39 (0,8%)	roomguru.ru	4m 26s	6.69	33.68
0.25 (0,5%)	hotels.ru	2m 12s	2.78	46.50
—	agoda.com	6m 01s	6.21	26.34

BounceRate — доля пользователей, покинувших сайт сразу же после перехода на него, т.е. доля отказов. Лидерами по этому показателю выступают ostrovok.ru (22,46%) и tophotels.ru (25,07%) — на их долю приходится наименьшее количество отказов. При этом оба сервиса находятся в топ-4 рейтинга по трафику, 9,4 млн визитов на сайт tophotels.ru и 3,55 млн визитов на ostrovok.ru: на их сайт заходит множество посетителей, большинство из которых оказывается заинтересованным в продолжении посещения. Более того, tophotels.ru лидирует по времени, потраченному пользователем на посещение одной страницы, и по количеству просмотренных страниц, в среднем 10 мин 43 сек посетители проводят на сайте. Airbnb по всем показателям занимает одни из лидирующих позиций, но положение конкурентов устойчивое. Так, Booking.com — абсолютный лидер по трафику (24 млн просмотров) и опережает Airbnb по BounceRate (29,9% у Booking против 31,82% у Airbnb). При этом Airbnb второй по продолжительности посещения одной страницы, в среднем 8 мин 44 сек потребители проводят на сайте, и второй в рейтинге количества просмотренных страниц (15,36 просмотренных страниц).

¹ Мониторинг по России за сентябрь 2017 г. URL: <https://www.similarweb.com> (дата обращения: 06.10.2017).

Источники трафика

Необходимо определить наиболее популярные каналы привлечения посетителей. Для каждого конкурента они представлены на рис. 11.

Для hotels.ru, travel.ru, 101hotels.com, tophotels.ru характерно, что люди попадают на сайты через поиск. У этих компаний хорошо поставлена поисковая оптимизация — это их преимущество. С другой стороны, социальные сети — новый перспективный источник трафика. По этому показателю явным лидером выступает Airbnb, 4,1% пользователей попадают на сайт через социальные сети.

Booking.com, Airbnb.ru и Agoda.com лидируют по переходу на их сайты посредством прямого перехода, 34,68%, 31,09% и 31,85% пользователей соответственно переходят сразу на сайты. Это говорит о том, что эти бренды имеют своих приверженных пользователей в интернете.

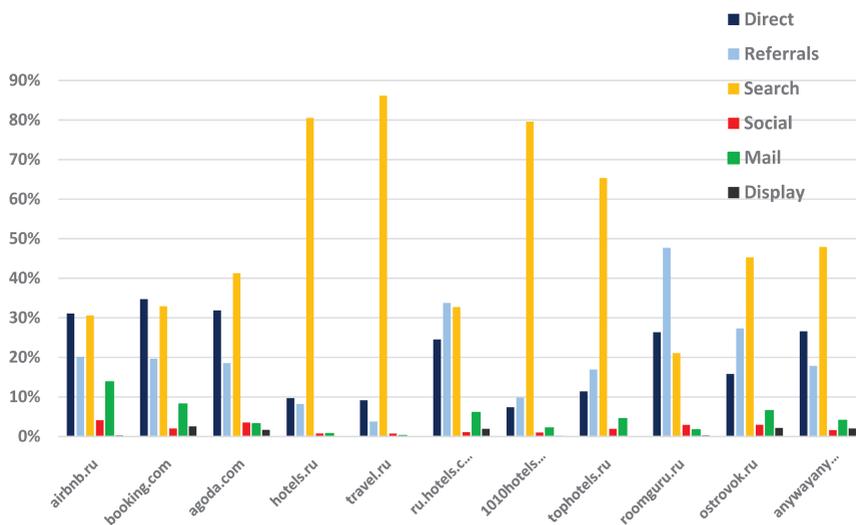


Рис. 11. Источники трафика по Similarweb¹

Известность сервисов можно проанализировать и на основе результатов опроса. На рис. 12 представлена известность сервисов среди респондентов для каждого сегмента.

¹ Мониторинг по России за сентябрь 2017 г. URL: <https://www.similarweb.com> (дата обращения: 06.10.2017).

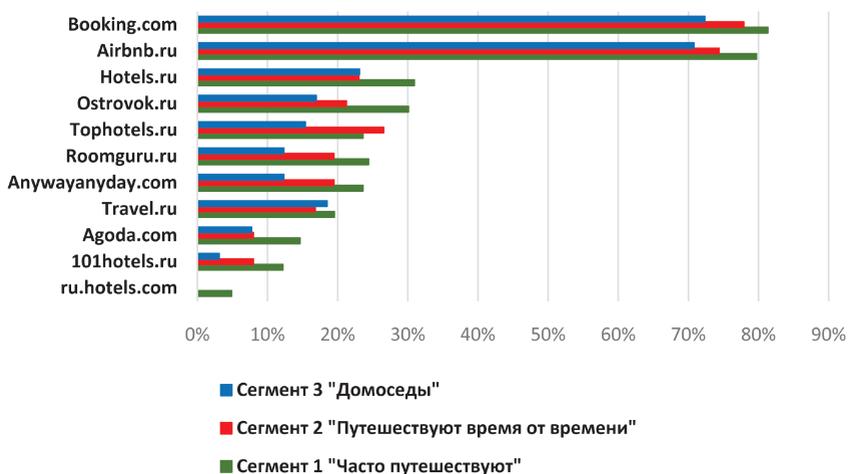


Рис. 12. Известность сервисов по бронированию жилья по результатам опроса¹

Очевидно, что Booking.com и Airbnb.ru — наиболее известные для респондентов сервисы бронирования жилья. Это совпадает с данными, полученными при анализе трафика ранее. А вот agoda.com и ru.hotels.com оказываются наименее известными респондентам сервисами, хотя большая доля их трафика приходится на прямые заходы. Возможно, это объясняется тем, что размер трафика этих сайтов сильно уступает лидерам — Booking.com и Airbnb.ru: 1,1 млн визитов по миру за сентябрь 2017 г. на сайт у ru.hotels.com, в то время как для Airbnb.ru и Booking.com этот показатель составляет 5 млн и 24 млн соответственно.

Помимо источников трафика, выделенных при помощи сервисов, можно выделить еще и каналы, по которым люди впервые узнают о сервисах бронирования жилья.

По результатам опроса было выделено семь каналов, представленных на рис. 13.

По всей выборке наиболее эффективными способами продвижения онлайн-сервисов являются «сарафанное радио» (38% опрошенных), реклама в интернете (30%) и социальные сети (11%). При этом нельзя не выделить канал, набирающий популярность — интернет-блогеры (4%).

¹ Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

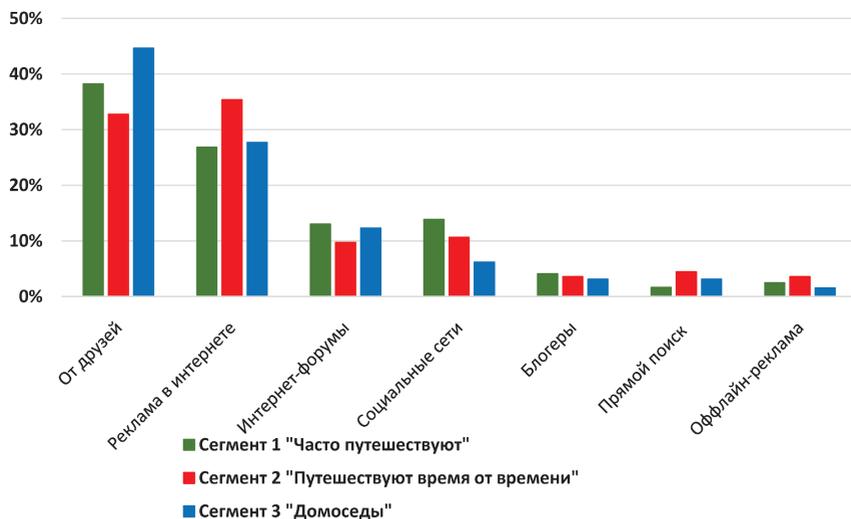


Рис. 13. «Откуда Вы узнали о сервисах по бронированию жилья в интернете?»¹

Для разных сегментов мнения разделились. Так, сегмент 3 «Домоседы» узнают информацию преимущественно от друзей, 45% представителей указали именно этот источник информации, тогда как сегмент 2 «Путешествуют время от времени» реагирует на рекламу в интернете (35%). При этом сегмент 1 «Часто путешествуют» тоже доверяется мнению друзей (38%).

Анализ социальных сетей

Социальные сети — важный источник привлечения клиентов. Для анализа поведения игроков рынка в социальных сетях использовались специализированные сервисы, такие как Popsters и Babkee.

Сервис popsters — универсальный инструмент, который позволяет анализировать статистику всех популярных социальных сетей: и зарубежных, например, Facebook, Instagram, Twitter, так и российских — ВКонтакте. С его помощью был проведен анализ социальных сетей ВКонтакте Facebook и Youtube.

¹ Опрос авторов с 5.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

Таблица 8

Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (vk.com)¹

	Подписчики	Записи	Лайки	Репосты	Комментарии	Просмотры	ER _{post} , %	ER _{day} , %
Anydayanyway	146 142	7007	733 508	104 949	24 276	2 399 433	0,08	0,24
Ostrovok	68 232	6965	272 574	51 441	10 577	659 827	0,07	0,20
Airbnb	62 158	1082	57 765	4022	7171	28 815 936	0,10	0,05
TopHotels	27 236	323	9720	2693	821	426 587	0,15	0,05
Hotels.ru	19 749	6232	88 196	20 610	1996	821 759	0,09	0,28
RoomGuru	481	85	141	14	0	7225	0,38	0,27
Agoda	137	591	132	22	0	0	0,19	0,17

В табл. 8 представлены результаты анализа страниц компаний-игроков на рынке бронирования жилья в социальной сети ВКонтакте за исключением сервиса Booking в связи с отсутствием его страницы в данной социальной сети. Показатель ER_{day} показывает степень вовлеченности (суммарной активности) пользователей в сообщество в среднем в день за все время существования страницы, т.е. выражает отношение суммарного числа лайков, репостов, комментариев к произведению числа подписчиков и количества дней существования сообщества. ER_{post} отражает среднюю степень вовлеченности пользователей на одну публикацию за весь период работы сообщества, т.е. выражает отношение суммарного числа лайков, репостов, комментариев к произведению количества постов в группе и количества дней существования сообщества.

Казалось бы, наиболее успешную маркетинговую стратегию ВКонтакте удалось выработать ресурсу Anydayanyway: в его официальной группе больше всего подписчиков, записей и лайков в абсолютном выражении среди конкурентов. Однако нужно заметить, что такие показатели, как ER_{day} и ER_{post} у этого игрока не самые высокие. Скорее всего, такое несоответствие объясняется разницей в длительности существования сообщества: группа Anydayanyway существует дольше остальных, с 8.08.2011, тогда как группа Airbnb, например, появилась только 06.12.2011. Но в среднем активность подписчиков Anydayanyway не самая высокая. Особенностью положения Airbnb является чрезвычайно большое количество просмотров

¹ Данные за все время существования страниц. URL: <https://popsters.ru> (дата обращения: 12.12.2017).

записей — 28,8 млн. Однако у Airbnb сравнительно маленькая вовлеченность, ER_{day} всего 0,05%: по каким-то причинам пользователи, видя запись сообщества, не реагируют в явном виде каким-либо действием, что, безусловно, является проблемой существующей маркетинговой стратегии в данной социальной сети. Это означает, что у компании есть перспективы для улучшения положения в социальных медиа, нужно улучшать контент и увеличивать вовлеченность пользователей. На графике (Приложение, рис. П1), что в этом можно преуспеть за довольно короткий срок на данном рынке: TopHotels за несколько месяцев сумел сильно увеличить значения показателей ER_{day} .

Кроме того, был проведен анализ по Facebook — сети, где есть крупнейший конкурент — компания Booking. Здесь не наблюдается прямой корреляции между числом подписчиков в сообществе и количеством постов в группе (табл. 9). У самых популярных сообществ по числу подписчиков — Airbnb, Booking и Agoda коэффициенты ER_{day} и ER_{post} не принимают наибольшие значения среди конкурентов. Безусловное лидерство по этим показателям в Facebook занимают Ostrovok и TopHotels, имея при этом небольшую аудиторию в абсолютном выражении.

Таблица 9

Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (Facebook)¹

	Подписчики	Записи	Лайки	Репосты	Комментарии	ER_{post} , %	ER_{day} , %
Airbnb	9 285 976	560	456 997	19 999	7562	0,009	0,003
Booking	7 745 918	2806	2 997 969	393 930	112 886	0,016	0,018
Agoda	2 133 522	2068	2 695 880	76 294	36 924	0,064	0,017
Roomguru	730 563	461	14 654	1759	206	0,005	0,002
Anydayanyway	174 298	3809	671 804	125 916	26 941	0,124	0,168
Ostrovok	30 706	2606	258 108	48 767	8695	0,394	0,395
TopHotels	18 164	156	35 292	759	1724	1,333	0,291
Travel.ru	11 677	4072	24 155	5711	3961	0,071	0,040
Hotels.ru	3151	3288	15 403	2710	314	0,178	0,236

Далее был проведен анализ с помощью сервиса Popsters для социальной сети YouTube. Она была выбрана по результатам опроса, как один из

¹ URL: popsters.ru, данные за 11.2016 — 11.2017 (дата обращения: 10.12.2017).

наиболее популярных (71,7% респондентов активно используют) среди клиентов сайтов. Это социальная сеть, предназначенная для принципиально другого, более сложного видео-контента. Активность в ней предполагает качественно снятые рекламные, информационные, имиджевые и проморолики, что является намного более трудо- и ресурсозатратным видом деятельности в социальных медиа по сравнению с созданием текстового и фотоконтента. Возможно, именно с этим связано резкое уменьшение количества конкурентов. Наиболее популярными аккаунтами являются, как и ранее, Airbnb и Booking (93 547 и 22 639 подписчиков соответственно). Однако, судя по графику динамики коэффициента ER_{day} (Приложение, рис. П3), к высоким показателям они пришли по-разному: отчетливо виден плавный рост показателей у Booking и сильные скачки значений у Airbnb в первом полугодии 2017 г. У российских компаний-конкурентов, таких как Ostrovok и Roomguru, активность в социальной сети Youtube находится на низком уровне — двузначное число подписчиков (табл. 10) явно не будет способствовать процветанию компании.

Таблица 10

Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (You Tube)¹

	Подписчики	Записи	Лайки	Репосты	Комментарии	Просмотры	Erpost, %	Erday, %	Erview, %
Airbnb	93 547	516	45 949	5 064	117 348 328	16 129	0,14	0,03	0,52
Ostrovok	89	16	228	19	102 738	40	20,15	0,52	0,50
Booking	22 639	15	1816	327	803 324	889	0,89	0,01	0,42
Roomguru	22	3	—	1	103 054	4	7,58	0,07	0,08
Anywayanyday	213	32	146	8	2 223 582	56	3,08	0,04	0,36
Agoda	20 779	16	4 530	418	30 228 285	4 791	2,93	0,11	0,55

Карта ценности

На основании результатов опроса была построена карта ценности рыночного предложения для рынка сервисов по бронированию жилья. По

¹ URL: popsters.ru, данные за 11.2016 — 11.2017 (дата обращения: 10.12.2017).

оси абсцисс расположено Performance index¹: средневзвешенная оценка каждого сервиса по параметрам ценностей (цена, широкий выбор жилья, интерфейс сайта, надежность, скорость оформления, работа службы поддержки, качество жилья, достоверность описания, наличие скидок, удобство оплаты и условия отмены бронирования). По оси ординат представлены воспринимаемые потребителями затраты. Авторами в качестве воспринимаемых затрат было решено принять цену за ночь в отеле в центре Санкт-Петербурга за одного человека². На рис. 16–18 представлены карты ценности для каждого сегмента.

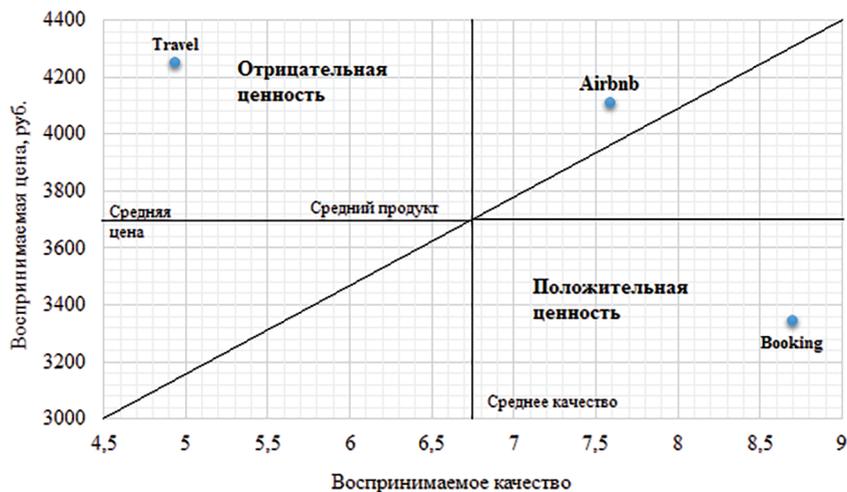


Рис. 14. Карта ценности рыночного предложения для сегмента 1 («Путешествуют часто»)

График показывает, что на данном сегменте сервис Airbnb значительно уступает по ценности своему главному конкуренту Booking и имеет отрицательную ценность. Это значит, что, по мнению потребителей, цены предоставляемого жилья сервисом Airbnb выше ожидаемых для существующего качества услуг.

На сегменте 2 «Путешествуют время от времени» сервис Airbnb имеет положительную ценность, однако воспринимаемое качество значительно ниже, чем у потребителей сервиса Booking.

¹ Gale B. T., Swire D. J. Value-Based Marketing & Pricing // Journal of Professional Pricing/ 2006. No. 15(3). P. 30–33.

² Опрос авторов с 05.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

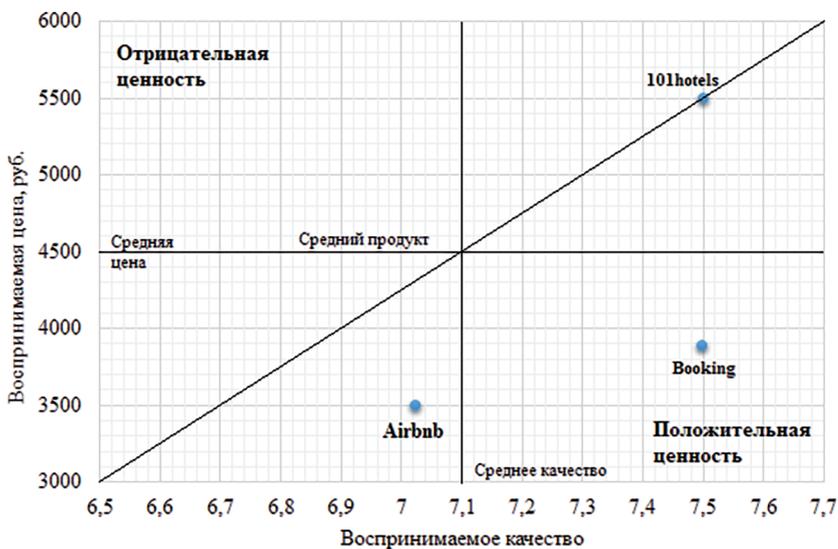


Рис. 15. Карта ценности рыночного предложения для сегмента 2
«Путешествуют время от времени»

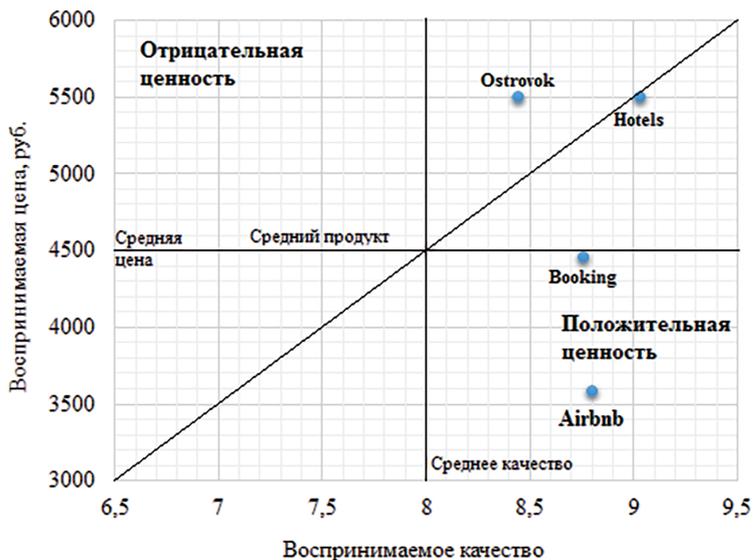


Рис. 16. Карта ценности рыночного предложения для сегмента 3 «Домоседы»

Сегмент 3 «Домоседы» представляется наиболее интересным и именно по нему будет выдвинут список рекомендаций. На рис. 16 отображены те сервисы онлайн-бронирования, которые были выбраны представителями сегмента в проведенном авторами опросе как наиболее предпочитаемые более 10 раз. Исходя из расположения сервисов на карте ценности, можно сделать вывод о том, что сервис Ostrovok уступает на сегменте 3 «Домоседы», имея отрицательную ценность. Сервис Airbnb выигрывает на данном сегменте у всех своих конкурентов: считая результаты проведенного авторами опроса репрезентативными, можно сделать вывод о том, что Airbnb удастся «продавать» свои услуги качества выше среднего по более низким ценам, чем у конкурентов. Однако у сервиса есть необходимость в совершенствовании: результаты опроса показывают, что многие респонденты жалуются на высокие цены на жилье, о чем более подробно будет рассказано в SWOT-анализе.

Моделируемая доля рынка

Для оценки доли рынка авторы воспользовались моделью индекса моделируемой доли рынка (MSI)¹, посчитанной на основе данных опроса, проведенного авторами. Показатель знания бренда соответствует доле респондентов, которые знают бренд. Доля тех, кто считает продукт привлекательным, была рассчитана как доля респондентов, оценивших вероятность порекомендовать предпочитаемый сервис знакомым в 8 баллов и более по 10-балльной шкале. Приемлемость цены определяется как доля респондентов, оценивших удовлетворенность ценой онлайн сервиса бронирования, который они предпочитают, в 6 и более баллов по 10-балльной шкале. Доля покупающих услугу соответствует доле респондентов, которые используют конкретный сервис бронирования жилья. Из табл. 11 видно, что MSI получается довольно маленьким для всех фирм. Booking.com и Airbnb.ru на фоне остальных конкурентов выглядят уверенными лидерами рынка. Это вызвано ограничением исследования — данные по другим сервисам оказались нерепрезентативными ввиду того, что слишком мало респондентов оказалось пользователями оставшихся сервисов. Отметим, что репрезентативными оценками являются лишь расчеты для Booking'a и Airbnb. Напомним, что фактическая доля Booking в трафике составляет 48,7%, а Airbnb — 10%, что отражают приведенные расчеты.

Сам индекс MSI рассчитан как произведение всех четырех показателей: знание, привлекательность, приемлемость цены, доля покупающих услугу.

¹ Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. С. 141.

Таблица 11

Расчет MSI на основе результатов опроса¹

	Знание, %	Привлекательность, %	Приемлемость цены, %	Покупающие услугу, %	MSI, %
Airbnb.ru	75,75	94,64	91,07	18,60	12,15
Booking.com	74,09	92,00	91,11	74,75	46,42
Ostrovok.ru	23,92	80,00	100,00	1,66	0,32
Travel.ru	17,94	50,00	50,00	1,33	0,06
Hotels.ru	26,25	75,00	100,00	1,33	0,26
Tophotels.ru	22,92	100,00	100,00	0,33	0,08
Agoda.com	10,63	100,00	100,00	0,33	0,04
Anywaysanyday.com	19,60	100,00	100,00	0,33	0,07
ru.hotels.com	5,65	100,00	100,00	0,33	0,02
Roomguru.ru	19,93	Не предпочитаем никем	Не предпочитаем никем	0,00	0,00
101hotels.ru	8,31	66,67	100,00	1,00	0,06

Net Promoter Score

Чтобы оценить эмоциональную лояльность покупателя, авторы воспользовались методом Райхельда². В табл. 14 приведен индекс потребительской лояльности:

$$NPS = (\text{Доля промоутеров} - \text{Доля критиков}) \cdot 100\%.$$

Однако следует отметить низкую уровень предпочтения всех сервисов кроме Airbnb.ru и Booking.com. Из всех респондентов, пользующихся онлайн-сервисами бронирования жилья, 93,36% предпочитают именно эти сервисы. Поэтому показатель NPS не релевантен для остальных онлайн-сервисов. По данному показателю лидирует Airbnb.ru (табл. 12).

¹ Опрос авторов с 05.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

² Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь - М. «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

Таблица 12

Расчет NPS по результатам опроса¹

Сервис	Доля промоутеров, %	Доля нейтральных оценок, %	Доля критиков, %	NPS, %
Airbnb.ru	76,79	19,64	3,57	73,21
Booking.com	69,78	26,22	4,00	65,78
Ostrovok.ru	80,00	20,00	0,00	80,00 (69,00) ²
Travel.ru	25,00	25,00	50,00	-25,00
Hotels.ru	75,00	25,00	0,00	75,00
Tophotels.ru	0,00	100,00	0,00	0,00
Agoda.com	100,00	0,00	0,00	100,00
Anywanyday.com	0,00	100,00	0,00	0,00
ru.hotels.com	100,00	0,00	0,00	100,00
Roomguru.ru	Не предпочитаем никем	—	—	—
101hotels.ru	33,33	66,67	0,00	33,33

PEST-анализ*Политические факторы*

Airbnb предоставляет онлайн-платформу, позволяющую людям сдавать в аренду на короткий срок свои дома, комнаты или апартаменты. Хотя это само по себе не является незаконным, во многих случаях такой вид аренды подпадает под действие местных законов и положений о жилье. Например, в Нью-Йорке владельцы или арендодатели не могут законно сдавать свои квартиры на короткие периоды (менее 30 дней), если они не проживают в сдаваемом объекте. Нью-Йорк далеко не единственный случай, когда компании Airbnb пришлось подстраиваться под соответствующий закон³. Существует также налоговая проблема, которая по-разному регулируется

¹ Опрос авторов с 05.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFpIseXzFWp3rFKSK77sm4fP8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

² URL: <https://rb.ru/news/ostrovok-12-mln/>

³ The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/travel/2014/jul/08/airbnb-legal-troubles-what-are-the-issues>

в разных странах. Во многих городах люди, которые арендуют жилье для отдыха, обязаны заплатить гостиничный или туристический налог. Например, в Европе такой налог может варьироваться от 0,15 до 5,00 евро. Но в то же время у европейцев не существует единой системы, на базе которой данный налог мог бы быть рассчитан¹. Несмотря на то, что в России пока не наблюдаются политические факторы, которые могли бы ограничить деятельность компании Airbnb, на примере других стран стоит отметить, что существует потенциальный риск того, что власти не оставят данный вопрос без внимания².

Экономические факторы

Экономика России постепенно оправляется от периода санкционного кризиса и входит в стадию роста. Впервые за четыре года (2014–2017) можно ожидать рост реальных располагаемых доходов населения РФ. В среднем этот рост будет составлять около 1,5% в год до 2020 г. по прогнозам Министерства экономического развития Российской Федерации³. Более того, даже в период кризиса, валовая добавленная стоимость по статье «Гостиницы и рестораны» показывала рост (2% за 2016 г., 6% за 2015 г.)⁴. Все это может способствовать восстановлению рынка туризма и, в частности, повысить объемы рынка онлайн-бронирования.

Тем не менее для Airbnb существуют значительные угрозы со стороны конкурентов как существующих, так и потенциально новых. Во-первых, гостиничный бизнес совсем не рад такому инновационному конкуренту, как Airbnb, который способен за небольшой промежуток времени захватить большую долю рынка. Поэтому вся отельная индустрия может использовать свои лоббирующие силы с целью ограничить потенциал развития конкурента, как это уже произошло в США⁵. Во-вторых, новые потенциальные конкуренты могут с легкостью скопировать бизнес модель Airbnb и также ограничить потенциальный рост компании. Такой случай

¹ Geoff Ranson “Comparison of tax reliefs, tourist taxes and VAT thresholds in Europe”. URL: <http://www.cuttourismvat.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/140614-EU-Tourism-tax-comparison-tables-Final.pdf>

² Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2017/03/10/680715-oteleri>

³ Министерство экономического развития РФ «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов». URL: <http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/macro/2016241101>

⁴ Росстат. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#

⁵ The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2017/04/16/technology/inside-the-hotel-industrys-plan-to-combat-airbnb.html>

наблюдался в Китае, где аналогичный агрегатор Tujia уже успел захватить рынок до входа Airbnb¹.

Социальные факторы

Немаловажным фактором при рассмотрении компании является то, что о ней говорят в СМИ. Клиенты могут с опаской относиться к компании, которая относительно недавно появилась на рынке (в 2008 г.), и более склонны реагировать на статьи в новостной ленте, освещающие компанию в дурном свете. Например, статья об изнасиловании человека в квартире, которую он арендовал через Airbnb, вызвала острый резонанс общественности и заставила задуматься о безопасности услуг, предоставляемых исследуемой компанией². Однако положительным социальным фактором можно назвать рост числа людей, владеющих иностранными языками³, что положительно сказывается на возможности людей путешествовать.

Технологические факторы

Одним из наиболее благоприятных факторов для развития рынка онлайн-бронирования является диджитализация потребления. Россия показывает незамедлительный рост проникновения интернета среди населения выше среднемирового, что способствует развитию рынка онлайн-покупок, в частности онлайн-бронирования, как сообщает Euromonitor⁴. Более того, в России с каждым годом становится все больше пользователей мобильных приложений онлайн-бронирования жилья⁵. Но существует и потенциальная угроза, связанная с развитием технологии блокчейн, которая может стать более удобной и безопасной с технологической точки зрения. Это может перевернуть рынок онлайн-бронирования и отбросить таких традиционных агрегаторов, как Airbnb и Booking, на задний план⁶.

¹ CNN. URL: <http://money.cnn.com/2017/03/22/technology/airbnb-china-travel-expansion/index.html>

² The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/30/airbnb-customer-allegedly-murdered-by-melbourne-men>

³ Росстат. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm

⁴ Euromonitor “Digital Consumer in Russia”.

⁵ Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337027-chto-zhdet-turisticheskij-rynok-v-2017-godu>

⁶ Forbes. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/351349-agregatory-na-blokcheyne-kakie-servisy-potesnyat-uber-i-airbnb>

Таблица 13

PEST-анализ

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Threat</i>: ужесточение государственных законов относительно краткосрочной сдачи частного жилья в аренду • <i>Threat</i>: различия в налоговых законодательствах в странах по всему миру 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Opportunity</i>: рост реальных располагаемых доходов населения России в среднем на 1,5% в год до 2020 г. • <i>Threat</i>: отельная индустрия борется с угрозой от нового игрока в лице Airbnb • <i>Threat</i>: конкуренты легко могут скопировать бизнес модель Airbnb • <i>Opportunity</i>: валовая добавленная стоимость по статье «Гостиницы и рестораны» растет, хотя и замедляющимся темпом (2% за 2016 г., 6% за 2015 г.)
Social	Technological
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Threat</i>: неблагоприятное освещение Airbnb в СМИ • <i>Opportunity</i>: рост населения, владеющего иностранным языком 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Opportunity</i>: увеличение проникновения интернета и онлайн-покупок среди населения России • <i>Opportunity</i>: рост пользователей мобильных приложений онлайн-бронирования жилья • <i>Threat</i>: распространение блокчейна угрожает традиционным агрегаторам (Airbnb и Booking)

SWOT-анализ

Исходя из проанализированных данных, можно сделать некоторые предположения о привлекательности выделенных сегментов. Сегмент 2 «Путешествуют время от времени» является наименее привлекательным. Потребители данного сегмента не чувствительны к изменениям качества сервиса. В свою очередь, представители сегмента 1 «Часто путешествуют» высоко ценят все параметры предложения. В то же время их оценки максимальные практически по всем параметрам ценности. Такие параметры, как каналы узнавания о сервисе, дополнительные услуги, угрозы для компании со стороны внешних факторов, — общие для всех трех сегментов. Следовательно, опираясь на результаты проведенного исследования, проведем SWOT-анализ для потенциально перспективного сегмента 3 «Домоседы».

Таблица 14

SWOT-анализ сегмента 3 «Домоседы»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Хороший выбор жилья (8 баллов из 10) • Удобство оплаты на сайте (7,7 баллов из 10) • Высокая надежность (8,1 балла из 10) • Быстрое оформление (8,1 балла) • Хороший интерфейс сайта (7,9 баллов от респондентов сегмента) • Имеет своих приверженных покупателей (31,09% трафика формируется за счет прямого перехода на сайт) 	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткие условия отмены бронирования (70% отрицательных упоминаний) • Слабая система скидок (49% опрошенных высказали пожелания по улучшению) • Отсутствие трансфера из аэропорта (55% респондентов отметили ее необходимость)

Окончание табл. 14

<ul style="list-style-type: none"> • Лидер по работе в социальных сетях (4,1% трафика — переход из соцсетей, у ближайшего конкурента по этому показателю Agoda.com — только 3,5%) • Отлажена система контекстного продвижения — доля показов 14,7% (уступает только booking.com с 16,8%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb уступает по количеству подписчиков ВКонтакте Апуwayanuday.com и Островку • Отстает от лидеров по количеству общих слов в поиске (27 тыс. против 220 тыс. у travel.ru) • Уступает по трафику лидерам — booking.com и tophotels.ru (10% у Airbnb по сравнению с 49 и 19% у конкурентов соответственно)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование мобильного приложения Airbnb: повышение удобства и понятности интерфейса (для данного сегмента важность технологичности наивысшая — 8 баллов из 10) • Активное привлечение клиентов через социальные сети (Vk.com — наиболее популярная социальная сеть: 77% членов сегмента пользуются этой сетью) • Рост популярности мессенджеров (Messengersarein, e-mailisout), 72% членов сегмента пользуются WhatsApp • Сотрудничество с агентствами по продаже авиа- и железнодорожных билетов (31% высказали пожелание) • Продвижение Airbnb через популярных блогеров • Приоритетный источник распространения — близкие и знакомые (45% пользователей узнали о сервисе от близкого окружения) • Важна мобильность: необходима возможность аренды авто (пожелали 26% респондентов) • Высокая потребность в дополнительных удобствах (покупка билетов на развлечения, бронирование столика в ресторане, возможность аренды авто) • Высокая необходимость в страховании жизни (15% членов данного сегмента по сравнению с 9 и 12% для очень часто путешествующих и путешествующих периодически) • Для потребителей важно удобство отмены бронирования (8,6 баллов из 10 — наиболее высоко ценят по сравнению с представителями других сегментов) 	<ul style="list-style-type: none"> • Внушительный конкурент в лице Booking.com (78% респондентов используют этот сервис) • Респонденты чувствительны к изменениям цены, а у Airbnb цена формируется за счет арендодателей и комиссии • Неблагоприятное освещение Airbnb в СМИ: Airbnb не гарантирует безопасность • Развитие технологий блокчейн — рост популярности агрегаторов

Матрица McKinsey

Сегмент 3 «Домоседы» обладает наиболее широким полем для улучшения и совершенствования политики Airbnb. Более того, сегмент 3 «Домоседы» имеет ярко выраженное отличие от остальных — представители

данного сегмента моложе и имеют предрасположенность к современным информационным технологиям. Таким образом, список рекомендаций наиболее применим по отношению к сегменту 3 «Домоседы».

Для того чтобы дать конкретные рекомендации относительно дальнейшей стратегии развития Airbnb, необходимо построить и проанализировать матрицу McKinsey. При определении силы конкурентной позиции использовались результаты опроса относительно ключевых ценностей. Ответы по компании Airbnb по пятибалльной шкале приведены в табл. 15.

Таблица 15

Средневзвешенная оценка силы конкурентной позиции компании Airbnb по сегментам¹

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Вес	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
NPS	4,25	3,1	3,25	0,3	1,275	0,93	0,975
MSI	5	4,5	2	0,2	1	0,9	0,4
Средняя оценка	4,5	3,6	3,8	0,5	2,25	1,8	1,9
Итог					4,53	3,63	3,275

Для анализа привлекательности рынка с точки зрения выделенных сегментов была рассмотрена статистика опроса фокус-группы. Проводя анализ полученных данных, можно составить экспертные оценки для построения матрицы McKinsey. Итоговые оценки содержатся в табл. 16.

Таблица 16

Средневзвешенная оценка привлекательности потребительских сегментов компании «Airbnb»²

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Вес	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Размер сегмента	5	4,5	2	0,2	1	0,9	0,4
Средний чек	3	4	5	0,1	0,3	0,4	0,5
Частота	5	4	3	0,2	1	0,8	0,6
Важность ценностей	4	3,1	4,2	0,5	2	1,55	2,1
Итог					4,3	3,65	3,6

¹ Опрос авторов с 05.11.2017 по 23.11.2017, 366 респондентов. URL: https://docs.google.com/forms/d/1wZohYFRFplseXzFWp3rFKSK77sm4P8CSqMrYspGxvY/edit?edit_requested=true

² Там же.

Полученные оценки силы конкурентной позиции и привлекательности рынка были подставлены в матрицу McKinsey (рис. 17).

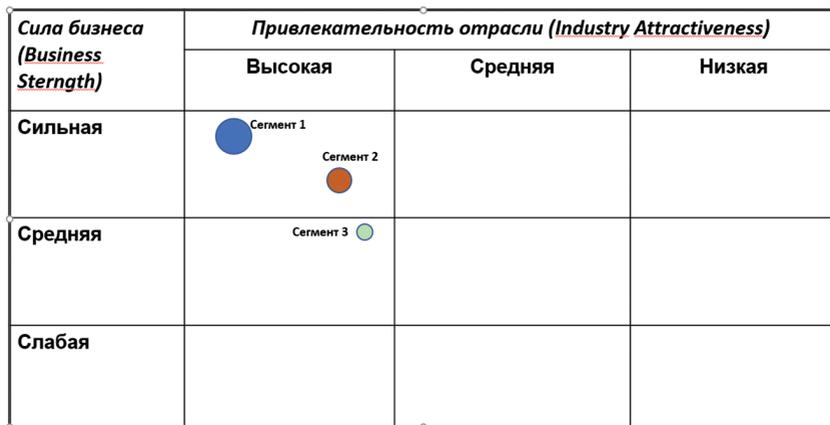
<i>Сила бизнеса (Business Strength)</i>	<i>Привлекательность отрасли (Industry Attractiveness)</i>		
	Высокая	Средняя	Низкая
Сильная	 Сегмент 1 Сегмент 2		
Средняя	Сегмент 3		
Слабая			

Рис. 17. Расположение потребительских сегментов компании Airbnb на матрице McKinsey.

Позиции компании особенно сильны в сегменте 1 «Часто путешествуют», который к тому же является наиболее привлекательным. Для удержания лидерства в этом сегменте Airbnb необходимо продолжать инвестировать в развитие услуг. Что касается сегмента 2 «Путешествуют время от времени», позиции Airbnb в нем менее устойчивы. Для развития в данном сегменте необходимы инвестиции в развитие и улучшение уровня удовлетворения запросов клиентов — повышение оценок по потребительским ценностям. Сегмент 3 «Домоседы» также привлекателен, однако в его отношении возможно усиление позиций Airbnb, что также требует дополнительных инвестиций.

Рекомендации

Подводя итог исследованию, сформулируем рекомендации для сервиса по онлайн-бронированию жилья Airbnb в отношении сегмента 3 «Домоседы». Распределим их согласно концепции 4Р. Итак, учитывая то, что данный сегмент имеет более ярко выраженные отличия от двух других сегментов по возрасту (более молодые), а также их интересы более специфицированы (ориентация на технологии), список рекомендаций выглядит следующим образом.

Price:

- ввести бонусы и скидки, действующие ограниченный промежуток времени (позволит стимулировать частоту покупки);

- ввести бонусы и скидки за привлеченных пользователей (еще больше стимулирует распространение информации через знакомых);
- ввести бонусы за отзывы по предыдущим поездкам.

Product:

- сотрудничать с таксопарками, кафе и т.д. с целью предоставления пула развлечений и других удобств; предлагать не жилье на короткий срок, а впечатление о поездке (отдых и развлечение);
- интеграция с сервисами по покупке билетов;
- интеграция блокчейн для роста скорости работы web-сайта, повышения безопасности оплаты и хранения персональных данных.

Promotion:

- пиар-компания о высоком уровне безопасности пользователей;
- контекстная реклама Вконтакте.

Place:

- создание каналов в популярных мессенджерах: WhatsApp, Telegram.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица П1

Отбор конкурентов с помощью сервиса Су-Рг

Конкуренты	Количество слов в поисковой системе, по которым конкурент показывается рядом с анализируемым сайтом		
	Яндекс	Google	Всего
www.youtube.com	116	321	437
www.tripadvisor.ru	170	250	420
www.facebook.com	95	53	148
www.booking.com	152	221	373
www.avito.ru	19	188	207
vk.com	101	266	367
tonkosti.ru	42	160	202
ru.wikipedia.org	134	270	404
prian.ru	30	162	192
en.wikipedia.org	139	81	220

Таблица П2

Отбор конкурентов с помощью сервиса Advse

№	Сайт	Доля показов (%)
1	booking.com	16,8
2	airbnb.ru	14,7
3	checkvienna.com	6,3
4	parklamer.com	5,3
5	bellevuebatumi.com	4,2

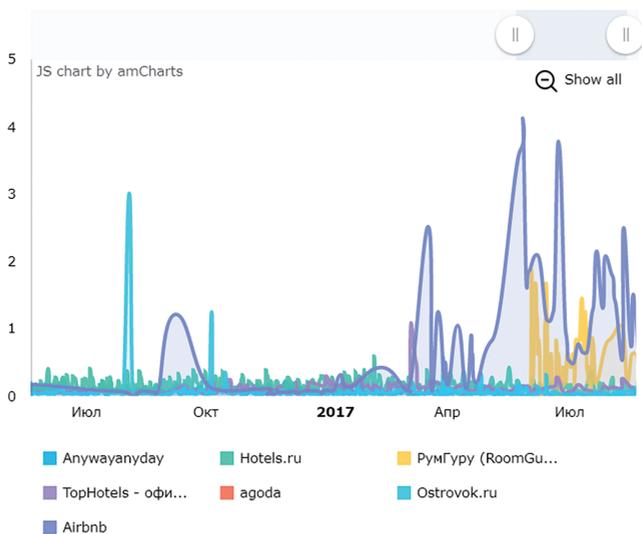
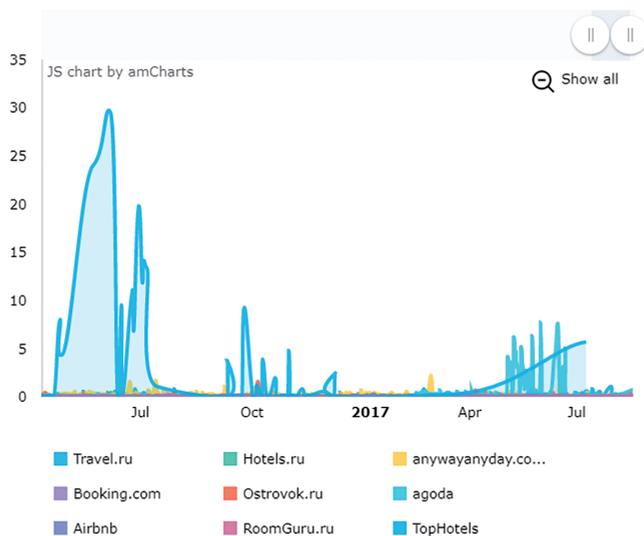
Окончание табл. П2

№	Сайт	Доля показов (%)
6	tripping.com	3,2
7	ozon.travel	2.1
8	hotels.ru	2.1
9	alpika-group.ru	2.1
10	sputnikcity.ru	2.1
11	tribeca-apartments.ru	2.1
12	trivago.ru	2.1
13	accorhotels.com	2.1
14	citi-mix.ru	2.1
15	arena-park.ru	2.1

Таблица П3

Отбор конкурентов с помощью сервиса Similarites

1. skyscanner.ru
2. rabota.ru
3. fintops.ru
4. sutochno.ru
5. anywayanyday.com
6. apartments.crimea.ua
7. only-apartments.com
8. search.aviasales.ru
9. ru.hotels.com
10. roomguru.ru
11. momondo.ru
12. ostrovok.ru

Рис. П1. ER day по Vk.com¹Рис. П2. ER day по Facebook²

¹ URL: popsters.ru, данные за 11.2016 — 11.2017 (дата обращения: 12.10.2017).

² Там же.

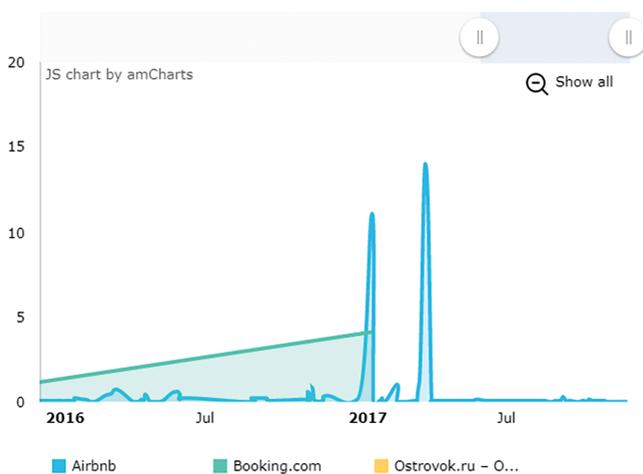


Рис. П3. ER day по YouTube¹

¹ Там же.

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОНЛАЙН-БРОНИРОВАНИЯ ОТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ СЕРВИСА HOTELS.RU

АРУТЮНЯН Кристина,
ДОДОНОВА Полина,
ОСИПОВ Максим,
СТОРОЖЕВА Анастасия

Аннотация. В данном исследовании проводится маркетинговый анализ российского рынка онлайн-бронирования отелей в 2017 г. Основным объектом исследования является *Hotels.ru*, являющийся одним из лидирующих сервисов онлайн-бронирования на российском интернет-пространстве. На основании результатов анализа авторы формулируют выводы по рассматриваемому рынку в целом, выделяют конкурентные преимущества *Hotels.ru*, а также вырабатывают рекомендации по улучшению маркетинговой стратегии сервиса *Hotels.ru*

Ключевые слова: маркетинговый анализ, конкурентный анализ, сегментирование потребителей, рынок онлайн-бронирования отелей, *Hotels.ru*

JEL-коды: M 30, M 31

Введение

Последние годы были отмечены достаточно серьезными потрясениями для российского рынка туристических услуг. Банкротство авиакомпании «Трансаэро» в 2015 г., уход с рынка ряда туристических агентств, запрет на авиасообщения с Египтом и Турцией — все эти испытания заставляют компании, оперирующие на данном рынке, пересматривать стратегии своего развития¹.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день в мире определилась тенденция перемещения рынка туристических услуг из офлайн-среды в интернет. Так, например, в Скандинавских странах доля онлайн-покупок туристических услуг уже составляет более 60%².

¹ 12.01.2017 Алексей Зарецкий. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337027-chto-zhdet-turisticheskij-rynok-v-2017-godu> (дата обращения: 01.12.2017).

² Январь 2016 — Charuta Fandis, Ralph Merten, Friederieke Winkowski. URL: <http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/European-Online-Travel-Overview-Eleventh-Edition> (дата обращения: 02.12.2017).

На российском туристическом рынке покупки туров, отелей и билетов онлайн пока составляют весьма скромную долю, однако у данного рынка высокий потенциал развития. Так, например, согласно Data Insight в сегменте отелей онлайн-бронирование составляет всего 20%¹.

Однако объем онлайн-покупок в сфере туризма увеличивается из года в год (на 30% за 2016 г.)². В частности, эксперты высоко оценивают перспективы развития рынка онлайн-бронирования в России: так, среди опрошенных Левада-центром в возрасте от 18 до 24 лет 15% пользуются услугами онлайн-бронирования и 36% собираются это делать, что характеризует потенциал роста рынка среди молодой аудитории³. Согласно этому источнику, наиболее заинтересованной в услугах онлайн-бронирования группой опрошенных являются респонденты с уровнем дохода выше среднего — 26% из них уже пользуются данными услугами и 27% собираются это делать.

Все вышесказанное подчеркивает актуальность исследования, посвященного стратегическому маркетинговому анализу рынка онлайн-бронирования отелей в российском пространстве сети интернет. *Целью* данной работы является разработка стратегических рекомендаций для компании Hotels.ru. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать рынок онлайн-бронирования в целом по методологии PEST.
2. Провести анализ рынка и потребителей и осуществить их сегментацию.
3. Выполнить подбор конкурентов для компании Hotels.ru и конкурентный анализ компаний.
4. На основе SWOT-анализа разработать рекомендации по совершенствованию интернет-стратегии компании Hotels.ru

Объектом нашего исследования, таким образом, является российский рынок услуг онлайн-бронирования отелей, *предметом* — стратегия развития российского сервиса онлайн-бронирования отелей Hotels.ru в интернете.

Методология исследования

На первом этапе работы, с 3 по 8 октября 2017 г., был осуществлен подбор конкурентов Hotels.ru и проанализирована работа их сайтов при помощи сервисов MegaIndex, cy-pr, SEMrush и Spy Metrics, SimilarWeb, Alexa, а также осуществлено ранжирование, чтобы понять, какую позицию

¹ URL: https://www.travelhubr.com/blogs/travel_market/data-insight-aavt2016.html#cut (дата обращения: 01.12.2017).

² Там же.

³ Там же.

Hotels.ru занимает среди конкурентов. Было также оценено качество работы конкурентов в социальных сетях при помощи сервиса Popstars.com.

На втором этапе, 9 октября 2017 г., были выявлены параметры ценности рыночного предложения при помощи анализа 378 отзывов на сайтах otzovik.ru, irecommend.ru, hotelbookguru.ru, а также на официальных сайтах рассматриваемых компаний. Кроме того, был осуществлен анализ ссылочного трафика при помощи сервиса SimilarWeb, результаты которого, наряду с итогами анализа отзывов потребителей, легли в основу составления анкеты для проведения опроса.

Опрос был проведен с 13.10.2017 по 10.01.2018¹. Привлечение респондентов осуществлялось при помощи тематических групп в социальной сети Вконтакте², а также форумов путешественников³. Всего в исследовании приняли участие 195 человек, 148 из которых пользуются услугами онлайн-бронирования.

Процентное распределение респондентов по возрасту представлено на рис. 1. Среди опрошенных можно выделить возрастные группы 20–25 и 26–30 лет. Немного меньшая доля приходится на респондентов от 31 до 40 лет. Остальные возрастные группы в совокупности составляют лишь около 9%.

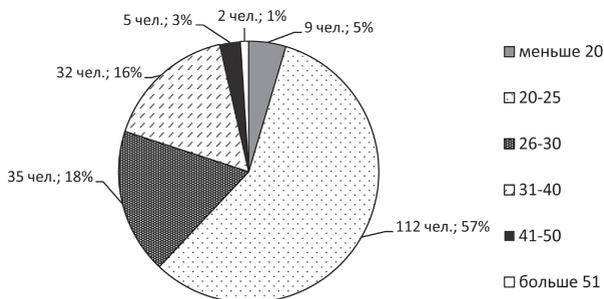


Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту⁴

Необходимо заметить, что в основном среди респондентов лица женского пола — 68%. Что касается семейного положения, то малая доля респондентов — 18% — являются женатыми или замужними.

¹ Ссылка на опрос: URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>

² Группы «Интересная планета — путешествия, туризм». URL: https://vk.com/interestplanet_ru; «Путешествия». URL: <https://vk.com/vk.travels>; «Невероятные путешествия». URL: https://vk.com/fantastic_travels

³ URL: <http://forum.awd.ru>, <http://nashaplaneta.su/forum/>, <http://www.travel.ru/community/>, <http://forum.turizm.ru>

⁴ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 195.

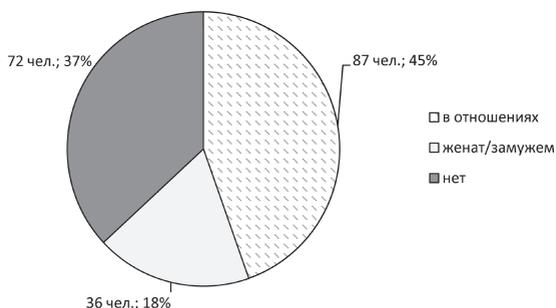


Рис. 2. Распределение респондентов по семейному положению¹

Среди респондентов большинство имеют высшее или неполное высшее образование. В совокупности эти группы составляют 92%. Распределение респондентов по уровню образования представлено на рис. 3.

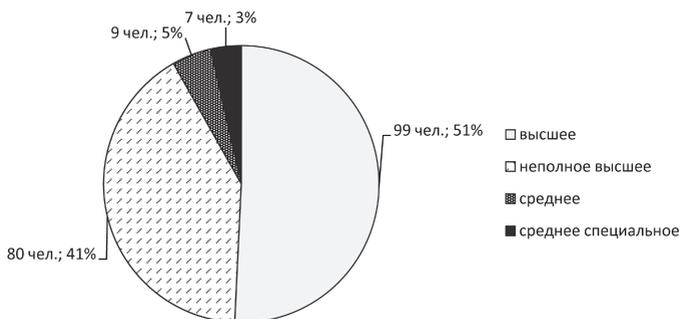


Рис. 3. Распределение респондентов по уровню образования²

PEST-анализ

Таблица 1

PEST-анализа

Политические факторы	Экономические факторы
– российское законодательство	– сокращение количества турагентств
– высокий уровень политической напряженности	– падение платежеспособности населения

¹ Там же.

² Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 195.

Окончание табл. 1

Социально-культурные факторы	Технологические факторы
– снижение доверия к туристическим фирмам	– увеличение проникновения интернета
– население стремится экономить время	– география интернет-пользователей
– возрастное распределение интернет-пользователей	– стремительное развитие систем онлайн-платежей
	– проникновение мобильного интернета

Политические факторы

Важную роль среди политических факторов, влияющих на сферу онлайн-бронирования отелей, играет российское законодательство. С 27 июля 2006 г. действует Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных». Компаниям необходимо особое внимание уделять политике конфиденциальности¹. Зачастую потребитель оказывается недоволен услугой онлайн-бронирования отеля. Опираясь на Закон «О защите прав потребителей», он имеет право потребовать возмещения ущерба за нарушение его интересов².

Особенно важным на сегодняшний день политическим фактором также является высокий уровень политической напряженности. Снижается спрос иностранных туристов на отели, находящиеся на территории РФ. Все менее распространенным становится бронирование отелей в политически нестабильных регионах, например на Украине³. Стоит отметить также ограничения, введенные на авиасообщение с Египтом и Турцией и оказавшие негативное влияние на сферу российского туризма⁴.

Экономические факторы

Доверие населения к туристическим фирмам снижается в силу того, что многие из них оказываются банкротами. С 2015 по 2017 гг. их число сократилось в 3 раза. При этом в городах-миллионниках количество офисов турагентств снизилось в среднем на 18%.

¹ Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/

² Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/

³ URL: <http://m-cg.com.ua/kyiv-hotels-2016-2017/> (дата обращения: 01.12.2017).

⁴ 12.01.2017 Алексей Зарецкий. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337027-chto-zhdet-turisticheskij-rynok-v-2017-godu> (дата обращения: 01.12.2017).

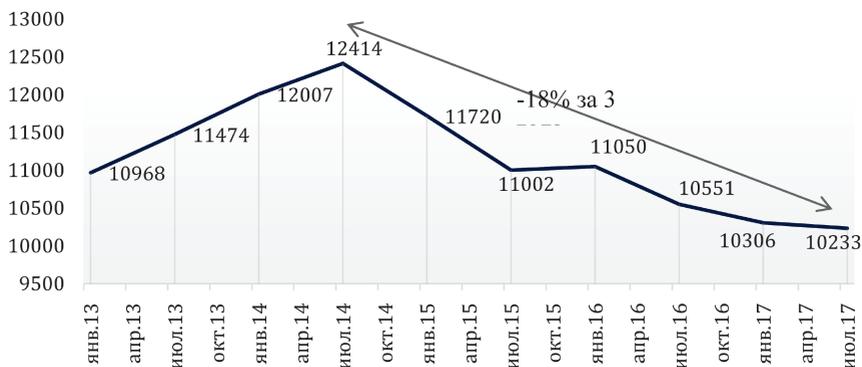


Рис. 4. Офисы турагентств в городах-миллионниках по данным ЗГИС¹

В то время как экономический упадок туристических агентств может быть выгодным для рынка онлайн-бронирования отелей, нужно отметить и ряд негативных факторов, например, падение платежеспособности населения. По данным Росстата, реальные располагаемые денежные доходы населения РФ в январе-июле 2017 г. сократились на 1,4% по сравнению с аналогичным периодом 2016 г. Снижение покупательной способности может негативно отразиться на развитии рынка онлайн-бронирования².

Социальные факторы

Поскольку доверие к турагентствам падает, это стимулирует население заниматься бронированием отелей самостоятельно через интернет. Отметим и тот фактор, что население в современных реалиях стремится экономить время, а бронирование отелей онлайн гораздо быстрее и комфортнее, чем поездка в турагентство.

Однако сдерживающим социальным фактором развития рынка онлайн-бронирования является тот факт, что большая часть населения старших возрастов никогда не пользовалась онлайн-бронированием³.

¹ URL: <https://lenta.ru/news/2017/07/28/turagent/> (дата обращения: 01.12.2017).

² URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/# (дата обращения: 09.12.2017).

³ URL: https://www.travelhubr.com/blogs/travel_market/data-insight-aavt2016.html#cut (дата обращения: 01.12.2017).

Технологические факторы

Особенно важным технологическим фактором развития российского рынка онлайн-бронирования отелей является проникновение интернета (рис. 5).

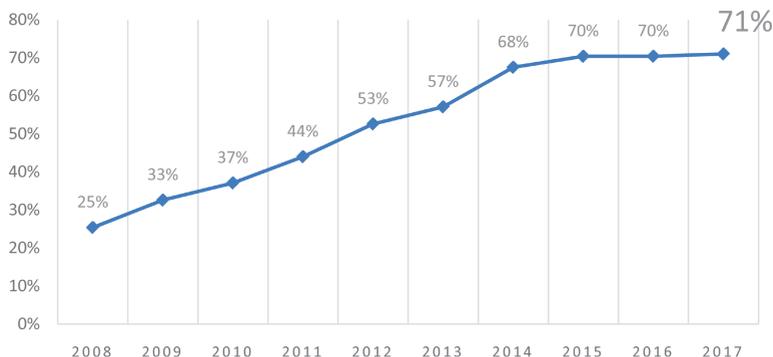


Рис. 5. Проникновение Интернета в России¹

Как видно на рис. 5, в марте 2017 г. 71% населения от 16 лет и старше являлись пользователями интернета.

Впрочем, стоит также обратить внимание на географию проникновения интернета в России (рис. 6).

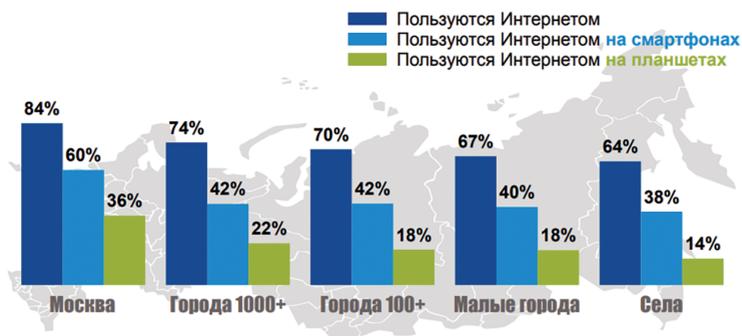


Рис. 6. География российского Интернета²

¹ URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitiya-internet-auditorii-v-rossii/> и <https://rns.online/internet/Dolya-polzovatelei-interneta-v-Rossii-dostigla-71-ot-naseleniya-strani--2017-04-19/> (дата обращения: 02.12.2017).

² URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitiya-internet-auditorii-v-rossii/> (дата обращения: 03.12.2017).

Из диаграммы видно, что доля пользователей интернета в малых городах и селах в России значительно меньше, чем в Москве и других крупных городах. Этот факт может сдерживать развитие российского рынка онлайн-бронирования отелей.

Еще одним важным технологическим фактором расширения рынка онлайн-бронирования является стремительное развитие систем онлайн-платежей, поскольку они значительно упрощают процесс бронирования. Так, мировой объем онлайн-платежей растет в среднем на 20% ежегодно на протяжении как минимум последних трех лет (2015–2017)¹.

Подбор и сравнительный анализ работы сайтов конкурентов

Подбор конкурентов

Подбор конкурентов осуществлялся в четыре этапа. На первом этапе были выявлены ключевые слова для сайта Hotels.ru и осуществлен поиск конкурентов при помощи таких специализированных сервисов, как MegaIndex, Су-пр, SEMrush и Spy Metrics. На втором этапе анализ полученных результатов поиска позволил выделить наиболее часто упоминаемые. Были выделены компании, упомянутые в результатах поиска как минимум двумя сервисами из вышеперечисленных. На третьем этапе эти компании были проверены на соответствие роду деятельности, и на четвертом этапе был сформирован итоговый набор конкурентов.

Результаты поиска конкурентов при помощи сервиса MegaIndex представлены в табл. 2. Заметим, что данный сервис позволил осуществить поиск лишь на основании поисковых запросов в Яндекс по ключевым словам «Бронирование гостиниц»².

¹ 05.05.2017 URL: <http://expert.ru/2017/05/5/elektronnyie-platezhi/> (дата обращения: 10.12.2017).

² Ключевые слова были выявлены при помощи сервиса MegaIndex. URL: <http://e.megaindex.ru/analysis/hotels.ru/> (дата обращения: 03.10.2017).

Таблица 2

Результаты поиска конкурентов при помощи сервиса MegaIndex и сервиса Cy-pr на основании поисковых запросов в Яндекс, а также при помощи сервисов SEMRush и SpyMetrics¹

Упомянулись во всех сервисах	Остальные
1. www.trivago.ru	12. Broniruemsami.ru
2. www.tripadvisor.ru	13. www.travel.ru/hotel/
3. www.roomguru.ru	14. www.101hotels.ru
4. www.booking.com	15. Hotels.tutu.ru
5. www.agoda.com	16. www.broniruem.ru
6. Ostrovok.ru	17. Buyhotels.ru
7. www.ozon.travel	18. www.hros.ru
8. www.hotels.ru	19. Webtous.ru
9. www.vashotel.ru	20. Zabroniryi.ru
10. Ru.hotels.com	21. tophotels.ru
11. www.101hotels.ru	22. www.komandirovka.ru
	23. www.tury.ru
	24. www.tur-hotel.ru
	25. www.otzyv.ru
	26. hotels.turizm.ru
	27. www.planetofhotels.com
	28. Traveltipz.ru
	29. www.tourister.ru
	30. www.orangesmile.com
	31. Planetofhotels.com
	32. Go2all.ru
	33. Skyscanner.ru
	34. Letsbookhotel.com

В левой части табл. 2 представлены сайты, встретившиеся во всех аналитических сервисах, например, Booking.com, Ostrovok.ru, trivago.ru и др. Однако далеко не все они являются конкурентами Hotels.ru, поскольку ведут деятельность иного рода. Так, многие часто упоминаемые сайты агрегируют информацию с различных сервисов онлайн-бронирования (trivago.ru, tripadvisor.ru, roomguru.ru и др.), чтобы пользователь мог найти оптимальную цену, однако сами не предоставляют услуги по онлайн-бронированию, перенаправляя пользователей на другие сайты. Иные же являются тематическими форумами и информационными сайтами, как, например, broniruemsami.ru. Принимая во внимание род деятельности сайтов, а также частоту их упоминания в результатах поиска при помощи специализированных сервисов был выделен следующий набор конкурентов для сайта Hotels.ru:

¹ URL: <https://www.megaindex.ru>; <https://www.cy-pr.com/a/www.hotels.ru>; <https://www.semrush.com/ru/info/hotels.ru>; <http://spymetrics.ru/website/hotels.ru> (дата обращения: 03.10.2017).

- 1) Booking.com;
- 2) Agoda.com;
- 3) Ostrovok.ru;
- 4) Hotels.com;
- 5) Ozon.travel;
- 6) 101hotels.ru;
- 7) Vashotel.ru.

Ранжирование конкурентов

После выявления набора конкурентов было осуществлено их ранжирование по показателю среднее число посещений за месяц. Далее было проанализировано качество трафика с помощью показателей средняя продолжительность посещения сайта, среднее число страниц, просматриваемых за посещение, показатель отказов, Яндекс ТИЦ. Показатель отказов (Bounce rate) — важнейший параметр анализа сайта, представляющий собой процентное соотношение количества посетителей, покинувших сайт прямо со страницы входа или посмотревших не более 1 страницы. Тематический индекс цитирования — технология поисковой машины «Яндекс», заключающаяся в определении авторитетности интернет-ресурсов с учетом качественной характеристики — ссылок на них с других сайтов. ТИЦ рассчитывается по специально разработанному алгоритму, в котором особое значение придается тематической близости ресурса и ссылающихся на него сайтов.

Booking.com	381,8 М
Hotels.com	57,66 М
Agoda.com	44,05 М
Ostrovok.ru	3,57 М
Ozon.travel	3,51 М
101hotels.ru	1,82 М
Hotels.ru	254,84 К
Vashotel.ru	185,52 К

Рис. 7. Ранжирование конкурентов по среднему числу посещений сайта за месяц¹

Среднее число посещений сайта за месяц позволяет присвоить первое место сервису Booking.com (рис. 7). Hotels.ru демонстрирует весьма скромные результаты. Впрочем, нужно отметить, что сравнивать международные сайты первой тройки с русскоязычными сайтами, в том числе Hotels.

¹ Составлено авторами на основании данных сервиса Alexa. URL: <https://www.alexa.com/siteinfo> (дата обращения: 04.10.2017).

ru, не представляется целесообразным. Тем не менее даже среди сайтов с доменом .ru Hotels.ru находится на четвертом месте.

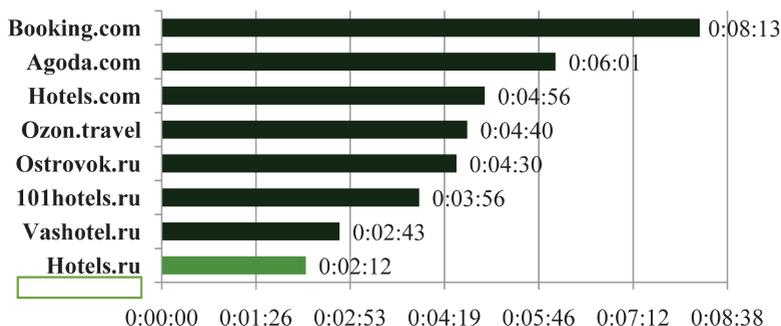


Рис. 8. Анализ качества трафика по средней продолжительности посещения сайта¹

Продолжительность посещения сайта достаточно ярко демонстрирует привлекательность контента для пользователей. Как следует из рис. 8, пользователи в среднем проводят лишь немногим более 2 мин на сайте Hotels.ru, что является самым низким показателем среди конкурентов. Заметим, что сайт Booking вновь стал лидером составленного рейтинга — пользователи проводят на сайте около 8 мин, что указывает на наличие заинтересованности в предлагаемом контенте.

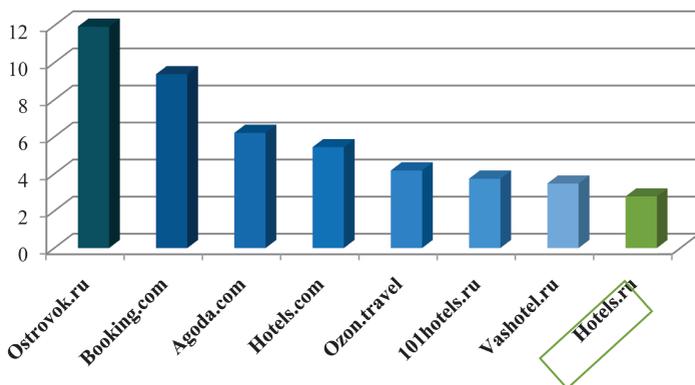


Рис. 9. Анализ качества трафика по среднему числу страниц, просмотренных за визит²

¹ Составлено авторами на основании данных сервиса SimilarWeb. URL: <https://www.similarweb.com/website/> (дата обращения: 07.10.2017).

² Составлено авторами на основании данных сервиса SimilarWeb. URL: <https://www.similarweb.com/website/> (дата обращения: 07.10.2017).

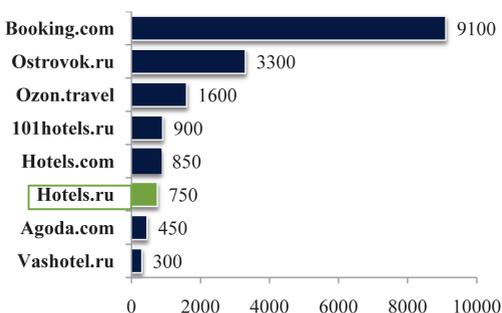
Разумно предполагать, что чем больше пользователи проводят времени на сайте, тем больше страниц они просматривают. Поэтому следовало бы ожидать, что ранжирование конкурентов по среднему числу страниц, просмотренных за посещение, будет аналогично представленному на рис. 8. На рис. 9, однако, представлены немного иные результаты. В целом, они действительно совпадают с рейтингом по продолжительности посещения с тем лишь исключением, что Ostrovok.ru оказался на первом месте. Впрочем, этот факт может быть связан с особенностью структуры сайта, а не с качеством его контента. В рамках данного исследования интерес представляет то, что Hotels.ru вновь демонстрирует слабые результаты, оказавшись в конце рейтинга.

Таблица 3

Анализ качества трафика по показателю отказов (Bounce Rate)¹

Ранг	Конкурент	Bounce Rate, %
1	Ostrovok.ru	22,46
2	Agoda.com	26,34
3	Booking.com	29,18
4	Ozon.travel	33,05
5	Hotels.com	36,56
6	Vashotel.ru	46,42
7	101hotels.ru	46,45
8	Hotels.ru	46,5

Ранжирование конкурентов по показателю отказов также указывает на слабость сайта Hotels.ru (табл. 3).

Рис. 10. Анализ авторитетности сайтов по Яндекс ТИЦ²

¹ Там же.

² Составлено авторами на основании данных сервиса cy-pr. URL: <https://www.cy-pr.com/> (дата обращения: 03.10.2017).

На рис. 10 видно, что наиболее цитируемым сайтом оказался Booking, при этом он лидирует со значительным отрывом. Рассматриваемый нами сайт Hotels.ru оказался лишь на 6-м месте среди восьми рассматриваемых компаний со скромным значением ТИЦ, равным 750.

Таким образом, анализ величины и качества трафика указывает на весьма слабую конкурентную позицию сайта Hotels.ru в интернете. Это наблюдение подчеркивает необходимость разработки рекомендаций для компании, что и является целью исследования.

Анализ источников входящего трафика по конкурентам

Сравнение структуры входящего трафика по восьми рассматриваемым компаниям представлено на рис. 11.

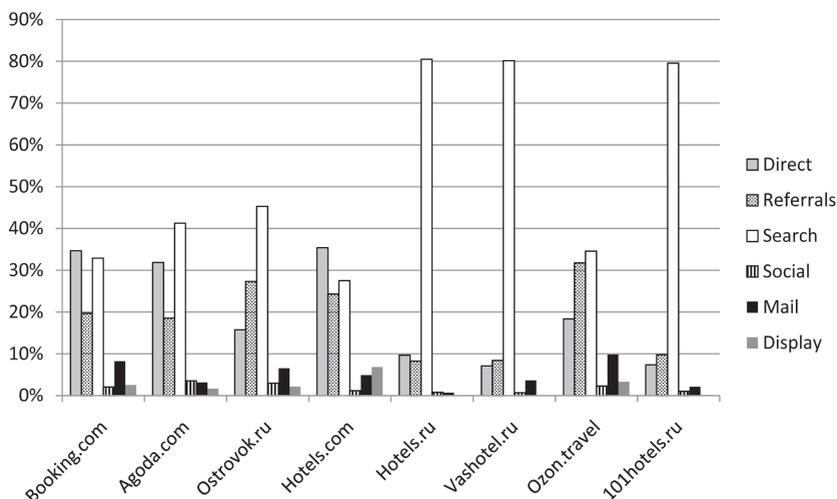


Рис. 11. Источники входящего трафика по конкурентам¹

Как можно наблюдать на рис. 11, основным источником входящего трафика для шести из восьми рассматриваемых сайтов является органический поиск. Только для Booking.com и Hotels.com на первом месте по значимости оказывается прямой трафик. Это означает, что данные компании очень популярны, что пользователи сразу переходят на сайт компании. Заметим, что для сайтов Ostrovok.ru, Hotels.com, Ozon.travel также высока доля ссылочного трафика, т.е. пользователи переходят на данные сайты через другие при помощи ссылок.

¹ Составлено авторами на основании данных сервиса SimilarWeb. URL: <https://www.similarweb.com/website/> (дата обращения: 09.10.2017).

Нужно отметить также, что доля трафика из социальных сетей мала для всех конкурентов. Лидером здесь является Agoda.com. Доля трафика от почтовой рассылки и рекламы также мала, в первом случае лидером является компания Ozon.travel, во втором — Hotels.com.

Анализ ключевых слов по сайтам конкурентов

С помощью сервисов megaindex.ru, similarweb.com, serpstat.com были выявлены ключевые слова при поиске сайтов с помощью yandex.ru и google.ru. Анализ проводился по следующей схеме: для каждого сайта на каждом из трех сервисов была взята выборка по 30 ключевым словам. Затем были выбраны пять ключевых слов, которые упоминались в результатах по всем сервисам, к сожалению, для сайтов Ozon.travel и Vashotel.ru выявить ключевые слова не удалось ввиду недостатка информации. Результаты представлены в табл. 4.

Таблица 4

Выявление ключевых слов для сайтов конкурентов¹

Сайт	Ключевые слова
Booking.com	booking com система онлайн бронирования отелей, букинг ком отели, букинг ком официальный сайт на русском, болгария золотые пески, рэдиссон-славянская
Hotels.com	hotel-hotel, отель мидланд, booking hotel, dubai hotel, hotel in moscow
Agoda.com	агода бронирование отелей, отели барселоны, белград, москва, мальдивы отели, сайты бронирования отелей
Hotels.ru	hotel, отель ру, лучшие хостелы москвы, геленджик голубая бухта, апартаменты сочи
101hotels.ru	гостиницы москвы, гостиница, отели крима, гостиница алтай москва, гостиницы москвы по станциям метро
Ostrovok.ru	островок бронирование отелей официальный сайт, островок официальный сайт, островок бронирование отелей, хостел москва, бронирование отелей

Из таблицы видно, что сайты booking.com, ostrovok.ru и Hotels.ru являются весьма узнаваемыми, поскольку ключевые слова включают само название компаний. Заметим, что у сервисов Hotels.ru, 101hotels.ru, ostrovok.ru преобладают запросы по российским гостиницам и гостиничным услугам, в то время как у booking.com, hotels.com, agoda.com больше запросов по отелям в других странах, что вполне закономерно.

¹ Составлено авторами на основании данных сервисов megaindex.ru, similarweb.com, serpstat.com (дата обращения: 04.10.2017).

В целом можно сказать, что ключевые слова для рассматриваемых сайтах весьма схожи: «бронирование отелей», «гостиницы», «отели». Это свидетельствует о высокой конкуренции, возможности замены одного сервиса другим. Уникальных ключевых запросов за исключением брендов сервисов booking и ostrovok у других сервисов нет.

Сравнение удобства сайтов конкурентов

Для сравнения удобства пользования сайтами сервисов использовался сервис grader.com. Анализ проводится по четырем параметрам: скорость работы сайта, удобство использования сайта на мобильных устройствах, оптимизация сайта при органическом поиске и безопасность. Первые три параметра оцениваются в 30 баллов каждый, последний в 10 баллов. Тем самым складывается суммарный рейтинг из 100 баллов.

Во-первых, сервис grader.com позволяет оценить скорость работы сайта. Оценка проводится исходя из нескольких параметров:

1. Размер загружаемой страницы. Если страница перегружена «тяжелыми» файлами, картинками, видеофайлами, то скорость загрузки может существенно снизиться.
2. Количество запросов. Запрос создается пользователем сайта на сервер сайта. Чем больше файлов на странице, тем больше запросов отправляется, и увеличивается время загрузки сайта.
3. Скорость загрузки сайта. Измеряется напрямую время, в течение которого загружается сайт.
4. Кэширование страницы. Кэширование позволяет сохранять во временной памяти браузера часто используемый контент, тем самым отпадает необходимость перезагрузки файлов и уменьшается время загрузки сайта.
5. Переадресация страницы. Отсутствие переадресации страницы на другие сайты, т.е. загружается именно та страница, которая отразилась в результатах поиска.
6. Компрессия. Большие файлы должны быть сжаты для увеличения скорости загрузки сайта.
7. Render Blocking. Проблема в коде javascript, при которой ограничивается скорость загрузки сайта из-за особенности кода сайта. Поправимая проблема.

Во-вторых, анализируется удобство использования сайта на мобильных устройствах по двум параметрам:

1. Прописанная в коде возможность адаптации к размеру устройства. Тем самым при загрузке сайта определяются тип устройства и размер его экрана автоматически, не требуется создание и продвижение отдельной мобильной версии.

2. Удобство чтения контента с разных устройств. Важно понимать, что автоматическая оптимизация сайта под устройство бесполезна, если у вас на мобильном экране помещается только одно заглавие сайта.

В-третьих, анализ органического поиска сайта. Оценивается удобство поиска сайта исходя из:

- 1) названия страниц. Сервис предполагает, что названия страниц не должны содержать более 70 знаков, поскольку длинные названия сложны для обнаружения в поисковых запросах;
- 2) метаописание сайта. Ограничение 160 знаками, должно хорошо описывать контент сайта;
- 3) используемые ключевые слова;
- 4) карта сайта. Наличие карты сайта позволяет быстро находить нужную информацию

И последний критерий, который не имеет прямого отношения к удобству сайта (поэтому оценивается в 10 баллов, в то время как первые три критерия — в 30 баллов каждый) — безопасность. Проверяется наличие SSL-сертификата, обеспечивающего безопасную передачу данных между клиентами и сервером.

Результаты анализа представлены в табл. 5.

Таблица 5

Анализ удобства использования сайтов конкурентов¹

	Скорость работы сайта	Удобство использования с мобильных устройств	Оптимальность при органическом поиске	Безопасность	Всего
<i>Booking.com</i>	24	30	30	10	94
<i>Hotels.com</i>	24	30	30	10	94
<i>Agoda.com</i>	25	30	25	10	90
<i>Hotels.ru</i>	24	30	20	10	84
<i>101hotels.ru</i>	17	30	25	10	82
<i>Ozon.travel</i>	27	15	10	10	62
<i>Vashotel.ru</i>	12	30	5	10	57
<i>Ostrovok.ru</i>	22	0	5	10	37

Как видно из таблицы, Hotels.ru занимает 4-ю строчку (84 балла), что является отличным результатом, так как Hotels.ru лидирует среди сайтов с доменом ru.

¹ Составлено авторами на основании данных сайта grader.com (дата обращения: 06.10.2017).

Согласно проведенному анализу, ограничивающими факторами в скорости работы сайта Hotels.ru (24 балла из 30) являются:

- большое количество файлов на странице, что вызывает необходимость создания большого количества запросов;
- блокировка скорости загрузки сайта из-за несколько неверно написанного кода.

Ограничение же органического поиска вызвано длинными и сложными для поиска названиями страниц.

Анализ работы конкурентов в социальных сетях

Далее сравним работу восьми конкурентов рынка онлайн-бронирования отелей в социальных сетях, а именно Vkontakte и Facebook, так как, на наш взгляд, именно они являются наиболее часто используемыми на сегодняшний день. С помощью сервиса popsters.ru были получены следующие результаты (табл. 6).

Таблица 6

Анализ работы сервисов онлайн-бронирования отелей в социальных сетях¹

FACEBOOK			VKONTAKTE	
	<i>Число подписчиков</i>	<i>Уровень вовлеченности</i>	<i>Число подписчиков</i>	<i>Уровень вовлеченности</i>
Hotels.ru	3148	0.024	19645	0.040
<i>Booking.com</i>	<i>8352432</i>	<i>0.578</i>	<i>2612</i>	<i>0.578</i>
<i>Ozon.travel</i>	<i>83869</i>	<i>0.395</i>	<i>24925</i>	<i>0.087</i>
<i>Ostrovok</i>	<i>30778</i>	<i>0.079</i>	<i>68236</i>	<i>0.050</i>
<i>Hotels.com</i>	<i>3337071</i>	<i>0.020</i>	<i>47541</i>	<i>0.069</i>
<i>Agoda.com</i>	<i>2274700</i>	<i>0.725</i>	<i>не представлена</i>	<i>не представлена</i>

101 Hotels и Vashotel не были представлены ни в одной из социальных сетей. Компания Agoda оказалась представлена лишь в Facebook.

Обоснованно считать, что зарубежные компании гораздо лучше представлены в таких социальных сетях, как Facebook. Число подписчиков в Facebook гораздо выше для этих компаний, чем в Vkontakte. Соотношение для Booking: 3 337 071 подписчиков и 47 541 соответственно. В то же время Ostrovok и Hotels.ru оказались популярны только в Vkontakte.

Уровень вовлеченности (ER) рассчитывался следующим образом.

¹ Составлено авторами на основании данных сервиса Popsters.com. URL: <https://popsters.ru/> (дата обращения: 08.10.2017).

$$ER = \frac{\text{Лайки за период} + \text{Репосты за период} + \text{Комментарии за период}}{\text{Число подписчиков за период} \cdot \text{Число публикаций за период}}$$

По индексу вовлеченности из общего ряда выбивается Agoda с уровнем 0,725 на Facebook, а также Booking.com, имеющий лидирующие позиции в обеих социальных сетях. Hotels.ru по этому показателю занимает 5-е место в обеих социальных сетях.

Анализ рынка и потребителей

Параметры ценности рыночного предложения

Параметры ценности рыночного предложения были выявлены на основании анализа 378 отзывов о сервисах онлайн-бронирования отелей на сайтах otzovik.ru, hotelbookguru.ru, irecommend.ru, а также на официальных сайтах самих сервисов. В табл. 7 приведены число просмотренных отзывов по каждому конкуренту и выявленные в результате анализа параметры ценности рыночного предложения.

Таблица 7

Частота упоминаний параметров ценности рыночного предложения в отзывах о сервисах онлайн-бронирования (%)¹

Параметр Сайт	Интерфейс	Скорость работы сервиса	Удобство мобильной версии сайта	Большой выбор отелей	Полнота информации об отелях	Репутация сервиса	Количество отзывов, всего
Hotels.ru	55,36	58,93	26,79	57,14	41,07	37,50	56
Booking.com	34,92	42,86	65,08	79,37	53,97	42,86	63
Ozon.travel	60,47	48,84	30,23	100,00	90,70	34,88	43
Ostrovok	60,00	52,50	57,50	72,50	57,50	80,00	40
Hotels.com	50,94	60,38	39,62	33,96	66,04	37,74	53
Agoda	32,61	43,48	34,78	50,00	65,22	45,65	46
101Hotel	39,47	50,00	36,84	60,53	47,37	44,74	38
Vashotel	56,41	38,46	23,08	76,92	53,85	41,03	39
Средний процент упоминаний	48,77	49,43	39,24	66,30	59,46	45,55	378

¹ Составлено авторами на основании анализа отзывов пользователей на сайтах otzovik.ru, irecommend.ru, hotelbookguru.ru, а также на официальных сайтах компаний (дата обращения: 09.10.2017).

Продолжение табл. 7

Параметр Сайт	Наличие положительных отзывов	Система лояльности	Цена	Возможность заказать трансфер	Возможность бесплатной отмены бронирования	Количество отзывов всего
Hotels.ru	32,14	41,07	50,00	8,93	57,14	56
Booking.com	39,68	44,44	53,97	33,33	71,43	63
Ozon.travel	65,12	65,12	67,44	69,77	58,14	43
Ostrovok	50,00	57,50	45,00	50,00	50,00	40
Hotels.com	56,60	37,74	75,47	32,08	35,85	53
Agoda	45,65	50,00	65,22	30,43	39,13	46
101Hotel	31,58	55,26	78,95	31,58	44,74	38
Vashotel	33,33	25,64	48,72	23,08	25,64	39
Средний процент упоминаний	44,26	47,10	60,60	34,90	47,76	378

Проведенный анализ отзывов и частоты упоминаний отдельных параметров ценности предложения позволил сформулировать следующую гипотезу.

***H1:** наиболее важными параметрами ценности рыночного предложения являются большой выбор отелей, приемлемая цена и полнота представленной информации об отелях.*

Проверка гипотезы осуществлялась на основании результатов опроса, проводившегося авторами с 13.10.2017 по 10.01.2018¹. Как следует из рис. 12, можно подтвердить гипотезу H1, поскольку «Цена», «Большой выбор отелей» и «Полнота информации об отелях» действительно оказались в тройке самых важных параметров. Однако необходимо отметить, что, исходя из анализа отзывов, следовало бы полагать, что на первом месте по важности окажется «Большой выбор отелей», на втором — «Цена», а на третьем — «Полнота информации об отелях». Из результатов опроса следует иная приоритетность. Так, на первом месте оказалась «Полнота информации об отелях», на втором — «Цена», на третьем — «Большой выбор отелей». Впрочем, различия не слишком существенны, что, учитывая ограниченность выборок респондентов с одной стороны, и отзывов — с другой, не влияет на подтверждение первой гипотезы.

¹ Ссылка на опрос: URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148.

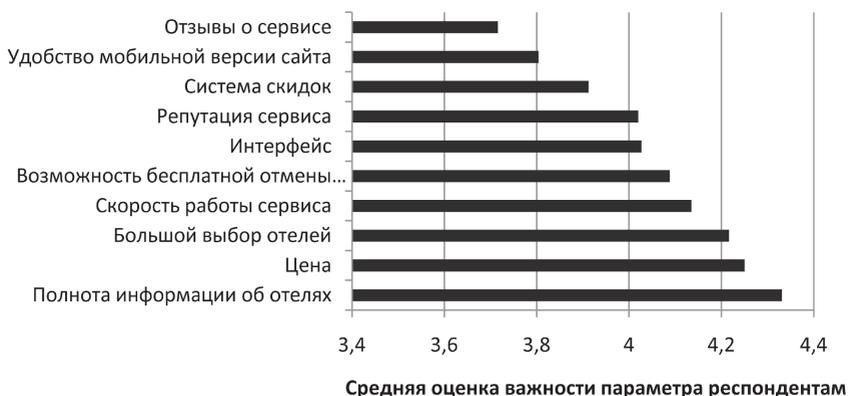


Рис. 12. Средняя оценка важности параметров ценности рыночного предложения¹

Далее необходимо провести сегментирование потребителей и проанализировать каждый сегмент в отдельности.

Сегментирование потребителей

Н2: *существует три сегмента потребителей в зависимости от предпочитаемой звездности отелей.*

Анализ отзывов о сервисах онлайн-бронирования позволил предположить, что люди, предпочитающие различные категории отелей (по звездности), различаются располагаемым уровнем дохода и имеют различные предпочтения.

Таким образом, в качестве критерия сегментации было выбрано количество звезд отелей, предпочитаемое респондентом. Первый сегмент предпочитает отели категории «5+», второй сегмент — средняя ценовая категория — предпочитает отели с категорией от 3 до 4 звезд, а третий — отели с 2 звездами или менее, т.е. отели без категории и хостелы. Численность каждого сегмента представлена в виде круговой диаграммы на рис. 13.

Из рис. 13 следует, что самым многочисленным сегментом является средний ценовой сегмент потребителей, предпочитающих отели с категорией от 3 до 4 звезд. Нужно отметить, что распределение по полу в различных сегментах неравномерно. Так, в сегменте 1 «5+» мужчины составляют 43,3%, в сегменте 2 «от 3 до 4» — 19,8%, а в сегменте 3 «2 и менее» — 51,9%. Все три сегмента по большей части представлены лицами в возрасте от 20 до 40 лет.

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148.

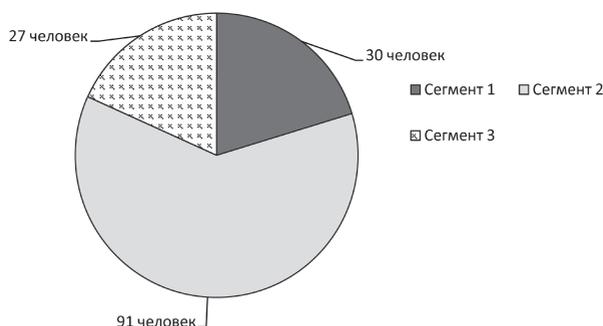


Рис. 13. Сегментация респондентов в зависимости от предпочтений звездности отелей¹

В сегменте «2 и менее» наиболее высока доля респондентов, указавших, что они не состоят в отношениях и не женаты (замужем) — 59,3%. При этом в этом же сегменте наиболее высока доля тех, кто предпочитает путешествовать в одиночестве, что можно наблюдать на рис. 14.

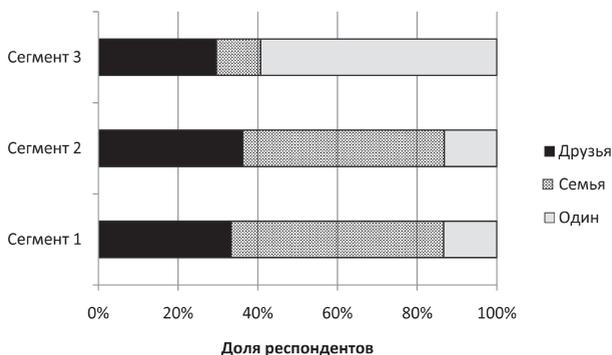


Рис. 14. Предпочтения сегментов относительно того, с кем путешествовать²

Проверка гипотезы Н2 осуществлялась на основании построения профилей важности параметров ценности рыночного предложения для каждого сегмента потребителей. Респондентам было предложено оценить по шкале от 0 до 5 значимость различных параметров ценности рыночного предложения сервиса онлайн-бронирования, где 0 — не значимо, 5 — очень значимо. Распределение средних оценок параметров по сегментам представлено на рис. 15.

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148.

² Там же.

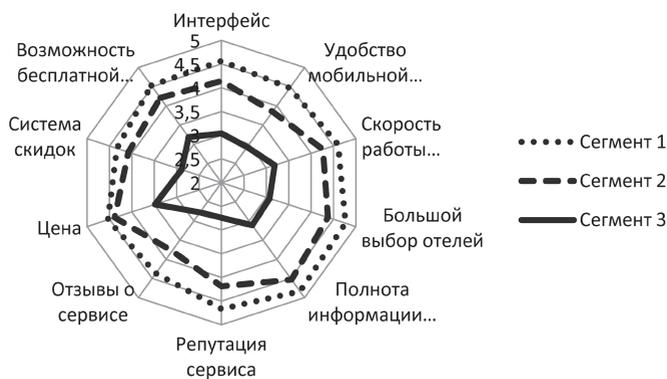


Рис. 15. Профили важности параметров ценности рыночного предложения по сегментам¹

Респондентам также был задан аналогичный вопрос с целью оценки значимости дополнительных параметров. Под дополнительными параметрами подразумеваются услуги, предоставляемые не всеми рассматриваемыми компаниями, такие как возможность покупки авиа- и железнодорожных билетов, а также возможность заказа трансфера и аренды автомобиля непосредственно через сайт сервиса бронирования. Распределение средних оценок по сегментам представлено на рис. 16.

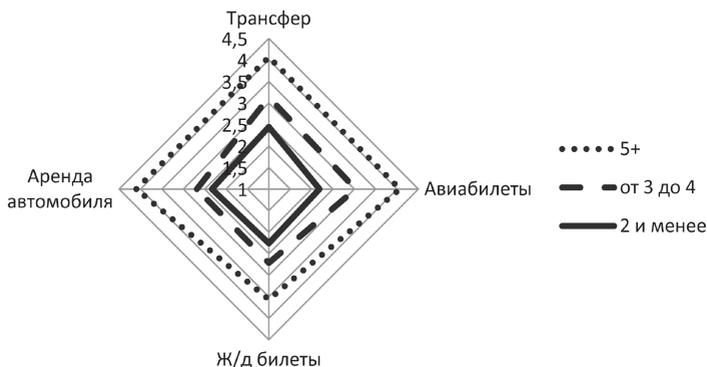


Рис. 16. Профили важности различных дополнительных услуг, предлагаемых сервисами (по сегментам)²

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148

² Там же.

Исходя из построенных профилей, можно сделать вывод о том, что предпочтения выявленных сегментов действительно различаются, что подтверждает гипотезу H2. Так, потребители из сегмента «5+» являются более требовательными (см. рис. 15 и 16), в то время как наименее требовательны потребители из сегмента «2 и менее».

Для сегмента «5+» наиболее значимыми параметрами ценности рыночного предложения оказались «Полнота информации об отелях» (средняя оценка важности 4,83 балла из 5), а также «Большой выбор отелей» (средняя оценка важности 4,77 баллов), что иллюстрирует заинтересованность данной группы в выборе лучшего отеля из всех возможных. В то же время для них важна репутация сервиса (средняя оценка важности 4,67) и чуть менее важны «Система скидок» и «Отзывы о сервисе» (средние оценки важности 4,33 и 4,37 соответственно). Впрочем, заинтересованность в последних двух параметрах все же сложно назвать слабой в сравнении с другими сегментами. В целом, все оценки важности параметров для потребителей из данного сегмента оказываются выше аналогичных оценок других потребителей, что позволяет охарактеризовать сегмент как наиболее требовательный.

Приоритетность параметров ценности рыночного предложения для среднего ценового сегмента, предпочитающего отели с категорией от 3 до 4 звезд, имеет в целом аналогичное распределение, однако сами оценки оказались ниже. То же самое можно сказать и о важности предоставляемых дополнительных услуг, а именно возможность заказа трансфера, покупки железнодорожных и авиабилетов, аренды автомобиля.

Стоит отметить, что наиболее яркое различие оценок важности атрибутов ценности рыночного предложения можно наблюдать в сегменте «2 и менее». Данная группа потребителей очень низко оценивает важность таких параметров, как «Репутации», «Системы скидок», и «Отзывов о сервисе» (средние оценки важности — 2,74; 2,78; 2,89 соответственно). При этом «Цена» оказывается наиболее важным атрибутом для сегмента (средняя оценка — 3,48), что вполне ожидаемо.

***НЗ:** высокий ценовой сегмент предпочитает тип размещения «апартаменты» чаще, чем другие сегменты.*

Такое предположение исходит из того, что по сравнению с остальными рассматриваемыми типами размещения Bed&Breakfast¹ стандартный номер, хостел, апартаменты, как правило, предоставляют больший объем услуг и отличаются более высокой ценой в среднем. Следовательно, можно ожидать, что его чаще выбирает именно высокий ценовой сегмент.

¹ Bed&Breakfast — тип размещения, включающий в стоимость только спальное место и завтрак.

Исходя из результатов опроса, можно наблюдать, что предпочитающие 5 звезд действительно чаще выбирают апартаменты, чем прочие сегменты (рис. 17). Если в сегменте «5+ звезд» доля предпочитающих апартаменты составляет около 23,3%, то в сегменте «3–4 звезды» и «2 и менее» их доля составляет в среднем около 14,3 и 3,7% соответственно. Таким образом, гипотеза относительно выбора апартаментов различными типами сегментов подтверждается проведенным опросом.

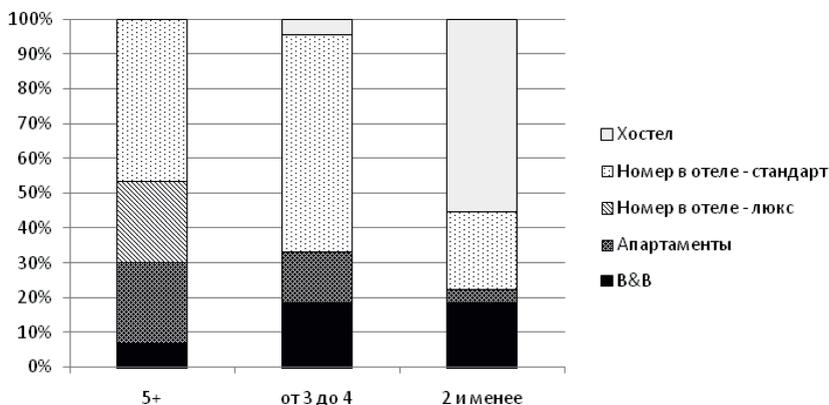


Рис. 17. Предпочтения сегментов в отношении типа размещения¹

Н4: Те, кто путешествует с семьей, совершают поездки в среднем не более 2–3 раз в год.

Можно предположить, что семья путешествует в летний и зимний периоды времени, т.е. во время летних и зимних отпусков и школьных каникул. Поездки с семьей, как правило, более тщательно спланированы, вероятно, требуют больших затрат и времени для получения визы всеми членами семьи, оформления страховки. В связи с этим можно ожидать именно такую частоту поездок с семьей.

Проведенный опрос подтверждает гипотезу. Результаты опроса показали, что для сегмента 1 и сегмента 2 доля путешествующих 2–3 раза в год составляет 50%, а для сегмента 3 — 100%. На рис. 18 видно, что среди всех путешествующих с семьей 52% путешествуют 2–3 раза в год, 28% — не более 1 раза в год. При этом частые поездки, т.е. более 5 раз в год, очень слабо распространены среди респондентов, предпочитающих семейный отдых.

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148

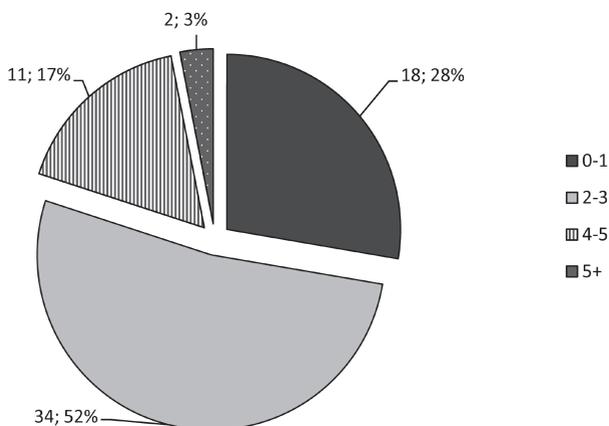


Рис. 18. Частота поездок в год среди тех, кто путешествует с семьей¹

Н5: *высокий ценовой сегмент пользуется программами лояльности сервисов онлайн-бронирования чаще, чем другие сегменты.*

В современных реалиях, в условиях ужесточения конкуренции на рынке, компании все чаще прибегают к внедрению программ лояльности. За высокую частоту или большой объем приобретаемых товаров и услуг компании поощряют потребителей различными скидками, бонусами и другими схемами. Можно предположить, что поскольку высокий ценовой сегмент чаще других сегментов пользуется сервисом онлайн-бронирования, а каждый такой заказ осуществляется на более крупную сумму по сравнению с другими сегментами, постольку и возможностей пользоваться программами лояльности у высокого ценового сегмента будет больше.

В то же время проведенный анализ не позволяет убедиться в выдвинутой гипотезе. Опрос показал, что лишь менее 10% респондентов из высокого ценового сегмента заинтересованы в программах лояльности. При этом большинство пользователей в этом сегменте и не знают о существовании таковых.

Что касается доли использующих программы лояльности респондентов в ценовом сегменте «от 3 до 4», то она оказалась выше примерно в 3 раза, чем в сегменте «5 и более». При этом сегмент «2 и менее» предпочитает пользоваться скидками и бонусами гораздо больше остальных сегментов (около 80% пользуются программами лояльности).

Таким образом, выдвинутая гипотеза не подтверждена. Вероятнее всего, полученный результат можно объяснить тем, что высокий ценовой

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 95

сегмент предпочитает не нести издержки, связанные с поиском необходимой информации о действующих дисконтах, выгодах и т.д. Возможно, он менее заинтересован в денежной экономии по сравнению с сегментом 2 и менее. Именно поэтому различие между сегментами в предпочтении программ лояльности столь высоко, что видно на рис. 19.

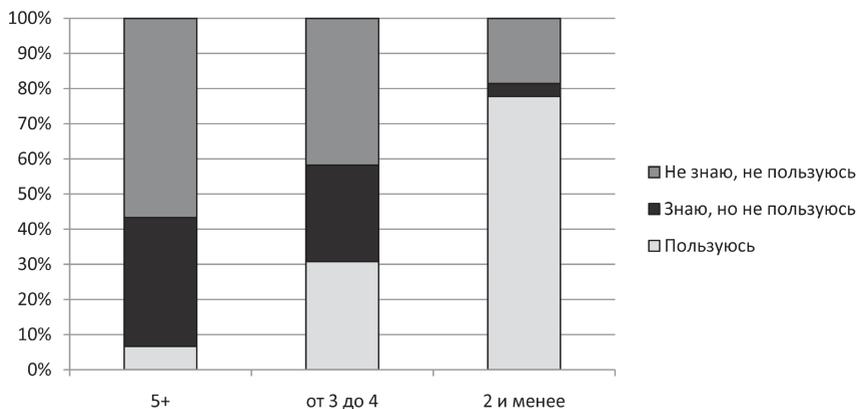


Рис. 19. Отношение сегментов к программам лояльности¹

Профили сегментов представлены в табл. 8.

Таблица 8

Профили сегментов²

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Пол	Женский / Мужской	Женский	Женский / Мужской
С кем путешествуют	Друзья / Семья		Друзья / Один
Частота использования сервисов бронирования	2–5	0–3	2–3
Использование программ лояльности	Не знают и не используют	Не используют	Используют

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148

² Там же.

Окончание табл. 8

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Посещение тематических сайтов	Редко / не посещают	Редко посещают	Посещают с разной периодностью
Откуда узнают о сервисе	Друзья / Поиск / Соцсети		Друзья / Поиск / Информационные сайты
Тип размещения	Люкс / Апартаменты	Стандарт	Хостел / Стандарт
География поездок	Европа	Европа / Азия / Страны СНГ	Европа / Страны СНГ
Цель поездок	Отдых	Отдых / Командировка	Отдых
Сколько готовы заплатить за ночь в отеле в Москве	2000–4000 руб.	1000–4000 руб.	Менее 2000 руб.
Как производят оплату	Онлайн	Онлайн / На месте при заселении	

Анализ конкурентов

NPS

Далее рассчитаем индекс NPS, который является показателем лояльности потребителей по отношению к компании. Индекс NPS рассчитывается согласно методологии Райхельда¹ как разность между долей так называемых «промоутеров» и долей «критиков». С целью выделения данных групп респондентам в ходе опроса задавался следующий вопрос: «*Рекомендовали бы Вы предпочитаемый сервис своим друзьям?*»

Исходя из результатов опроса был оценен показатель NPS по всей выборке. Те, кто оценивает готовность рекомендовать предпочитаемый сервис наивысшим образом, а именно 9–10 баллов по десятибалльной шкале, являются «промоутерами», 7–8 баллов — «нейтралы», оценившие же на уровне 0–6 баллов — «критики».

Рассчитывая показатель NPS по всем опрошенным, получаем следующее (рис. 20).

¹ Reichheld F. F. (Harvard Business Review, December 2003 issue). «One Number You Need to Grow». Текст публикации [Электронный ресурс] // URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 30.10.2017).

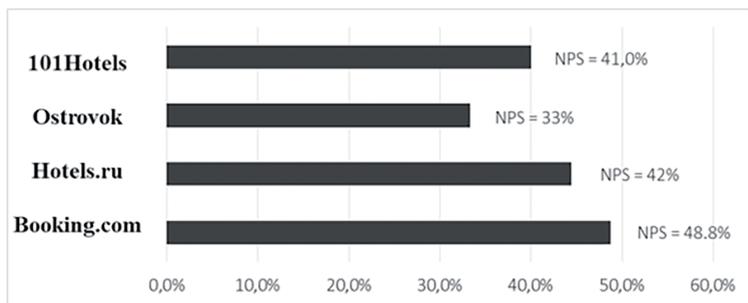


Рис. 20. Показатель NPS для различных сервисов онлайн-бронирования отелей¹

Заметим, что рассчитать показатель NPS (см. рис. 20) удалось только в отношении четырех представленных на рисунке 20 компаний, в силу того, что очень малое число респондентов делали выбор в пользу других сервисов. Эмоциональная приверженность компании оказалась наибольшей у Booking и составила 48,8%. В целом, если рассматривать, какие сервисы оказывались наиболее популярными среди опрошенных, лидером является именно Booking, что можно наблюдать на гистограмме на рис. 21.

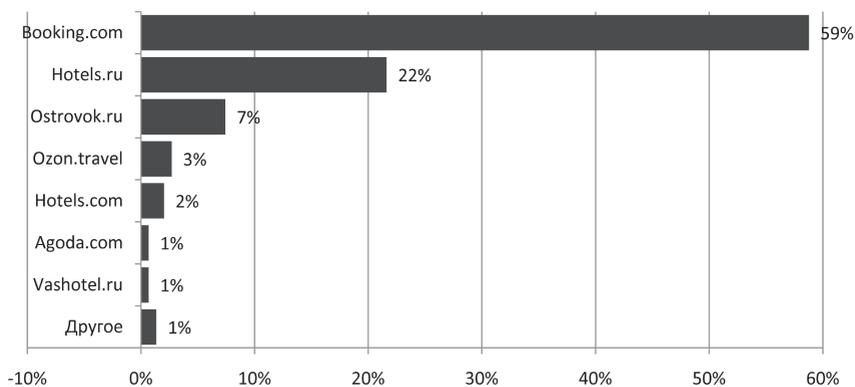


Рис. 21. Предпочитаемые респондентами сервисы в отношении сервисов онлайн-бронирования отелей²

Среди выбравших Booking лишь незначительная доля респондентов оказалась «критиками», при этом большинство оценили онлайн-сервис по шкале от 0 до 10 на уровне 9 и 10.

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148

² Там же.

Hotels.ru по показателю NPS оказался на втором месте по результатам опроса, и здесь показатель составил 42%. Большинство пользователей оказались нейтралами и оценивали сервис на уровне 7–8, лишь один опрошенный в выборке оценил критично. За Hotels.ru последовали 101Hotels и Ostrovok.

В случае с 101Hotels также довольно большое число респондентов нейтрально оценили компанию, а уровень эмоциональной лояльности оказался лишь незначительно ниже, чем для Hotels.ru. Разница составляет 1 п.п.

Уровень приверженности компании Ostrovok составил лишь 33%. Можно заметить, что среди опрошенных этот сервис выбирался не так часто. Число критиков и промоутеров примерно совпадает по итогам проведенного опроса для данного онлайн-сервиса.

В целом, показатель эмоциональной приверженности компаниям в данной отрасли на уровне 33,0–48,8% указывает на достаточно высокую эмоциональную лояльность пользователей согласно полученным результатам опроса.

Карта ценности рыночного предложения

На основании данных проведенного опроса была построена карта ценности рыночного предложения сервисов онлайн-бронирования в соответствии с методологией Брэдли Гейла¹. Заметим, что поскольку в сегментах «5+» и «2 и менее» для построения карты ценности недостаточно наблюдений для каждого конкурента, рассматривать данные сегменты нецелесообразно. На рис. 22 представлена карта ценности для сегмента «3–4», а на рис. 23 — общая карта ценности для всех трех сегментов.

На оси абсцисс представлена «Общая оценка сервиса», измеренная как средневзвешенная по важности оценка всех параметров: «Интерфейс», «Удобство мобильной версии сайта», «Скорость работы сервиса», «Большой выбор отелей», «Полнота информации об отелях», «Репутация сервиса», «Отзывы о сервисе», «Цена», «Система скидок», «Возможность бесплатной отмены бронирования». Каждый параметр оценивался респондентами по десятибалльной шкале.

На оси ординат расположена средняя цена, которую клиенты различных сервисов готовы заплатить за ночь в отеле в Москве.

На рис. 22–23 представлены карты позиционирования конкурентов по сегментам, позволяющие взглянуть на компании глазами потребителей.

¹ Dr. Bradley Gale. Earning Market-Share Gains and Price Premiums via Customer Value Mapping ISBM Webinar. Customer Value, Inc. 2012. 26 September 2012 [Электронный ресурс] // URL: http://isbm.peachnewmedia.com/EdutechResources/resources//bytopicid/40305/isbm_webiner_b_gale_exhibits_25_sept.pdf (дата обращения: 14.11.2017).

Если компания находится ниже линии справедливой цены, то она представляет положительную ценность для потребителя, т.е. воспринимаемое качество сервиса выше воспринимаемой цены.

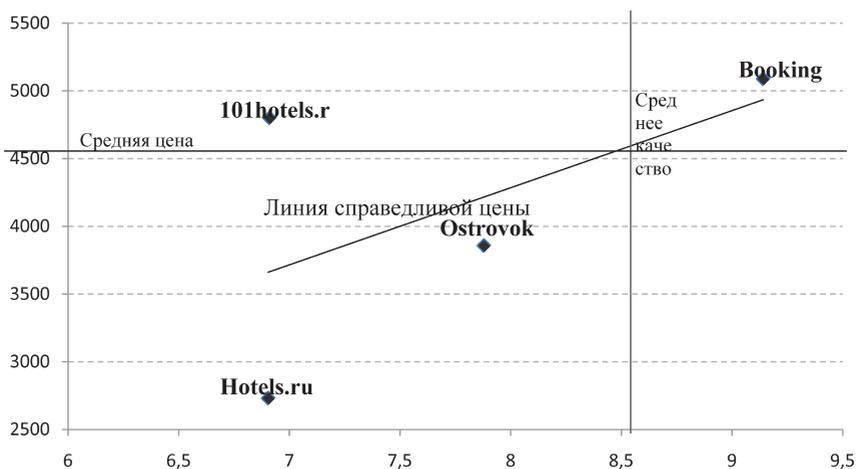


Рис. 22. Карта ценности рыночного предложения для сегмента «3–4»¹

Из рис. 22 следует, что наиболее выгодную позицию в среднем ценовом сегменте занимает сервис Ostrovok — достаточно высокая оценка качества услуг соотносится с низкой воспринимаемой ценой, что делает компанию привлекательной в глазах потребителей и лидером рынка в данном сегменте потребителей. Популярный сервис Booking.com демонстрирует высокие оценки качества, воспринимаемая цена почти совпадает со справедливой, что делает позицию Booking.com достаточно прочной. Отметим, что рассматриваемый сервис Hotels.ru находится ниже линии справедливой цены, что говорит о положительной ценности для потребителя. В нижнем ценовом сегменте позиции сервиса прочные.

Теперь перейдем к рассмотрению карты ценности рыночного предложения для всех трех сегментов в целом (рис. 23). Можно наблюдать, что в целом на рынке наиболее прочная позиция в верхнем ценовом сегменте занята сервисом Booking.com, наименее привлекательная — Hotels.com. Сервисы 101hotels.ru, Hotels.ru, Ozon.travel очень близки к линии справедливой цены. Это означает, что воспринимаемая цена соответствует воспринимаемому качеству. Hotels.ru проигрывает сервису Ostrovok по качеству, однако у 101hotels.com и Ozon.travel выигрывает.

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 91

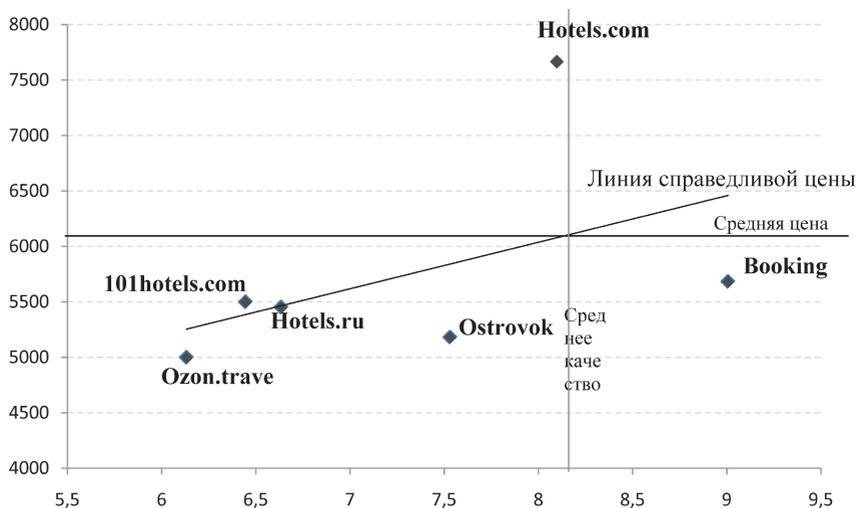


Рис. 23. Общая карта ценности рыночного предложения¹

SWOT-анализ для Hotels.ru

Strength

В качестве сильных сторон в сегменте «2 звезды и менее» особо отмечались цена отелей, система скидок и возможность бесплатной отмены бронирования. Что касается сегмента «3–4 и менее», то выделялись репутация сервиса и система скидок. При этом совершенно иные результаты получены по сегменту «5 и более» звезд. Здесь в качестве сильных сторон Hotels.ru отмечают скорость работы сервиса, удобство мобильной версии, а также полноту информации об отелях. Таким образом, анализ по сегментам позволяет заключить, что сервис Hotels.ru хорошо оптимизирован для мобильных устройств и для органического поиска, что делает его первым по удобству среди сервисов с доменом .ru². Не удивительно, что сильной стороной Hotels.ru является еще и большой выбор отелей. Так, данный сервис предоставляет пользователям возможность заселиться в любой из около 1 575 000 отелей мира, в то время как база отелей лидера рынка — Booking.com — насчитывает 1 534 024 отеля³.

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148

² См. табл. 7.

³ URL: <https://www.hotels.ru/>; <https://www.booking.com/content/about.ru>

Weaknesses

К слабым сторонам Hotels.ru можно отнести то, что посетители проводят мало времени на сайте по сравнению с сервисами-конкурентами: примерно в 4 раза меньше времени, чем на Booking, и в 2 раза меньше времени, чем на Ostrovok¹. Соответственно, посетители посещают гораздо меньше страниц на сайте — в среднем лишь 2². В-третьих, необходимо отметить слабую и неэффективную работу по продвижению в социальных сетях. Лишь 0,77% входящего трафика приходит из социальных сетей, при этом из них 74,06% приходится на социальную сеть Вконтакте, 8,29% — на YouTube, 8,19% — на Facebook³. При этом уровень вовлеченности пользователей является очень низким: 0,024 в сети Facebook и 0,04 в сети Вконтакте⁴. Заметим, что в таких популярных на сегодняшний день социальных сетях и мобильных приложениях, как Instagram, Twitter, Telegram, Hotels.ru не представлен либо крайне непопулярен, так аккаунт в Instagram на 06.12.2017 имеет лишь 80 подписчиков⁵.

В целом, слабой стороной Hotels.ru может также являться низкий индекс цитируемости. Так, по состоянию на 03.10.2017 индекс Яндекс ТИЦ для Hotels.ru составлял 750 (против, например, 9100 у Booking, 3300 у Ostrovok, 1600 у Ozon.travel)⁶.

Opportunities

Нужно отметить, что в последнее время использование услуги онлайн-бронирования отелей стало особенно распространенным. Это позволяет ожидать рост Hotels.ru в ближайшем будущем⁷. Необходимо сказать и о развитии внутреннего туризма в России в последние годы из-за возникновения определенной геополитической напряженности⁸. Это также даст определенную возможность развития Hotels.ru, поскольку данный сервис специализируется именно на внутреннем туризме⁹. В качестве до-

¹ См. рис. 8.

² См. рис. 9.

³ По данным сервиса Similar Web. URL: <https://www.similarweb.com/website/hotels.ru> (дата обращения: 03.10.2017).

⁴ См. рис. 11.

⁵ URL: https://www.instagram.com/hotels_ru/?hl=ru. (дата обращения: 16.12.2017).

⁶ См. рис. 7.

⁷ URL: https://www.travelhubr.com/blogs/travel_market/data-insight-aavt2016.html#cut

⁸ Алексей Зарецкий. 12.01.2017. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337027-chto-zhdet-turisticheskij-rynok-v-2017-godu> (дата обращения: 01.12.2017).

⁹ По данным сервиса MegaIndex. URL: <https://ru.megaindex.com/backlinks/hotels.ru> (дата обращения: 04.10.2017).

полнительной возможности развития можно выделить расширение присутствия в социальных сетях.

Threats

Во-первых, компания может столкнуться со сложностями в привлечении новых клиентов, если Hotels.ru не будет внедрять инновации и развивать технологии. Так, например, большинство респондентов отвечали, что предпочли бы инновацию, связанную с наличием онлайн-путеводителя, вариантами экскурсий. Во-вторых, неблагоприятная геополитическая ситуация, о которой говорилось выше, хотя и является стимулом к развитию внутреннего туризма (на который ориентирован Hotels.ru), может негативно сказаться на спросе на зарубежные отели, также представленные на Hotels.ru. В-третьих, существует угроза дальнейшего снижения платежеспособности населения (см. табл. 2), что будет сдерживать спрос на услуги по онлайн-бронированию отелей и препятствовать развитию сервиса.

Рекомендации для Hotels.ru

Проведенный анализ позволяет разработать стратегические рекомендации для сервиса Hotels.ru. Позиционирование сервиса наиболее сильно в нижнем ценовом сегменте. Рекомендации классифицированы в соответствии с концепцией 4P (Product, Price, Place, Promotion).

Product

Согласно результатам опроса наиболее важными параметрами ценности рыночного предложения являются цена, а также полнота информации об отелях. Hotels.ru предоставляет действительно широкое описание отелей, сопоставимое с международными конкурентами. Качество предоставляемой информации на сайте не так высоко, и это не оказывает влияния на скорость загрузки сайта.

Как было отмечено выше, сайт также весьма удобен в использовании и в целом не уступает по скорости загрузки, оптимизации для мобильных устройств и безопасности лидеру рынка — Booking.com. Впрочем, пространство для улучшения работы сайта все же существует. Возможно, имеет смысл осуществить переработку меню сайта, провести оптимизацию html-кода и удалить лишние фрагменты, оптимизировать изображения. Эти меры помогут привлечь пользователей вне зависимости от их принадлежности к тому или иному сегменту.

Респондентам был задан вопрос, какие бы инновации они хотели видеть при использовании сервиса онлайн-бронирования отелей. Более половины респондентов хотели бы видеть на сервисе онлайн-путеводитель

и варианты экскурсий, а около 46% респондентов также бы предпочли бы пользоваться услугой подбора вариантов отдыха¹. Обратим внимание на заинтересованность каждого сегмента в данных инновациях (рис. 24).

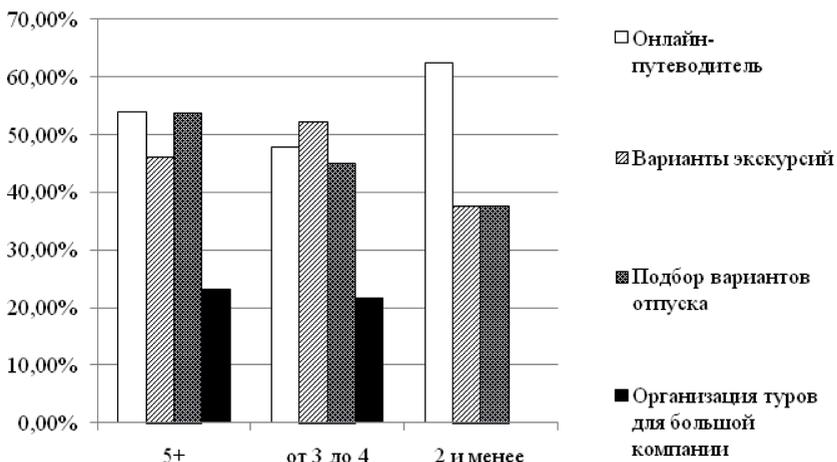


Рис. 24. Инновации, которыми бы хотели пользоваться респонденты²

Из рисунка следует, что с целью привлечения высокого ценового сегмента потребителей, предпочитающих отели с рейтингом «5 звезд», сервису необходимо сфокусироваться на таких инновациях, как онлайн-путеводитель и подбор вариантов отпуска. Причем онлайн-путеводитель поможет привлечь также сегмент «2 и менее». Заметим, что онлайн-путеводители по некоторым городам мира на сайте Hotels.ru уже представлены, поэтому сервису стоит сфокусироваться на их качестве и оптимизации под мобильное приложение, а также на расширении списка городов. Для привлечения среднего ценового сегмента и, в меньшей степени, сегмента «5+» стоит также задуматься о предоставлении вариантов экскурсий на сайте с возможностью их бронирования.

Хотелось бы также обратить внимание на то, что высокий ценовой сегмент достаточно сильно заинтересован в наличии таких дополнительных услуг, как возможность заказа трансфера, аренды автомобиля или покупки авиа- и железнодорожных билетов прямо при бронировании отелей³. Однако данные услуги уже предоставляются лидером на рынке — Booking.

¹ По данным опроса, проводимого с 13.10.2017 по 27.10.2017. URL: <https://goo.gl/forms/6g7o1IqHCs5ZZbnR2>, n = 90

² Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148.

³ См. рис. 15.

com. Возможно, сервису Hotels.ru стоит также последовать этому примеру с целью привлечения и удержания аудитории.

Таким образом, Hotels.ru может существенно улучшить свои позиции и привлечь новых клиентов за счет внедрения новшеств и ряда дополнительных услуг.

Price

На основании анализа отзывов можно утверждать, что в целом потребители удовлетворены ценами на отели, предлагаемыми Hotels.ru. В то же время Hotels.ru стоит учитывать тот факт, что ряд компаний-конкурентов на сегодняшний день предлагают услугу по возврату разницы в цене в случае, если клиент сталкивается с более низкой ценой на тот же вид размещения, в те же даты и в том же регионе, где забронировал отель до этого. С учетом этого, возможно, Hotels.ru имеет смысл ввести подобную меру, чтобы не потерять конкурентного преимущества.

На основании материалов официального сайта Hotels.ru можно отметить, что сервис не предоставляет программ лояльности и скидок постоянным клиентам¹. Их внедрение поможет сервису привлечь преимущественно сегмент «2 и менее», чаще других использующий данные программы².

Следует также упомянуть о том, что Hotels.ru предоставляет возможность оплаты отелей тремя способами: банковская карта, банковский перевод и Qiwi-кошелек. Учитывая, что большая часть потребителей из сегмента «5+» предпочитает онлайн-оплату данного вида услуг³, с целью привлечения данного сегмента Hotels.ru стоит задуматься о введении возможности оплаты при помощи иных сервисов, таких как Яндекс.Деньги, WebMoney, PayPal и др.

Place

Услуга онлайн-бронирования по своей сути предполагает ее предоставление в сети интернет. Можно порекомендовать Hotels.ru рассмотреть возможность предоставления данной услуги не только на своем официальном сайте, но и в социальных сетях. В силу ограниченного функционала социальных сетей на сегодняшний день представляется невозможным непосредственное бронирование отеля в самой сети. Однако пользователю соцсети может быть предоставлена возможность выбора отеля с последующим перенаправлением на официальный сайт сервиса. Для

¹ URL: <https://www.hotels.ru/> (дата обращения: 10.12.2017).

² См. рис. 15.

³ См. рис. 15.

реализации данной идеи Hotels.ru стоит разместить полный каталог отелей в социальных сетях.

Promotion

На сегодня именно социальные сети являются серьезнейшим каналом продвижения. При этом Hotels.ru в социальных сетях представлен довольно широко. Это следует из анализа сервисов (Popsters.ru), где можно наблюдать, что число подписчиков и уровень вовлеченности как Vkontakte, так и на Facebook, оказались у Hotels.ru несколько ниже в сравнении с конкурентами. В связи с этим, вероятно, компании следует сделать больший акцент на продвижении именно в социальных сетях для повышения узнаваемости и привлечения новых пользователей. Так, например, публикация в группах сведений о программах лояльности, новых доступных типах размещения, мониторинг общественного мнения о качестве работы сайта могли бы оказаться рациональными мерами для Hotels.ru.

Помимо этого, в ходе анализа было выявлено, что посещение тематических сайтов широко распространено среди путешествующих, а доля таковых составляет более 50% в каждом из выделенных сегментов¹. По этой причине Hotels.ru целесообразно рассмотреть размещение рекламы на тематических сайтах, что может помочь в привлечении всех рассматриваемых сегментов потребителей.

Оптимизация сайта для органического поиска также является ключевой мерой продвижения, поскольку именно органический поиск выступает основным источником входящего трафика². Так, Hotels.ru необходимо работать над расширением семантического ядра и, возможно, рассмотреть платные варианты продвижения через поисковые системы, чтобы поднять сайт в результатах поиска на лидирующие позиции.

Список литературы

1. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 01.05.2017) «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 01.12.2017).
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О персональных данных» [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 01.12.2017).
3. Информационное агентство RNS [Электронный ресурс] // URL: <https://rns.online/internet/Dolya-polzovatelei-interneta-v-Rossii-dostigla-71-ot-naseleniya-strani--2017-04-19/> (дата обращения: 02.12.2017).

¹ Составлено авторами на основе опроса, проводимого с 13.10.2017 по 10.01.2018. URL: <https://goo.gl/forms/L8H57EVDuli576xz2>, n = 148.

² См. рис. 11.

4. Информационный портал Эксперт-Онлайн. 05.05.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://expert.ru/2017/05/5/elektronnyie-platezhi/> (дата обращения: 10.12.2017).
5. Информационный портал Lenta.ru [Электронный ресурс] // URL: <https://lenta.ru/news/2017/07/28/turagent/> (дата обращения: 01.12.2017).
6. Официальный сайт сервиса онлайн-бронирования отелей Hotels.ru [Электронный ресурс] // URL: <https://www.hotels.ru/> (дата обращения: 10.12.2017).
7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Реальные располагаемые денежные доходы населения [Электронный ресурс] // URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/# (дата обращения: 09.12.2017).
8. Обзор гостиничного рынка Киева, M Consulting Group — 15.02.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://m-cg.com.ua/kyiv-hotels-2016-2017/> (дата обращения: 01.12.2017).
9. Тенденции развития Интернет-аудитории в России. Омнибус GfK — 26.01.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitija-internet-auditorii-v-rossii/> (дата обращения: 03.12.2017).
10. Что ждет туристический рынок в 2017 году, Алексей Зарецкий. — 12.01.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/337027-chto-zhdet-turisticheskij-rynok-v-2017-godu/> (дата обращения: 01.12.2017).
11. Data Insight: рынок eTravel цифры и тренды 2016. Доклад на конференции ААВТ [Электронный ресурс] // URL: https://www.travelhubr.com/blogs/travel_market/data-insight-aavt2016.html#cut/ (дата обращения: 01.12.2017).
12. Dr. Bradley Gale. Earning Market-Share Gains and Price Premiums via Customer Value Mapping ISBM Webinar. Customer Value, Inc. — 2012, 26 September 2012 [Электронный ресурс] // URL: http://isbm.peachnewmedia.com/EdutechResources/resources//bytopicid/40305/isbm_webinar_b_gale_exhibits_25_sept.pdf (дата обращения: 14.11.2017).
13. Charuta Fandis, Ralph Merten, Friederieke Winkowski. European Online Travel Overview Eleventh Edition, — January 2016 // Phocuswright [Электронный ресурс] // URL: <http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/European-Online-Travel-Overview-Eleventh-Edition/> (дата обращения: 02.12.2017).
14. Reichheld F.F. (Harvard Business Review, December 2003 issue). «One Number You Need to Grow» [Электронный ресурс] // URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 30.10.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

Пользуетесь ли Вы услугами онлайн-бронирования отелей?

*

- Да
 Нет

Какие из нижеперечисленных сервисов онлайн-бронирования отелей Вы знаете? *

- Booking.com
 Hotels.com
 Agoda.com
 Ozon.travel
 Ostrovok.ru
 101Hotels.ru
 Hotels.ru
 Vashotel.ru
 Другое: _____

Оцените значимость представленных ниже критериев при выборе Вами сервиса онлайн-бронирования отелей (1 - наименее значимо, 5 - наиболее значимо) *

	1	2	3	4	5
Интерфейс сайт	<input type="radio"/>				
Удобство мобильной версии сайта	<input type="radio"/>				
Скорость работы сервиса	<input type="radio"/>				
Большой выбор отелей	<input type="radio"/>				
Полнота информации об отелях	<input type="radio"/>				
Репутация сервиса	<input type="radio"/>				
Отзывы о сервисе	<input type="radio"/>				
Цена	<input type="radio"/>				
Система скидок	<input type="radio"/>				
Возможность бесплатной отмены бронирования	<input type="radio"/>				

Большой выбор отелей	<input type="radio"/>							
Полнота информации об отелях	<input type="radio"/>							
Репутация сервиса	<input type="radio"/>							
Отзывы о сервисе	<input type="radio"/>							
Цена	<input type="radio"/>							
Система скидков	<input type="radio"/>							
Возможность бесплатной отмены бронирования	<input type="radio"/>							

Рекомендовали бы выбранный в предыдущем вопросе сервис своим друзьям? (1 - точно нет, 10 - точно да) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Рекомендовали бы выбранный сервис друзьям?	<input type="radio"/>							

Как часто Вы пользуетесь выбранным сервисом? (раз в год) *

- 0 - 1
 2 - 3
 4 - 5
 5 и более

Пользуетесь ли Вы программой лояльности предпочитаемого сервиса? *

- Пользуюсь
 Знаю, но не пользуюсь
 Не знаю, не пользуюсь

Посещаете ли Вы тематические сайты, посвященные туризму? *

- Да, очень часто
 Да, редко
 Нет, не посещаю

Откуда Вы узнали о предпочитаемом сервисе? *

- Социальные сети (Vkontakte, Instagram итд.)
 Поисковые ресурсы
 Информационные сайты
 Новости
 Реклама
 Блогеры
 От друзей
 Почтовая рассылка
 Другое:

Какое количество звезд отеля Вы обычно предпочитаете? *

- 2 и менее
- 3 - 4
- 5 +

Какой тип размещения Вы обычно предпочитаете? *

- Апартаменты
- Номер в отеле - стандарт
- Номер в отеле - люкс
- Bed&Breakfast (Спальное место и Завтрак)
- Хостел
- Другое: _____

Наиболее популярная география Ваших поездок? *

- Америка
- Европа
- Азия
- Страны СНГ
- Другое: _____

Какова цель большинства ваших поездок? *

- Отдых
- Командировка
- Учеба
- Другое: _____

Сколько Вы готовы заплатить за ночь в отеле в Москве? *

- менее 2 000 руб.
- 2 000 - 3 000 руб.
- 3 000 - 4 000 руб.
- 5 000 - 10 000 руб.
- более 10 000 руб.

Как обычно производите оплату выбранного отеля? *

- Через различные онлайн сервисы
- На месте, при заселении в отель
- Другое: _____

Ваш пол? *

- Мужской
- Женский
- Другое
- Предпочитаю не указывать

Ваш возраст? *

- меньше 20
- 20 - 25
- 26 - 30
- 31 - 40
- 40 - 50
- больше 50

Ваше семейное положение? *

- Женат/Замужем
- В отношениях
- Нет

С кем Вы обычно путешествуете? *

- Семья (муж/жена, дети или родители)
- Друзья
- Я путешествую один

Ваше образование? *

- Высшее
- Неполное высшее
- Среднее профессиональное
- Среднее

Что Вы хотели бы улучшить в предпочитаемом Вами сервисе?

Мой ответ _____

Оставьте нам свою почту, чтобы мы могли поделиться с Вами результатами нашего исследования (по желанию)

Мой ответ _____

Звездочками обозначены ответы, обязательные к заполнению.

МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КАРШЕРИНГА

ГАНИЖЕВ Михаэль,
ЗАКИРОВ Наиль,
ИЛЬИН Петр,
КОЗЛОВА Анна,
МЕДВЕДЕВА Анна,
ТРОФИМОВ Никита

Аннотация. *Данная статья представляет собой стратегический маркетинговый анализ российского рынка услуг каршеринга. В ходе исследования были использованы сервисы маркетинговой аналитики и проведен онлайн-опрос, в котором приняли участие 197 человек. Основываясь на полученных данных, сформированы выводы и даны рекомендации для основных игроков рынка по различным сегментам.*

Ключевые слова: *рынок каршеринга, маркетинговый анализ, Делимобиль*

JEL-коды: *M 310, M 370, M 210, L 210*

Введение

Динамичный ритм городской жизни и новые технологии создают почву для развития новых транспортных систем, одной из которых является каршеринг, или сервис поминутной аренды авто. В 2012 г. в России появилась первая подобная служба, и к сегодняшнему дню каршеринг гармонично вписался в повседневную жизнь крупных городов. Каждый, кто заключил договор с каршеринговой компанией, может открыть специальное приложение, выбрать доступный автомобиль поблизости и спустя несколько минут управлять им. К важным преимуществам каршеринга относят следующее: низкие цены по сравнению с такси, отсутствие платы за парковку, возможность использовать автомобиль в одну сторону, в отличие от личного автомобиля, комфорт и гибкость маршрута по сравнению с общественным транспортом.

За недолгий срок существования компании прошли серьезный путь к удовлетворению запросов потребителей — совершенствовались мобильные приложения, увеличивался автопарк и расширялись зоны исполь-

зования. Тем не менее рано говорить, что рынок каршеринга стабилен. Бизнес не может стоять на месте, он вынужден постоянно отслеживать новые тенденции и корректировать свою стратегию по привлечению клиентов и поддержанию их лояльности. В этом аспекте нельзя недооценивать роль маркетинговой стратегии развития, которой посвящено это исследование.

Цель данного исследования — выработка рекомендаций для крупнейших компаний российского рынка каршеринга. Задачи: проведение анализа конкурентов и потребителей, выявление ключевых потребительских ценностей и сегментов рынка, проявление PEST- и SWOT-анализа.

Методология исследования

Исследование проводилось в два этапа.

1. *Поиск и анализ информации о рынке, пользователях сервисов каршеринга, конкурентах компании «Делимобиль».* На этом этапе исследования были проанализированы 200 отзывов клиентов о работе каршеринговых компаний на таких ресурсах, как <http://otzovik.com>, <http://smartsharing.ru>, после чего была составлена характеристика ценности рыночного предложения на данном рынке. Далее использовались сервисы маркетинговой аналитики: SimilarWeb¹ (сервис, анализирующий потоки трафика конкретного сайта и приложений, а также осуществляющий поиск возможных конкурентов), IQBuzz² (мониторинг социальных сетей и онлайн-СМИ по ключевым словам), CY-PR³ (анализ сайтов, сведения о ресурсах-конкурентах), Alexa⁴ (анализ трафика сайтов конкурентов), Google Trends⁵ (поисковые тренды в визуализации от Google). Для выявления преимуществ и недостатков приложений каршеринговых компаний был также использован ресурс SensorTower⁶.

2. *Проведение онлайн-опроса (далее «Опрос»), в котором приняло участие 197 респондентов, из них 115 человек используют услуги каршеринга.* Вопросы анкеты представлены в приложении 3 к настоящей статье. Выборка людей, пользовавшихся сервисом, состоит в основном из мужчин возраста от 21 до 35 лет (рис. 1), что совпадает с данными о возрастной структуре пользователей сервиса, полученные с помощью

¹ URL: <https://www.similarweb.com/>

² URL: <http://iqbuzz.pro/>

³ URL: <https://www.cy-pr.com/>

⁴ URL: <https://www.alexa.com/siteinfo>

⁵ URL: <https://trends.google.ru/trends/>

⁶ URL: <https://sensortower.com/>

сервиса мониторинга IQBuzz. Это косвенно свидетельствует о репрезентативности выборки для опроса. С результатами опроса можно ознакомиться, пройдя по следующей ссылке: https://docs.google.com/forms/d/1d6fFPorg40w447HISRp2CrpwH_fLTa6519iah3d3qMs/edit

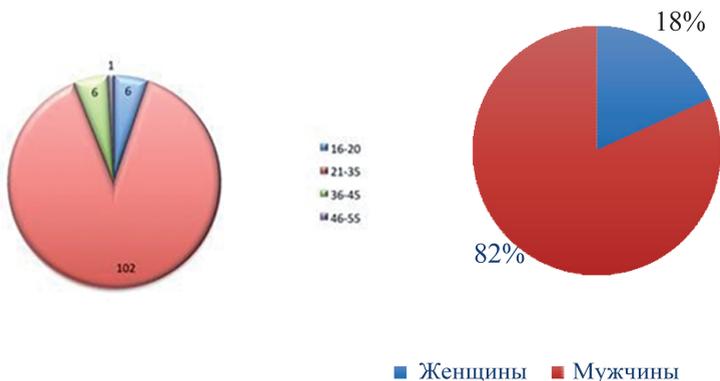


Рис. 1. Возрастная структура пользователей сервиса¹

Рис. 2. Половая структура пользователей сервиса²

PEST-анализ

Political — Политические факторы

Политические факторы являются важнейшими для компаний, которые работают с автомобилями (каршеринг и такси). Государство имеет широкий набор механизмов, способных оказать влияние на функционирование компаний в данной отрасли. Одним из общих политических факторов является устойчивость власти, которая проводит регулирование отрасли.

Учитывая прогнозы экспертов насчет выборов Президента РФ в 2018 г., можно считать, что устойчивость власти в России не подвергается сомнению³. Большое влияние на деятельность компаний также оказывают регулирование функционирования дорог и парковок в регионах присутствия. Сегодня в Москве существует ряд проблем с парковками: сокращение числа бесплатных парковок, отсутствие мест во дворах и увеличение сто-

¹ Результаты опроса, n = 115.

² Там же.

³ Сергей Гунеев. Moody's считает, что Путин будет баллотироваться и победит на выборах-2018. 26.10.2017. URL: <https://ria.ru/politics/20171026/1507600285.html> (дата обращения: 12.12.2017).

имости парковок¹. Помимо этого, в центре города ожидается появление платных дорог, что заставит автомобилистов тщательнее выбирать маршруты и приведет к увеличению трафика на бесплатных участках². Кроме того, 8 августа 2017 г. мэр Москвы Сергей Собянин подписал документ о выделении субсидий на покупку и лизинг автомобилей для операторов каршеринга³. Машинам каршеринга могут разрешить ездить по выделенным полосам⁴. Инициативу выдвинул Станислав Грошов, заместитель директора сервиса «Делимобиль». По его словам, идея должна получить отклик на законодательном уровне. По своей сути, автомобиль каршеринга является общественным транспортом, так как заменяет для множества людей личное средство передвижения. Если машины службы такси могут двигаться по выделенным полосам, возможно, такое же решение примут для прокатных машин.

Economical — Экономические факторы

Одними из самых существенных экономических факторов являются инфляция и реальные доходы населения. По прогнозам Минэкономразвития до 2020 г., уровень инфляции будет устойчивым на уровне 5%⁵. По данным Росстата, в нашей стране наблюдается снижение реальных доходов населения⁶. С другой стороны, происходит рост российского автомобильного рынка (7% в первом полугодии 2017 г.)⁷. Помимо этого, происходит удорожание стоимости обслуживания автомобиля: повышение стоимости ТО, бензина и налогов. Все это предоставляет компании возможности, связанные с перспективой замены владения личным автомобилем на использование каршеринга.

¹ Евгений Калюков. Тариф на парковку на 133 улицах Москвы с декабря увеличат до 200 руб. 15.11.2017. URL: <https://www.rbc.ru/society/15/11/2016/582afb609a79477295764be8> (дата обращения: 12.12.2017).

² Новая платная дорога появится прямо в центре Москвы. 24.03.2017. URL: http://auto.vesti.ru/news/show/news_id/670822/ (дата обращения: 12.12.2017)

³ Документ о выделении субсидий операторам каршеринга. URL: <http://www.mskagency.ru/materials/2693441>

⁴ Эмиль Ажар. Машинам каршеринга могут разрешить ездить по выделенным полосам. 24.10.2017. URL: <https://vistanews.ru/auto/182629> (дата обращения: 12.12.2017).

⁵ Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России). 25.03.2013. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/daba19 (дата обращения: 12.12.2017).

⁶ Росстат сообщил об ускорении снижения реальных доходов населения. 20.11.2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2017/11/20/742396-ros>; http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/# (дата обращения: 12.12.2017).

⁷ Игорь Владимировский. Итоги полугодия: российский автомобильный рынок вырос на 7%. 07.07.2017. URL: (ИСТОЧНИК??) (дата обращения: 23.12.2017).

Social-cultural — Социальные факторы

По статистике МВД и согласно информационным источникам, около трети всех криминальных инцидентов занимают хищения чужого имущества^{1, 2}. Вероятность краж машин и запчастей в больших городах велика. Существует также сложность раскрытия преступления из-за проблем с установлением личности, управлявшей каршеринговым автомобилем.

В наше время происходит смена ценностей, именно поэтому людям уже не так важно иметь собственный автомобиль, требующий больших затрат. Некоторым намного удобнее пользоваться услугами по разовому предоставлению машин (такси и каршеринг)³.

Согласно информационному источнику Foxtime, ежегодно в Москве происходит рост числа автомобилистов на 8–10%⁴. На 2017 г. зарегистрировано 5,6 млн машин⁵. Очевидно, что происходит рост числа автолюбителей, однако не все хотят или могут позволить себе купить автомобиль. Таким образом, на услуги каршеринговых компаний есть спрос.

Technological — Технологические факторы

Сегодня наблюдается рост доступности мобильного интернета. Этому способствует как появление у большого числа людей смартфонов, так и распространение вышек сотовой связи. Согласно источнику Geektimes, Россия заняла второе место в мире по доступности мобильного интернета⁶.

В то же время люди все чаще пользуются приложениями⁷. Это положительно сказывается на рынке каршеринга, так как заказать машину можно только с помощью приложения. Не компании побуждают потребителей переходить к приложениям, а самим потребителям так удобнее.

¹ Яков Лысенко. Москва убивает. 30.10.2017. URL: <https://www.gazeta.ru/social/2017/10/31/10964372.shtml> (дата обращения: 12.12.2017).

² Состояние преступности январь–декабрь 2016 года. 26.01.2017. URL: <https://мвд.рф/folder/101762/item/9338947/> (дата обращения: 12.12.2017).

³ Мореев А. В. Смена жизненных ценностей в информационном обществе. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xlii/17319> (дата обращения: 12.12.2017).

⁴ Сергей Шапошников. Сколько машин в Москве на 2017 год. 11.01.2017. URL: <http://foxtime.ru/news-view/v-moskve-rastet-kolichestvo-mashin> (дата обращения: 12.12.2017).

⁵ Госкомстат(РОССТАТ?). Число собственных легковых автомобилей на 1000 человек населения. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b11_14p/isswww.exe/stg/d01/05-17.htm (дата обращения: 12.12.2017).

⁶ По доступности мобильного интернета Россия оказалась на втором месте в мире. 01.03.2016. URL: <https://geektimes.ru/post/271904/> (дата обращения: 12.12.2017).

⁷ Анастасия Куриленко. Тенденции и перспективы рынка мобильных приложений: поговорим о деньгах. 02.03.2017. URL: <https://habrahabr.ru/company/alconost/blog/323020/> (дата обращения: 12.12.2017).

В мире происходит рост числа электрокаров¹. По словам Минэнерго, мировая тенденция не обойдет и Россию². Так как пока электроавтомобили доступны не всем, каршеринговые сервисы могут воспользоваться возможностью пополнения ими автопарка, что будет привлекать новых клиентов. Нынешний тренд экологичности также увеличивает желание потребителей пользоваться электроавтомобилями³.

Таблица 1

PEST-анализ для рынка каршеринга Москвы

Политические	Экономические
<ul style="list-style-type: none"> – Устойчивость власти – Проблемы с парковками в Москве – Инициативы по введению платных дорог в центре Москвы – Субсидии операторам каршеринга – Разрешение ездить по выделенной полосе 	<ul style="list-style-type: none"> – Устойчивый уровень инфляции — 5% – Снижение реальных доходов населения — на 1,3% за 2017 г. – Удорожание стоимости обслуживания автомобилей
Социально-культурные	Технологические
<ul style="list-style-type: none"> – Рост уровня преступности – Переоценка ценностей: люди предпочитают удобство статусности в виде личного автомобиля – Рост числа автолюбителей — 8–10% за 2017 г. 	<ul style="list-style-type: none"> – Рост доступности мобильного интернета – Переход на мобильные приложения – Появление электрокаров+тренд экологичности

Конкурентный анализ

Рынок каршеринга в России является сложным для анализа, поскольку находится на стадии активного развития. Об этом говорит и тот факт, что за время проведения исследования с 15 сентября по 22 декабря 2017 г. на рынок Москвы вышли три новых игрока: Rentmee, EasyRide и Carenda (130, 100 и 40 автомобилей соответственно). Автопарк данных фирм не превышает 6%⁴ от совокупного автопарка всех каршерингов России, поэтому

¹ Рост числа электромобилей до 100 млн к 2035 г вытеснит с рынка 1,5 млн барр/сутки нефти. Но не это главное. 14.06.2017. URL: <https://neftgaz.ru/news/view/161985-Rost-chisla-elektromobiley-do-100-mln-k-2035-g-vytesnit-s-rynka-15-mln-barrsutki-nefti.-No-ne-eto-glavnoe> (дата обращения: 12.12.2017).

² Минэнерго прогнозирует рост числа электромобилей в России. 25.10.2017. URL: <http://www.rosbalt.ru/russia/2017/10/25/1655856.html> (дата обращения: 12.12.2017).

³ 2017 год объявлен в Российской Федерации Годом экологии. URL: <http://ecoyear.ru/> (дата обращения: 12.12.2017).

⁴ Сравнение каршеринговых компаний. URL: <http://www.cars-sharing.ru/carsharing> (дата обращения: 14.09.2017).

их отсутствие в данном исследовании не должно существенно повлиять на результаты и выводы.

Основными игроками можно назвать следующие фирмы: Делимобиль (подробная характеристика компании представлена в приложении 1 к настоящей статье), BelkaCar, YouDrive, AnyTime. Автопарки этих фирм составляют ~90% от совокупного автопарка всех каршерингов России (1800 — Делимобиль, 1150 — BelkaCar, 750 — YouDrive, 366 — AnyTime¹). Также в Москве с 2015 г. функционирует каршеринг Car5, однако его автопарк составляет всего лишь 144 машины (3% от совокупного автопарка).

Компании UrentCar и Шеримобиль предоставляют свои услуги в Сочи, Краснодаре и Пятигорске и являются единственными каршерингами, работающими в южной части России, но рыночная доля этих операторов низка.

Целевой аудиторией каршеринга в России являются жители мегаполисов молодого и среднего возраста. Результаты настоящего исследования показывают, что 65% респондентов, пользующихся каршерингом, это мужчины в возрасте от 21 до 35 лет, живущие в Москве или Санкт-Петербурге².

Все сервисы каршеринга используют исключительно мобильные приложения для осуществления заказа машины пользователем. Однако у каждого сервиса существует свой сайт, на котором представлена информация о тарифах, условиях и акциях компаний. Возможность непосредственной брони автомобиля на сайте не предоставляется. Несмотря на это, важно проанализировать не только приложения, но и трафик на сайтах конкурентов.

С помощью сервиса SimilarWeb были проанализированы источники трафика на официальные сайты каршеринговых компаний. Данные, полученные в ходе исследования, представлены на рис. 1–5³. Из рис. 3 видно, что структура трафика у всех компаний практически одинакова: большая часть от 40 до 70% приходится на поисковые системы, практически равные доли (от 10 до 20%) — на прямые заходы по ссылкам и переходы с других сайтов.

¹ Сравнение каршеринговых компаний. URL: <http://www.cars-sharing.ru/carsharing> (дата обращения: 14.09.2017).

² По результатам опроса, проведенного с 13.10.2017 по 22.12.2017. Анкета по адресу. URL: https://docs.google.com/forms/d/1d6fFPorg40w447HISRp2CrpwH_fLTa6519iah3d3qMs/edit?usp=sharing, N = 196.

³ Период мониторинга: с 15.04.2017 по 15.10.2017. URL: <https://www.similarweb.com> (дата обращения: 15.10.17).

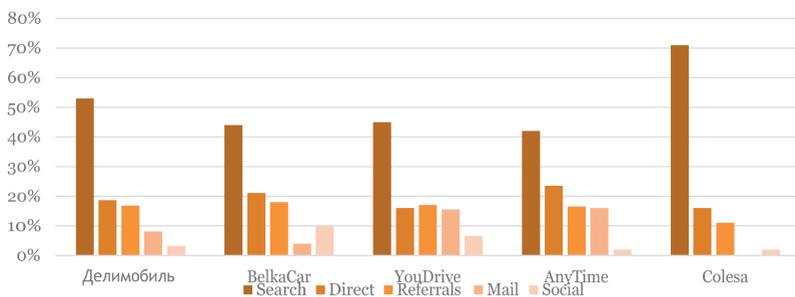


Рис. 3. Трафик на сайты каршеринговых компаний

В табл. 2 приведен анализ сайтов, с которых пользователи переходят на сайты каршеринговых компаний.

Таблица 2

Структура входящего — исходящего трафика для официальных сайтов российских компаний, предоставляющих сервис каршеринга¹

	Сайты-источники трафика	Сайты, на которые уходит трафик
Делимобиль	cars-sharing.ru — 28% promokodus.com — 15% nn.ru — 13% mos.ru — 11% aeroflot.ru — 9%	vk.com — 32% securepayments.sberbank.ru — 30% play.google.com — 13% cloudpayments.ru — 9% itunes.apple.com — 4%
BelkaCar	belkablack.ru — 51% varlamov.ru — 16% cars-sharing.ru — 7% wifika.ru — 4% mos.ru — 2,5%	play.google.com — 33% radiovesti.ru — 18,5% vk.com — 15% itunes.apple.com — 13% google.com — 6%
YouDrive	mos.ru — 20% youdrive-smart.ru — 13% rentcarus.ru — 12,5% promokodus.com — 12%	google.ru — 64% play.google.com — 8,5% telegram.ru — 8% youtube.com — 4% itunes.apple.com — 4%
Anytime	wifika.ru — 32% rentcarus.ru — 26% mos.ru — 16% truesharing.ru — 9% go.mail.ru — 6,5%	vk.com — 34% play.google.com — 24% youtube.com — 16% itunes.apple.com — 12% instsagram.com — 8%
Colesa	drive2.ru — 53% go.mail.ru — 11% ffclub.ru — 5%	autoreview.ru — 16,5% ya.ru — 14% replica.su — 10% bshina.ru — 10%

¹ Период мониторинга: с 15.04.2017 по 15.10.2017. URL: <https://www.similarweb.com> (дата обращения: 15.10.17).

Наиболее интересными представляются следующие результаты, представленные в табл. 2.

Большая часть аудитории компании Делимобиль приходит с сайтов с промокодами (15%) и различными акциями (13%). Важной информацией является то, что, посетив сайт, посетители уходят на его страничку в социальной сети ВКонтакте — 32% трафика. Это говорит о том, что потенциальный или уже существующий клиент ищет больше живой информации о компании и, возможно, готов следить за новостями и активностью проекта в социальной сети.

Половина трафика BelkaCar (51%) приходит с сайта belkablack.ru, который представляет собой страницу для каршеринга бизнес-класса. Это значит, что пользователи, ознакомившиеся с условиями аренды Mercedes-Benz CLA — именно этот автомобиль компания использует в своем каршеринге бизнес-класса, — переходят на основной сайт компании для регистрации. В исходящем трафике наблюдается следующая тенденция: почти 50% трафика BelkaCar приходится на переходы в платформы для покупки приложений (play.google.com, itunes.apple.com). Это значит, что почти половина людей, зашедших на сайт компании, интересуется установкой приложения.

На сайт YouDrive большая доля пользователей переходит также с сайтов, на которых указываются различные промокоды для получения скидок и бонусов (youdrive-smart.ru — 13%; promokodus.com — 12%). Примерно треть пользователей переходит на сайт с информационных порталов, на которых узнает о данном каршеринге (mos.ru — 20%; rentcarus.ru — 12,5%). Более половины исходящего трафика уходит в поисковик Google и только 13% — на платформы для скачивания приложения.

Почти 75% входящего трафика AnyTime приходится на информационные порталы, на которых пользователи узнают о каршеринге (wifika.ru; rentcarus.ru; mos.ru; truesharing.ru). Треть посетивших сайт AnyTime переходят в магазины приложений, еще одна треть — переходит в социальную сеть ВКонтакте.

Оценим степень присутствия компаний в сети интернет, в первую очередь обратившись к тематическому индексу цитирования (ТИЦ), разработанному и рассчитываемому для различных сайтов компанией Яндекс. Согласно информации, предоставленной сервисом Яндекс. Помощь, ТИЦ учитывает количество ссылок на сайт с других сайтов, придавая этим ссылкам разный «вес» в зависимости от авторитетности и тематической релевантности ссылающегося сайта. Таким образом, большее значение ТИЦ свидетельствует в целом о большей популярности компании в интернете и лучшей работе владельцев по продвижению сайта. В свою очередь работа над ссылочным трафиком является основной составляющей поисковой оптимизации (SEO), которую проводят компа-

нии для повышения популярности своего официального сайта компании в поисковой выдаче.

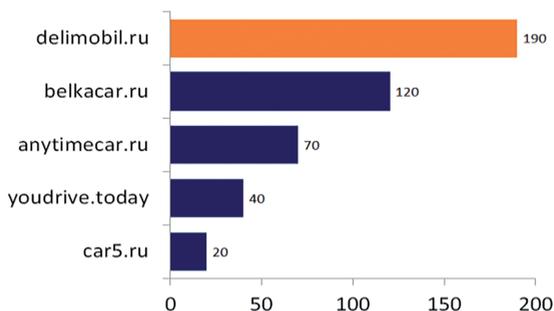


Рис. 4. Яндекс ТИЦ для российских компаний, предоставляющих сервис заказа каршеринга (20.10.2017)¹

Из рис. 4 можно сделать вывод о том, что компания Делимобиль лидирует по сравнению с конкурентами по работе в области ссылочного продвижения в интернете.

Для определения степени присутствия компании в интернете авторы также обратили внимание на показатель популярности компании, рассчитываемый сервисом Google Trends (рис. 5) и на динамику запросов в поисковике Яндекс (рис. 6), рассчитываемую сервисом Wordstat.

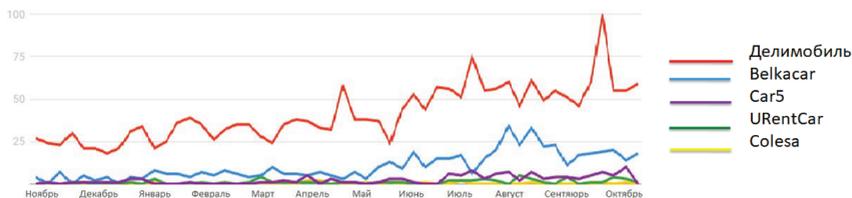


Рис. 5. Динамика популярности запросов о компаниях-конкурентах в Рунете (по шкале от 0 до 100, на 29.10.2017)²

На рис. 5 и 6 видно, что из всех игроков российского рынка каршеринга компания

Делимобиль лидирует по запросам, что подтверждают выводы, сделанные на основе анализа ТИЦ. BelkaCar — единственная компания, приближающаяся к компании Делимобиль по этому показателю. Можно также видеть значительный скачок в динамике запросов BelkaCar с июля 2017 г.

¹ URL: <https://www.cy-pr.com/> (дата обращения: 05.10.2017).

² URL: <https://www.google.ru/trends/> (дата обращения: 29.10.2017).

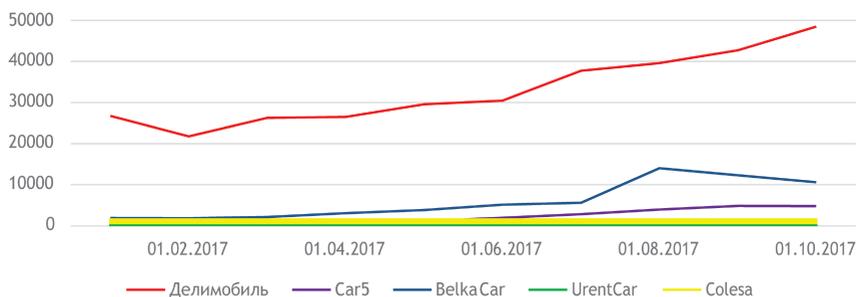


Рис. 6. Динамика абсолютного количества запросов в поисковике Яндекс (на 29.10.2017)¹

Анализ социальных сетей

В табл. 3 представлены данные по официальным группам каршеринговых компаний в социальной сети VK (ВКонтакте), полученные с помощью сервиса popsters.com.

Таблица 3

Активность в официальных группах VK.com²

	Подписчики	Просмотры	Лайки	Комментарии	Репосты	Записи	Доля активных пользователей, %
Делимобиль	20 757	5 054 003	29 556	26 551	4151	821	0,32
BelkaCar	6889	1 546 960	7775	9020	494	116	0,56
YouDrive	3808	423 018	3476	8692	212	267	0,34
AnyTime	12 027	505 342	16 251	15 583	1774	1283	0,16
Car5	1259	38 629	206	1171	38	46	0,39

Проанализировав полученные с помощью сервиса popsters.com данные, можно увидеть, что группа VK Делимобиль является наиболее популярной (наибольшее количество подписчиков, просмотров, лайков среди конку-

¹ URL: <https://www.wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 29.10.2017).

² Проанализирован трафик групп на период с 27.11.2017 по 26.12.2017. URL: <https://popsters.ru/app/dashboard> (дата обращения: 26.12.2017).

рентов). YouDrive — на втором месте, на группу данного каршеринга подписано 12 027 человек, однако YouDrive имеет наименьший показатель активности пользователей среди конкурентов (0,16%). Официальная группа ВК BelkaCar занимает третье место по количеству подписчиков, но имеет максимальный показатель активности (0,56%); это говорит о том, что эффективность работы компании в этой соцсети выше, чем у конкурентов.

Анализ официальных сайтов.

На рис. 7 представлен рейтинг по 100-балльной шкале основных каршеринговых компаний на российском рынке, полученный с помощью сервиса Website Grader¹. Website Grader — это бесплатный онлайн-сервис, который оценивает сайты по ключевым показателям (быстродействие, мобильная версия, поисковая оптимизация, безопасность) и выдает рекомендации по улучшению оценки.

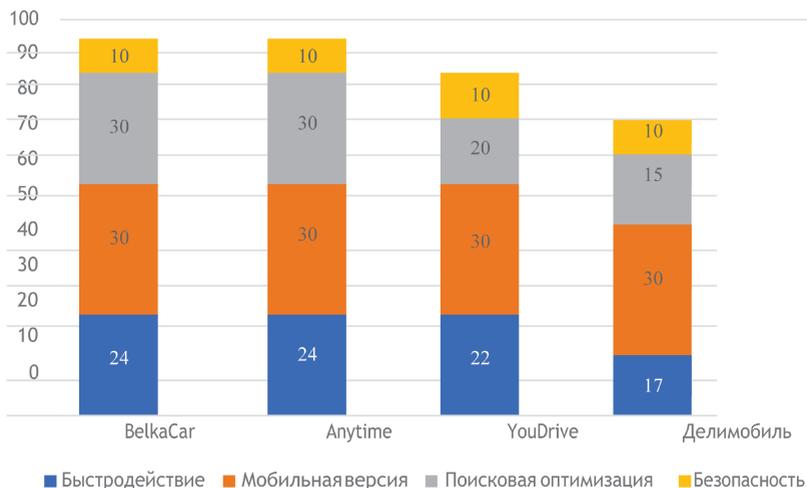


Рис. 7. Оценка официальных сайтов при помощи Website Grader

Наиболее отлаженными оказались сайты BelkaCar и Anytime, оценка каждого из сайтов составила 94 балла. Максимальная оценка не была достигнута в обоих случаях из-за категории «быстродействие» — излишнее количество HTTP запросов и блокировка рендеринга².

¹ URL: <https://website.grader.com> (дата обращения: 22.12.2017).

² Почитать про рендеринг можно здесь: Michelle Villalobos (18.11.2015) “How to Remove Render-Blocking JavaScript From Your Website”. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/remove-javascript-rendering-block> (дата обращения: 26.12.2017).

Рекомендации для компании Делимобиль: 1) объединить файлы, чтобы минимизировать количество HTTP-запросов, которые делает сайт; 2) удалить или перенести любой JavaScript или CSS, который мешает загрузке above-the-fold контента.

Сайт компании Youdrive занял третье место, его оценка составила 82 балла. Максимальная оценка не была достигнута из-за категории «быстродействие» — излишнее количество HTTP запросов и долгая загрузка страниц, и из-за категории «поисковая оптимизация» — отсутствие карты сайта. Рекомендации: 1) объединить файлы, чтобы минимизировать количество HTTP-запросов, которые делает сайт; 2) облегчить страницы сайта, сжать изображения и видео, где это возможно; 3) опубликовать карту сайта и отправить его в Google, чтобы Google мог легко просканировать содержимое сайта.

На последнем месте оказался сайт компании Делимобиль, оценка сайта составила 72 балла. Максимальная оценка не была достигнута из-за категории «быстродействие» — излишнее количество HTTP запросов, долгая загрузка страниц и блокировка рендеринга, и из-за категории «поисковая оптимизация» — отсутствие заголовков страниц и отсутствие краткого описания страницы, либо представление краткого описания страницы в неправильной форме. Рекомендации: 1) объединить файлы, чтобы минимизировать количество HTTP-запросов, которые делает сайт; 2) облегчить страницы сайта, сжать изображения и видео, где это возможно; 3) удалить или перенести любой JavaScript или CSS, который мешает загрузке above-the-fold контента; 4) уменьшить длину заголовков страниц до 70 символов и включить ключевые слова один раз; 5) уменьшить краткое описание страниц до 160 символов и включить ключевые слова один раз.

Анализ мобильных приложений

Поскольку основная активность (заказ машины) происходит не на сайтах или в соцсетях, а в мобильных приложениях, наиболее интересным является анализ приложений конкурирующих компаний (табл. 4).

Таблица 4

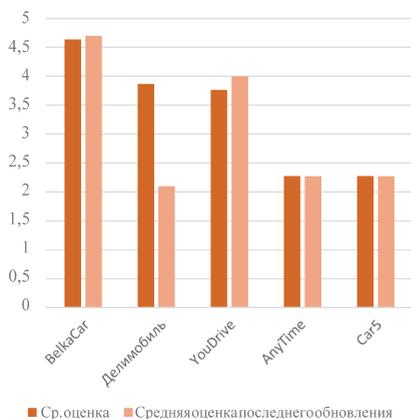
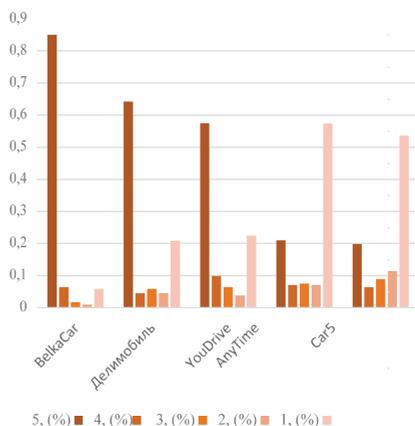
Средняя оценка приложений сервисов¹ (%)

Оценка	BelkaCar	Делимобиль	YouDrive	AnyTime	Car5
«5»	85	64	57	21	20
«4»	6	5	10	7	6

¹ URL: https://sensortower.com/ios/ru/--/app/_/1038254296/overview (дата обращения: 28.09.2017).

Окончание табл. 4

Оценка	BelkaCar	Делимобиль	YouDrive	AnyTime	Car5
«3»	2	6	6	7	9
«2»	1	5	4	7	11
«1»	6	21	22	57	54
Средняя оценка	4,64	3,86	3,76	2,27	2,27
Средняя оценка последнего обновления	4,7	2,1	4	2,27	2,27
Количество отзывов	1692	1954	667	267	237

Рис. 8. Рейтинг мобильных приложений¹Рис. 9. Распределение отзывов о приложениях²

В табл. 4 представлены оценки пользователей (каждый пользователь выбирал оценку от 1 до 5 для соответствующего приложения) и их количество. Показатель «средняя оценка» — оценка пользователями приложений за все время их существования, «средняя оценка последнего обновления» — оценка только последних обновлений приложений. Как видно из табл. 4, компания BelkaCar уверенно опережает Делимобиль по этим показателям. По оценкам последних обновлений, Делимобиль обходит и фирма YouDrive. По данным рис. 8, удовлетворенность пользовате-

¹ URL: <https://sensortower.com/ios/ru/ooo-karshieringh-russia/app/dielimobil/1038254296/> (дата обращения: 28.09.2017).

² URL: <https://sensortower.com/ios/ru/ooo-karshieringh-russia/app/dielimobil/1038254296/> (дата обращения: 28.09.2017).

лей приложений почти всех рассматриваемых компаний кроме компании Делимобиль не менялась в связи с загрузкой последних обновлений. Однако средняя оценка последнего обновления приложения Делимобиль упала практически в 2 раза. Анализируя рис. 9, приложение сервиса BelkaCar оказалось самым высоко оцениваемым среди пользователей и получило наибольшую среднюю оценку и наибольшее количество оценок «5». Его ближайшими преследователями в рейтинге являются приложения компаний Делимобиль и YouDrive. Последние места разделили AnyTime и Car5, приложения которых были оценены на минимальное число звезд большей частью пользователей, что сказалось на средней оценке — всего 2,27 из 5.

На рис. 10 представлен рейтинг компаний по количеству скачиваний приложений в категориях Auto&Vehicles, Maps&Navigations.

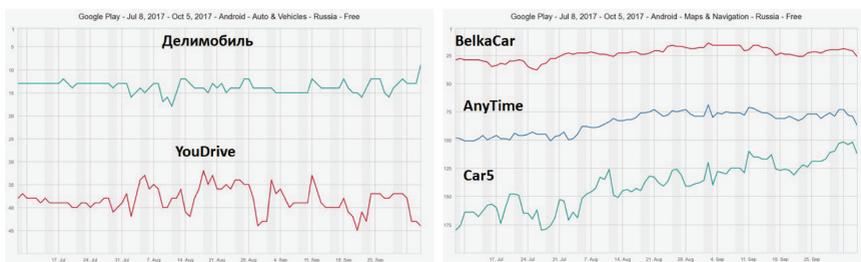


Рис. 10. Рейтинг компаний по количеству скачиваний, категория Auto&Vehicles, Maps&Navigations¹

По данным сайта Sensortower.com, текущий рейтинг компаний по количеству скачиваний приложений в категории Auto&Vehicles, Maps&Navigations: Делимобиль — 9-е место, BelkaCar — 25-е, YouDrive — 44-е, Anytime и Car5 в районе 100. На рис. 11 видны устойчивые позиций компаний Делимобиль и BelkaCar, положительные тренды у AnyTime и Car5, отрицательный у YouDrive.

Результаты опроса

В ходе опроса выяснилось, что 58% (115 человек) хотя бы один раз пользовались каршерингом, а 42% (82 человека) никогда не пользовались. Респондентам, ответившим утвердительно на вопрос о пользовании каршерингом, предлагалось выбрать каршеринговые компании, бренд которых им известен. На основе данного вопроса была проанализирована узнаваемость брендов, результаты представлены на рис. 11.

¹ URL: <https://sensortower.com> (дата обращения: 05.10.2017).

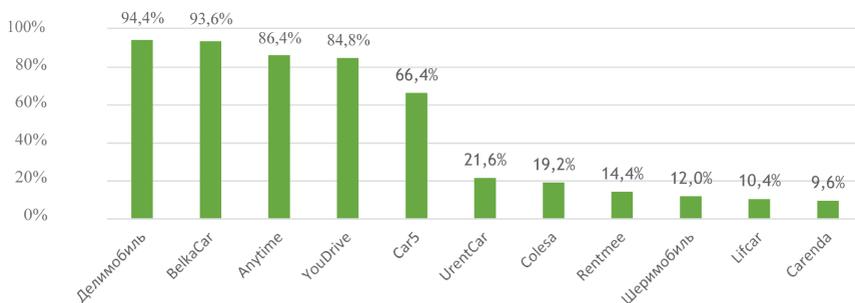


Рис. 11. Узнаваемость каршеринговых компаний (%)¹

Как видно из рис. 11, наиболее узнаваемыми компаниями являются крупные игроки на рынке столицы. В частности, о Делимобиле не знают всего 5,6% респондентов. В целом же узнаваемость Делимобиля, BelkaCar, Anytime и YouDrive находится в интервале от 94,4 до 84,8%, немного обособленно расположился сервис Car5 — его узнаваемость составила 66,4%, узнаваемость остальных игроков не превысила 21,6%. Результаты, с одной стороны, кажутся логичными, поскольку узнаваемость положительно зависит от размера автопарка и рекламы. С другой стороны, они могут быть в какой-то мере занижены для сервисов, не представленных в столице, поскольку доля москвичей преобладает среди респондентов анкеты (83,5%).

Респондентам, ответившим утвердительно на вопрос о пользовании каршерингом, предлагалось выбрать предпочитаемую ими компанию. Полученные ответы представлены на рис. 12.

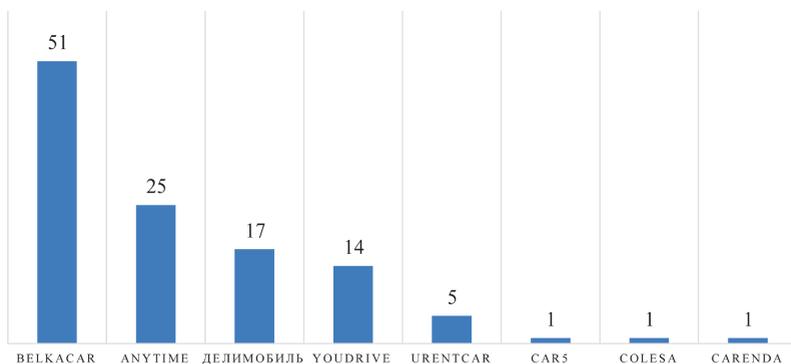


Рис. 12. Структура предпочтений компаний потребителями (человек)²

¹ Результаты опроса, n = 115.

² Результаты опроса, n = 115.

Как можно увидеть, фирмы Car5, Colesa и Carenda выбрали лишь по одному человеку, пять пользователей выбрали сервис URentCar. Из-за столь малого количества наблюдений по этим компаниям, в следующих частях статьи большая часть рисунков будет представлять четыре фирмы: BelkaCar, Anytime, Делимобиль и YouDrive. Для респондентов, не пользовавшихся услугами каршеринга, авторами были подготовлены вопросы, позволяющие выявить потенциальных пользователей и дать рекомендации по их привлечению.

Что вас останавливает перед использованием каршеринга?

78 ответов

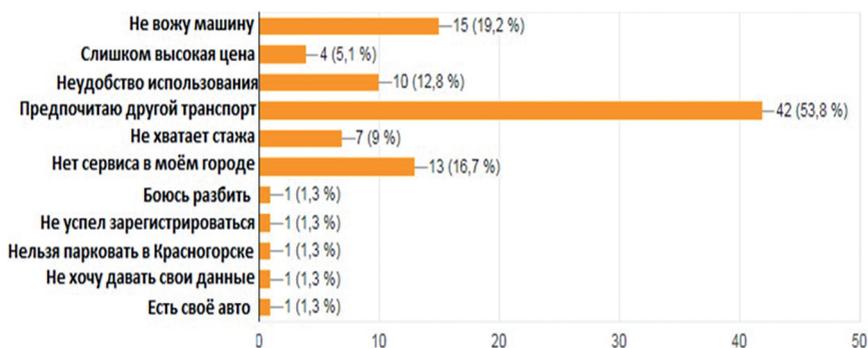


Рис. 13. Ответы на вопрос «Что Вас останавливает перед использованием каршеринга?» (человек)¹

Из рис. 13 видно, что самое большое количество ответов 53,8% (42 человека) указывает на использование другого вида транспорта. Понятно также, что снижение требуемого стажа и географическое расширение присутствия сервиса по оказанию услуг каршеринга будут служить драйверами развития рынка.

Сегментация клиентов на рынке каршеринга

Оценив важный параметр длительности поездки (см. рис. 14), авторы пришли к выводу, что поездка в 40 мин делит выборку на два крупных сегмента, которые ведут себя по-разному.

¹ Результаты опроса, n = 78.

СРЕДНЯЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПОЕЗДКИ

Менее 40 мин ■ Более 40 мин ■

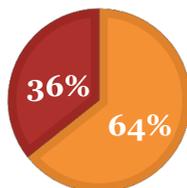


Рис. 14. Ответы пользователей по средней продолжительности поездки (% от общей выборки)¹

В сегмент 1 «Менее 40 мин» вошли 74 респондента, в сегмент 2 «Более 40 мин» — 41.



Рис. 15. Оценка важности параметров рыночного предложения различными сегментами²

Как следует из рис. 15, два сегмента значительно отличаются по характеру предпочтений.

Клиенты, относящиеся к сегменту 1, поездка которых длится от 10 до 40 мин, являются более требовательными, так как для них практически все параметры являются более важными, чем для сегмента 2.

Клиенты, относящиеся к сегменту 2, поездка которых длится более 40 мин, являются менее требовательными, так как для них практически все параметры являются менее важными, чем для сегмента 1.

¹ Результаты опроса, n = 115.

² Результаты опроса, n = 115.

Опрос показал, что критерий «Уникальное авто» является наименее важным для обоих сегментов, поэтому авторы исключили его из дальнейшего рассмотрения.

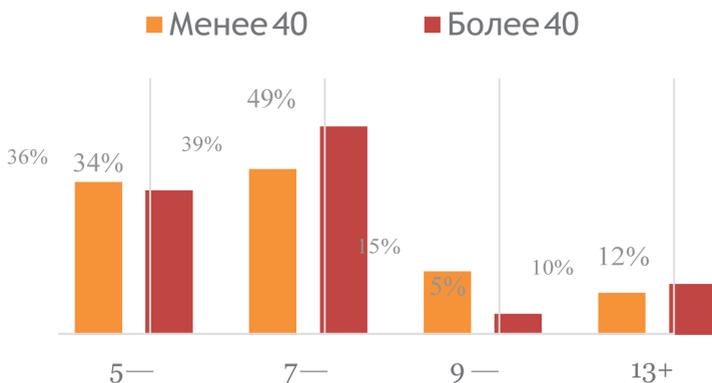


Рис. 16. Готовность платить за минуту использования сервиса каршеринга по сегментам, руб./ мин¹

Из рис. 16 можно сделать вывод о том, что процент респондентов, готовых платить 9–12 руб. за минуту использования каршеринга, что больше средней рыночной цены в 7–8 руб., выше в сегменте «Менее 40 мин», однако в сегменте «Более 40 мин» высокая доля пользователей готовых платить более 13 руб. за минуту поездки. Приемлемая средневзвешенная стоимость минуты поездки для первого сегмента составляет 8,28 руб., а для второго — 8,23 руб.

Затем был проанализирован индекс лояльности клиентов сервисов каршеринга NPS². Для его расчета были использованы полученные в ходе опроса клиентов каршеринговых фирм ответы на вопрос о том, готов ли респондент порекомендовать компанию своим друзьям. В анкете ответы принимались по 10-балльной шкале. Для расчета модифицированного индекса NPS используются следующие критерии:

- 9–10 — респондент является сторонником компании;
- 7–8 — респондент является нейтральным клиентом;
- 6 и ниже — респондент является критиком.

Значение индекса NPS рассчитывалось как разность между долей сторонников и долей критиков. Результаты представлены в рис. 17 и 18.

¹ Результаты опроса, n = 115.

² Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 22.

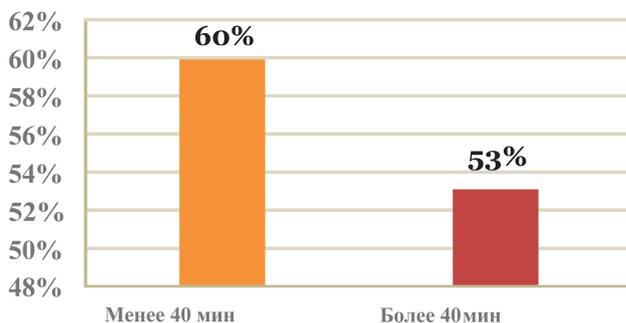


Рис. 17. NPS по сегментам

Как видно из рис. 17, наибольшую лояльность своим фирмам респонденты сегмента 1, пользующиеся услугой менее 40 мин. NPS сегмента 1 составил 60%, в то время как NPS сегмента 2 равен 53%.

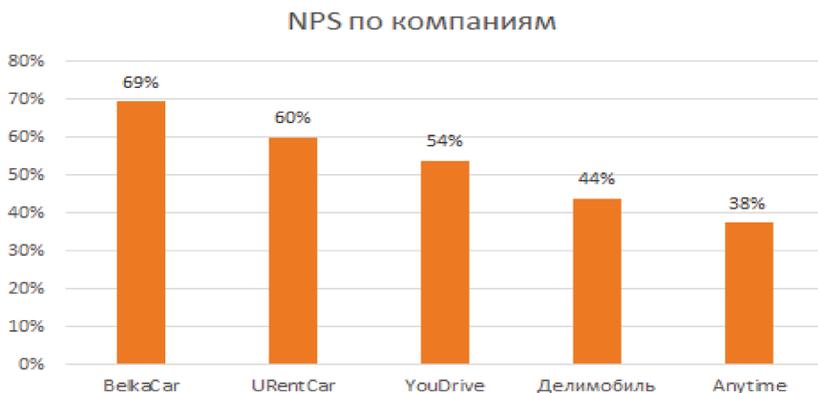


Рис. 18. NPS по компаниям

На рис. 18 представлены значения NPS по исследуемым конкурентам. Самая предпочитаемая фирма — BelkaCar, самый низкий NPS — у Anytime. Исходя из результатов опроса, можно сказать, что BelkaCar обладает наибольшим потенциалом для роста прибыли за счет своих промоутеров (сторонников компании).

Для сопоставления NPS была составлена выборка зарубежных компаний на основе статьи¹ Владимира Михайлова «Каршеринг: простой способ

¹ Владимир Михайлов (18.08.2017) «Каршеринг: простой способ получить 25% годовых или очередная ловушка?» URL: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/349199-karshering-prostoy-sposob-poluchit-25-godovyh-ili-ocherednaya-lovushka> (дата обращения: 01.12.2017).

получить 25% годовых или очередная ловушка?». Оценки NPS по компаниям получены при помощи сервиса NetPromoterScore.guru¹. На данном сайте мы также получили оценки NPS для BelkaCar, Youdrive, Anytime и Делимобиль, результаты представлены на рис. 19.

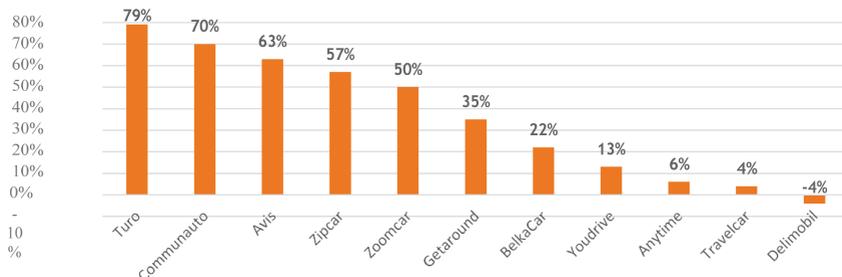


Рис. 19. NPS зарубежных компаний

Сразу бросается в глаза различие результатов: BelkaCar в исследовании авторов и по данным сервиса NetPromoterScore.guru обладает наибольшим показателем NPS среди российских каршеринговых служб, но значения NPS кардинально различаются, исходя из опроса авторов (69%) плюс из исследования с сайта (22%). По данным сервиса NetPromoterScore.guru, компания Делимобиль обладает отрицательным NPS, равным минус 4%, что означает, что большее количество опрошенных не станет никому рекомендовать эту фирму. Предположительно, так резко результаты могут различаться из-за небольшого числа респондентов (115) в опросе авторов. К сожалению, сервис NetPromoterScore.guru не указывает, на основе каких данных получены предоставляемые оценки NPS.

Выявление наиболее посещаемых интернет-ресурсов для обоих сегментов необходимо для построения портрета клиента из разных сегментов.

Как видно из рис. 20, более 90% респондентов пользуются социальной сетью «ВКонтакте» (Vk.com) вне зависимости от того, к какому сегменту они относятся. Популярными интернет-ресурсами также являются Instagram и YouTube.

Для сегмента 1 «Менее 40 мин» более популярными ресурсами являются Трушеринг, Twitter и Carsharing.ru. Респонденты, относящиеся к сегменту 2, чаще пользуются Авто.ру и Facebook.

¹ URL: <https://netpromoterscore.guru/turo-com>; <https://netpromoterscore.guru/communauto-com>; (дата обращения: 24.11.2017).

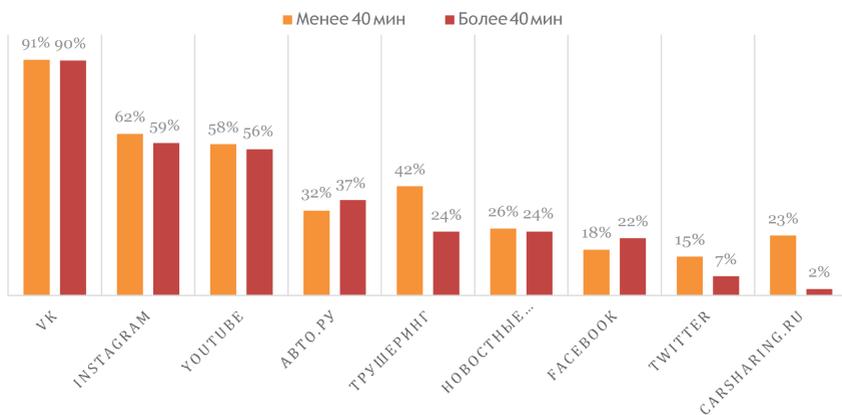


Рис. 20. Используемые ресурсы в интернете по сегментам¹

Анализ показателей важности и удовлетворенности

В ходе опроса авторы оценивали параметры рыночного предложения компании по таким показателям, как важность и удовлетворенность. В результате выяснилось, что по многим параметрам наблюдаются отрицательные расхождения важности и удовлетворенности. Чтобы оценить, насколько данные расхождения критичны, а также сделать выводы о том, на какие параметры рыночного предложения следует обратить внимание в первую очередь, авторы построили матрицу восприятия Needs&Gaps. Теоретической базой для этого послужила книга Брэдли Гейла “Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See”². На первом этапе авторы проанализировали важность параметров рыночного предложения Делимобиль, после чего соотнесли их с оценками удовлетворенности. По каждому из показателей было также найдено среднее значение. В результате для каждого из сегментов была построена карта восприятия Needs and Gaps (рис. 21 и 22), которая показывает значения важности и удовлетворенности в сравнении со средними показателями.

Таким образом, все параметры рыночного предложения расположились по четырем группам. В табл. 5 представлено распределение для сегмента 1 «Менее 40 мин».

¹ Результаты опроса, n = 115.

² Bradley Gale “Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See”. URL: https://books.google.ru/books/about/Managing_Customer_Value.html?id=IycdJQ9gLzMC&redir_esc=y (дата обращения: 12.12.2017).

Сегмент 1 "Менее 40 минут"

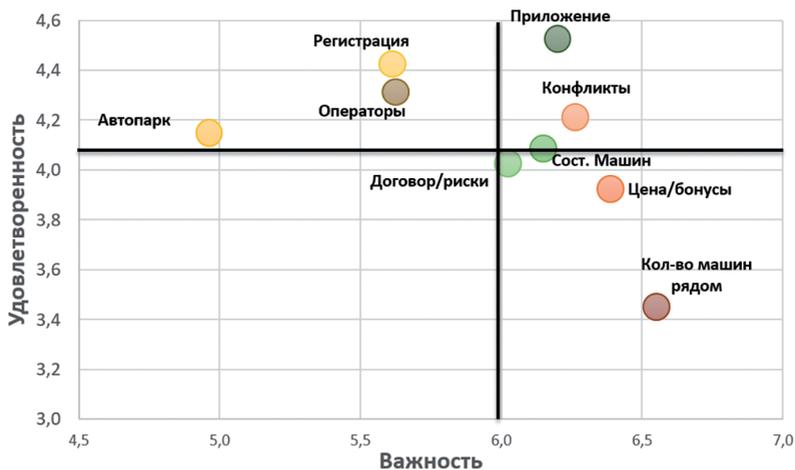


Рис. 21. Карта восприятия Needs&Gaps для сегмента 1 «Менее 40 мин» клиентов компании Делимобиль

Сегмент 2 "Более 40 минут"

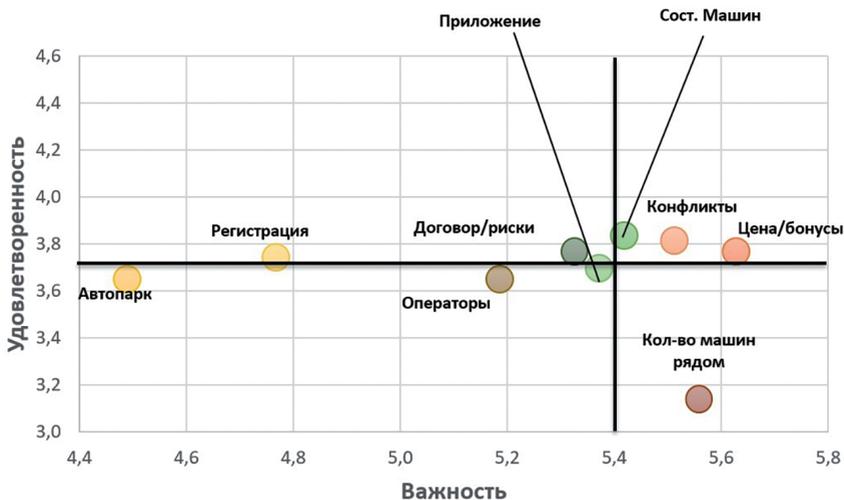


Рис. 22. Карта восприятия Needs&Gaps для сегмента 2 «Более 40 мин» клиентов компании Делимобиль

Таблица 5

Квадранты матрицы Needs&Gaps для сегмента 1 «Менее 40 мин»

1-й квадрант «Основные преимущества»	2-й квадрант «Второстепенные преимущества»
1. Улаживание конфликтов 2. Приложение 3. Состояние автомобилей	1. Работа операторов 2. Простота регистрации 3. Автопарк
3-й квадрант «Низкий приоритет»	4-й квадрант «Базовые недостатки»
-	1. Количество машин рядом 2. Цена / бонусы 3. Договор / риск

В табл. 6 представлено то же распределение, но уже для сегмента 2 «Более 40 мин».

Таблица 6

Квадранты матрицы Needs&Gaps для сегмента 2 «Более 40 мин»

1-й квадрант «Основные преимущества»	2-й квадрант «Второстепенные преимущества»
1. Состояние автомобилей 2. Цена / бонусы 3. Улаживание конфликтов	1. Простота регистрации 2. Договор / риски
3-й квадрант «Низкий приоритет»	4-й квадрант «Базовые недостатки»
1. Автопарк 2. Работа операторов 3. Приложение	1. Количество машин рядом

Следует отметить, что матрицы Needs&Gaps обоих сегментов имеют как схожие черты, так и значимые различия:

1. Оба сегмента включают в группу «Основные преимущества» такие показатели, как «Состояние автомобилей» и «Улаживание конфликтов», однако сегмент 1 «Менее 40 мин» также относит к этой группе «Приложение», а сегмент 2 «Более 40 мин» — «Цена / бонусы». Тот факт, что сегмент 1 относит цену и систему бонусов к группе «Базовые недостатки», говорит о проблемах ценовой стратегии компании Делимобиль.
2. Для сегмента 1 «Менее 40 мин» второстепенными преимуществами компании Делимобиль являются «Автопарк», «Простота регистрации» и «Работа операторов», в то же время для сегмента 2 «Более 40 мин» это «Простота регистрации» и «Договор / риски». Несмотря на то, что важность этих показателей для потребителей относитель-

но низка, не стоит совсем забывать о них, так как они могут стать конкурентным преимуществом при прочих равных условиях.

3. Для сегмента 1 в первую группу не вошел ни один из рассматриваемых показателей, в то же время для сегмента 2 туда попали «Автопарк», «Работа операторов» и «Приложение». Это говорит о том, что предпринимать меры по повышению удовлетворенности данными характеристиками не является первоочередной задачей при работе с сегментом 2 «Менее 40 мин».
4. Для обоих сегментов показатель «Количество машин рядом» вошел в группу базовых недостатков. Это значит, что он требует повышенного внимания со стороны компании и срочных действий по повышению удовлетворенности. В то же время для сегмента 1 «Менее 40 мин» в группу «Базовые недостатки» также вошли показатели «Цена / бонусы» и «Договор / риск». Это говорит о том, что при работе с данным сегментом компании следует рассмотреть возможность повышения удовлетворенности за счет более гибких цен и упрощенной процедуры заключения договора при одновременном снижении рисков его нарушения.

Карта ценности

Авторы построили карту ценности для каждого из сегментов, чтобы оценить, какое положение компания Делимобиль и ее основные конкуренты в глазах потребителей сегмента 1 «Менее 40 мин» и сегмента 2 «Более 40 мин». Для построения карты ценности авторы воспользовались методологией Брэдли Гейла, представленной в книге “Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See”¹.

Для оценки воспринимаемого качества услуг рассматриваемых компаний (горизонтальная ось) авторы использовали результаты опроса², касающиеся удовлетворенностью потребителей параметрами рыночного предложения компаний. При оценке воспринимаемой цены авторы использовали объективные данные о ценах аренды автомобиля за минуту³, а также результаты опроса, касающиеся готовности платить за минуту аренды автомобиля. Следует отметить, что максимальное значение для оценки каче-

¹ Bradley Gale, Robert Chapman Wood “Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See” Simon and Schuster, 28.03.1994. URL: https://books.google.ru/books/about/Managing_Customer_Value.html?id=lCdyJy8vg94C&redir_esc=y (дата обращения: 20.10.2017).

² Опрос авторов с 01.11.2017 по 20.11.2017. URL: <https://goo.gl/forms/ODgyot8eRgd6coCS2>, число респондентов = 197.

³ URL: <https://delimobil.ru/rates>, <https://belkacar.ru/>; <https://anytimecar.ru/how-it-works/tariffs/>; <https://youdrive.today/rates> (дата обращения: 20.11.2017).

ства составляет 5, а для оценки цены — 10. Для каждого из сегментов были найдены средние значения: 4,1 (воспринимаемое качество) и 8,3 (воспринимаемая цена) — сегмент 1 «Менее 40 мин»; 3,7 (воспринимаемое качество) и 8,3 (воспринимаемая цена) — сегмент 2 «Более 40 мин».

По соответствующим точкам («Воспринимаемое качество», «Воспринимаемая цена») рассматриваемых компаний была построена линия регрессии (линия справедливой цены), отражающая в сегменте ту цену, которую потребители считают справедливой для каждой заданной величины воспринимаемого качества.

Линия справедливой цены проходит через среднюю точку, которая отражает средние значения воспринимаемой цены и воспринимаемого качества товаров на данном рынке. Угловой коэффициент линии справедливой цены показывает, какое увеличение воспринимаемой цены на товар при увеличении воспринимаемого качества на единицу потребители считают справедливым.

Линии, параллельные осям и проходящие через среднюю точку, делят карту на четыре квадранта.

1. Левый нижний квадрант: ниже средней воспринимаемой цены и ниже среднего воспринимаемого качества. Это множество компаний, малопривлекательных с точки зрения качества, но с соответствующей ожидаемой низкой ценой продукции;
2. Левый верхний квадрант: выше средней воспринимаемой цены и ниже среднего воспринимаемого качества. Это наименее привлекательное множество компаний, так как с точки зрения потребителя они за низкое качество продукции платят неоправданно высокую цену. Также этот квадрант называют *«зоной неэффективных покупок»*.
3. Правый верхний квадрант: выше средней воспринимаемой цены и выше среднего воспринимаемого качества. Это множество компаний с высокой воспринимаемой ценой, однако и с высоким воспринимаемым качеством.
4. Правый нижний квадрант: выше средней воспринимаемой цены и ниже среднего воспринимаемого качества. Это наиболее привлекательное множество компаний, так как их товар с высоким воспринимаемым качеством и низкой воспринимаемой ценой в глазах потребителя. Этот квадрант также называют *«зоной особо выгодных покупок»*. В результате для каждого из сегментов была построена карта ценности (рис. 23 и 24).

Карта ценности для выборки в целом, без разделения респондентов на сегменты представлена в приложении 2 на рис. 27.

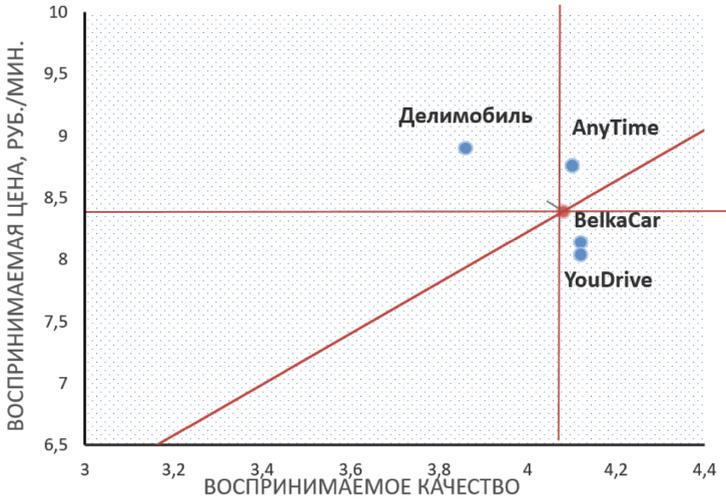


Рис. 23. Карта ценности для сегмента 1 «Менее 40 мин»

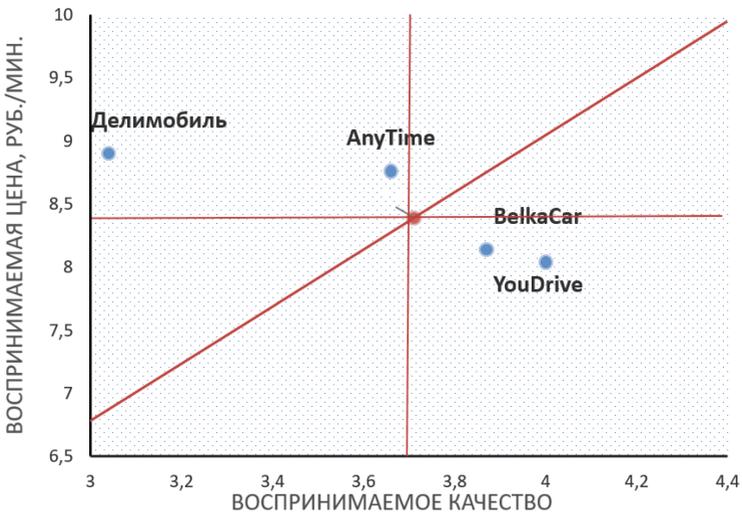


Рис. 24. Карта ценности для сегмента 2 «Более 40 мин»

На основе карт ценности, построенных для обоих сегментов, можно сделать следующие выводы.

1. Делимобиль находится в зоне неэффективных покупок для сегмента 1 «Менее 40 мин» и сегмента 2 «Более 40 мин». Это говорит

- о том, что потребители считают предлагаемые цены завышенными, при этом качество оценивается ими ниже среднего.
2. Компании BelkaCar и YouDrive являются наиболее опасными конкурентами Делимобиля, так как если существующие положения компаний на карте ценности сохранятся, в будущем они будут наращивать свою рыночную доли, при этом Делимобиль будет ее терять.
 3. Положение компании AnyTime воспринимается потребителями из сегмента 1 «Менее 40 мин» и сегмента 2 «Более 40 мин» по-разному. Для сегмента 1 она входит в зону неэффективных покупок, однако для сегмента 2 AnyTime входит в 3-й квадрант: высокое качество по высокой цене.

SWOT-анализ¹ помогает определить основные угрозы и возможности роста компании. Были выделены основные сильные и слабые стороны компании Делимобиль, угрозы и возможности.

Таблица 7

SWOT-анализ для компании Делимобиль

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Долгое удержание клиента на сайте Bouncerate=28,3%, что ниже чем у ближайшего конкурента на 4,5 п.п. (см. приложение) • Хороший (3,9 из 5) рейтинг приложения (1254 положительных отзыва (см. рис. 4) • Клиент не тратит время на заправку автомобиля (https://www.molnet.ru/mos/ru/important/o_453137) 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая удовлетворенность клиентов (NPS=44%, что ниже на 10 и 16 п.п. чем у двух ближайших конкурентов соответственно, см. рис. 14) • Самая низкая удовлетворенность ценой (3,6 из 10, что на 7,7% ниже, чем у ближайших конкурентов, см. рис. 21) • Малое количество авто поблизости (удовлетворенность 3,5 из 10 при важности 6,1 см. рис. 20) • Низки уровень решения конфликтных ситуаций (удовлетворенность 3,6 при важности 5,5 см. рис. 20)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Использование новых каналов привлечения таких как реклама в Вконтакте и инстаграме. • Возможность увеличения автопарка до 5000 машин • Высокий интерес к компании в поисковиках: потенциально эффективная поисковая реклама • Введение построения маршрутов с учётом каршеринга (http://www.mskagency.ru/materials/222816) 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы развития конкурента BelkaCar • Риск потерять сегмент «более 40 минут» из-за низкой удовлетворённости сервисом • Рост издержек на покупку новых автомобилей в условиях необходимости расширять автопарк (http://autoor.ru/news/avtom/7816-e-russia-rastut-prodazhi-premium-avtomobiley.html)

Ссылки на рисунки, представленные в данной статье

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. М.: Вильямс, 2015. — 752 с.

S (Strengths)

Долгое удержание клиента на сайте.

По данным сайта Alexa.com, компания Делимобиль имеет наименьший среди основных конкурентов показатель BounceRate¹. Он характеризует долю посетителей сайта, завершивших свой визит на сайт сразу после попадания на главную страницу, что говорит о том, что контент на сайте полезен и интересен для пользователей.

Специалисты каршеринга Делимобиль начнут заправлять машины с 15 ноября²

Мобильные заправщики будут выезжать на городские парковки и заправлять автомобили сервиса. Данное нововведение является очень важным конкурентным преимуществом. Несмотря на то, что каршеринг берет на себя расходы, связанные с заправкой авто, пользователи теряют свое время, заезжая на заправки, и, следовательно, деньги, которые снимаются по счетчику. Особенно актуален этот вопрос для сегмента пользователей, совершающих короткие поездки, так как вопрос цены поездки для них один из наиболее критичных. Теперь этой проблемы нет, автомобили уже заправлены.

Хороший рейтинг приложения.

По данным сайта Sensortower.com³, мобильное приложение компании имеет более 1200 положительных отзывов. Приложение имеет среднюю оценку 3,86, что является вторым результатом после приложения BelkaCar. По количеству скачиваний Делимобиль занимает лидирующее место.

W (Weaknesses)

Низкая удовлетворенность клиентов.

Компания Делимобиль имеет один из самых низких показателей Net Promoter Score (NPS) = 43%, в то время как у BelkaCar и URentCar этот показатель равняется 69 и 60% соответственно (см. рис. 18).

Самая низкая удовлетворенность ценой.

На карте ценности⁴ Делимобиль расположена левее и выше всех остальных компаний.

¹ См. Приложение, рис. П19.

² Специалисты каршеринга Делимобиль начнут заправлять машины с 15 ноября. 15.11.2017. URL: https://www.molnet.ru/mos/ru/important/o_453137 (дата обращения: 12.12.2017).

³ URL: Sensortower.com

⁴ См. рис. 27.

Малое количество авто поблизости.

На рис. 26. Customer Stisfaction Делимобиль, представленном в приложении 2 к настоящей статье видно, что клиенты Делимобиля свою удовлетворенность таким важным для них параметром, как количеством машин рядом, оценивают в 3,5 из 10. Можно отметить и относительно низкую удовлетворенность клиентов уровнем решения конфликтных ситуаций в компании.

О (Opportunities)*Использование новых каналов продвижения.*

Компании Делимобиль должна сосредоточить усилия на продвижении в социальных сетях. Более 20% респондентов ответили, что о компании они узнали из соцсетей. Более 60% респондентов пользуются инстаграмом и смотрят YouTube. Развивая продвижение в этих соцсетях, Делимобиль может получить новых клиентов.

Высокий интерес к компании в поисковиках.

По данным сервиса Google trends и Wordstat, Делимобиль опережает своих конкурентов по динамике запросов¹, что говорит о том, что компания может еще больше укрепить свою позицию, развивая это преимущество.

Машинам каршеринга могут разрешить ездить по выделенным полосам²

Машинам, задействованным в сервисе каршеринга, необходимо предоставить возможность перемещаться по выделенным полосам движения. По своей сути, автомобиль каршеринга является общественным транспортом, так как заменяет для множества людей личное средство передвижения. Если машины службы такси могут двигаться по выделенным полосам, возможно, такое же решение примут для прокатных машин.

В приложении «Метро Москвы» может появиться возможность прокладывания маршрута с помощью каршеринга³

Иногда поездка до определенного места занимает на метро гораздо больше времени, чем поездка на авто каршеринга. Это привлечет новых

¹ См. рис. 7 и 8.

² Эмиль Ажар. Машинам каршеринга могут разрешить ездить по выделенным полосам. 24.10.2017. URL: <https://vistanews.ru/auto/182629> (дата обращения: 12.12.2017).

³ В приложении «Метро Москвы» может появиться возможность постройки маршрута с учетом такси и каршеринга. 28.11.2017. URL: <http://www.mskagency.ru/materials/2728416> (дата обращения: 12.12.2017).

клиентов для каршеринга, а также напомнит уже существующим клиентам о существовании удобного средства поминутной аренды автомобиля.

T (Threats)

Высокие темпы роста компании-конкурента BelkaCar

Компания BelkaCar имеет наибольший показатель NPS среди своих конкурентов, равный 69%, что на 25 п.п. выше, чем у Делимобиль, и занимает сильные позиции по ценности рыночного предложения на карте ценности. Более того, по результатам опроса, на вопрос «Какую фирму Вы предпочитаете?»¹ 51 опрошенный ответил: BelkaCar, и только 17 человек — Делимобиль.

Риск остаться без сегмента 2 «Более 40 мин»

Как видно на карте ценности² сегмента 2 «Более 40 мин», воспринимаемое качество услуг компании Делимобиль имеет наименьшее значение.

Рост стоимости импортных автомобилей³

Введенный 1 января 2017 г. закон об обязательном оснащении автомобилей системой ГЛОНАСС привел к тому, что цены на импортные авто увеличились. С учетом того, что машины с поминутной арендой каждый день проезжают большой километраж, скорость обновления автопарка должна быть высока. Возросшая стоимость новых автомобилей может негативно отразиться на цене аренды авто.

Матрица McKinsey

При составлении матрицы Маккинзи авторы опирались на работы Ф. Котлера, в частности, «Маркетинг менеджмент»⁴. Кроме того, был проведен анализ результатов опроса и отчетов компании Делимобиль, на основе которых были сформированы экспертные оценки. На основе экспертных оценок авторов для анализа конкурентоспособности сегментов была составлена табл. 8.

¹ См. Приложение.

² См. рис. 28.

³ В России растут продажи премиум автомобилей. URL: <http://autodr.ru/news/avtomir/7816-v-rossii-rastut-prodazhi-premium-avtomobiley.htm> (дата обращения: 12.12.2017).

⁴ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. — 464 с. URL: <http://www.perspectiva.md/ro/files/biblioteca/marketing&managment.pdf> (дата обращения: 20.11.2017).

Таблица 8

Анализ конкурентоспособности сегментов

Критерий конкурентоспособности	Важность фактора, %	Оценка выраженности от 1 до 10		Общая оценка	
		Сегмент 1 «Менее 40 мин»	Сегмент 2 «Более 40 мин»	Сегмент 1 «Менее 40 мин»	Сегмент 2 «Более 40 мин»
Размер сегмента	25,00	8	3	2	0,75
Количество лояльных клиентов	20,00	9	8	1,8	1,6
Удовлетворенность клиентов	20,00	8	6,4	1,6	1,28
Охват территории	15,00	7	7	1,05	1,05
Сила рекламы	10,00	7	7	0,7	0,7
Развитие регионов	10,00	7	8	0,7	0,8
ИТОГО				8	6

При анализе критериев привлекательности сегментов была построена табл. 9.

Таблица 9

Анализ привлекательности сегментов

Критерий привлекательности	Важность фактора, %	Оценка выраженности от 1 до 10		Общая оценка	
		Сегмент 1 «Менее 40 мин»	Сегмент 2 «Более 40 мин»	Сегмент 1 «Менее 40 мин»	Сегмент 2 «Более 40 мин»
Размер выручки	20,00	8	3	1,6	0,6
Темпы роста сегмента	15,00	7	5	1,05	0,75
Возможности для расширения автопарка	15,00	9	8	1,35	1,2
Частота покупок	15,00	7	5	1,05	0,75
Платежеспособность	20,00	8	6	1,6	1,2
Макро-обстановка	15,00	7	8	1,05	1,2
ИТОГО	100			8	6

Чтобы получить достоверные данные о размере сегментов, авторы провели коррекцию на доли сегментов, полученные в ходе опроса (74 человек — сегмент 1 «Менее 40 мин»; 41 человек — сегмент 2 «Более 40 мин»), после чего составили табл. 10.

Таблица 10

Данные для матрицы Маккинзи

Сегмент	Конкурентоспособность	Привлекательность	Размер, человек
«Менее 40 мин»	8	8	160 870
«Более 40 мин»	6	6	89 130

На основе табл. 10 авторы составили матрицу Маккинзи (рис. 25).

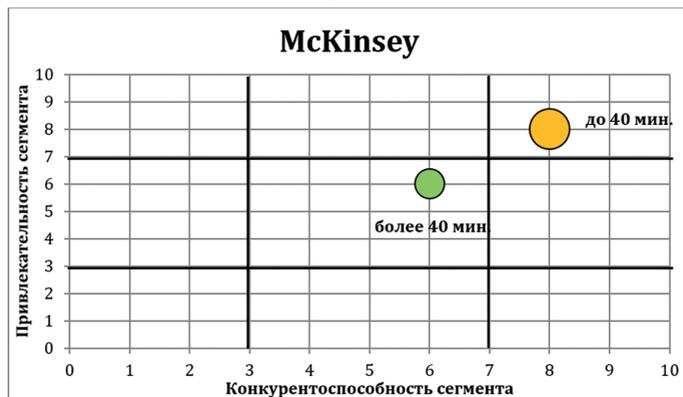


Рис. 25. Матрица McKinsey

Как видно из матрицы, наиболее привлекательным для Делимобиля является сегмент 1 «Менее 40 мин», так как он имеет более высокие оценки по конкурентоспособности и привлекательности, а также обладает большими размерами. Данный сегмент обладает высоким потенциалом и требует развития в ближайшее время.

В то же время потенциал есть и у сегмента 2 «Более 40 мин» — его также необходимо развивать в долгосрочном периоде.

Рекомендации

Основываясь на результатах проведенного исследования, авторы могут дать следующие рекомендации.

1. Увеличение автопарка может положительно сказаться как на узнаваемости бренда, так и на удобстве использования сервисов. Это подтверждается данными опроса, в котором пользователи отметили высокую значимость и низкую удовлетворенность таким критерием, как наличие автомобиля поблизости. У обоих сегментов критерий является важным (более 5 баллов из 7). Рынок заполнен только на 20% — потенциал есть. Важным фактором также является то, что сами машины являются одной

из лучших платформ для онлайн-продвижения компании (все машины автопарка имеют наклейки с названием фирм и сильно узнаваемы).

2. Важным для развития сервиса каршеринга может быть заключение договоров с городскими властями о возможности использовать выделенные для общественного транспорта полосы машинами каршеринга. Это может значительно повысить конкурентоспособность и привлекательность сервиса.

3. Даже при том, что растет доступность мобильного интернета и люди все больше пользуются приложениями, все же остаются клиенты, которым это неудобно. Для такого сегмента людей стоит ввести возможность заказа автомобиля с помощью телефона или непосредственно через сайт, который сейчас в этих целях не используется.

4. При сопоставлении уровня лояльности потребителей российских каршеринговых служб с уровнем лояльности иностранных потребителей к их каршеринговым сервисам (рис. 19) выяснилось, что компания Turo имеет самый высокий NPS, равный 79%. Бизнес-стратегия этой компании значительно отличается от стратегий компаний на российском рынке. Turo — это «Airbnb на рынке аренды авто»: компания не имеет собственного автопарка, она выступает платформой, на которой частные лица сдают свои автомобили другим частным лицам. Внедрение аналогичной бизнес-модели в России решит проблемы расширения автопарка и присутствия в регионах дешевле, чем в стандартной бизнес-модели.

5. При анализе матрицы Маккинзи было выявлено, что сегмент 1 «Менее 40 мин» — является наиболее перспективным для компании «Делимобиль», его необходимо развивать. Также нельзя забывать о сегменте 2 «Более 40 мин», который, несмотря на меньший размер и оценки, также обладает потенциалом. Его развитие следует начать с предоставления клиентам выгодного тарифного плана для длительных поездок. Основными преимуществами для обоих сегментов «Менее 40 мин» и «Более 40 мин» являются такие характеристики рыночного предложения компании, как «Состояние автомобилей» и «Улаживание конфликтов». Это значит, что состояние автопарка и умение разрешать споры являются сильными сторонами компании. Их необходимо поддерживать на том же уровне. В то же время сегмент 1 «Менее 40 мин» относит цены и систему бонусов к «базовым недостаткам» компании, а сегмент 2 «Более 40 мин» — к основным преимуществам. Таким образом, компании необходимо сбалансировать ценовую политику в отношении клиентов с разной продолжительностью поездки. Для обоих сегментов показатель «Количество машин рядом» вошел в группу базовых недостатков. Это значит, что он требует повышенного внимания со стороны компании и срочных действий по повышению удовлетворенности. Необходимо оптимизировать распределение автомобилей в пределах города.

6. Такие факторы, как «простота регистрации» и «автопарк» входят в группу второстепенных преимуществ компании. Несмотря на невысокую важность, при прочих равных условиях в будущем они могут стать конкурентными преимуществами компании Делимобиль.

7. Компаниям не стоит забывать про оптимизацию официальных сайтов. Website Grader дает исчерпывающие комментарии о текущем состоянии сайта и о возможных путях его улучшения. Среди официальных сайтов основных игроков российского рынка каршеринга сайт Делимобиля оказался в самом невыгодном положении. Пути для его улучшения:

- а) объединить файлы, чтобы минимизировать количество HTTP-запросов, которые делает сайт;
- б) облегчить страницы сайта, сжать изображения и видео, где это возможно;
- в) удалить или перенести любой JavaScript или CSS, который мешает загрузке above-the-fold контента;
- г) уменьшить длину заголовков страниц до 70 символов и включить ключевые слова один раз;
- д) уменьшить краткое описание страниц до 160 символов и включить ключевые слова один раз.

8. Результаты опроса показали, что сервис каршеринга может быть востребован в городах, в которых он еще не присутствует. 16,7% опрошенных выделили это причиной непользования, из всей выборки 3,5% пользователей указали отсутствие сервиса в Саранске, 2,5% — в Самаре.

9. Результаты опроса показали, что такой критерий, как наличие уникального авто, не является очень важным для пользователей сервиса. У обоих сегментов средняя оценка важности чуть выше 3 из 7. Поэтому компании не стоит вкладываться в этот достаточно затратный вид продвижения — стоит расширять автопарк, а не изменять его.

10. Фирме стоит в большей степени сконцентрироваться на таких инструментах продвижения, как: реклама в интернете, PR в соцсетях (публикации, новости) и стимулирование продаж с помощью различных акций. В то же время Делимобиль следует делать меньший упор на продвижение в офлайн-среде: наружная и внутренняя реклама, прямые продажи и PR с помощью выступлений, мероприятий и т.д. На данный момент большая часть рекламных средств идет на офлайн-продвижение¹, однако результаты исследования говорят о том, что люди узнают о компании в основном от друзей / знакомых (38,7%, пользовавшихся каршеринговыми услугами). На втором месте — социальные сети — 20,2% пользователей.

¹ Николай Белоусов. Каршеринг — рынок, который вы проспали. 17.10.2017. URL: <https://vc.ru/27627-russian-carsharing> (дата обращения: 15.12.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ ДЕЛИМОБИЛЬ

Далее проведем анализ компании Делимобиль по 4Р-модели, разработанной Джеромом МакКарти и Нилом Борденом:

Product — интеллектуальный сервис аренды автомобиля. Компания предоставляет автомобили в аренду в любой точке города по трем различным тарифам: поминутный, на сутки и корпоративный. Основной маркой автомобиля для сервиса Делимобиль выбран Hyundai Solaris, так как сама компания заявляет, что он «динамичный, надежный и экономичный городской автомобиль российской сборки, за счет чего проект дополнительно стимулирует производство автомобилей в стране». Помимо этого, некоторые пользователи могут воспользоваться «спорткарами» и автомобилями бизнес-класса: Ferrari, BMW, Audi. Компания также предоставляет клиентам заправочную карту, снимая с них таким образом все затраты, связанные с оплатой топлива.

Для консультации клиентов по всем вопросам, а также разбора «проблемных ситуаций» в компании работает круглосуточная служба поддержки по телефону и электронной почте.

Price. В компании действуют различные системы тарифов в зависимости от времени поездки. Если ее длительности занимает меньше суток, существуют два тарифа, согласно которым клиент может арендовать автомобиль.

1. *Тариф «Базовый»:*

- бронирование — бесплатно;
- аренда — 8 руб./мин;
- ожидание — 2,5 руб./мин.

2. *Тариф «Все включено»:*

- бронирование — бесплатно;
- аренда — 11 руб./мин;
- ожидание — 2,5 руб./мин.

В этих случаях при аренде автомобиля залог не взимается.

В случае, когда поездка длится от суток и больше, существует отдельный тариф «Автомобиль на сутки»:

- бронирование — бесплатно;
- автомобиль на сутки — 1999 руб.

Важным условием является то, что после того, как длительность превысит 23:59 часа, оплата осуществляется поминутно по текущему тарифу. «Максимальный пробег автомобиля в сутки при данном тарифе 150 км. При большем пробеге происходит оплата по тарифу 8 руб. за 1 км».

В компании также действуют два тарифа для корпоративных клиентов.

1. *Корпоративный тариф «Базовый»:*

- бронирование — бесплатно;
- аренда — 7 руб./мин;
- ожидание — 2,5 руб./мин.

2. *Корпоративный тариф «Все включено»:*

- аренда — 10 руб./мин;
- ожидание — 2,5 руб./мин.

Следует отметить, что для каждой сетки тарифов работает система ожидания: «Если Вам необходимо сделать остановку, припаркуйте автомобиль в разрешенном месте, выключите двигатель, закройте двери и переведите Делимобиль в режим “Ожидание”. Ваш автомобиль будет ждать Вас!»

Place

«Делимобиль — это новый интеллектуальный сервис поминутной аренды автомобиля в Москве, Санкт-Петербурге, Уфе и Нижнем Новгороде!», — говорится на официальном сайте компании. Автомобили компании находятся на городских парковках в черте каждого из этих городов. Доступ к автомобилю можно получить в несколько этапов: регистрация, бронирование, осмотр автомобиля. Осуществить регистрацию можно как на сайте, так в мобильном приложении, доступном в AppStore или GooglePlay.

Подписать договор можно как в бумажном, так и в электронном виде: различие заключается только в перечне необходимых документов.

Зайдя в приложение, необходимо осуществить вход под своим логином и паролем, после чего выбрать ближайший автомобиль, либо воспользоваться функцией

«Локатора», задав радиус поиска. У клиента есть 20 мин, чтобы добраться до автомобиля, после чего начнется платное ожидание.

Promotion

Как говорят владельцы компании¹, в первую очередь работа направлена на узнаваемость бренда, так как в настоящее время Москва переживает

¹ Алена Батурина. Каршеринговый бум: 10 вопросов владельцам каршер-сервисов. 06.10.2017. URL: <http://www.sostav.ru/publication/karsheringovyy-bum-10-voprosov-vladeltsam-karsher-servisa-28619.html> (дата обращения: 12.12.2017).

«каршеринговый бум». Делимобиль ведет усиленную промоактивность на улицах городов присутствия: «красивые девушки и наши автомобили, украшенные яркими шарами», менеджеры по продажам рассказывают заинтересовавшимся людям зарегистрироваться в приложении.

Компания также разрабатывает специальные предложения для «самых верных пользователей» — промоавтомобили, такие как Феррари или Ауди ТТ. Более того, каждый день в компании выбирают случайных пользователей, которые получают возможность ездить на этих автомобилях в течение 1–2 часов бесплатно.

Одним из основных направлений владельцы Делимобиля считают партнерские программы. Компания вместе со своими партнерами периодически проводит конкурсы и различные мероприятия. Примером может послужить сотрудничество с RedBull: каждое утро первые пользователи находили в автомобилях банки с энергетическим напитком. Делимобиль отдает предпочтение digital-сегменту: социальные сети — основная площадка для анонсов, рекламы, PR-акций.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ И КАРТА ЦЕННОСТИ НА РЫНКЕ КАРШЕРИНТА ДЛЯ ВЫБОРКИ В ЦЕЛОМ БЕЗ ЗАДЕЛЕНИЯ НА СЕГМЕНТЫ

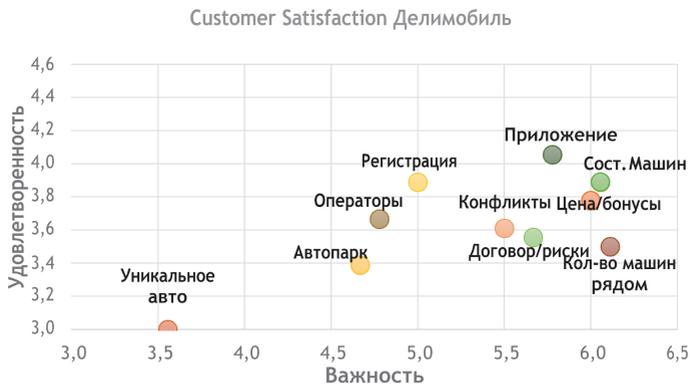


Рис. 26. Customer Stisfaction Делимобиль

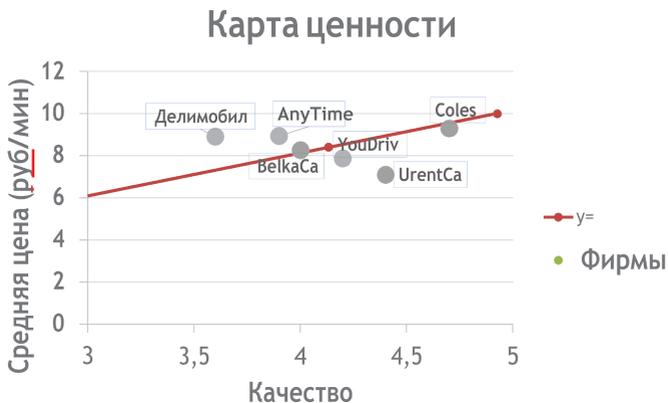


Рис. 28. Карта ценности сегмента 2 «Более 40 мин»

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ВОПРОСЫ АНКЕТЫ

«Здравствуйте! Мы — студенты экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова — проводим маркетинговое исследование рынка каршеринговых компаний. Мы будем очень благодарны, если Вы примете участие в данном опросе, который займет всего 3 минуты. При желании в конце анкетирования Вы можете оставить свой e-mail, и мы с радостью поделимся с Вами результатами нашего исследования!»

I. Пользовались ли вы когда-либо сервисом каршеринга? (Да / Нет)

Если нет:

1) «Что вас останавливает перед использованием каршеринга?»

Если да:

1) «Как часто вы пользуетесь услугами каршеринга?»

2) «Какие каршеринговые фирмы вы знаете?»

3) «Какую каршеринговую фирму вы предпочитаете?»

4) «Готовы ли вы посоветовать выбранный вами каршеринговый сервис друзьям?»

5) «Насколько важны для вас перечисленные факторы при использовании каршеринга (1 — совсем не важен; 7 — очень важен)».

a) цена и система бонусов;

b) модельный ряд автопарка;

c) состояние машин;

d) количество машин поблизости;

e) качество работы операторов;

f) удобство мобильного приложения;

g) поведение фирмы в конфликтной ситуации;

h) простота регистрации в мобильном приложении;

i) условия договора / риски;

j) наличие уникального авто в автопарке.

6) «В выбранном вами сервисе каршеринга оцените перечисленные параметры (1 — очень плохо, 5 — очень хорошо)».

7) «Сколько вы готовы платить за минуту использования каршеринга?»

8) «Средняя продолжительность вашей поездки».

9) «Какие ресурсы в интернете Вы посещаете?»

- 10) «Из каких ресурсов узнали о сервисе?»
- II. Расскажите о себе:
 - 2) «Ваш возраст?»
«Ваш пол?»
 - 3) «Семейное положение».
 - 4) «Ваш род деятельности».
 - 5) «Ваш стаж вождения?»
 - 6) «Есть ли у вас личный автомобиль?»
 - 7) «Место вашего жительства (населенный пункт)»
 - 8) «E-mail».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер: пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.perspectiva.md/ro/files/biblioteca/marketing&managment.pdf> (дата обращения: 20.11.2017).
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс: пер. с англ. — 5-е европейское изд. — М.: Вильямс, 2015. — 752 с.
3. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
4. 2017 год объявлен в Российской Федерации Годом экологии [Электронный ресурс] // URL: <http://есоyear.ru/> (дата обращения: 12.12.2017).
5. Алена Батурина. Каршеринговый бум: 10 вопросов владельцам каршер-сервисов. 06.10.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.sostav.ru/publication/karsheringoviy-bum-10-voprosov-vladeltsam-karsher-servisa-28619.html> (дата обращения: 12.12.2017).
6. Анастасия Куриленко. Тенденции и перспективы рынка мобильных приложений: поговорим о деньгах. 02.03.2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://habrahabr.ru/company/alconost/blog/323020/> (дата обращения: 12.12.2017).
7. В приложении «Метро Москвы» может появиться возможность постройки маршрута с учетом такси и каршеринга. 28.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.mskagency.ru/materials/2728416> (дата обращения: 12.12.2017).
8. В России растут продажи премиум автомобилей [Электронный ресурс] // URL: <http://autodr.ru/news/avtomir/7816-v-rossii-rastut-prodazhi-premium-avtomobiley.htm> (дата обращения: 12.12.2017).
9. Владимир Михайлов «Каршеринг: простой способ получить 25% годовых или очередная ловушка?» 18.08.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/349199-karshering-prostoy-sposob-poluchit-25-godovyh-ili-ocherednaya-lovushka> (дата обращения: 01.12.2017).
10. Госкомстат. Число собственных легковых автомобилей на 1000 человек населения [Электронный ресурс] // URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b11_14p/isswww.exe/stg/d01/05-17.htm (дата обращения: 12.12.2017).
11. Документ о выделении субсидий операторам каршеринга [Электронный ресурс] // URL: <http://www.mskagency.ru/materials/2693441> (дата обращения: 26.12.2017).
12. Евгений Калюков. Тариф на парковку на 133 улицах Москвы с декабря увеличат до 200 руб. 15.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/society/15/11/2016/582afb609a79477295764be8> (дата обращения: 12.12.2017).
13. Минэнерго прогнозирует рост числа электромобилей в России. 25.10.2017 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.rosbalt.ru/russia/2017/10/25/1655856.html> (дата обращения: 12.12.2017).

14. Мореев А. В. Смена жизненных ценностей в информационном обществе [Электронный ресурс] // URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xliii/17319> (дата обращения: 12.12.2017).
15. Николай Белоусов. Каршеринг — рынок, который вы проспали. 17.10.2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://vc.ru/27627-russian-carsharing> (дата обращения: 15.12.2017).
16. Новая платная дорога появится прямо в центре Москвы. 24.03.2017 [Электронный ресурс] // URL: http://auto.vesti.ru/news/show/news_id/670822/ (дата обращения: 12.12.2017).
17. По доступности мобильного интернета Россия оказалась на втором месте в мире. 01.03.2016 [Электронный ресурс] // URL: <https://geektimes.ru/post/271904/> (дата обращения: 12.12.2017).
18. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России). 25.03.2013 [Электронный ресурс] // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/daba19 (дата обращения: 12.12.2017).
19. Росстат сообщил об ускорении снижения реальных доходов населения. 20.11.2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2017/11/20/742396-ros>; http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/# (дата обращения: 12.12.2017).
20. Рост числа электромобилей до 100 млн к 2035 г. вытеснит с рынка 1,5 млн барр/сутки нефти. Но не это главное. 14.06.2017 [Электронный ресурс] // URL: <https://neftegaz.ru/news/view/161985-Rost-chisla-elektromobiley-do-100-mln-k-2035-g-vytesnit-s-rynka-15-mln-barrsutki-nefti.-No-ne-eto-glavnoe> (дата обращения: 12.12.2017).
21. Сергей Гунеев. Moody's считает, что Путин будет баллотироваться и победит на выборах-2018. 26.10.2017 //URL [электронный ресурс]: <https://ria.ru/politics/20171026/1507600285.html> (дата обращения: 12.12.2017)
22. Сергей Шапошников. Сколько машин в Москве на 2017 год. 11.01.2017//URL[электронныйресурс]:<http://foxtime.ru/news-view/v-moskve-rastet-kolichestvo-mashin> (дата обращения: 12.12.2017)
23. Состояние преступности январь — декабрь 2016 года. 26.01.2017 //URL [электронный ресурс]: <https://мвд.рф/folder/101762/item/9338947/> (дата обращения: 12.12.2017)
24. Специалисты каршеринга «Делимобиль» начнут заправлять машины с 15 ноября. 15.11.2017 //URL [электронный ресурс]: https://www.molnet.ru/mos/ru/important/o_453137 (дата обращения: 12.12.2017)
25. Сравнение каршеринговых компаний. //URL [электронный ресурс]: <http://www.cars-sharing.ru/carsharing> (дата обращения: 14.09.2017)
26. Эмиль Ажар. Машинам каршеринга могут разрешить ездить по выделенным полосам. 24.10.2017 //URL [электронный ресурс]: <https://vistanews.ru/auto/182629> (дата обращения: 12.12.2017)
27. Яков Лысенко. Москва убивает. 30.10.2017 //URL [электронный ресурс]: <https://www.gazeta.ru/social/2017/10/31/10964372.shtml> (дата обращения: 12.12.2017)

-
28. Bradley Gale, Robert Chapman Wood «Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See» Simon and Schuster, 28 мар. 1994 г.
 29. Michelle Villalobos (18.11.2015) «How to Remove Render-Blocking JavaScript From Your Website» //URL [электронный ресурс]: <https://blog.hubspot.com/marketing/remove-javascript-rendering-block> (дата обращения — 26.12.2017)

Научное электронное издание

**МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИЙ
В РОССИЙСКОМ СЕГМЕНТЕ ИНТЕРНЕТА**

Сборник научных студенческих статей

ISBN 978-5-906932-08-2



9 785906 932082