

# Анализ российских интернет-рынков

Под редакцией  
канд. экон. наук,  
доцента  
Е.М. Слепенковой



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

СБОРНИК НАУЧНЫХ  
СТУДЕНЧЕСКИХ СТАТЕЙ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
Экономический факультет



# **АНАЛИЗ РОССИЙСКИХ ИНТЕРНЕТ-РЫНКОВ**

**Сборник научных студенческих статей**

*Под редакцией канд. экон. наук,  
доцента Е.М. Слепенковой*

Москва  
2021

**УДК 336.012.23**

**ББК 65.422**

**А64**

**А64 Анализ российских интернет-рынков:** сборник научных студенческих статей / Под ред. канд. экон. наук, доцента Е.М. Слепенковой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2021. — 240 с.

**ISBN 978-5-906932-91-4**

Настоящее издание представляет собой сборник исследовательских проектов, выполненных студентами экономического факультета МГУ в весеннем семестре 2019/2020 учебного года под руководством канд. экон. наук, доцента кафедры маркетинга Слепенковой Е.М. Стратегический маркетинговый анализ проведен для выбранных студентами компаний на рынках российского сегмента интернета. Методология исследований предполагала использование интернет-сервисов маркетинговой аналитики в поисковом исследовании, проведение онлайн-опроса целевой аудитории в итоговом исследовании. Для обработки результатов исследований использовались статистические программы, а также применялись известные маркетинговые модели. Во всех проектах выделены потребительские сегменты. Для исследуемых компаний целевые сегменты выбирались с использованием матрицы McKinsey/General Electric, для выбранных рынков строились карты позиционирования конкурентов по ценности рыночного предложения. Для формулировки рекомендаций использованы карты «Важность — Удовлетворенность». Авторами разработаны рекомендации по совершенствованию маркетинговых стратегий исследуемых компаний.

**УДК 336.012.23**

**ББК 65.422**

**ISBN 978-5-906932-91-4**

© Экономический факультет  
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научного редактора .....	4
<i>Бесценный Михаил, Головинова Александра, Дыкина Анна, Кузнецова Оксана, Куликов Петр, Сайфулин Дмитрий, Фокина Виктория</i> Анализ книжного онлайн-рынка в России .....	6
<i>Лукашук Никита, Лукин Виталий, Федоров Степан, Янаков Георгий</i> Маркетинговое исследование рынка каршеринга .....	64
<i>Амелькина Анастасия, Викентьева Кристина, Липовенко Мария, Мешков Иван, Стрелкова Валерия, Цирик Екатерина</i> Маркетинговый анализ российского молодежного рынка онлайн-кинотеатров на примере компании IVI .....	108
<i>Газизова Эльза, Галстян Маргарита, Дубкова Екатерина, Локтева Кристина, Суворова Валерия, Пушкарев Роман, Яковлева Ольга</i> Маркетинговый анализ рынка сотовой связи на примере компании МТС .....	147
<i>Марчук Глеб, Рылова Ксения, Загребнева Яна, Николаева Анастасия, Камалина Анастасия, Войтенко Ольга, Алексеев Павел</i> Маркетинговый анализ российского рынка продуктового ритейла .....	185

## Предисловие научного редактора

Сборник «Маркетинговый анализ компаний российского сегмента интернета» является уже четвертым в серии сборников научных студенческих статей, посвященных исследованию рынков в российском сегменте интернета. Он возник как результат изучения дисциплины «Маркетинг» в весеннем семестре 2020 г. Как известно, именно в этот период разразилась эпидемия коронавируса COVID-19, а обучение было переведено в дистанционный формат. Несмотря на это, большая работа была проделана, и ее результаты сейчас находятся перед глазами читателя.

Изменение маркетинговой среды всегда диктует необходимость изменения стратегий коммерческих компаний. Это обуславливает актуальность предпринятых исследований. В них отразились те сдвиги, которые пандемия вызвала в потребительском поведении. Таким образом, научные статьи, представленные в сборнике, интересны не только тем, что в них исследуются потребители и конкурентная ситуация на различных интернет-рынках в рунете с использованием оригинальной исследовательской методикой, но и тем, что в статьях отражена специфика момента начала пандемического кризиса.

В ходе поисковых исследований авторы использовали разнообразные сервисы маркетинговой аналитики (Alexa, SimilarWeb, MegaIndex, Медиалогия, Popsters, AppFollow, Sensortower и другие), проводили контент-анализ потребительского контента для того, чтобы ознакомиться с рынком, сформулировать исследовательские гипотезы и составить анкету для опроса. В итоговой части исследования проводился онлайн-опрос, который продвигался в соответствующих тематических группах социальных сетей, что позволяло собрать целевую аудиторию для опроса. При обработке результатов опроса для целей сегментации респондентов использовались программы R и SPSS — компьютерные программы статистической обработки данных, в некоторых проектах для обработки результатов исследований использовался эконометрический пакет Gretl. Кроме этого для выработки рекомендаций по совершенствованию стратегий избранных компаний были использованы такие известные маркетинговые модели, как сегментация рынка, карта «Важность-Удовлетворенность» Карта ценности, матрица McKinsey/

General Electric. Существенные размеры выборок для каждого исследовательского проекта определяют практическую значимость результатов исследований.

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

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

# АНАЛИЗ КНИЖНОГО ОНЛАЙН-РЫНКА В РОССИИ

*Бесценный Михаил, Головинова Александра,  
Дыкина Анна, Кузнецова Оксана, Куликов Петр,  
Сайфулин Дмитрий, Фокина Виктория*

В данном исследовании осуществляется маркетинговый анализ книжного онлайн-рынка России в 2020 г. Объектом исследования выступает компания Лабиринт, являющаяся одним из главных игроков российского книжного онлайн-рынка. Результатом исследования являются разработанные авторами рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии компании в цифровом пространстве, призванные улучшить рыночное предложение компании и привлечь новых потребителей.

**Ключевые слова:** маркетинговый анализ, конкурентный анализ в интернете, потребительский анализ в интернете, книжный онлайн-рынок

**JEL коды:** M300, M310, M370, M390

## Введение

В настоящее время в связи с бурным развитием сферы информационных технологий, у потребителей появились большие возможности доступа к интернет-ресурсам для осуществления покупок через интернет. Все больше потребителей выбирают онлайн-магазины для покупки интересующей книги: за последнее десятилетие в области интернет-продаж на книжном рынке наблюдался устойчивый рост, за исключением 2014 г., когда кризис и его последствия привели к значительному повышению средней цены печатного издания. При этом рост оборота онлайн-продаж составил 19% в 2019 г., в то время как в 2018 г. этот же показатель составлял лишь 11%<sup>1</sup>.

Текущая ситуация в мире, связанная с распространением пандемии коронавируса COVID-19, вызвала появление неопределенности относительно будущего развития многих рынков, в том числе и книжного.

---

<sup>1</sup> Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под общ. ред. В. В. Григорьева. — М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, 2020.

Под влиянием пандемии произошла трансформация маркетинговой среды, появилась необходимость активного развития онлайн-каналов продаж и собственных интернет-платформ компаний книжного рынка. Поэтому проведение стратегического анализа необходимо для улучшения конкурентных позиций компаний.

Основной целью данной статьи является разработка рекомендаций для компании Лабиринт, направленных на совершенствование стратегии в интернете и улучшение позиций на рассматриваемом рынке. Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

1. Анализ рынка, определение его границ и проведение конкурентного анализа.
2. Выявление потребностей и предпочтений потребителей, проведение сегментации и описание профилей потребительских сегментов.
3. Определение наиболее привлекательных для компании потребительских сегментов.
4. Составление карты позиционирования компании по ценности рыночного предложения.
5. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии продвижения компании в интернете.

## **Методология исследования**

Исследование включает в себя две части: поисковую и итоговую. В рамках поискового исследования (первая часть) был изучен онлайн-рынок книг с использованием сервисов маркетинговой аналитики. Так, с помощью [pro.similarweb.com](http://pro.similarweb.com) был проведен анализ ссылочного трафика, выявлены сайты, которые выбирают потребители, а также учитывают их интересы; из онлайн-сервисов Медиалогия и [popsters.ru](http://popsters.ru) были получены данные по мониторингу СМИ и социальных сетей. Для кластеризации по запросам и выявлению ссылок-доноров использовался [megaindex.ru](http://megaindex.ru), а анализ запросов в поисковых системах по основным конкурентам осуществлялся с помощью сервиса [spywords.ru](http://spywords.ru). Также вручную был проведен анализ опыта работы потребителей с компаниями, для чего рассматривались отзывы, оставленные на сайтах [otzovik.com](http://otzovik.com), [irecommend.ru](http://irecommend.ru), [market.yandex.ru](http://market.yandex.ru), [zoon.ru](http://zoon.ru), а также в официальных группах компаний в сети ВКонтакте ([vk.com](http://vk.com)). Осуществленный контент-анализ 1961 отзыва по 9 конкурентам за период с 01.01.2018 по 06.03.2020 позволил выявить основные параметры ценности рыночного предложения. Полученные

в ходе первого этапа данные были использованы в процессе создания анкеты для опроса (см. *Приложение 1*).

В свою очередь итоговое исследование (вторая часть) началось с проведения онлайн-опроса среди потенциальной аудитории книжного онлайн-рынка<sup>1</sup>. За период с 01.04.2020 по 16.04.2020 были получены ответы 1216 респондентов. Однако из общего числа ответов были исключены респонденты, которые не покупали книги онлайн или не знали о такой возможности ранее. В результате отсеивания в выборке осталось 953 человека, что составило 78% от исходного количества опрошенных. Продвижение опроса осуществлялось в социальных сетях, а именно в тематических группах ВКонтакте (vk.com) и Facebook (facebook.com), на площадке Пикабу.ру (pikabu.ru) и через тематические блоги Instagram (instagram.com). Наибольшее число респондентов (54% итоговой выборки) было получено через площадку Instagram: привлекалась аудитория обзорных книжных блогов. В целом выборка для опроса обладает следующими характеристиками:

*Таблица 1*

**Портрет респондентов, заполнивших анкеты<sup>2</sup>**

Пол	Женский
Возраст, лет	18-24
Дети	Нет
Статус занятости	Работаю
Интересы	Книги, музыка, фильмы
Средний размер чека, руб.	801-1500 руб.
Частота покупок	1 раз в 2-3 месяца
Платежная система	Сбербанк

Как видно из табл. 1, целевой потребитель книжных онлайн-магазинов — работающая женщина в возрасте 18-24 лет без детей, в число интересов которой входят книги, музыка и фильмы. Она периодически нуждается в приобретении товаров книжного магазина, примерно раз в 2-3 месяца, причем на покупку онлайн уходит в среднем 801-1500 руб., а оплата проходит через онлайн-системы Сбербанка.

<sup>1</sup> Здесь и далее ссылка на проведенный авторами опрос: URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfEw9NbJEGxGBldcULVwWD4R4tMcUJiUOTAt131qMnP6stEw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfEw9NbJEGxGBldcULVwWD4R4tMcUJiUOTAt131qMnP6stEw/viewform?usp=sf_link)

<sup>2</sup> Портрет целевой аудитории получен в ходе анализа данных опроса, выбирались наиболее часто встречающиеся ответы.

## Конкурентный анализ

Для подбора конкурентов были использованы интернет-сервисы: Pro.similarweb.com, Serpstat.com, Spywords.ru, Ru.semrush.com. С их помощью были отобраны 11 крупных конкурентов компании Лабиринт (табл. 2). Они были проанализированы по критерию наличия мобильного приложения, в результате чего список рассматриваемых конкурентов был сужен до 9 компаний. Итак, по итогу анализа, основными конкурентами Лабиринта были выявлены ЛитРес, OZON, Читай-город, Манн-Иванов-Фербер, Буквоед, My-shop.ru, Alib.ru, Республика.

Таблица 2

### Рейтинг основных книжных интернет-магазинов по трафику<sup>1</sup>

Компания	Общее число посетителей	Среднее время посещения сайта	Число просмотренных страниц за визит	Доля отказов <sup>2</sup> , %	Наличие мобильного приложения
ЛитРес	20,68М	0:03:48	4,29	45,68	Есть
<b>Лабиринт</b>	<b>11,93М</b>	<b>0:04:58</b>	<b>4,34</b>	<b>49,76</b>	<b>Есть</b>
OZON	7,9М	0:06:14	8,54	39,20	Есть
Читай-город	5,83М	0:05:05	6,5	38,57	Есть, IOS
Манн, Иванов и Фербер (МИФ)	2,49М	0:02:20	2,03	71,88	Нет
Буквоед	1,68М	0:03:51	4,47	48,00	Есть
My-shop.ru	1,3М	0:05:38	7,48	47,75	Нет
Alib.ru	786,75К	0:07:41	5,97	35,43	Нет
Республика	559,98К	0:03:26	4,24	53,56	Есть
Московский дом книги (МДК)	205,63К	0:02:05	2,77	62,40	Нет
Books.ru	178,86К	0:01:12	4,87	72,73	Нет
Библио-глобус	97,34К	0:04:02	5,86	52,75	Нет

<sup>1</sup> <https://www.similarweb.com>, (дата обращения: 26.02.2020, период: 26.11.2019-26.02.2020).

<sup>2</sup> Доля отказов посетителей от дальнейшего использования сайта.

После проведения сравнительного анализа конкурентов на рынке по данным табл. 2 можно сделать вывод о том, что компания Лабиринт не занимает лидирующие позиции ни по одному показателю. Общее число посетителей у ЛитРес (20,7 млн) превышает общее число посетителей Лабиринта практически в 2 раза (11,9 млн), и доля отказов у ЛитРес ниже на 4 процентных пункта. В среднем клиенты OZON и Alib.ru дольше других посещают сайты компаний, но 7 конкурентов обходят Лабиринт по данному показателю. Число просмотренных страниц за посещение наибольшее у OZON и My-shop.ru, в то время как у Лабиринта этот показатель практически один из самых низких из представленных конкурентов (4,34 стр. за визит). В свою очередь, эти значения не обязательно указывают на плохое положение компании, а могут означать, что пользователи Лабиринта знают, что конкретно они хотят найти на сайте, и быстро это находят. Также стоит отметить, что у Лабиринта есть мобильное приложение на обеих платформах (Android и IOS) в отличие от половины компаний, что является его конкурентным преимуществом.

Таблица 3

### Сравнение конкурентов по мобильным приложениям в Google play (Android)<sup>1</sup>

Компания	Ежемесячное количество активных пользователей	Доля пользователей, %	Доля открывших приложение, %	Сессий на пользователя	Среднее время в приложении
OZON	3,651M	1,16	12,30	3,382	0:12:56
ЛитРес	716133	0,17	4,69	4,13	0:31:56
<b>Лабиринт</b>	<b>316710</b>	<b>0,07</b>	<b>6,05</b>	<b>2,24</b>	<b>0:07:49</b>
Буквоед	50271	0,01	3,74	1,676	0:03:44
Республика	7542	0,00	3,94	2,216	0:03:54

Перейдем к анализу характеристик мобильных приложений конкурентов Лабиринта в Google play. Доля установок приложения Лабиринта очень низкая и меньше доли установок ближайших конкурентов OZON и ЛитРес в 8 раз и в 3 раза соответственно (табл. 3). Также число загрузок приложения Лабиринта значительно ниже, чем у OZON и ЛитРес, что говорит о низкой популярности приложения Лабиринта среди потребителей. Стоит отметить, что доля пользователей приложения очень

<sup>1</sup> <http://www.similarweb.com> (дата обращения: 18.03.2020, период: на дату обращения).

низкая у всех компаний, так что правильное продвижение и развитие приложения Лабиринта может стать одним из преимуществ компании перед другими компаниями на рынке. К тому же, оценка приложения у Лабиринта в App Store и Google Play равна 4,8, что является одним из лучших результатов среди всех конкурентов и также свидетельствует о наличии потенциала у Лабиринта в данной области (табл. 4).

Таблица 4

Оценки приложений пользователями<sup>1</sup>

Компания	Оценка для IOS	Кол-во для IOS	Оценка для Android	Кол-во для Android
OZON	4,9	456653	4,8	198320
<b>Лабиринт</b>	<b>4,8</b>	<b>13862</b>	<b>4,8</b>	<b>32062</b>
ЛитРес	4,7	52233	4,7	166263
Буквоед	4,4	875	4,4	6289
Республика	4	101	3,7	99
Читай-город	3,9	864	-	-

Также для качественного конкурентного анализа необходимо проанализировать статистику частоты упоминаний компаний-конкурентов в Google Trends и Yandex Wordstat. Наибольшей частотой упоминаний в Google Trends (рис. 1) обладает ЛитРес (32%), в то время как доля частоты упоминаний у Лабиринта (16%) в общем объеме упоминаний меньше в 2 раза. OZON упоминается незначительно чаще (18%). Тем не менее, Лабиринт значительно опережает остальных конкурентов.

Рис. 1. Сравнение конкурентов по частоте упоминаний в Google Trends<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Google Play и App Store (дата обращения: 13.03.2020, период: к моменту обращения).

<sup>2</sup> Google Trends (дата обращения: 20.02.2020, период: 21.02.2019-20.02.2020).

Однако в системе Yandex Wordstat (рис. 2) Лабиринт является лидером по частоте упоминаний (41%), опережая ближайшего конкурента Читай-город на 11%, а ЛитРес — на 28%, не говоря уже об огромном разрыве с остальными конкурентами в данном показателе.

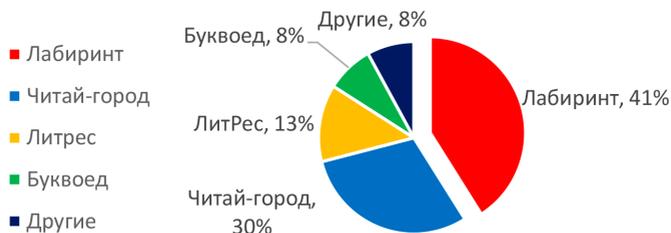


Рис. 2. Сравнение конкурентов по частоте упоминаний в Yandex Wordstat<sup>1</sup>

Однако при проведении сравнительного анализа на основе МедиаИндекса<sup>2</sup>, стоит отметить, что Лабиринт занимает последнее место по данному показателю. МедиаИндекс ЛитРеса превышает МедиаИндекс Лабиринта практически в 10 раз, в то время как Читай-город и OZON опережают Лабиринт по данному показателю в 4,5 и 4 раза соответственно (табл. 5).

Таблица 5

### Сравнение конкурентов по упоминанию (МедиаИндекс)<sup>3</sup>

	Кол-во сообщений	МедиаИндекс
ЛитРес	12724	50568,4
Читай-город	3489	22661,9
OZON <sup>4</sup>	3360	20363,3
Манн, Иванов и Фербер	3352	16709,2
Буквоед	1528	9602,6
Республика	911	5322,7
<b>Лабиринт</b>	<b>1656</b>	<b>5088,7</b>

<sup>1</sup> Yandex Wordstat (дата обращения: 27.02.2020, период: 28.02.2019-27.02.2020).

<sup>2</sup> Показатель эффективности PR-политики. Методология: <https://www.mlg.ru/about/technologies/>

<sup>3</sup> Медиалогия. (дата обращения 05.03.2020, период: 06.03.2019-05.03.2020).

<sup>4</sup> Подразумевались вариации запросов «книги» в контексте упоминаний OZON.

Не менее важно проанализировать источники входящего трафика на сайты-конкуренты с помощью интернет-сервиса Similarweb.com (рис. 3).

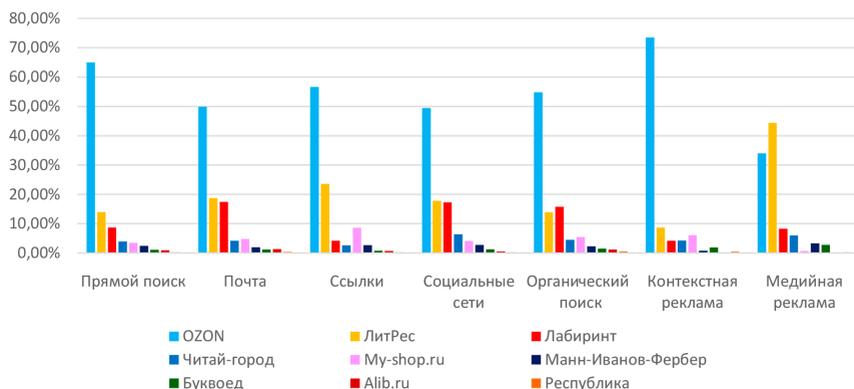


Рис. 3. Сравнение конкурентов по источникам входящего трафика<sup>1</sup>

Во-первых, пользователи OZON переходят на сайты компаний преимущественно напрямую (64,9%, второе место после контекстной рекламы), что свидетельствует о том, что потребители хорошо знакомы с этой компанией и целенаправленно вводят адрес ее сайта в строку браузера. Во-вторых, по доле трафика из электронной почты ЛитРес, OZON и Лабиринт значительно опережают конкурентов, что указывает на наличие активной работы данных компаний с потребителями через электронную почту. Отметим, что в поисковых системах (органический поиск) Лабиринт находят чаще на 2%, чем ЛитРес.

Основные конкурирующие компании, обладающие наибольшими объемами входящего трафика, были проанализированы подробнее на наличие уникальных ссылок-доноров. Так, в отличие от других компаний, на сайт Лабиринта наиболее часто посетители приходят с *habr.com* (10,24%)<sup>2</sup>.<sup>a</sup> уникальная ссылка-донор для компании — *liveinternet.ru*, которые не были обнаружены среди источников ссылок конкурентов. Интересно, что оба этих источника являются тематическими онлайн-блогами. По данным Megaindex Читай-город обладает большим разнообразием доноров, однако количество ссылок от этих доноров крайне мало (в среднем не больше 10 от каждого донора), в отличие от

<sup>1</sup> <https://www.similarweb.com> (дата обращения: 30.05.2020, период: 01.01.2020-30.05.2020).

<sup>2</sup> <https://www.similarweb.com>, (период обращения: февраль 2020, дата обращения: 27.02.2020).

Лабиринта (уникальный донор приносит более 2500 ссылок). Главными ссылками-донорами для ЛитРеса являются aviasales.ru, который приносит наибольшее число ссылок для данной компании, и iworker.ru, являющийся сайтом, зарегистрированным Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций, позитивно влияющим на упоминание данной компании в различных СМИ, в отличие от Лабиринта. Аналогично, одними из главных ссылок-доноров для My-shop.ru являются iworker.ru и otvet.mail.ru.

Говоря о финансовом положении компании (табл. 6), можно охарактеризовать позицию Лабиринта как достаточно стабильную: компания работает в прибыль (NMC<sup>1</sup>), в отличие от Республики и OZON, которые в том же году понесли убытки. Однако в сравнении с МИФ, Буквоедом и Читай-городом компания тратит много на маркетинговые расходы при большей выручке, что требует тщательного анализа эффективности затрат компании.

Таблица 6

### Основные финансовые показатели конкурентов в 2019 г., тыс. руб.<sup>2</sup>

Компания	Выручка (I)	Себестоимость продаж (II)	Доля себестоимости в выручке, % (III)	Валовая прибыль (убыток) (IV)	Маркетинговые расходы (V)	Доля маркетинговых расходов в валовой прибыли, % (VI)	Прибыль от маркетинга (NMC) (VII)
МИФ	1590617	358117	22,51	1232500	868753	70	363747
Буквоед	3229455	1536894	47,59	1692561	1448262	86	244299
<b>Лабиринт</b>	<b>8744172</b>	<b>6522133</b>	<b>74,59</b>	<b>2222039</b>	<b>2127812</b>	<b>96</b>	<b>94227</b>
Читай-город <sup>3</sup>	531027	147488	27,77	383539	314306	82	69233
ЛитРес	2722847	8	<0,01	2722839	2689970	99	32869
My-shop.ru <sup>4</sup>	3 727 772	<sup>3</sup> 033 766	81,38	694 006	688 608	99	5 398
Республика	2066367	1034608	50,07	1031759	1298058	126	-266299
OZON <sup>5</sup>	62783646	51133615	81,44	11650031	28302480	243	-16652449

<sup>1</sup> NMC подсчитан по методологии Роджера Беста: Бест Р. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

<sup>2</sup> Рассчитано авторами на основе данных аналитической системы СПАРК. URL.: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 31.05.2020 за период 2019 года (годовая отчетность)). Расчет: I–II = IV, IV–V = VII, II / I = III, V / IV = VI.

<sup>3</sup> ООО «Новый книжный центр».

<sup>4</sup> ООО «Ваш магазин».

<sup>5</sup> ООО «Интернет-решения».

## Определение границ рынка

В ходе поискового исследования была проведена кластеризация по запросам номенклатур в интернете с помощью сервиса MegaIndex (табл. 7). Так, видно, что наиболее часто встречающимся запросом являются книги онлайн. В топ-5 запросов также входят календари, традиционные бумажные книги, канцтовары и учебники. Таким образом, в данном исследовании ассортимент книжного онлайн-рынка будет ограничен десятью позициями номенклатуры, которые представляют наибольшую важность для потребителя.

Таблица 7

### Кластеризация по запросам в интернете<sup>1</sup>

Кластеры	Показов в месяц
книги онлайн	61651
календарь	27848
книга	16184
канцтовары	14482
учебники	8170
настольные игры	7181
блокнот	5428
папка	4894
тетради	4077
обложки для документов	2943

С помощью сервиса spywords.ru был получен анализ запросов в поисковых системах по трем основным конкурентам.

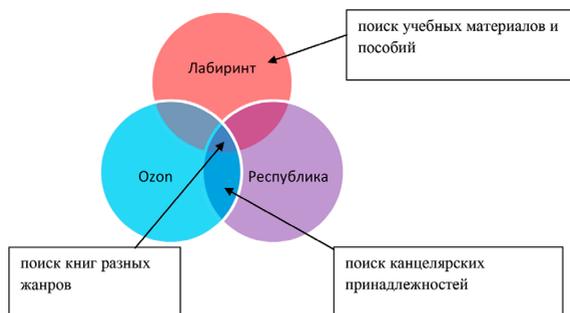


Рис. 4. Анализ запросов в поисковых системах по трем основным конкурентам<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По данным сервиса MegaIndex. URL.: <https://www.megaindex.com> (дата обращения 10.03.2020, период: 10.02.2020-10.03.2020).

<sup>2</sup> spywords.ru (дата обращения: 11.03.2020, период: февраль 2020).

На рис. 4 видно, что основными поисковыми запросами являются учебные материалы и пособия, книги разных жанров, а также канцелярские принадлежности. При этом учебные материалы и пособия составляют основу запросов в поисковых системах по компании Лабиринт. В то же время существенной долей запросов для OZON и Республики, в отличие от Лабиринта, является поиск канцелярских принадлежностей, что говорит об интересе потребителей к данной категории товаров.

С использованием результатов кластеризации (табл. 7) и на основе анализа запросов в Google trends авторами была построена матрица BCG<sup>1</sup>. На рис. 5 видно, что рынок электронных книг, именуемый «книги онлайн», располагается в квадранте «Звезды», т. е. занимает большую часть в общем объеме запросов и быстро развивается. Цифровые форматы книг, в частности аудиокниги, широко представлены у одного из основных конкурентов, а именно у компании ЛитРес. Помимо электронных книг в число «Звезд» также вошли календари, однако темпы роста данной категории намного ниже, чем у книг онлайн.

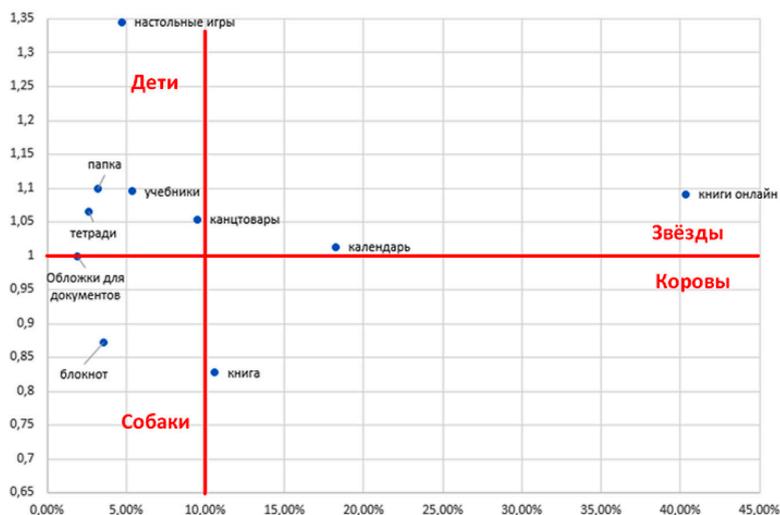


Рис. 5. Матрица BCG<sup>2</sup>. Горизонтальная ось: доля рынка (доля запросов в общем числе запросов), вертикальная ось: привлекательность (темпы роста запросов)

<sup>1</sup> Методология: Hambrick D. C., MacMillan I. C., Day D. L. Strategic attributes and performance in the four cells of the BCG matrix—A PIMS based empirical analysis //Academy of Management Journal. — 1982. — Т. 25. — №. 3. — С. 510-531.

<sup>2</sup> Составлена авторами по данным Google trends (дата обращения: 19.03.2020, период: 01.02.2019-29.02.2020) по запросам и Megaindex (дата обращения: 10.03.2020, период: 10.02.2020-10.03.2020).

Таким образом, границы рынка в терминах номенклатуры простираются в пределах десяти важнейших позиций, причем особое внимание следует уделить книгам на бумажном носителе, которые являются наиболее привлекательными, электронным книгам, или «книгам онлайн», имеющим большой потенциал для развития на рынке. Чуть менее важны календари и позиции, попавшие в квадрант «Дети» и которые со временем могут стать более перспективными на рынке для компании.

Также в первой части исследования для выявления потребностей клиентов был проведен контент-анализ потребительского контента<sup>1</sup> на сайтах отзывов, где посетители делились своими впечатлениями по товарам и работе 9 крупнейших компаний: Лабиринт, Читай-город, OZON, ЛитРес, Республика, Манн, Иванов и Фербер (МИФ), My-shop.ru, Буквоед и Республика. Сначала в каждом отзыве выделялись параметры, о которых упомянул автор отзыва, а также тональность их упоминания (положительная, нейтральная или негативная). Затем похожие параметры были объединены в более крупные группы для удобства анализа (например, параметры качества товара при доставке и в пунктах выдачи были объединены в общий параметр «качество товара»). Затем все параметры были ранжированы по частоте упоминаний, что позволило выделить топ-10 главных потребностей покупателей исследуемого рынка (табл. 8), а также степень удовлетворения компанией по данным параметрам (как разница между количеством «плюсов» и «минусов»).

Таблица 8

### Рейтинг важнейших параметров ценности для потребителей<sup>2</sup>

Параметр	Количество упоминаний	Компании, лучше/хуже всех удовлетворяющие параметру	
Широта ассортимента	264	Лабиринт	Alib.ru
Сроки и время доставки	263	Читай-город	МИФ
Цена	230	My-shop.ru	Республика
Скидки, акции	153	МИФ	OZON
Качество товара	143	МИФ	Лабиринт
Удобство сайта	137	Лабиринт	Читай-город
Работа обслуживающего персонала	132	Alib.ru	Лабиринт
Работа службы доставки (курьеры)	113	My-shop.ru	Лабиринт
Самовывоз	79	Читай-город	My-shop.ru
Работа в личном кабинете (возможность отложить/отследить заказ)	57	Alib.ru	МИФ

<sup>1</sup> otzovik.ru, irecommend.ru, market.yandex.ru, всего 1961 отзыв, период мониторинга: 01.01.2018-06.03.2020.

<sup>2</sup> Составлено авторами по данным *Приложений 5 и 6*.

По данным табл. 8 можно заключить, что сильными сторонами Лабиринта являются широта ассортимента и удобства сайта, по этим параметрам компания удовлетворяет клиентов лучше, чем конкуренты. Самыми слабыми сторонами услуг, предоставляемых компанией, следует считать качество товара, работа обслуживающего персонала и курьеров (она проигрывает конкурентам по степени удовлетворенности). Большое количество отзывов на популярных сайтах отзывов (*Приложение 2*) позволяет предположить, что был выявлен исчерпывающий список важнейших параметров ценности рыночного предложения на данном рынке.

## Анализ потребителей

Потребители являются конечными получателями производимых благ и основными источниками доходов компании на рынке B2C. Анализ потребителей рынка и четкое формулирование их потребностей являются важной частью маркетингового исследования. На этапе поискового исследования была разработана анкета для онлайн-опроса, проводившегося в период с 1 апреля 2020 г. по 16 апреля 2020 г. Общее число респондентов составило 953. При составлении анкеты авторы опирались на данные сервиса Медиалогии (mlg.ru) об интересах и вкусах аудитории книжного онлайн-рынка. Далее анализировались данные, полученные в ходе проведения опроса.

В первой части анкеты рассматривались поведенческие характеристики: как потребители ведут себя на рынке, что предпочитают покупать. Как и следовало ожидать, лидерами стали книги на бумажном носителе (рис. 6).

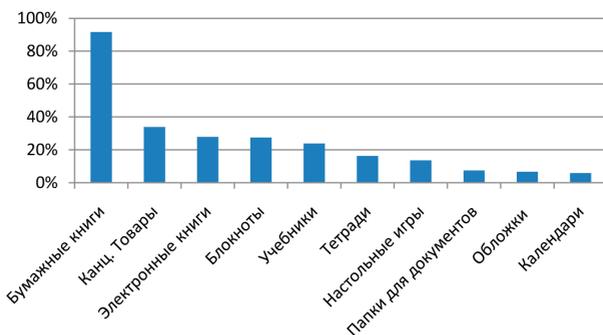


Рис. 6. Что покупают на книжном онлайн-рынке<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Подсчитано авторами по данным проведенного опроса от общего числа выборки, N = 953.

Однако кластеризация по запросам (табл. 7), проведенная на этапе поискового исследования с помощью сервиса MegaIndex, показывает, что реальное количество запросов в интернете не коррелируется с воспринимаемыми предпочтениями, продемонстрированными в опросе. Так, лидеры по запросам в интернете (табл. 7) — электронные книги — находятся лишь 3 месте по популярности в опросе (рис. 6), а календари, занимающие 2 место по реальным запросам (табл. 7), по мнению респондентов, приобретаются ими редко (рис. 6).

По данным опроса можно сделать выводы о популярности бренда Лабиринт и его конкурентоспособности. На рис. 7 представлено распределение респондентов по знанию конкурента (ответы на вопрос «Какие книжные онлайн-магазины из перечисленных Вы знаете?»)<sup>1</sup> и по предпочтению бренда (ответы на вопрос «Какой из нижеперечисленных книжных интернет-магазинов Вы предпочитаете больше всего?» с возможностью выбрать только один ответ)<sup>2</sup>. Как и следовало ожидать, между знанием бренда и его выбором в целом наблюдается прямая зависимость: чем более известен бренд, тем с большей вероятностью потребитель выберет его продукцию. Только МИФ выбирают меньше потребителей из числа знающих его: это связано с тем, что потребители ассоциируют компанию с издательством, а не с интернет-магазином.

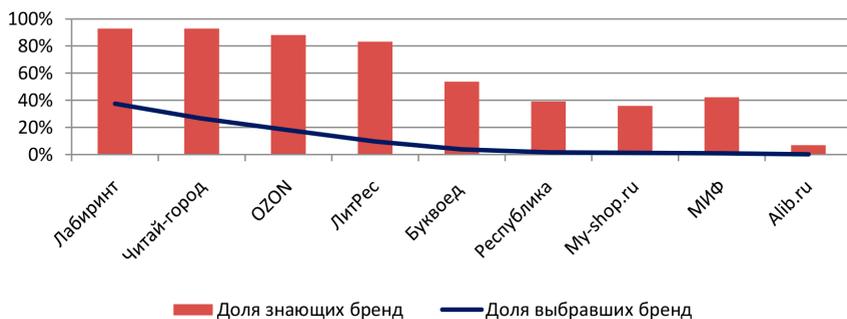


Рис. 7. Распределение респондентов по знанию и предпочтению бренда<sup>3</sup>

Стоит отметить, что результаты опроса согласуются с данными Медиалогии в отношении психографических и демографических характеристик потребителей книжного онлайн-рынка в целом, что подтверждает

<sup>1</sup> Вопрос из анкеты авторов.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Составлено авторами по данным опроса, проведенного 01.04.2020-16.04.2020, N=953.

высокую степень репрезентативности полученной в ходе опроса выборки. Так, доля респондентов опроса (40%) (рис. 8), пользующихся платформой IOS (компания Apple), примерно совпадает с долей потребителей рынка в целом, интересующихся брендом Apple (30%) (рис. 9).

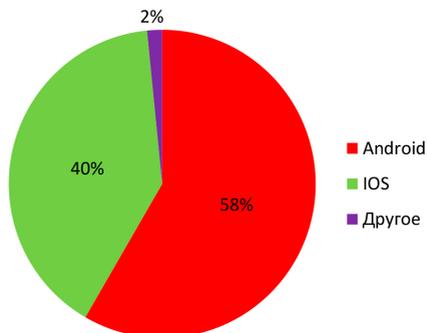


Рис. 8. Распределение респондентов по используемым платформам<sup>1</sup>

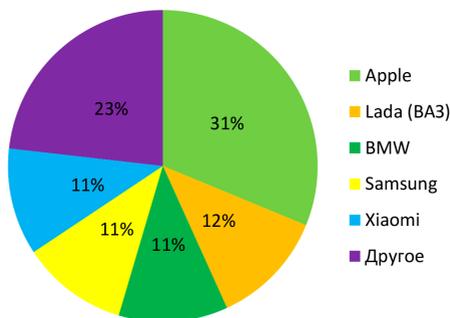
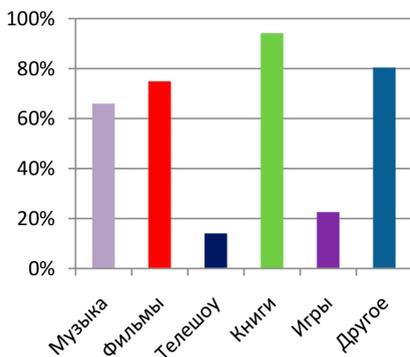
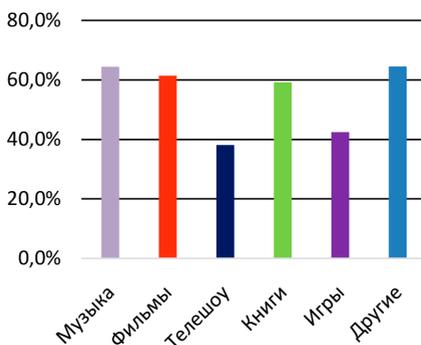


Рис. 9. Распределение потребителей книжного онлайн-рынка по брендам (Медиалогия)<sup>2</sup>

Категории интересов потребителей, включенных в онлайн-опрос, были сформированы по данным Медиалогии (книги, музыка, фильмы), а их соотношение по популярности по результатам опроса совпадают с предпочтениями потребителей рынка в целом (рис. 10, и 11).

<sup>1</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (Дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

<sup>2</sup> Медиалогия (дата обращения: 06.03.2020, период: 21.02.2020-06.03.2020).

Рис. 10. Интересы респондентов<sup>1</sup>Рис. 11. Интересы потребителей книжного онлайн-рынка в соц. сетях (Медиалогия)<sup>2</sup>

Как было выяснено на этапе поискового исследования, уникальными входящими ссылками (ссылками-донорами), по которым пользователи переходят на сайт Лабиринта, являются [habr.com](http://habr.com) и [liveinternet.ru](http://liveinternet.ru). Данные опроса показывают, что эти сайты входят в топ-5 самых популярных сайтов (табл. 9) среди тех, кто предпочитает покупать у Лабиринта, а доля посещающих эти сайты составляет в обоих случаях 10% (что максимально близко к доле входящего трафика с [habr.com](http://habr.com)).

<sup>1</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

<sup>2</sup> Медиалогия (дата обращения: 06.03.2020, период: 21.02.2020-06.03.2020).

Таблица 9

**Узнаваемость сайтов среди клиентов Лабиринта<sup>1</sup>**

Сайт	Доля клиентов Лабиринта, %
wikipedia.ru	81
otvet.mail.ru	27
aviasales.ru	19
liveinternet.ru	10
habr.com	10
livehacker.ru	9
Другие	11

Также был проведен анализ исходящего трафика, который показал, что более 30% клиентов Лабиринта переходят к оплате онлайн через Сбербанк (подробнее см. в разд. «Анализ компании»). При этом более 70% опрошенных, которые предпочли Лабиринт, действительно активно пользуются Сбербанком (табл. 10).

Таблица 10

**Распределение респондентов по способу оплаты покупки<sup>2</sup>**

Способ оплаты (онлайн)	Доля клиентов Лабиринта, %
Сбербанк	74
Другой банк	21
ApplePay	20
ВТБ	10
Яндекс.Деньги	10
PayPal	9
QUWI	4
Оплата через соц. сети	3
WebMoney	1
Наличные	18

В современных условиях цифровизации важным критерием предоставления ценности потребителям является мобильное приложение. На

<sup>1</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

<sup>2</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

рис. 12 представлены характеристики приложений, ранжированные по важности для потребителей. Так, в топ-3 лидеров с большим отрывом входят параметры удобства интерфейса, поиска и фильтрации и скорости загрузки (более 70% респондентов). Потребителю важнее бесперебойная быстрая работа приложения и удобство его использования, чем сопровождаемые приложение скидки и даже адаптация под устройство. Причем проблемы, вызванные неадаптированностью приложения под устройство, готовы терпеть более 60% респондентов. Результаты опроса показывают, что хорошее приложение, отвечающее требованиям потребителя, может играть важную роль в интернет-маркетинге компании.

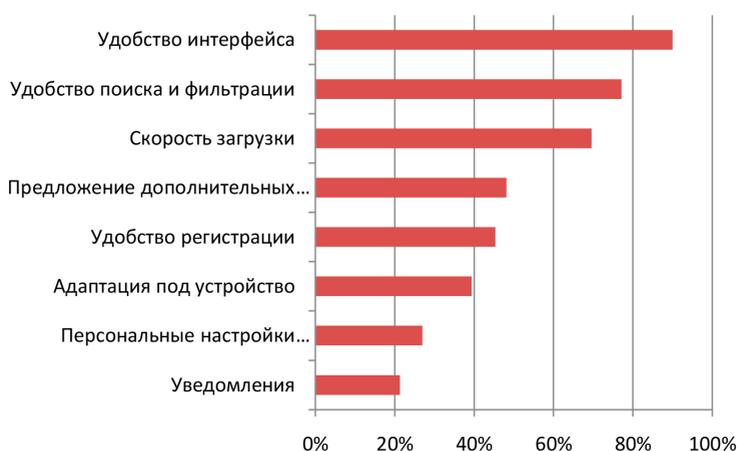


Рис.12. Воспринимаемая важность характеристик приложения, % респондентов<sup>1</sup>

### Атрибутивное позиционирование конкурентов по степени удовлетворенности различными критериями

Анализ конкурентных позиций компании стоит начать с карты позиционирования — инструмента, предложенного Филиппом Котлером<sup>2</sup>. На рис. 13, можно заметить, что Лабиринт и OZON опережают своих конкурентов по удовлетворенности большинством представленных критериев. Из всех конкурентов Лабиринт по оценке удовлетворенности по 7-балльной шкале оказался лидером по срокам и времени

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Kotler Philip: Marketing Essentials, 1984. / Котлер Филип. Основы маркетинга / пер. с англ.: В. Б. Бобров. — М., 1990. — Глава 3.

доставки (6,1), скидкам и акциям (5,8), удобству сайта (6,2), работе персонала (5,9), работе службы доставки (5,8), удобству самовывоза (6,1) и работы личного кабинета (6,3). Тем не менее, из представленных четырех конкурентов Лабиринт занимает последнее место по удовлетворенности потребителями широтой ассортимента (5,7), отставая от лидера Читай-город на 0,3 балла. OZON является лидером по удовлетворенности клиентами ценой товара (5,6), в данном критерии Лабиринт отстает от OZON на 0,2 балла. Стоит отметить, что Читай-город обгоняет всех своих конкурентов по оценке потребителей качеством товара (6,1), хотя и с небольшим отрывом. В целом же, потребители наименее удовлетворены широтой ассортимента, ценой товара, скидками и работой службы доставки, что требует от всех компаний пристального внимания к данным параметрам.

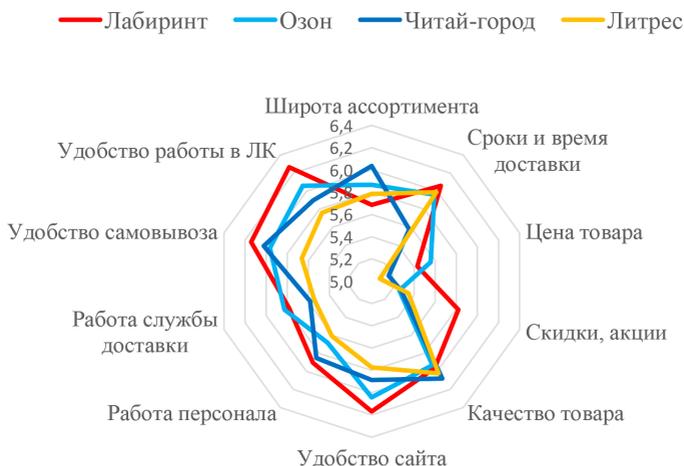


Рис. 13. Атрибутивное позиционирование конкурентов по степени удовлетворенности различными критериями<sup>1</sup>

## Сегментация

Успех компании не может обеспечиваться только за счет простого удовлетворения потребностей большого числа потребителей или проведения обширной рекламной кампании. Компания должна четко

<sup>1</sup> Составлено авторами по данным опроса, проведенного 01.04.2020-16.04.2020. Для Лабиринта N = 357, для Читай-города N = 254, для OZON N = 172, для ЛитРес N = 92.

понимать, кому и что ей следует продавать, чтобы правильно преподнести потребителям ценности от приобретения товара. В зависимости от вкусовых предпочтений ценности потребителей могут во-многом отличаться, поэтому из общей массы потребителей необходимо выделить сегменты, объединяющие людей по потребностям. В рамках модели STP<sup>1</sup> в текущем разделе будет описано сегментирование (S), проведенное на основе данных опроса.

Все респонденты были разделены на 5 сегментов по методу k-средних<sup>2</sup> с помощью эконометрического пакета в программе R. За основу разделения брались данные ответов на вопрос о важности параметров при онлайн-покупке на книжном рынке, что позволило выявить группы респондентов с однородными потребностями внутри групп и с различными — между группами. Все это соответствует определению сегментов<sup>3</sup>. Количество сегментов обусловлено репрезентативностью каждого из них (около 100 человек и более) (рис. 14).

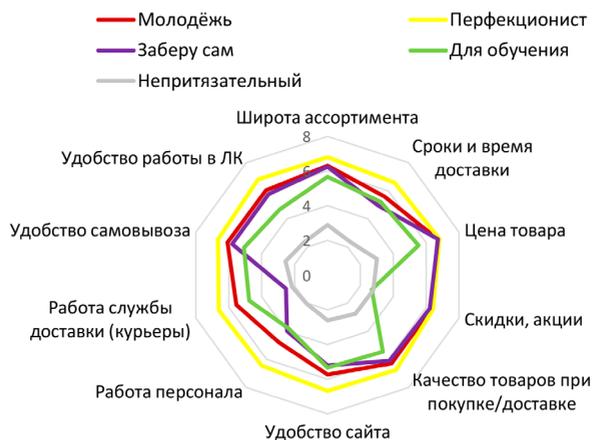


Рис. 14. Сегментация по важности параметров ценности<sup>4</sup>

- (1) «Молодежь» N=355, (2) «Перфекционисты» N=269, (3) «Заберу сам» N=149,  
(4) «Непритязательные» N=91, (5) «Для обучения» N=89

<sup>1</sup> Модель Segmentation, Targeting, Position. Методология: Moutinho L. et al. Segmentation, targeting, positioning and strategic marketing //Strategic management in tourism. — 2000. — С. 121-166.

<sup>2</sup> Larose D. T., Larose C. D. Discovering knowledge in data: an introduction to data mining. — John Wiley & Sons, 2014. — Т. 4. — С.153-157.

<sup>3</sup> Kotler Philip: Marketing Essentials, 1984. / Котлер Филип. Основы маркетинга / пер. с англ.: В. Б. Бобров. — М., 1990. —С. 95..

<sup>4</sup> Составлено авторами по данным опроса, проведенного 01.04.2020-16.04.2020, N= 953.

Трудность разделения состояла в том, что предпочтения сегментов по многим параметрам пересекались. По итогам кластеризации были выделены следующие сегменты. «Перфекционисты» (2) — те респонденты, которые отметили как важные все представленные параметры (в среднем от 6,5 до 7 баллов). В противоположность им — «Непритязательные» (4) — не нашли для себя ни одного важного параметра (максимальная важность составила 3 из 7 баллов). Респонденты, которые относятся к сегменту «Заберу сам» (3) — самостоятельные, не желающие привязывать себя к графику доставки, поэтому активно пользующиеся возможностью самовывоза (все параметры оценены достаточно высоко, кроме работы курьеров — в среднем примерно 2,5 балла). «Для обучения» (5) — тот сегмент, представители которого выбирают магазин по принципу «товар есть в наличии», покупают здесь и сейчас (не анализируя предложения скидок) и только для учебы (важность всех параметров колеблется между 4 и 5 баллам, кроме скидок и акций — в среднем 3 балла). В последний сегмент «Молодежь» (1) попали оставшиеся респонденты (более трети выборки), являющиеся типичными представителями молодого поколения (их оценки параметров располагаются между 5 и 7 баллами). Основные отличительные характеристики представлены в табл. 11.

Таблица 11

Потрет сегментов<sup>1</sup>

«Молодежь»	«Перфекционисты»	«Непритязательные»
Любят музыку, читают бумажные и электронные книги (355 человек)	Готовы платить больше за безупречный товар и сервис, покупают блокноты, любят книги и музыку (269 человек)	Более трети из них — родители, покупают детям учебники и электронные книги, не имеют высоких требований к качеству и сервису (91 человек)
Заберу сам		Для обучения
Не привязаны к доставке, пользуются пунктами самовывоза, пользуются приложением, любят книги и музыку, предпочитают Лабиринт меньше остальных (149 человек)		Работают или учатся, покупают для своего обучения (учебники и электронные книги), не обращают внимания на скидки, наименее привязаны к бренду, наибольшая доля мужчин среди сегментов (27%) (89 человек)

<sup>1</sup> Проанализировано авторами на основе данных опроса: (количество респондентов: 953 (Дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

Как уже упоминалось, большинство респондентов опроса — женщины (около 90%), однако большая часть мужчин покупает книги для обучения. Также мужчины часто непритязательны и предпочитают забирать заказ самостоятельно из пунктов самовывоза, что может объясняться загруженным рабочим графиком и тем, что они управляют личным автомобилем чаще женщин.

Самыми популярными источниками информации для потребителей данного рынка, по которым они узнают о компании, являются офлайн-магазины и поисковые системы практически для всех сегментов (рис. 15).

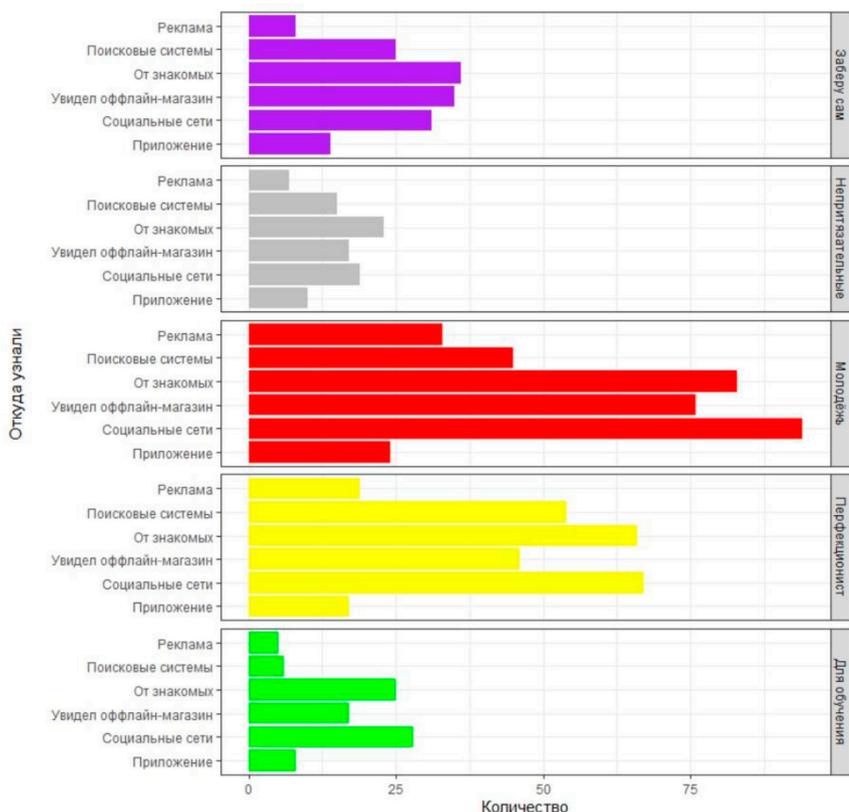


Рис. 15. Распределение респондентов внутри сегментов по источникам информации, чел.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

Говоря о важности мобильного приложения для привлечения и удержания клиентов, стоит отметить, что такой возможностью пользуются более 50% респондентов каждого сегмента (рис. 16). При этом респонденты сегмента «Для обучения» (5) ценят приложение меньше всего, поскольку их ценности завязаны на «быстрой покупке необходимых товаров», для чего нет большой необходимости скачивать приложение на телефон. Наибольшую ценность приложения ощущают респонденты-«Перфекционисты» (2), вероятно, отождествляя его функции с высоким качеством предоставляемого сервиса.

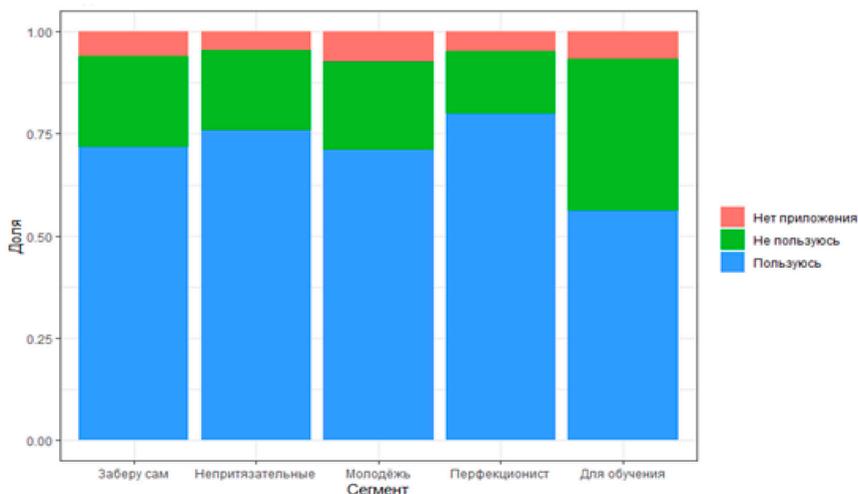


Рис. 16. Использование мобильного приложения сегментами потребителей<sup>1</sup>, %

Интересно посмотреть на диаграммы распределения частоты покупки, среднего чека и дохода потребителей в сегментах, сделанных с помощью графических пакетов программы R. Сразу стоит отметить, что потребителям в ходе опроса не предлагалось указывать уровень своего дохода. Поэтому в качестве прокси данного показателя учитывались ответы на вопрос о справедливой стоимости книги М. А. Булгакова «Мастер и Маргарита». Итак, респонденты сегмента «Заберу сам» (3) в целом покупают реже и по средней цене, «Неприязательные» (4) — реже и подороже, хотя средняя стоимость покупки несильно отличается от предыдущих. «Для обучения» (5) покупают преимущественно редко и

<sup>1</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

так же недешево, как и «Непритязательные» (4), что логично ввиду того, что в обоих сегментах покупают учебники либо в большом количестве, либо по высокой цене. «Молодежь» (1) и «Перфекционисты» (2) распределены достаточно равномерно вокруг средней частоты покупки и среднего чека, при этом по цвету точек заметно, что «Перфекционисты» (2) обладают самым высоким доходом из всех представленных сегментов (*Приложение 3*).

Стоит заметить, что в топ-5 исходящего трафика с сайта Лабиринта входил сайт [letyshops.ru](https://letyshops.ru), предоставляющий различные кэшбэки (см. в разд. Анализ компании). Поэтому в анкете был отдельный вопрос о пользовании кэшбэк сервисами: либо с использованием специальных сайтов<sup>1</sup>, либо предоставляемые программами банковских карт<sup>2</sup>. Примерно половина респондентов из сегментов «Непритязательные» (4), «Молодежь» (1) и «Перфекционисты» (2) пользуются различными способами получения кэшбэка.

Интересно отметить, что при анализе запросов в интернете (табл. 7) популярным запросом был поиск книги о том, как бросить курить<sup>3</sup> (топ-6 запросов<sup>4</sup>), однако данный запрос не был включен в анкету в виду своей специфичности. Такая популярность книги говорит о насущности проблемы курения для многих людей. Однако в результате опроса было выявлено, что самыми курящими являются респонденты лишь двух сегментов — «Непритязательные» (4) и «Для обучения» (5). Респонденты остальных сегментов отметили, что не относят себя к курильщикам, из чего можно сделать предположение о приверженности их к здоровому образу жизни и чистой окружающей среде.

На основе проведенного анализа потребителей авторами была выдвинута гипотеза, что самые привлекательные сегменты те, средний показатель важности параметров ценности для которых выше, чем у остальных, т. е. «Молодежь» (1), «Перфекционисты» (2) и «Заберу сам» (3). Самыми непривлекательными должны стать «Непритязательные» (4) и «Для обучения» (5), поскольку удовлетворяемые потребности первых не будут зависеть от повышения качества товара и сервиса, а вторым неважно, где именно купить интересующий товар.

<sup>1</sup> По типу <https://letyshops.com>

<sup>2</sup> Имеются в виду программы «СПАСИБО» от Сбербанка, опции возврата части суммы при оплате картой или иные похожие программы.

<sup>3</sup> Карр Аллен. Легкий способ бросить курить. — М.: Добрая книга. — 2003.

<sup>4</sup> Данный запрос был удален авторами из табл. 7 в виду его специфичности.

## **Анализ компании «Лабиринт»**

Перейдем ко второму этапу модели STP — таргетированию сегментов (Т), выявлению тех сегментов потребителей, которые являются для компании самыми важными. Для этого на основе данных опроса была построена матрица McKinsey — General Electric<sup>1</sup> (рис. 17).

При расчете координат сегментов по вертикальной оси матрицы «Привлекательность сегмента для компании» (Приложение 4) учитывались: оценка сегментом важности параметров предоставляемых компанией услуг (чем выше оценка важности — тем привлекательнее сегмент), относительный размера сегмента (чем сегмент больше, тем он привлекательнее) и NPS (Net Promoter Score) (чем выше индекс лояльности в среднем по сегменту безотносительно поставщика — тем сегмент привлекательнее)<sup>2</sup>. Каждому параметру привлекательности присваивался вес: наибольший вес получил размер сегмента, немного меньший вес получила оценка сегментом важности параметров, и наименьший вес получил NPS по сегментам. Авторы посчитали целесообразным такое ранжирование параметров в терминах привлекательности сегментов.

При расчете координаты по горизонтальной оси матрицы — «Конкурентоспособность компании на сегменте» (Приложение 5) — учитывались оценки респондентами OPS<sup>3</sup> (Overall Performance Score), NPS по конкурентам безотносительно сегментов, а также доля респондентов, выбравших Лабиринт в каждом сегменте — тоже с присвоением веса. Наибольший вес уже в терминах конкурентоспособности Лабиринта в каждом из сегментов получил параметр NPS, так как он отвечает за эмоциональную приверженность потребителя. Меньший вес получили параметры OPS и доля выбравших компанию Лабиринт в каждом сегменте. В итоге при построении осей данной матрицы в расчете были использованы средние взвешенные показатели.

Все параметры были предварительно переведены в 10-балльную шкалу по следующему принципу: максимальное значение параметра принималось равным десяти, а минимальное — нулю. Промежуточные значения были спроецированы на соответствующие значения между максимальным и минимальным. Это было сделано для того, чтобы максимально дифференцировать положение сегментов на матрице.

<sup>1</sup> Бэст Р. Маркетинг от потребителя — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017 — Гл.14 «Создание маркетингового плана». — С.613-647.

<sup>2</sup> Методология: Райхельд Ф. Ф., Тил Т. Эффект лояльности. — Вильямс, 2005.

<sup>3</sup> Методология Бредли Гейла: Gale, Bradley T., and Donald J. Swire. «Value-Based Marketing & Pricing.» Journal of Professional Pricing 15.3 (2006), p. 7.

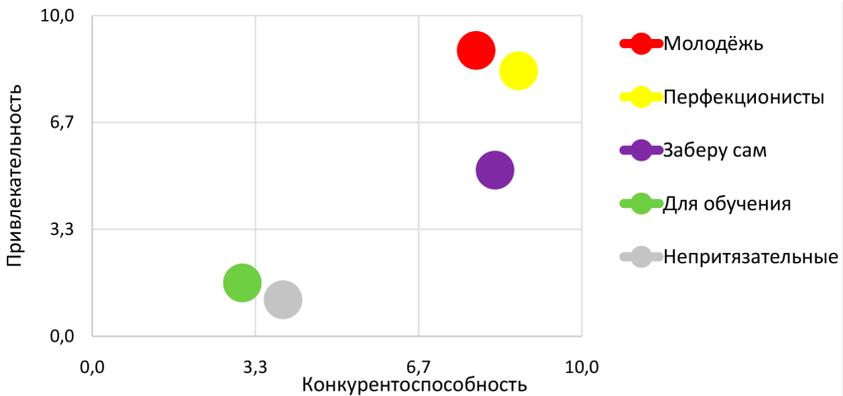


Рис. 17. Матрица McKinsey-General Electric для компании Лабиринт<sup>1</sup>

Данный метод портфельного анализа позволяет выделить наиболее интересные сегменты и разработать стратегию компании в отношении сегментов. Можно заметить, что сегменты «Непритязательные» (4) и «Для обучения» (5) находятся в левой нижней части матрицы. Исходя из методологии McKinsey-General Electric, им соответствуют стратегии сбора урожая и дивестирования, поэтому далее эти сегменты не анализируются.

Напротив, наиболее высокую важность и интерес для исследования представляют сегменты, расположенные в правом верхнем углу: «Молодёжь» (1) и «Перфекционисты» (2), поэтому необходимо инвестировать в их рост, а также защищать и стараться удерживать позиции в данных сегментах. Авторы статьи не представили подробного анализа для сегмента «Заберу сам» (3), однако признали его потенциальную ценность для компании «Лабиринт» при правильном развитии компании на этом сегменте.

Таким образом, портфельный анализ с построением матрицы McKinsey-General Electric помог выделить целевые сегменты для дальнейшего исследования: «Молодёжь» (1) и «Перфекционисты» (2). Более того, данные сегменты — наиболее многочисленные из всей генеральной совокупности. Это является удобным критерием для обоснования внешней валидности<sup>2</sup> производимого исследования. Итак, гипотеза, выдвинутая авторами по итогам анализа потребителей, оказалась верна для первых двух сегментов.

<sup>1</sup> Составлено авторами по данным опроса, проведенного 01.04.2020–16.04.2020, N = 953.

<sup>2</sup> Возможности перенести результаты исследования, полученные на основе выборки опроса, на всех потребителей рынка в целом.

## Оценка положения компании на сегментах «Молодежь» и «Перфекционисты»

Авторами были проанализированы предпочтения целевых сегментов на основе карт «Важность — Удовлетворенность», построенных по модели М. Фишбеина<sup>1</sup>, представленных ниже (рис. 18). По горизонтали отложены значения важности, указанные респондентами сегментов для десяти параметров ценности, по вертикали — степень удовлетворенности потребителей данными параметрами ценности рыночного предложения. Карты дают возможность понять, какие потребности покупателей уже удовлетворены, а над какими необходимо поработать в первую очередь.

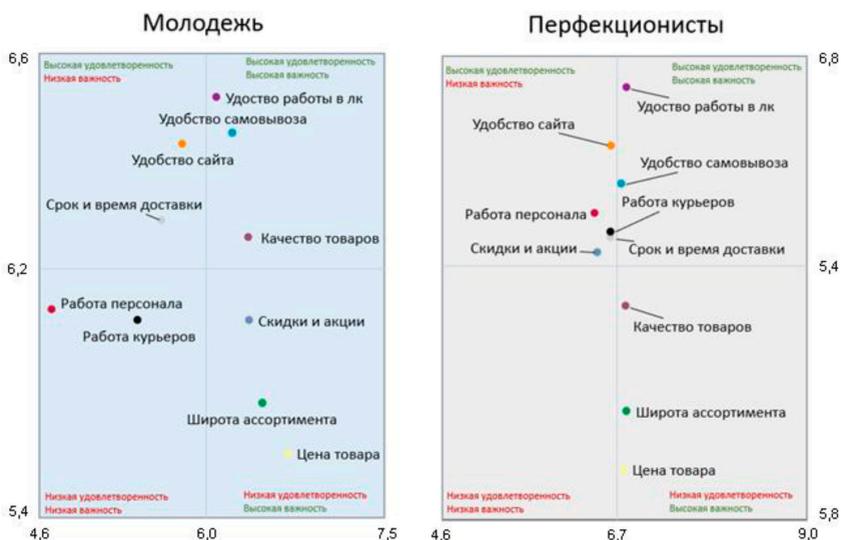


Рис. 18. Карты «Важность — Удовлетворенность» для целевых сегментов<sup>2</sup>

Так, для сегмента «Молодежь» (1) удобство работы в личном кабинете, удобство самовывоза и качество товаров находится в правом верхнем квадранте «Сохранение стратегических преимуществ», что соответствует конкурентным преимуществам компании согласно модели Фишбеина. Срок и время доставки, работа персонала и курьеров для сегмента

<sup>1</sup> Fishbein, M. Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (Ed.), Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley, 1967.

<sup>2</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953. (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020).

«Молодежь» (1) находится в области низкой важности, что говорит о том, что компания может сэкономить на развитии данных параметров ценности. Заметим, что для первого сегмента скидки и акции, широта ассортимента и цена товара находятся в квадранте «Необходимость перемен», что говорит о необходимости повышения удовлетворенности клиентов данными факторами. В отличие от «Молодежи» (1), для сегмента «Перфекционисты» (2), качество товара является не конкурентным преимуществом компании, а, наоборот, требует перемен для повышения удовлетворенности клиентов. Также, в отличие от сегмента «Молодежь» (1), для «Перфекционистов» (2) скидки и акции находятся в левом верхнем квадранте, что соответствует высокой удовлетворенности и низкой важности и говорит о возможной экономии компании на данном параметре ценности.

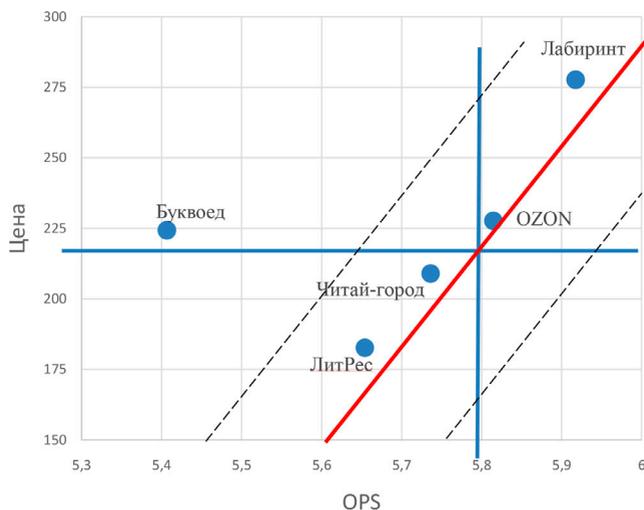


Рис. 19. Карта ценности для рынка в целом<sup>1</sup>

Завершающей ступенью анализа компании с помощью модели STP является позиционирование (P) компании с помощью карты ценности. Для построения карты ценности (рис. 19) необходимо рассчитать показатель OPS для каждого конкурента и определиться с методом расчета

<sup>1</sup> Рассчитано авторами по данным опроса по всей выборке, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020). Методология Бредли Гейла: Gale, Bradley T., and Donald J. Swire. «Value-Based Marketing & Pricing.» Journal of Professional Pricing 15.3 (2006), p. 7.

координаты конкурентов по вертикальной оси карты. Для последнего были определены два метода: средняя цена<sup>1</sup> из трех известных книг («Мастер и Маргарита», «Отцы и дети» и «Великий Гэтсби») в магазинах конкурентов или средняя цена<sup>2</sup> по 15 различным изданиям книги «Мастер и Маргарита». Авторами статьи был выбран первый метод, поскольку он отражал стоимость не одной книги, а «книжной корзины» потребителя и, как следствие, давал более правдоподобные результаты. Координата конкурентов по горизонтальной оси (OPS) рассчитывалась как сумма оценок удовлетворенности респондентов по параметрам рыночного предложения с учетом оценок важности параметров для потребителей. В качестве веса оценки бралась средняя важность параметра для потребителей, деленная на сумму средних оценок по всем десяти параметрам. Затем уже оценки удовлетворенности параметрами ценности умножались на соответствующие веса и суммировались. Синими линиями на рисунке обозначены средние значения цены «книжной корзины» и OPS, рассчитанные по выборке в целом. Для анализа положения компании на карте использовалась линия «справедливой» цены, которая показывает соответствие качества обслуживания, которое выражается параметром OPS, и цены корзины. Эта линия, обозначенная красным цветом на рисунке, проходит через средние значения цены и OPS и была найдена путем оценивания регрессии с помощью эконометрического пакета Gretl. Расчеты проводились как для Лабиринта, так и для основных конкурентов: ЛитРес, Читай-Город, OZON, Буквоед.

Таким образом, авторами было обнаружено, что высокая цена в Лабиринте компенсируется высоким качеством работы. И хотя отклонение от линии «справедливой» цены для компании наблюдается, тем не менее положение компании находится в пределах доверительного интервала, обозначенного пунктирной линией<sup>3</sup>, поэтому можно говорить о полном соответствии цены и качества предоставляемых услуг.

Ниже представлен SWOT-анализ<sup>4</sup> (табл. 12 и 13) для сегментов «Молодежь» (1) и «Перфекционисты» (2), который позволяет определить сильные и слабые стороны компании, а также основные угрозы и возможности ее развития с учетом внешних условий, в которых находится компания.

---

<sup>1</sup> Мониторинг авторов на сайтах компаний на дату обращения: 07.05.2020.

<sup>2</sup> То же.

<sup>3</sup> Доверительный интервал показывает то отклонение от подсчитанного значения, которое возможно при заданной вероятности.

<sup>4</sup> Проанализировано авторами по методологии: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>

Таблица 12

**SWOT-анализ для сегмента «Молодежь» (1)**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удобная услуга самовывоза (рис. 18)</li> <li>• Хорошее качество товаров (рис. 18)</li> <li>• Удобство работы на сайте и в личном кабинете (рис. 18)</li> <li>• Продвижение политики экологизации (рис. 20)</li> <li>• Высокая конкурентоспособность (рис.19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широта ассортимента товаров оставляет желать лучшего (рис. 18)</li> <li>• Недостаточно активное проведение программ скидок и акций (рис. 18)</li> <li>• Низкая удовлетворенность потребителей ценой товара (рис. 18)</li> <li>• Недостаточно развита Яндекс-оплата (табл. 16)</li> <li>• Слабый уровень продвижения в социальных сетях (низкая вовлеченность потребителей) (табл. 15)</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая подверженность влиянию социальных сетей блогеров (“лидеров мнения») (рис. 15)</li> <li>• Тематические онлайн-блоги и каналы — эффективные способы продвижения (табл. 9)</li> <li>• Узнаваемость бренда (рис. 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понижение популярности бумажных книг среди молодого населения, переход на электронные книги и учебники (Григорьева, 2020)</li> <li>• Неудовлетворенность сегмента с высоким уровнем NPS основными параметрами</li> <li>• Рост пиратских скачиваний книг в интернете, что может поставить под угрозу прибыльность на исследуемом рынке (Григорьева, 2020)</li> <li>• Сильный конкурент Читай-город (относительно высокий показатель NPS)</li> </ul>

Таблица 13

**SWOT-анализ для сегмента «Перфекционисты» (2)**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удобство работы на сайте и в личном кабинете (рис. 18)</li> <li>• Наличие мобильного приложения (рис. 16)</li> <li>• Высокая конкурентоспособность (рис. 19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широта ассортимента товаров оставляет желать лучшего (рис. 18)</li> <li>• Качество товаров не соответствует требуемому уровню (рис. 18)</li> <li>• Низкая удовлетворенность потребителей ценой товара (рис. 18)</li> <li>• Недостаточно развита Яндекс-оплата (табл. 16)</li> </ul>

OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самый богатый сегмент среди представленных</li> <li>• Потребителям не так важны скидки и акции, чем другие параметры (рис. 14)</li> <li>• Высокий уровень лояльности сегмента</li> <li>• Узнаваемость бренда (рис. 7)</li> <li>• Популярность блокнотов и других канцелярских принадлежностей</li> <li>• Низкая лояльность у ближайшего конкурента ЛитРес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слишком высокие требования потребителей по всем параметрам ценности (рис. 14)</li> <li>• Сильный конкурент ЛитРес</li> <li>• Изменение предпочтений потребителей в сторону цифровизации</li> </ul>

## Рекомендации для компании Лабиринт

### Product

После всестороннего анализа книжного онлайн-рынка потребителей компании Лабиринт и ее конкурентов, можно перейти к формулированию рекомендаций для успешного развития компании, которые помогут в разработке стратегий, направленных на привлечение и удержание клиента.

На основе карты «Важность-Удовлетворенность», построенной по результатам опроса для основных сегментов (рис. 18) можно заметить, что такой параметр ценности как «широта ассортимента» очень важен для потребителей и выступает в качестве первостепенного фактора, однако удовлетворенность им остается низкой. Усиление позиции компании по критерию «широта ассортимента» особенно актуально в условиях пандемии COVID-19, когда потребители проводят много времени в поисках наиболее интересного и актуального предложения. Помимо этого, расширению ассортимента может также способствовать расширение сотрудничества и привлечение новых партнеров и издателей.

Исходя из вышесказанного, можно рекомендовать Лабиринту расширить ассортимент, причем сделать это можно за счет нескольких параметров одновременно:

1) Расширение ассортимента за счет канцелярских принадлежностей

В ходе поискового исследования было установлено, что канцелярские принадлежности не входят в число основных запросов компании Лабиринт (рис. 4). В связи с этим авторы статьи предлагают компании расширить ассортимент канцелярских товаров и сделать предложения в данной категории более интересными для потребителей.

## 2) Расширение ассортимента за счет аудио- и электронных книг

Добавление электронных книг в ассортимент товаров также может стать одним из путей решения проблемы «широты ассортимента». На данный момент ассортимент Лабиринта не включает в себя электронные книги, однако, как было выяснено, данная категория товаров интересна всем сегментам потребителей. Используя результаты построения матрицы VCG (рис. 5), можно сказать, что электронные книги являются наиболее перспективным товаром книжного онлайн-рынка.

Кроме того, следует отметить тот факт, что на данный момент Лабиринт имеет самую высокую долю себестоимости в выручке среди всех конкурентов. По мнению авторов, введение электронных книг позволит снизить значение данного показателя, поскольку себестоимость цифрового формата книги значительно ниже бумажного (табл. 6, столбец 4, по примеру ЛитРес).

## 3) Использование инновационных идей

Компании Лабиринт необходимо уделить внимание следующим трем основным инновациям (рис. 20): утилизации неразлагающейся упаковки, воссозданию книг по заявке<sup>1</sup> и обмену старых бумажных книг на новые электронные. Введение данных инноваций в работу позволит привлечь дополнительное внимание потребителей ключевых сегментов: «Перфекционистов» (2) и «Молодежи» (1), а также повысит коэффициент удержания клиентов. Происходит усиление тенденции устойчивого развития компаний, и для молодых потребителей становится особенно важным то, как компания позиционирует себя на рынке, учитывает возрастающие требования потребителей относительно экологичности компаний.

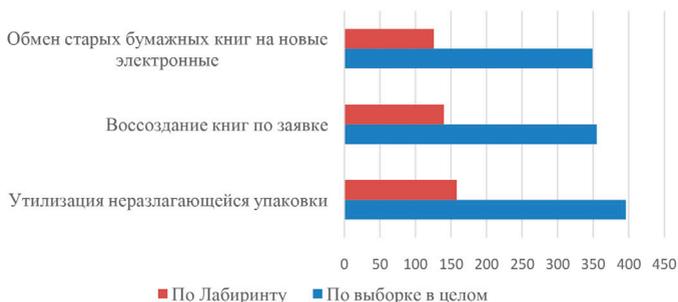


Рис. 20. Инновационные предпочтения респондентов<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Существуют отдельные мастерские по восстановлению книг, такие как PrimeLibrary (<https://www.primelibrary.ru/restavratsiya/>).

<sup>2</sup> Данные опроса, количество респондентов: 953 (дата обращения: 02.05.2020, период: 01.04.2020-16.04.2020). Выбраны три самые популярные идеи.

В связи с этим Лабиринту следует усилить предпринимаемые меры экологичности и, например, начать использовать более экологичные материалы или предоставлять возможность утилизации и переработки используемого в доставке материала. Такое нововведение повысит ценность рыночного предложения и привлечет новых потребителей. Стоит отметить, что мера по утилизации упаковки уже предложена Лабиринтом<sup>1</sup>, однако пока только в наиболее крупных пунктах самовывоза. Популярность этой идеи среди потребителей (рис. 21) свидетельствует о том, что Лабиринт находится в выигрышном положении относительно конкурентов по утилизации, и это лидерство необходимо удерживать.

- Утилизация неразлагающейся упаковки
- Воссоздание книг по заявке
- Обмен старых бумажных книг на новые электронные

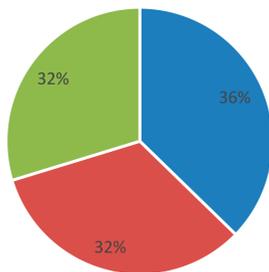


Рис. 21. Распределение респондентов по предпочтениям инноваций, % от всей выборки

Обмен старых бумажных книг на новые электронные — одна из услуг, уже успешно предоставляемых компанией ЛитРес<sup>2</sup> своим потребителям. На основе данных опроса компании Лабиринт рекомендуется последовать примеру компании-конкурента. Необходимо отметить, что данное нововведение не сможет быть реализовано в случае отказа от расширения ассортимента за счет электронных книг.

#### 4) Улучшение качества доставки

При анализе карты «Важность-удовлетворенность» для ключевых сегментов «Молодежь» (1) и «Перфекционисты» (2) (рис. 18) можно

<sup>1</sup> Лабиринт уже предпринял первые попытки экологичности: <https://www.labirint.ru/news/26381/>, <https://www.labirint.ru/news/27143/>. Даты публикаций: 27.12.2019, 17.03.2020. Дата обращения: 28.03.2020.

<sup>2</sup> Меры ЛитРеса: <https://www.litres.ru/pages/cms/?page=8489>, <https://www.litres.ru/pages/cms/?page=10450> (даты публикаций: 18.09.2018, 13.06.2019, дата обращения: 28.03.2020).

заметить, что работа курьеров (доставка) и качество привозимого продукта находятся в квадранте низкой удовлетворенности для первых двух наиболее привлекательных сегментов, что говорит о низком качестве доставки и работы курьеров в целом. Кроме того, выяснилось, что среди всех отзывов доставка упоминалась 113 раз, из них больше трети отзывов приходилось на Лабиринт (40 отзывов), причем 29 оказались негативными, и это максимальное количество негативных отзывов среди всех конкурентов по данному критерию, два нейтральных и всего девять позитивных, что снова доказывает низкое качество доставки и работы курьеров. Таким образом, необходимо уделить внимание качеству доставки и улучшить его, чтобы повысить удовлетворенность клиентов.

## Price

Компания Лабиринт ставит довольно высокие цены на свою продукцию, однако карта ценности (рис. 19) показала, что такая высокая цена компенсируется высоким качеством работы компании. Тем не менее представители целевых сегментов «Молодежь» (1) и «Перфекционисты» (2) все равно не удовлетворены ценой и системами бонусов и скидок, которые очень важны для них (рис. 18).

В связи с этим, авторами статьи предложены некоторые рекомендации, которые помогут компании в проведении ценовой политики:

### 5) Расширение программы лояльности

Программа лояльности компании Лабиринт на данный момент не включает предоставление покупателям накопительных и бонусных карт. Данная практика уже давно применяется в комплексе маркетинговых мероприятий конкурентов Лабиринта: например, Читай-город дарит карту каждому покупателю, сделавшему покупку на сумму от 1000 рублей и оформившему анкету<sup>1</sup>. Более того, анализ рынка позволил сделать вывод, что такие компании, как ЛитРес<sup>2</sup> и Республика<sup>3</sup> также пользуются данным маркетинговым инструментом. Это нововведение может повысить уровень лояльности потребителей, а также развить повторные продажи уже имеющимися клиентами в будущем.

### 6) Бонусная программа «СПАСИБО»

На этапе поискового исследования рынка было выявлено, что почти треть исходящего трафика от Лабиринта приходится на платежную систему Сбербанк-Онлайн (табл. 14). Однако Лабиринт не является

<sup>1</sup> Сайт Читай-города: <https://www.chitai-gorod.ru/bonus-program/>

<sup>2</sup> Сайт ЛитРеса: <https://www.litres.ru/loyalty/gorodtroika/>

<sup>3</sup> Сайт Республики: <https://www.respublica.ru/loyalty>

участником бонусной программы «СПАСИБО» от Сбербанка, которая достаточно популярна среди пользователей услуг этого банка. Ряд конкурентов компании не сделали такого упущения (табл. 15). Таким образом, рекомендация заключается в присоединении Лабиринта к программе «СПАСИБО» от Сбербанка для повышения лояльности пользователей Сбербанка.

Таблица 14

**Доли конверсий в топ-5 исходящего трафика<sup>1</sup>**

Компания	Сбербанк, %	Яндекс.Деньги, %
Лабиринт	31,58	
OZON		20,50
Республика	12,63	
Читай-город	8,99	
ЛитРес		7,25

Таблица 15

**Участники программы «СПАСИБО» от Сбербанка<sup>2</sup>**

Компания	Условия	Участники, тыс. чел.
OZON	До 5%	41
Читай-город	До 7% (только начисление)	20
ЛитРес	10	17
Республика	3	4

## 7) Привлечение пользователей Яндекс.Деньги

20,5% исходящего трафика компании-конкурента OZON приходится на сервис электронного кошелька Яндекс.Деньги (табл. 14). Однако если говорить о Лабиринте, в топ-5 позиций исходящего трафика данная платежная система не входит. Поэтому компании рекомендуется осуществить активное продвижение электронного кошелька Яндекс.Деньги как перспективного способа оплаты в Рунете (табл. 16).

<sup>1</sup> <https://www.similarweb.com/> Дата обращения: 27.02.2020, период: февраль 2020

<sup>2</sup> Приложение Сбербанк СПАСИБО (дата обращения: 28.05.2020, период: на дату обращения)

Таблица 16

**Топ-3 платежных решений Рунета<sup>1</sup>**

Платежное решение	Доля рынка в конце 2018 года, %	Доля рынка в конце 2017 года, %
Яндекс.Деньги	37,6	31,7
Robokassa	8,7	9,2
Payeer	4,4	4,8

**8) Снижение ценового порога по доставке**

Необходимо снизить ценовой порог по доставке. Сейчас бесплатная доставка в Лабиринте осуществляется с 800 руб.<sup>2</sup>. Некоторые конкуренты уже снизили этот порог до минимальных цен, что привлекает внимание потребителей, не готовых платить дополнительно за доставку. Так, например, в Читай-городе бесплатная доставка осуществляется от 100 руб.<sup>3</sup>

**Place**

Эти рекомендации помогут компании расширить свое влияние на аудиторию путем привлечения потребителей с других ресурсов.

**9) Улучшение работы мобильного приложения**

Приложение Лабиринта высоко оценивается пользователями (табл. 4), однако такие показатели, как ежемесячное количество активных пользователей и среднее время в приложении, достаточно низкие (табл. 3). Также в отзывах упоминается, что плохо работает фильтрация при поиске нужного товара. Несмотря на высокую оценку мобильного приложения, Лабиринт уступает главному конкуренту ЛитРес по многим характеристикам, представленным в табл. 17. Для совершенствования приложения Лабиринту необходимо добавить рекомендации на основе купленных/просмотренных книг, улучшить функционирование обратной связи в приложении, оптимизировать работу поиска, исправить баги в личном кабинете и каталоге.

<sup>1</sup> Исследование MARC <https://marc.team/component/content/article/8-topnews/21-runet-rus-2019?Itemid=101> (дата обращения: 28.05.2020, период: 2017, 2018 гг.).

<sup>2</sup> Сайт Лабиринта: <https://www.labyrinth.ru/help/?cardhelp=45>

<sup>3</sup> Сайт Читай-города: <https://m.chitai-gorod.ru/news/1102238/>

Таблица 17

**Сравнение функционала приложений Лабиринта и ЛитРес<sup>1</sup>**

Лабиринт	ЛитРес
Отсутствуют рекомендации (-)	Есть персональные рекомендации в кабинете (+)
Не доступны для скачивания аудиозаписи (-)	Доступна целая библиотека аудиокниг (+)
Частые баги и ошибки (-)	Приложение стабильно (+)
Бонусы за написание рецензий (+)	Мало бонусов (-)
Частые скидки (+)	Редкие скидки (-)
Плохая обратная связь (-)	Налаженная работа с клиентами (+)
Широкий ассортимент (+)	Широкий ассортимент (+)
Возможность отложить товар (+)	Возможность отложить товар (+)

**Promotion**

По данным финансовой отчетности (табл. 6), предоставляемой аналитической системой СПАРК, в 2019 г. Лабиринт занял третье место по объему прибыли от маркетинга (NMC). Стоит также отметить, что расходы на маркетинг составляют 96% от валовой прибыли, по этому показателю Лабиринт уступает лишь ЛитРес и My-shop.ru (не считая Республику и OZON, которые понесли убытки в 2019 г.). В виду такой немалой доли маркетинговых расходов, Лабиринту можно посоветовать повысить эффективность существующих расходов или выбрать иные способы продвижения с большей рентабельностью.

10) Повышение эффективности продвижения в ВКонтакте, Instagram, YouTube

Продвижение компании в интернете является ключевым моментом улучшения маркетинговых стратегий в рамках инструмента Promotion. Так, с помощью сервиса Медиалогия (рис. 22) были проанализированы категории СМИ, в которых упомянуты Лабиринт и его конкуренты (данные представлены на графике). Интернет с большим отрывом выигрывает у всех остальных категорий СМИ.

<sup>1</sup> Приложения Лабиринта и ЛитРес (дата обращения: 29.05.2020).

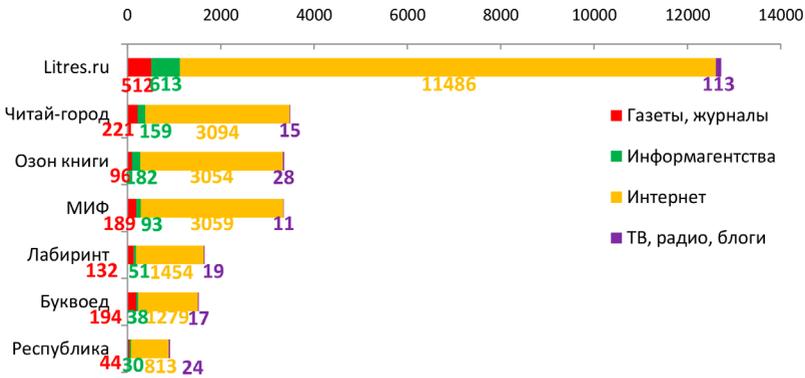


Рис. 22. Количество упоминаний бренда по видам СМИ <sup>1</sup>, ед.

Однако Лабиринт не является лидером по упоминаниям, вероятно, считая, что бренд и так узнаваем за счет популярности офлайн-магазинов и последующего эффекта «сарафанного радио». И это действительно так (доля респондентов опроса, знающих бренд Лабиринт превышает 90%). Однако проблемы возникают, если обратить внимание на вовлеченность аудитории Лабиринта (рис. 23).

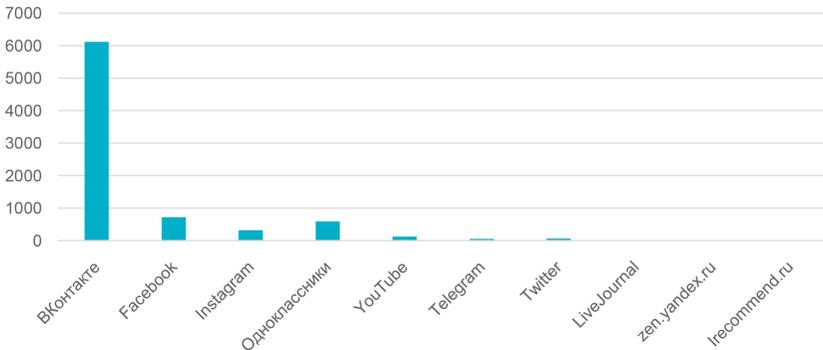


Рис. 23. Соц. сети, которыми пользуются клиенты Лабиринта<sup>2</sup>

Площадка ВКонтакте — наиболее популярна среди клиентов Лабиринта (рис. 23). Однако показатель вовлеченности аудитории ERpost

<sup>1</sup> Медиалогия, URL.: <https://mlg.ru> (дата обращения: 05.03.2020, период: март 2019 — март 2020).

<sup>2</sup> <https://popsters.ru/> (дата обращения 12.03.2020, период: 12.03.2019-12.03.2020).

(отношение всех лайков, репостов и комментариев к количеству постов в группе за год) у группы Лабиринта ВКонтакте самый низкий, что требует кардинальных изменений, способствующих увеличению вовлеченности подписчиков (табл. 18). Стоит сделать оговорку, что показателем вовлеченности авторами был выбран именно ERpost, поскольку он лучше учета только лайков, репостов, комментариев, или только количества постов, или аналогичный этому показателю ERday (равен отношению всех лайков, репостов и комментариев к количеству участников группы за год). Дело в том, что лайков, репостов и комментариев может быть много при еще большем количестве постов, что не отражает вовлеченности пользователей. Большое же количество постов может сопровождаться очень малым количеством лайков на каждом из них, поэтому показатель не способен проконтролировать вовлеченность аудитории. Недостаток ERday по сравнению с ERpost заключается в том, что со временем часть пользователей становится неактивной, поэтому некорректно их учитывать при анализе вовлеченности аудитории.

*Таблица 18*

**Уровень вовлеченности <sup>1</sup> пользователей ВКонтакте и Instagram.  
Рейтинг по официальным группам компаний**

ВКонтакте	Erpost ВК, %	Instagram	Erpost Inst., %
ЛитРес	0,086	Буквоед	1,113
Му-shop.ru	0,069	Лабиринт	1,030
Республика	0,066	Читай-город	0,931
Читай-город	0,042	МИФ	0,820
Буквоед	0,030	Республика	0,726
МИФ	0,024	ЛитРес	0,713
Лабиринт	0,021	Лабиринт Дети	0,604

Более того, была проанализирована связь финансовых показателей компаний с их показателями в социальных сетях. Для этого были найдены данные по месяцам о количестве лайков, просмотров, репостов записей в соответствующих группах в социальной сети ВКонтакте<sup>2</sup>. Для анализа финансовых показателей численные значения были взяты из базы данных finmozg.ru<sup>3</sup>. Данные представляют из себя ежеме-

<sup>1</sup> <https://popsters.ru>. (дата обращения: 12.03.2020, период: 12.03.2019 — 12.03.2020).

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Дата обращения и период те же.

сячные отчеты о прибылях и убытках. Для анализа связи показателей с помощью эконометрического пакета Gretl были построены различные спецификации модели, а также приведены разные методы оценки (обычный МНК, модель с фиксированными эффектами, модель со случайными эффектами).

Во всех спецификациях коэффициент перед показателем репостов оказался значимым и положительными (табл. 19), что свидетельствует о прямой связи количества репостов и валовой прибыли (подробнее данные см. в *Приложении б*). При этом наблюдается отрицательная связь с количеством просмотров, но это результат не является надежным и может быть связан с эффектом от скидок.

В итоге можно сделать вывод о том, что валовая прибыль компании Лабиринт значимо связана с количеством репостов ВКонтакте. Таким образом, необходимо акцентировать внимание маркетинговой кампании Лабиринта на улучшении работы ВКонтакте, что повлечет за собой увеличение репостов.

Таблица 19

### Спецификации моделей взаимосвязи выручки и активности компании в сети ВКонтакте<sup>1</sup>

Зависимая переменная: Валовая прибыль (тыс. руб.)	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Метод оценивания	МНК	Within	GLS
Константа	198067,44***	60724,06	110929,80
	(71540,99)	(52238,54)	(76597,71)
Количество репостов ВКонтакте	<b>424,80***</b>	<b>192,96***</b>	<b>157,85**</b>
	(145,09)	(32,60)	(69,66)
Количество просмотров ВКонтакте	-0,19***		
	(0,06)		
Количество наблюдений	44	44	44
Испр. R <sup>2</sup>	0,34	0,14	
* — уровень значимости 10%, ** — уровень значимости 5%, *** — уровень значимости 1%			

<sup>1</sup> Расчеты на основе данных finmозg.ru, ropsters.ru (ВКонтакте) (дата обращения: 12.03.20, период: 01.07.18-31.12.2018). Были использованы самые свежие доступные данные.

Следующая площадка — Instagram — молодая, но быстро развивающаяся, появившаяся лишь в 2010 г. Стоит отметить, что более половины респондентов проведенного опроса являются пользователями Instagram. Как видно из табл. 18, уровень вовлеченности пользователей Instagram для компании Лабиринт значительно выше, чем в сети ВКонтакте, однако в целом, его значение достаточно низкое (канал Лабиринт. Дети имеет низкую вовлеченность). Таким образом, повышение степени вовлеченности в соц. сетях является необходимым условием повышения эффективности маркетинговой деятельности компании.

Интересно, что видео-контент в 2020 г. становится<sup>1</sup> самым эффективным способом продвижения. Так, пользователи YouTube обделяют вниманием канал Лабиринта, что подтверждается достаточно низким количеством просмотров. При этом количество просмотров канала Читай-города в отдельные периоды превышает количество просмотров Лабиринта в два раза (хотя количество подписчиков Читай-города почти в три раза меньше) (рис. 24, табл. 20).

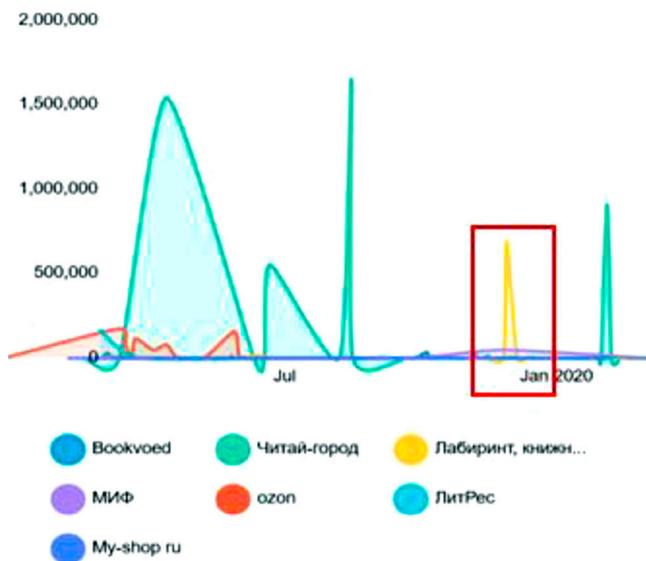


Рис. 24. Количество просмотров на YouTube по основным конкурентам<sup>2</sup>, ед.

<sup>1</sup> Исследование журнала SocialMediaToday. URL.: <https://www.socialmediatoday.com/news/the-state-of-video-marketing-2019-2020-infographic/571553/>

<sup>2</sup> Источник: <https://popsters.ru> (дата обращения 06.03.2020, период: 21.03.2019 — 06.03.2020).

Таблица 20

**Количество подписчиков  
официальной группы компании  
на YouTube<sup>1</sup>, тыс. чел.**

ЛитРес	42,2
Лабиринт	17,7
МИФ	12,1
OZON	11,3
Буквоед	8,74
Читай-город	6,5
My-shop	0,2

На основе вышеперечисленного авторы статьи предлагают несколько путей продвижения бренда для Лабиринта на уже имеющихся площадках:

1. больше продвигать компанию на площадке Youtube : делать обзоры грядущих акций, событий и новинок.
2. Повысить вовлеченность пользователей ВКонтакте путем предложения тематических стикеров ВКонтакте только для клиентов Лабиринта, проводить розыгрыши бесплатных книг (за подписку, лайк и репост) в группе Лабиринта ВКонтакте, а также различные вебинары.
3. Активное развитие площадки в Instagram с предложением тематических масок Instagram, розыгрышей бесплатных книг и проведения тематических онлайн-трансляций.

11) Сотрудничество с блогерами<sup>2</sup>

Блогеры являются лидерами мнений. Подписчики перенимают мнение блогеров и следуют их советам, поэтому с блогерами необходимо сотрудничать для привлечения их аудитории, причем она должна быть небольшой, но с высоким уровнем вовлеченности для более эффективного привлечения подписчиков. Ниже (табл. 21) представлены некоторые популярные блогеры в Instagram.

<sup>1</sup> Мониторинг в группах на YouTube.

<sup>2</sup> Лабиринт уже работает с некоторыми блогерами и администраторами пабликов, но только в livejournal.ru (ЖЖ) и ВКонтакте (<https://partner.labirint.ru/login>).

**Некоторые популярные книжные блогеры Instagram<sup>1</sup>**

Ник блогера	Охват	Соответствие аудитории книжной теме, %
@m_voznesenskaya	2410	76
@ya_zheltova	1580	86
@fomina.book	1500	75
@annetenigma	1300	72
@bulka_mom	1000	83
@kno5a4ka	1000	87

**12) Продвижение бренда среди пользователей онлайн-блогов**

Анализ входящего трафика на сайт компании Лабиринт (табл. 9) показал, что тематические онлайн-блоги, такие как *habr.com* и *liveinternet.ru*, представляют собой эффективный канал для продвижения. В связи с этим, рекомендация в рамках Promotion состоит в стратегии продвижения компании на подобных интернет-площадках. Примером могут служить такие блоги на просторах Рунета, как *livejournal.com* и *diary.ru*. Изучение рынка показало, что аудитория, которая их посещает, интересуется чтением (в частности — популярных у молодежи «фанфиков»<sup>2</sup>) Поэтому напрашивается вывод о том, что целевая аудитория Лабиринта может также находиться на указанных интернет-площадках.

**13) Привлечение аудитории за счет новых площадок**

Так как основная аудитория рынка — молодые люди, почти все из которых любят слушать музыку (рис. 10, рис. 11), то компании следует учесть и такие интересы аудитории. Кроме того, музыкальные сервисы, такие как плеер ВКонтакте и Яндекс.Музыка<sup>3</sup>, вводят различные ограничения на бесплатное прослушивание музыки. При этом современная молодежь слушает музыку преимущественно онлайн, поэтому подобные ограничения вызывают у них неудобства, а платную подписку приобретают не все. Поэтому еще одной рекомендацией по продвижению бренда Лабиринт станет привлечение потребителя за счет скидок на музыкальные подписки по специальному промокоду только для клиентов Лабиринта. Таким образом, возможно повышение лояльности

<sup>1</sup> Источник: <https://repostpost.com/ru/> (дата обращения: 08.06.2020, период на момент обращения).

<sup>2</sup> Фанфик (fanfic) представляет собой сочинение любителя (не обязательно профессионала), которое написано по мотивам понравившегося ему литературного произведения, фильма, сериала, комикса и т.п.

<sup>3</sup> Описание ограничений: URL.: [https://cnews.ru/news/top/2019-09-02\\_yandeks\\_zapretit\\_polzovatelyam](https://cnews.ru/news/top/2019-09-02_yandeks_zapretit_polzovatelyam)

со стороны главных сегментов — «Молодежь» (1) и «Перфекционисты» (2), которые интересуются музыкой.

### Список литературы

1. Бэст Р. Маркетинг от потребителя — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
2. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад / под общ. ред. В. В. Григорьева. — М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, 2020.
3. Kotler Philip: Marketing Essentials, 1984. / Котлер Филип: Основы маркетинга / пер. с англ. В. Б. Бобров. — М., 1990. — Гл. 3, 7.
4. Райхельд Ф. Ф., Тил Т. Эффект лояльности. — Вильямс, 2005.
5. Fishbein, M. Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (Ed.), Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley, 1967.
6. Gale Bradley T., and Donald J. Swire. «Value-Based Marketing & Pricing.» Journal of Professional Pricing 15.3 (2006), p. 7.
7. Hambrick D. C., MacMillan I. C., Day D. L. Strategic attributes and performance in the four cells of the BCG matrix—A PIMS based empirical analysis // Academy of Management Journal. — 1982. — Т. 25. — №. 3. — С. 510-531.
8. Moutinho L. et al. Segmentation, targeting, positioning and strategic marketing // Strategic management in tourism. — 2000. — С. 121-166.
9. Larose D. T., Larose C. D. Discovering knowledge in data: an introduction to data mining. — John Wiley & Sons, 2014. — Т. 4. — С.153-157

### Список исследований и СМИ

1. Исследование SocialMediaToday видео-маркетинга в 2019-2020 гг., URL.: <https://www.socialmediatoday.com/news/the-state-of-video-marketing-2019-2020-infographic/571553/>
2. Исследование MARC онлайн-платежей в Рунете, URL.: <https://marc.team/component/content/article/8-topnews/21-runet-rus-2019?Itemid=101>
3. Snews.ru «Яндекс» запрещает пользователям бесплатно слушать музыку дольше 30 минут. — 02.09.2019, — URL.: [https://cnews.ru/news/top/2019-09-02\\_yandeks\\_zapretil\\_polzovatelyam](https://cnews.ru/news/top/2019-09-02_yandeks_zapretil_polzovatelyam)

### Список сервисов, аналитических систем, сайтов:

Google Trends, Yandex Wordstat, similarweb.com, Медиалогия (mlg.ru), MegaIndex (megaindex.ru), spywords.ru, popsters.ru, repostpost.com, otzovik.ru, irecommend.ru, market.yandex.ru, аналитическая система СПАРК (spark-interfax.ru), finmozg.ru, livejournal.ru, diary.ru

Официальные сайты конкурентов: labirint.ru, litres.ru, chitai-gorod.ru, republica, bookvoed.ru, mif.ru, ozon.ru, my-shop.ru, alib.ru

Приложение Сбербанк-онлайн и приложения конкурентов в Google Play и App Store.

## **Опрос**

---

URL.:[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfEw9NbjEGxGB1dcULVwWD4R4tMcUJiUOTAt131qMnP6stEw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfEw9NbjEGxGB1dcULVwWD4R4tMcUJiUOTAt131qMnP6stEw/viewform?usp=sf_link)

## **Список социальных сетей**

---

Благодарим всех блогеров и администраторов групп за оказанную поддержку при проведении опроса:

группы: ВКонтакте (vk.com): «Лучшие книги» (/best\_book\_s), «Типичный книголюб» (/typicalreader), «Лучшие книги» (/best\_books\_ru), «Дневник книголюб» (/public53820700), «Библионариум» (/biblionarium)

Группа Facebook (facebook.com): «Книжная Барахолка» (/books.flea.market)

Каналы Instagram (instagram.com): @madina\_bookaholic, @ssserdggg, @b\_\_books, @books\_obzor, @bookimania, @reading\_maria, @my.books\_\_\_, @valerie\_machneva, @emiremarque, @for\_books\_ever, @ollys\_books, @chulpan\_library, @yubestiya

youtube.com

## **Приложения**

---

### **Приложение 1. Анкета**

#### **Блок 1. Знание рынка**

1. Покупаете ли Вы что-нибудь в книжных интернет-магазинах?  
(При ответе «Нет» переходите в блок 3)
  - o Да
  - o Нет, никогда не пробовал, но мог бы купить
  - o Нет, не желаю пробовать
  - o Нет, я предпочитаю офлайн-магазины
2. Что Вы покупаете? (возможен множественный выбор)
  - o Электронные книги
  - o Календари
  - o Книги на бумажном носителе

- o Канцелярские товары
  - o Учебники
  - o Настольные игры
  - o Блокноты
  - o Папки для документов
  - o Тетради
  - o Обложки для документов
3. Как часто Вы покупаете в книжных онлайн-магазинах?
- o Чаще трех раз в месяц
  - o 2-3 раза в месяц
  - o 1 раз в месяц
  - o 1 раз в 2-3 месяца
  - o Реже
4. Какова средняя стоимость одной Вашей покупки в книжных интернет-магазинах?
- o 0-250 руб.
  - o 251-500 руб.
  - o 501-800 руб.
  - o 801-1500 руб.
  - o 1501-3500 руб.
  - o 3501-7000 руб.
  - o Более 7000 руб.
5. Каких продавцов книг Вы знаете? (возможен множественный выбор)
- o Читай-город
  - o Alib.ru
  - o Манн, Иванов и Фербер (МИФ)
  - o ЛитРес
  - o Лабиринт
  - o Буквоед
  - o My-shop.ru
  - o Ozon.ru
  - o Республика
6. Что для Вас важно при покупке? (Оцените важность параметров по шкале от 1 до 7, где 1 — неважен, 7 — очень важен)
- o Широка ассортимента
  - o Сроки и время доставки
  - o Цена товара
  - o Наличие скидок, акций и накопительных баллов
  - o Качество товаров при покупке/доставке
  - o Удобство сайта

- Работа обслуживающего персонала
- Работа службы доставки (курьеры)
- Удобство самовывоза
- Удобство работы в личном кабинете (возможность отложить товар, отследить этапы его доставки)
- 7. Какова, по Вашему мнению, справедливая цена на книгу «Мастер и Маргарита» М. А. Булгакова?
  - 0-100 руб.
  - 101-200 руб.
  - 201-300 руб.
  - 301-500 руб.
  - 501-600 руб.
  - Более 600 рублей
- 8. Что из перечисленного Вы бы хотели увидеть в книжных онлайн-магазинах?
  - Заказ через голосового помощника
  - Доставка дронами и роботами
  - Воссоздание книг по заявке
  - Утилизация неразлагающейся упаковки
  - Обмен старых бумажных книг на новые электронные
  - Слова-ссылки в электронном тексте на тематические сайты
  - Ничего из вышеперечисленного

## **Блок 2. Оценка компании**

- 9. Какой из нижеперечисленных книжных интернет-магазинов Вы предпочитаете больше всего? (возможен только 1 вариант ответа)
  - Читай-город
  - Alib.ru
  - Манн, Иванов и Фербер
  - ЛитРес
  - Лабиринт
  - Буквоед
  - My-shop.ru
  - Ozon.ru
  - Республика
- 10. Откуда Вы узнали о выбранном Вами магазине?
  - Социальные сети
  - Поисковые системы
  - Реклама на сайтах других книжных интернет-магазинов
  - Приложение интернет-магазина

- Слышал(-а) от знакомых
  - Увидел(-а) офлайн-магазин
11. Как часто Вы пользуетесь приложением Вашего предпочитаемого интернет-магазина?
- Несколько раз в день
  - 1 раз в день
  - 1 раз в три дня
  - 1 раз в неделю
  - 1 раз в месяц
  - Реже 1 раза в месяц
  - У предпочитаемого мною интернет-магазина нет приложения
  - Я не пользуюсь приложениями интернет-магазинов
12. Вы удовлетворены Вашим предпочитаемым интернет-магазином? (Оцените удовлетворенность по следующим параметрам по шкале от 1 до 7, где 1 — совсем не удовлетворен, 7 — максимально удовлетворен)
- Широта ассортимента
  - Сроки и время доставки
  - Цена товара
  - Наличие скидок, акций и накопительных баллов
  - Качество товаров при покупке/доставке
  - Удобство сайта
  - Работа обслуживающего персонала
  - Работа службы доставки (курьеры)
  - Удобство самовывоза
  - Удобство работы в личном кабинете (возможность отложить товар, отследить этапы его доставки)
13. Оцените по шкале от 0 до 10 Вашу готовность рекомендовать выбранный интернет-магазин своим знакомым? (0 — не рекомендую, 10 — обязательно порекомендую)

### Блок 3. Ваши интересы

14. Какой платформой Вы пользуетесь?
- Android
  - IOS
  - Другая платформа
15. Что Вы цените в работе мобильных приложений? (возможен множественный выбор)
- Скорость загрузки
  - Удобство интерфейса

- Удобство поиска и фильтрации внутри приложения
  - Персональные настройки приложения
  - Предложение дополнительных скидок и акций
  - Адаптация под устройство
  - Уведомления
  - Удобство регистрации
16. Какие у Вас интересы в интернете?
- Компьютерная тематика
  - Литература
  - Развлечения
  - СМИ
  - Наука
  - Hi-tech
  - Учеба
  - Работа
  - Другие интересы
17. Какие сайты из нижеперечисленных Вы посещаете?
- liveinternet.ru
  - km.ru
  - habr.com
  - wikipedia.ru
  - otvet.mail.ru
  - aviasales.ru
  - iworker.ru
  - livehacker.ru
  - dj.ru
  - bigpodcast.ru
  - Ни один из вышеперечисленных
18. Какой электронной платежной системой Вы пользуетесь? (возможен множественный выбор)
- Сбербанк
  - ВТБ
  - Кредитная карта другого банка
  - Яндекс Деньги
  - Qiwi кошелек
  - PayPal
  - Apple Pay
  - WebMoney
  - Электронные кошельки в социальных сетях (ВКонтакте, Facebook и другие)
  - Я предпочитаю оплату наличными

19. Пользуетесь ли Вы сервисами, предоставляющими кэшбэк?
- o Да, кэшбэк-сервисами в интернете (LetyShops и другие)
  - o Да, получаю кэшбэк с оплаты банковскими картами
  - o Нет, не пользуюсь
20. Чем вы увлекаетесь? (возможен множественный выбор)
- o Музыка
  - o Фильмы
  - o Телешоу
  - o Книги
  - o Игры
  - o Автомобили
  - o Спорт
  - o Кофе
  - o Лего
  - o Дача
  - o Ничего из вышеперечисленного
21. Курите ли Вы в настоящее время?
- o Да, регулярно
  - o Иногда (не каждый день)
  - o Курил(а) ранее и бросил(а)
  - o Никогда не курил(а)/только пробовал(а)

#### **Блок 4. О Вас**

22. Укажите Ваш пол:
- o Мужской
  - o Женский
23. Сколько Вам лет?
- o До 14 лет
  - o 14-17
  - o 18-24
  - o 25-29
  - o 30-34
  - o 35-39
  - o 40-44
  - o 45-49
  - o 50-54
  - o 55-60
  - o Старше 60
24. Сколько лет Вашим детям? (возможен множественный выбор, если несколько детей)

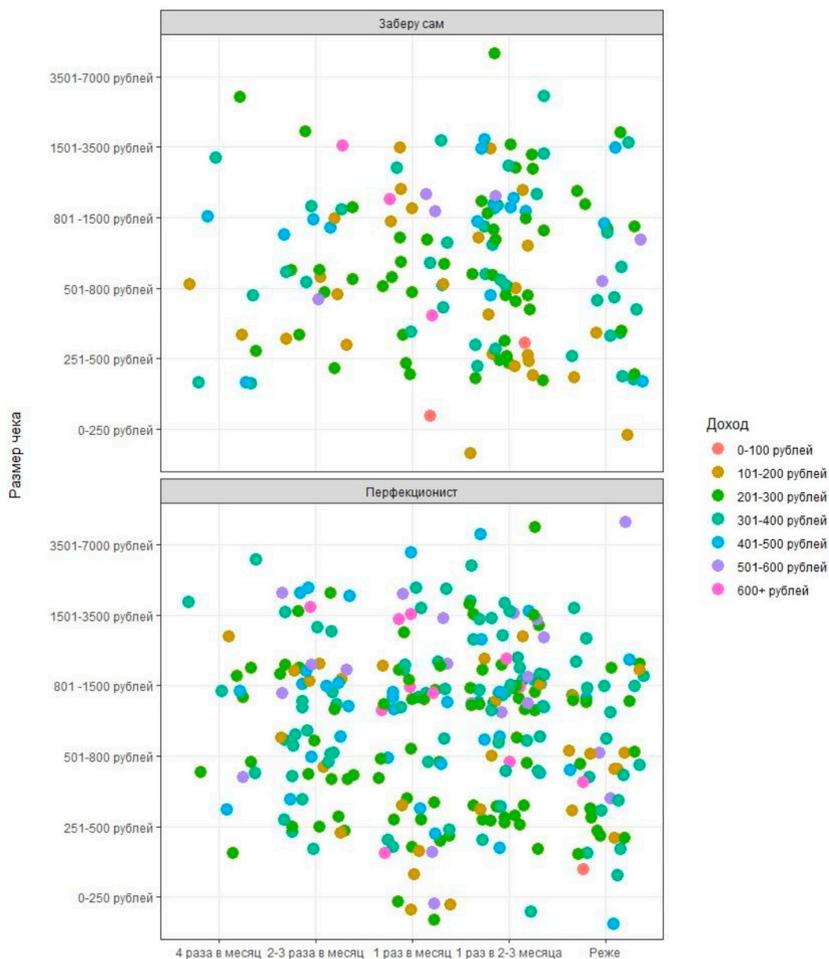
- o У меня нет детей
  - o 0-2
  - o 3-6
  - o 7-12
  - o 13-17
  - o Старше 18
25. Чем Вы занимаетесь? (возможен множественный выбор)
- o Школьник
  - o Студент
  - o Пенсионер
  - o В поиске работы
  - o Работаю
  - o На домашнем хозяйстве
26. НЕОБЯЗАТЕЛЬНО. Укажите адрес Вашей электронной почты

## Приложение 2. Источники для контент-анализа потребительского контента

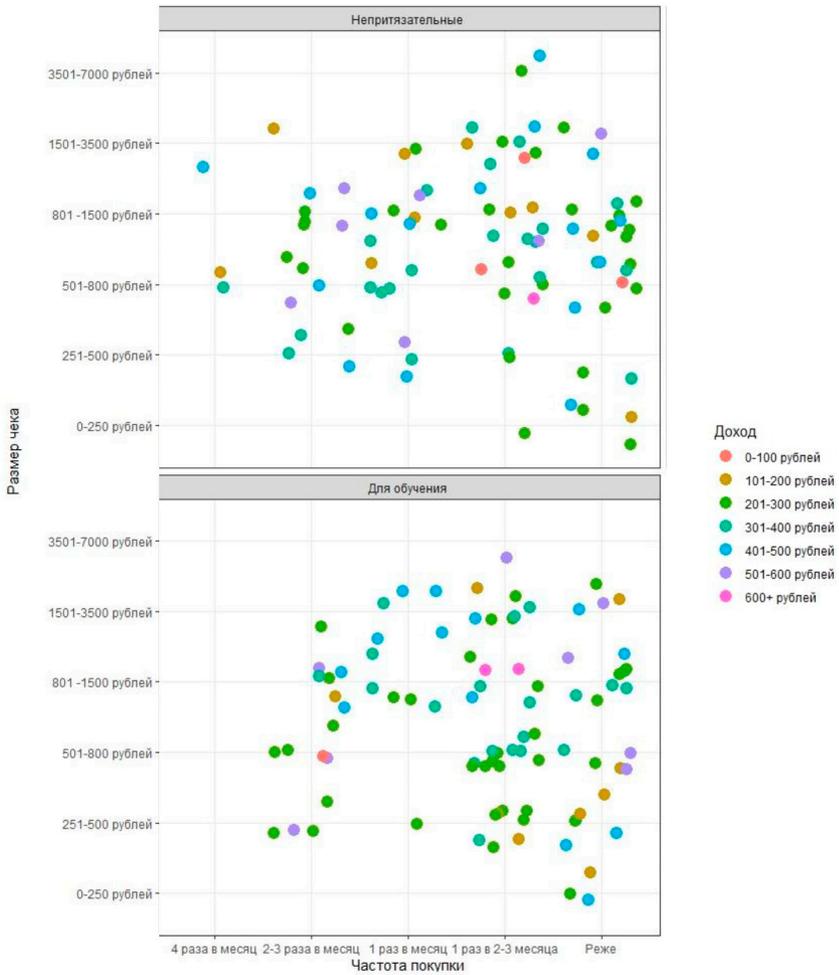
Компания	Источники	Количество отзывов	Период	Дата обращения
Читай-город	otzovik.ru	24	06.11.19-24.02.20	04.03.20
	market.yandex.ru	74	21.02.20-04.03.20	
	irecommend.ru	2	19.12.19-09.01.20	
Alib.ru	otzovik.ru	7	09.12.15-20.01.19	06.03.20
	market.yandex.ru	66	25.01.20-04.03.20	
	irecommend.ru	10	05.02.15-02.05.19	
МИФ	otzovik.ru	36	17.06.14-19.02.20	06.03.20
	market.yandex.ru	12	21.08.19-18.01.20	
	irecommend.ru	8	09.04.19-19.11.19	
	zoon.ru	5	29.03.12-23.07.19	
	vk.com/mifbooks	50	29.03.12-23.07.19	
ЛитРес	otzovik.ru	21	01.03.19-01.03.20	05.03.20
	market.yandex.ru	130	01.03.19-01.03.20	
Лабиринт	otzovik.ru	33	01.12.19-04.03.20	04.03.20
	market.yandex.ru	66	25.01.20-04.03.20	
	irecommend.ru	7	07.11.19-12.01.20	

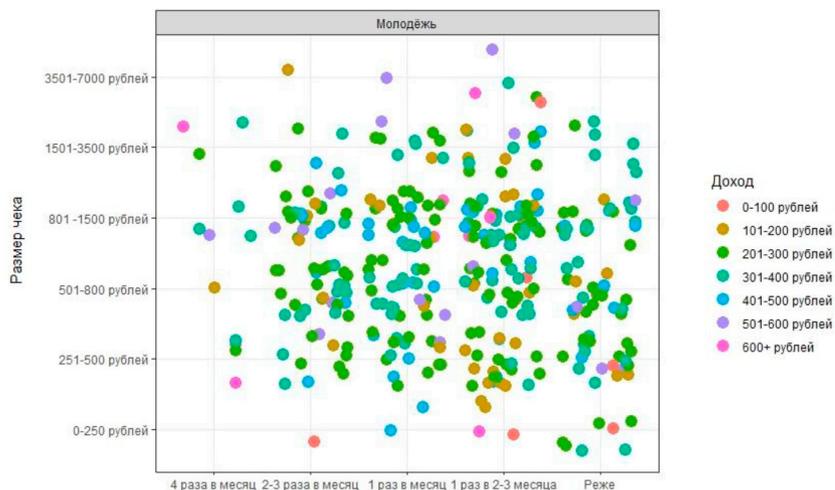
<b>Компания</b>	<b>Источники</b>	<b>Количество отзывов</b>	<b>Период</b>	<b>Дата обращения</b>
Буквоед	otzovik.ru	61	01.03.19-01.03.20	05.03.20
	market.yandex.ru	75	01.03.19-01.03.20	
	irecommend.ru	50	01.01.18-31.12.19	
my-shop.ru	market.yandex.ru	42	01.02.20-01.03.20	06.03.20
OZON	otzovik.ru	112	04.01.20-03.03.20	03.03.20
Республика	otzovik.ru	40	11.12.17-19.02.20	05-06.03.20

### Приложение 3. Распределение респондентов внутри сегментов по частоте покупки, среднему размеру чека и предполагаемому доходу<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Составлено авторами по данным опроса 01.04.2020 — 16.04.2020, N=953.





#### Приложение 4. Расчет координат сегментов для матрицы McKinsey<sup>1</sup> по вертикальной оси «Привлекательность сегмента для компании»

Параметры	Привлекательность					Вес
	Значение по 10-балльной системе					
	Молодёжь (1)	Перфекционисты (2)	Заберусам (3)	Для обучения (5)	Неприятные (4)	
Оценка сегментом важности параметров	8,3	10	6,8	5,5	0	0,3
Размер сегмента	10	6,8	2,3	0	0,1	0,5
NPS по сегментам	7,2	9,5	10	0	5,5	0,2

<sup>1</sup> Построено авторами по данным опроса.

### Приложение 5. Расчет координат сегментов для матрицы McKinsey<sup>1</sup> по горизонтальной оси «Конкурентоспособность компании на сегменте»

Конкурентоспособность						
Параметры	Значение по 10-балльной системе					Вес
	Молодежь (1)	Перфекционисты (2)	Заберусам (3)	Для обучения (5)	Непритязательные (4)	
OPS	9,25	10	9,16	7,31	0	0,3
NPS по Лабиринту	6,14	10	8,7	0	7,79	0,5
Доля, выбравших Лабиринт	10	3,55	5,67	4,36	0	0,2

### Приложение 6. Данные для регрессии

Выручка, тыс. руб.	Валовая прибыль, тыс. руб.	НМС, тыс. руб.	Месяц (июль-дек)	Компания <sup>2</sup>	Лайки	Репосты	Коммент.	Просм.	MediaIndex
681546	709730	69249	6	1	34300	5013	5161	5461288	335
868724	558901	-24200	5	1	27945	3725	11385	4499822	456
998808	165854	-35258	4	1	18322	2601	5272	3230158	302,1
2148485	95372	5124	3	1	12898	1536	1134	5140520	-362,6
1503761	95613	8502	2	1	15238	1988	3957	5738272	392,1
2390038	275599	9566	1	1	19730	2354	1038	6526866	390,1
13215	-55835	-55835	6	2	44203	3771	24782	9382607	2084,7
34919	-6037	-6037	5	2	31730	2988	10439	7971899	2170,6
25120	5733	5733	4	2	43258	4922	10531	9642808	1429,2
13795	2957	2957	3	2	34792	3324	6664	9344036	3012,1
20471	8870	8870	2	2	44524	3977	5934	9614847	2832

<sup>1</sup> Так же.

<sup>2</sup> 1 — Лабиринт, 2 — ЛитРес, 3 — Читай-город, 4 — OZON, 5 — Буквоед, 6 — МИФ, 7 — Республика, 8 — My-shop.ru. Лайки, репосты, комментарии, просмотры взяты с popsters.ru за 07-12.2018, финансовые показатели с finnozg (тот же период).

Выручка, тыс. руб.	Валовая прибыль, тыс. руб.	НМС, тыс. руб.	Месяц (июль-дек)	Компания <sup>2</sup>	Лайки	Репосты	Коммент.	Пром.	MediaIndex
23748	18386	18386	1	2	46902	4580	5450	10540007	1463,6
294318	143722	-60873	6	3	248	7	19	58695	859
281887	110637	-42998	5	3	280	8	48	39703	905
212861	91657	22941	4	3	212	15	17	27628	430
216440	115972	26248	3	3	138	10	0	19903	395,1
144088	73872	21107	2	3	117	0	14	21699	376
138578	75229	-5394	1	3	137	4	10	25307	335
619607	619160	62968	6	4	7576	945	2529	1073733	2031,7
287551	288705	16937	5	4	5739	743	1888	832122	1669,8
282756	281657	98743	4	4	3012	419	1517	626724	2043,4
285074	285245	109916	3	4	2442	281	601	479107	1863,3
159276	162496	69260	2	4	2359	301	86	401299	1734,5
54310	55214	-103050	1	4	2924	372	147	442602	1506,4
-73349	-24160	-71482	6	5	4331	523	2286	1388446	1212
-19013	86671	-16560	5	5	2290	346	336	922315	836
149431	196176	40941	4	5	1831	378	79	695914	1050
693740	228421	64022	3	5	1655	161	201	605363	747,1
1991231	937028	52206	2	5	4237	545	879	948453	1165,6
785251	300820	49448	1	5	3808	451	1056	962636	441
188024	153935	156283	6	6	12565	1372	1021	1454381	1361,2
244271	166884	137506	5	6	14518	1669	1779	1447863	1457,3
657749	555434	454385	4	6	15039	1774	3313	1520990	1566,2
304628	190383	180426	3	6	15675	2049	3785	1544602	1857
840654	57140	-11303	6	7	1741	336	82	279557	-
981009	113559	-35894	5	7	986	248	115	209232	-
718916	169479	40763	4	7	993	126	59	124156	-
721769	178404	12504	3	7	4012	756	178	209805	-
15937433	2745405	-3233284	6	8	31726	4515	7133	4573701	1188,6
6834223	1367720	-819053	5	8	19125	2502	6102	4161893	1543,5

Выручка, тыс. руб.	Валовая прибыль, тыс. руб.	NMC, тыс. руб.	Месяц (июль-дек)	Компания <sup>2</sup>	Лайки	Репосты	Коммент.	Просм.	MediaIndex
2411164	738233	-79719	4	8	28834	3809	6162	3097791	612,6
3303418	875603	-15033	3	8	9335	1204	2026	970336	1595,4
1543787	628373	255394	2	8	14882	2172	2371	1710687	688,2
7404750	2432370	-717215	1	8	11004	1684	2224	766590	294,2

# МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КАРШЕРИНГА

*Лукашук Никита, Лукин Виталий,  
Федоров Степан, Янаков Георгий*

**Аннотация.** В данной статье проводится стратегический маркетинговый анализ рынка услуг российского каршеринга. На сегодняшний момент различные операторы каршеринга ведут работу в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Казани, Екатеринбурге и многих других городах России. Все каршеринговые компании, рассмотренные в данной статье, работают в столичном регионе<sup>1</sup>. При проведении данного исследования были использованы различные сервисы маркетинговой аналитики, а также данные, находящиеся в открытом доступе. Также авторами проведен опрос, в котором приняло участие 219 человек, из которых 144 человека пользуются услугами каршеринга. На основе данных исследования сформированы рекомендации для ключевых игроков рынка, а также рекомендации по развитию различных сегментов рынка.

**Ключевые слова:** каршеринг, Делимобиль, инновации, рынок каршеринга, конкурентная аналитика, сегментация рынка

## Введение

В России активно развивается цифровая экономика, а также внедряются и совершенствуются новые транспортные системы. Одна из таких систем — поминутная аренда автомобилей (каршеринг), которая появилась совсем недавно, в 2012 г., однако уже успела стать неотъемлемой частью жизни крупных городов, в первую очередь Москвы и Санкт-Петербурга. Каждый человек, имеющий водительские права, может дистанционно подписать договор с компанией, предоставляющей услуги каршеринга, и скачать специализированное приложение на смартфон. Далее необходимо только привязать банковскую карту к приложению каршеринговой компании и выбрать находящийся поблизости

---

<sup>1</sup> Делимобиль предоставляет услуги в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Краснодаре, Новосибирске, Грозном, Красноярске, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и Казани; Яндекс.Драйв работает в Москве, Санкт-Петербурге и Казани; BelkaCar — в Москве и Сочи; YouDrive — в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи и Екатеринбурге; MatreshCar — в Москве и Санкт-Петербурге; LifCar X — только в Москве.

автомобиль. Спустя несколько минут у пользователя уже появится возможность управлять им. Каршеринг предлагает несколько значительных преимуществ по сравнению с традиционными способами передвижения, такими, как такси и использование частного автомобиля. Ключевыми достоинствами данного способа передвижения являются дешевизна, отсутствие необходимости поиска и оплаты парковки, что особенно актуально в крупных городах, а также возможность использовать автомобиль для поездок в одну сторону, с опцией, позволяющей вернуться обратно на альтернативном транспортном средстве.

Однако рынок каршеринга еще не устоялся: в данный момент существует множество инновационных тенденций, которые кардинально могут повлиять на него. Также в последние годы на рынке значительно ужесточилась конкуренция, заметно возросло предложение и повысился уровень сервиса. Ограничения, связанные с введением режима карантина, вызванного эпидемией коронавируса, являются дополнительным испытанием для рынка каршеринга. Принимая в расчет все вышеперечисленные тенденции, нельзя недооценивать важность маркетингового анализа, который может дать компаниям ценные рекомендации по совершенствованию их маркетинговой стратегии в такое непростое для них время.

Цель данного исследования — формирование рекомендаций для крупнейших российских каршеринговых компаний. Реализация данных рекомендаций призвана повысить конкурентоспособность данных компаний на отечественном и потенциально на зарубежных рынках, а также привести к росту уровня удовлетворенности пользователей каршеринга.

## Методология исследования

Исследование рынка каршеринга в России и положения компании Делимобиль на данном рынке состояло из двух основных этапов:

1. *Поиск и анализ данных о рынке и потребителях услуг каршеринга. Анализ конкурентного положения компании Делимобиль и прочих каршеринговых компаний на рынке.* На этом этапе были подробно изучены и проанализированы 600 отзывов клиентов о работе Делимобиля и его конкурентов<sup>1</sup>. На основе этих отзывов были выделены основные параметры потребительской ценности на рынке каршеринга. Затем для анализа состояния рынка были

---

<sup>1</sup> Ресурсом, послужившим источником отзывов, являлся веб-сайт <http://otzovik.com>

использованы различные сервисы маркетинговой аналитики: AppFollow — анализ рейтинга приложений компаний в сервисах Google Play и App Store, SimilarWeb, MegaIndex — сервисы по анализу трафика сайтов и приложений компаний, Медиалогия — аналитика упоминания компаний в СМИ, Grader — анализ веб-сайтов компаний, Popsters — анализ активности компаний в социальных сетях, Google Trends, Yandex Wordstat — анализ популярности запросов в поисковых системах.

2. Составление и проведение онлайн-опроса<sup>1</sup>, в ходе которого было опрошено 219 респондентов, 144 из которых пользуются услугами каршеринга. Ссылка на прохождение опроса была опубликована в профильной группе ВКонтакте, посвященном каршерингу («Каршеринг»<sup>2</sup>), распространена в аккаунтах авторов исследования в социальных сетях Instagram и ВКонтакте. Паблик «Подслушано Каршеринг»<sup>3</sup> не предоставил доступ к публикации анкеты на стене сообщества, поэтому в данной группе ссылка на прохождение опроса продвигалась в комментариях под актуальными на тот момент (08.04.20) постами. На рис. 1, 2 приведена информация о респондентах, пользующихся услугами каршеринга. Согласно рис. 1, 2, выборка респондентов состоит преимущественно из мужчин в возрасте от 18 до 21 года. Также весьма велика доля людей от 22 до 30 лет. Можно отметить, что число женщин, участвовавших в опросе, было меньше числа опрошенных мужчин более, чем в 2 раза.

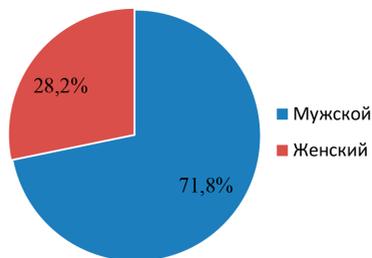


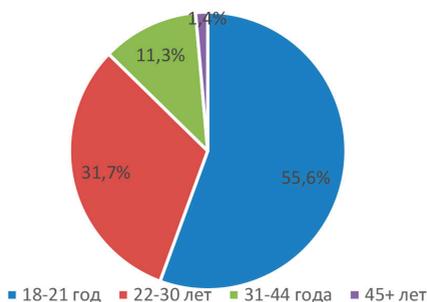
Рис. 1. Гендерное распределение респондентов<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ссылка на опрос: [https://docs.google.com/forms/d/1fDHkSptlck9c-J6Sd2fYppDe21ZofC14jA1loCxmWRw/viewform?edit\\_requested=true#responsesne](https://docs.google.com/forms/d/1fDHkSptlck9c-J6Sd2fYppDe21ZofC14jA1loCxmWRw/viewform?edit_requested=true#responsesne) (период проведения опроса: 8.04.2020 — 22.04.2020).

<sup>2</sup> URL: [https://vk.com/carsharing\\_vk](https://vk.com/carsharing_vk)

<sup>3</sup> URL: [https://vk.com/podslushano\\_carsharing](https://vk.com/podslushano_carsharing)

<sup>4</sup> Результат опроса (n = 144).

Рис. 2. Возрастное распределение респондентов<sup>1</sup>

## Конкурентный анализ

Рынок каршеринга в России является одним из примеров активно развивающихся рынков. Аналитики из Berg Insight утверждают, что на 2022 г. среднегодовые приросты рынка за пять лет (CAGR) составят 20,6%, при этом количество автомобилей, подключенных к системе, увеличится более, чем в 3 раза — с 214 тыс. до 705 тыс. автомобилей<sup>2</sup>.

Другая характерная черта рынка каршеринга состоит в том, что основная его доля приходится на три крупнейшие компании: Делимобиль, Yandex.Drive и BelkaCar, которые к июлю 2019 г. сформировали около 82% рынка<sup>3</sup>. Из оставшихся компаний можно выделить еще трех наиболее крупных игроков — YouDrive, MatreshCar и LifCar X. Автопарк Яндекс.Драйва по состоянию на октябрь 2019 г. составлял 16,5 тыс. автомобилей, Делимобиля — 12 тыс., BelkaCar — 5 тыс., YouDrive — 3,3 тыс., MatreshCar — 1 тыс<sup>4</sup>. Автопарк компании LifCar X не превышает 1 тыс. автомобилей, что является наименьшим показателем среди рассмотренных компаний. Суммарная рыночная доля остальных операторов каршеринга слишком низка (около 2,5%) для того, чтобы существенно повлиять на результаты исследования — автопарк московского каршеринга Карусель на август 2019 г. составил всего 575 автомобилей, вдвое меньше — 280 и 260 автомобилей на счету у Rentmee и Car4You соответственно.

<sup>1</sup> Также на основании результатов опроса.

<sup>2</sup> URL: <https://iot.ru/transportnaya-telematika/berg-insight-karsheringom-polzuyutsya-23-mln-chelovek>

<sup>3</sup> Официальный аккаунт PwC Russia в Facebook — <https://business.facebook.com/PwCRussia/posts/2854297611252867> «Через два-три года московский каршеринг будет открыт для новых игроков», 28 июня 2019 г.

<sup>4</sup> Страницы каршеринговых компаний на сайте Википедии, URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Делимобиль> Новостные статьи о расширении автопарков каршеринговых компаний на сайте vc.ru, URL: <https://vc.ru/>

Как показал опрос авторов, целевой аудиторией каршеринга в России являются преимущественно мужчины (71,8% опрошенных) в возрасте от 18 до 30 лет (87,3% опрошенных). При этом 35,2% опрошенных указывают, что их стаж вождения равен одному-двум годам, еще 18,3% имеют стаж три — пять лет. Таким образом, можно сделать вывод, что услуги каршеринга наиболее популярны среди молодого поколения водителей, не имеющих большого (более пяти лет) стажа вождения.

Итак, заказ автомобиля является ключевой активностью пользователя каршеринга. Здесь важно отметить, что на данный момент для всех выбранных компаний заказ возможен исключительно с помощью мобильного приложения. Это связано с высокими требованиями к гаджету клиента — приложение должно быть мобильным. Данный формат предоставления услуги обеспечивает легкость управления охранной системой автомобиля и предоставляет возможность бронировать его, находясь в любой точке города. Также использование мобильного приложения позволяет использовать камеру, чтобы фотографировать возможные повреждения автомобиля перед поездкой, и, самое главное, иметь стабильное Интернет-соединение для корректной работы всех перечисленных функций.

Именно приложение сегодня является лицом любой каршеринговой компании, критерием предпочтения пользователем того или иного сервиса, поэтому рейтинги каршеринговых приложений на площадках App Store и Google Play были взяты нами за основу при выявлении основных конкурентов компании Делимобиль.

В связи с этим перейдем к анализу мобильных приложений каршеринговых компаний. С помощью сервиса [appfollow.io](http://appfollow.io) были получены данные о рейтинге компаний в магазинах приложений Google Play (табл. 1 и рис. 3) и App Store (табл. 2 и рис. 4) на 04.03.2020 за период начиная с появления этих компаний на данных платформах. Стоит отметить, что результаты значительно отличаются в зависимости от выбранной платформы для скачивания.

Рассмотрим для начала магазин приложений Google Play. Самый высокий рейтинг в 4,55 звезд имеет приложение Делимобиль. Далее с минимальным отрывом следует приложение компании Youdrive — 4,46. Замыкает тройку основной конкурент Делимобиля — компания Яндекс. Драйв с рейтингом 4,11 звезд. Посмотрим, как это коррелирует с позициями компаний в топе приложений категории Maps & Navigation. Делимобиль занимает 13-е место, Яндекс.Драйв — 15-е, результат YouDrive<sup>1</sup> —

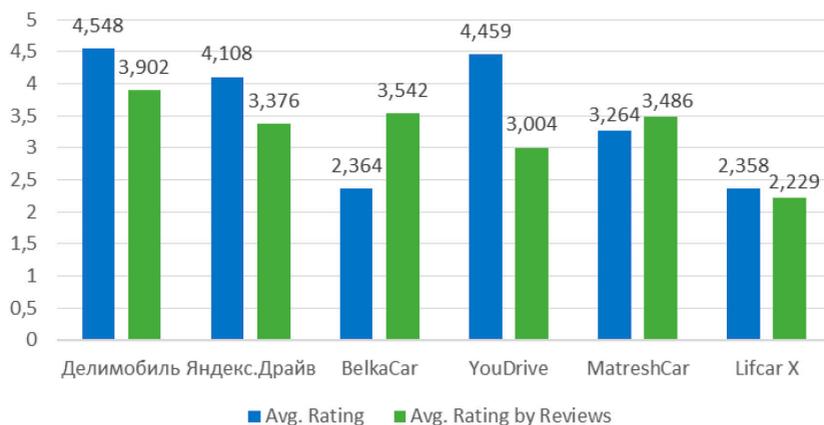
---

<sup>1</sup> Показатель рейтинга YouDrive был вычислен на основе МНК-регрессии по модели, учитывающей рейтинг приложения, число отзывов и его обновляемость. Необходимость дополнительных расчетов объясняется тем, что изначально приложение находилось в категории Auto & Vehicles.

Таблица 1

Характеристика оценки мобильных приложений компаний в Google Play<sup>1</sup>

Google Play						
Название приложения	Категория	Рейтинг	Средняя оценка	Всего оценок	Количество версий	Версий в месяц
Делимобиль — твой каршеринг	Maps & Navigation	13	4,548	56426	91	5,2
Яндекс. Драйв — каршеринг	Maps & Navigation	15	4,108	24857	69	4,9
YouDrive	Maps & Navigation	29	4,459	7282	50	3,1
BelkaCar: московский каршеринг	Maps & Navigation	37	2,364	15087	79	3,3
MatreshCar каршеринг	Maps & Navigation	44	3,264	2892	4	0,3
Lifcar X — каршеринг	Maps & Navigation	49	2,358	867	3	0,3

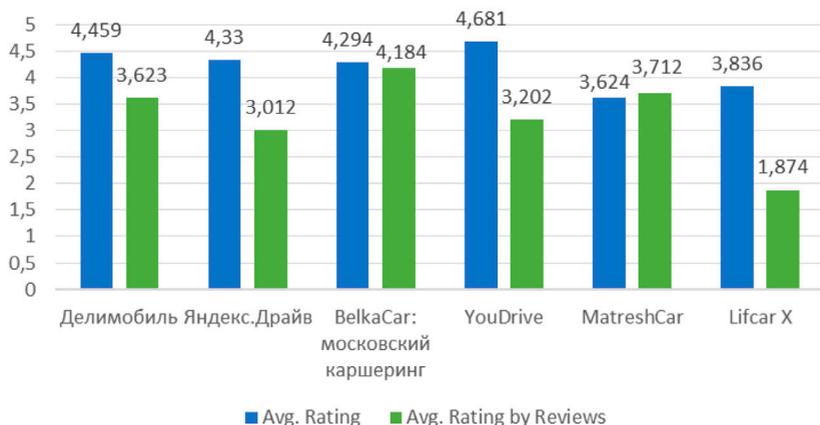
Рис. 3. Рейтинг приложений каршеринга в Google Play<sup>2</sup><sup>1</sup> appfollow.io (trial) (Регион: Россия (дата обращения: 04.03.2020)).<sup>2</sup> Там же.

29-е место. Таким образом, несмотря на сравнительно более низкий рейтинг, компания Яндекс.Драйв занимает второе место в топе каршеринговых приложений, обогнав компанию Youdrive. По нашим предположениям, такая ситуация возникает благодаря более высокому числу скачиваний и коэффициенту обновляемости приложения (4,9 версий в месяц по сравнению с 3,1 у Youdrive).

Таблица 2

### Характеристика оценки мобильных приложений компаний в App Store<sup>1</sup>

App Store						
Название приложения	Категория	Рейтинг	Средняя оценка	Всего оценок	Количество версий	Версий в месяц
Делимобиль — твой каршеринг	Lifestyle	8	4,459	33904	74	2,4
Яндекс.Драйв — каршеринг	Lifestyle	9	4,330	25460	53	2,2
YouDrive	Lifestyle	12	4,681	28347	77	1,9
VelkaCar: московский каршеринг	Lifestyle	14	4,294	11423	73	1,9
MatreshCar каршеринг	Lifestyle	125	3,624	1396	16	0,4
Lifcar X — каршеринг	Lifestyle	135	3,836	1864	21	0,8

Рис. 4. Рейтинг приложений каршеринга в App Store<sup>2</sup>

<sup>1</sup> appfollow.io (trial) (Регион: Россия (дата обращения: 04.03.2020)).

<sup>2</sup> Там же.

Что касается магазина приложений App Store, здесь наибольший рейтинг получило приложение Youdrive (4,68 звезд). Затем с минимальными отрывами следуют компании Делимобиль, Яндекс.Драйв и BelkaCar.

Возможно два объяснения первенства компании Youdrive в рейтинге мобильных приложений App Store. Первое из них состоит в том, что приложение Youdrive на iOS — единственное из каршеринговых приложений, поддерживающих носимые гаджеты — в данном случае умные часы Apple Watch. Более того, компания с момента создания приложения выпустила наибольшее число версий (77), что говорит о высоком уровне внимания разработчиков к исправлению недочетов, багов, добавлению новых функций.

Альтернативное объяснение столь высоких оценок Youdrive обосновывается с помощью второго показателя, представленного на диаграмме — среднего рейтинга приложения по отзывам, содержащим текст. Дело в том, что, оценивая приложения, каждый пользователь имеет возможность описать его плюсы и минусы, высказать пожелания разработчикам и предложить новый функционал; таких отзывов значительно меньше, чем отзывов, содержащих лишь оценку приложения по пятибалльной шкале. Более того, такие отзывы чаще обладают более низкими средними оценками, т.е. в среднем пользователи тратят свое время на высказывание исключительно негативного мнения о приложениях компаний. Разница между значениями показателей средней оценки и среднего рейтинга по отзывам (разница между высотой синего и зеленого столбцов на рис. 4) у приложения Youdrive является одной из наибольших среди приложений всех каршеринговых компаний. Данный факт может объясняться накруткой пустых отзывов, не содержащих текста, но оценивающих приложение в 5 звезд. Стоит также отметить высокую степень удовлетворенности пользователями приложением BelkaCar, обладающим самым высоким средним рейтингом (4,18) среди ответов, содержащих «живые» комментарии. Самыми неудачными приложениями на обеих платформах являются приложения компаний MatreshCar и LifCar X, существенно отстающих от четверки лидеров по всем упомянутым показателям.

На основе представленной информации можно сделать вывод, что основными конкурентами Делимобиля являются компании Яндекс.Драйв, BelkaCar и Youdrive. Эти компании занимают самые высокие места в рейтингах App Store и Google Play, имея наибольшее число загрузок, отзывов, самые высокие показатели средней оценки и коэффициентов обновляемости. Для того, чтобы компании Делимобиль удерживать позиции лидерства, необходимо поддерживать высокий рейтинг

и число скачиваний приложения, своевременно решая частные проблемы пользователей, описанные в отзывах, прислушиваясь к их советам относительно расширения функционала и поддерживать высокий уровень обновляемости приложения благодаря регулярным апдейтам.

При оценке мобильного приложения каршеринга пользователи чаще всего обращают внимание на стабильность его работы и ширину функционала. И если с первой задачей компании, как правило, справляются успешно, выпуская регулярные обновления, содержащие исправления ошибок и багов (так, приложение Делимобиль обладает самым высоким коэффициентом обновляемости как в Google Play (5,2 версии в месяц), так и в App Store (2,4 версии в месяц), то со второй зачастую возникают некоторые трудности.

Авторы проанализировали функционал мобильных приложений каршеринговых компаний и составили сводную таблицу (табл. 3). В клетках таблицы ставился «+», если приложение данной компании содержит в себе определенную опцию, и «-», если такая опция не предусмотрена. Перечень проверяемых опций был отобран на основе числа упоминаний в отзывах в магазинах приложений App Store и Google Play. В конце данные были просуммированы по строкам и столбцам таблицы для дальнейшего анализа, при этом суммы по столбцам соответствуют показателю функциональности конкретного приложения, по строкам — распространенности конкретной опции среди различных приложений конкурентов.

Таблица 3

### Оценка функционала каршеринговых приложений<sup>1</sup>

Функции приложений	Дели мобиль	Яндекс. Драйв	YouDrive	BelkaCar	MatreshCar	LifCar X	Сумма
Информация об уже существующих повреждениях	-	+	-	-	-	-	1
Поездки между городами	-	+	-	-	+	-	2
Прокат фургонов	-	+	-	-	-	-	1
Поддержка смарт-часов	-	-	+	-	-	-	1

<sup>1</sup> appfollow.io (trial) (Регион: Россия, дата обращения: 04.03.2020). К моменту публикации статьи приложение компании Яндекс.Драйв также получило поддержку умных часов Apple Watch.

Окончание табл. 3

Функции приложений	Делимобиль	Яндекс.Драйв	YouDrive	BelkaCar	MatreshCar	LifCar X	Сумма
Фильтр по моделям автомобилей	+	+	-	+	-	+	5
Функция «Радар»	+	+	+	+	-	-	4
Тариф «Фикс»	+	+	-	-	-	-	2
Бонусная программа / Скидки по подписке	+	+	+	-	+	-	4
Поиск автомобиля по рег. знаку	-	-	-	-	-	-	0
Сумма	4	7	4	2	2	1	

Рассмотрим для начала суммы, представленные по столбцам. Как видно из полученных результатов, функционал приложения Делимобиль оставляет желать лучшего (4 балла из 9 максимально возможных). В отзывах к приложению пользователи часто отмечают отсутствие возможности совершать поездки между городами, брать в кратковременную аренду фургоны и просматривать более подробную информацию о машине (например, наличие уже существующих повреждений) до начала поездки. Важно заметить, что все перечисленные опции уже предлагает приложение главного конкурента — компании Яндекс.Драйв, набравшего 7 из 9 баллов по функциональности.

Более того, в период с 01.10.2019 по 01.05.2020 регулярно появлялись негативные отзывы с просьбой добавить функцию поиска автомобиля по регистрационному знаку — это бы существенно облегчило бронирование и поиск авто на заполненных парковках в аэропортах. Добавив эту опцию, компания Делимобиль получит сравнительное преимущество, став обладателем единственного каршерингового приложения, обладающего таким функционалом. Выгодно выделит компанию и поддержка приложением носимых устройств (например, умных часов Apple Watch). Это также поможет догнать своего главного конкурента — компанию Яндекс.Драйв в вопросе функциональности.

Что касается сумм, записанных по строкам табл. 3, можно утверждать, что Делимобиль обладает всеми самыми часто используемыми в приложениях каршеринга опциями — фильтром по моделям автомобилей,

функцией «Радар» (автоматическим поиском авто в определенной зоне), а также собственной бонусной программой. При этом среди редко встречаемых опций приложение может похвастаться лишь тарифом «Фикс» — фиксированной перед началом поездки ценой до точки назначения, в то время как Яндекс.Драйв обладает тремя полностью уникальными опциями.

Таким образом, приложение компании Делимобиль, занимая ведущие позиции в рейтингах приложений каршеринга, нуждается в доработке, начиная с добавления возможностей, предлагаемых конкурентами и заканчивая введением дополнительных функций, ранее у них не встречавшихся.

## Анализ структуры трафика на сайты и ссылочного трафика каршеринговых компаний

Как уже было отмечено ранее, выбранные сервисы каршеринга используют исключительно мобильные приложения для заказа автомобиля клиентом. Однако у каждого сервиса существует свой сайт, на котором представлена информация о тарифах, условиях и акциях компаний. Несмотря на отсутствие возможности непосредственной брони автомобиля на сайте, мы считаем важным проанализировать не только приложения, но и трафик на сайтах конкурентов.

С помощью сервиса SimilarWeb были проанализированы источники трафика на официальные сайты каршеринговых компаний. На рис. 5 наглядно представлена структура распределения входящего трафика.

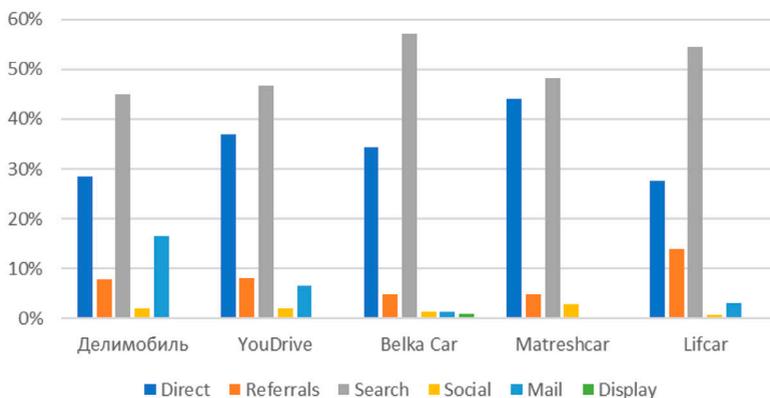


Рис. 5. Распределение источников входящего трафика каршеринговых компаний<sup>1</sup>

<sup>1</sup> similarweb.com (период: декабрь 2019 — Февраль 2020 ;регион: весь мир, дата обращения: 04.03.2020).

Структура входящего трафика схожа для всех выбранных компаний — от 45 до 60% трафика приходится на поисковые системы, от 25 до 45% — на прямые заходы. Далее для всех компаний, кроме Делимобиля, следуют переходы по реферальным ссылкам. В случае Делимобиля более 15% переходов на сайт компании было сделано из почтовых рассылок. Это говорит о том, что компания активно занимается прямым маркетингом, однако ей все же следует догонять своих конкурентов, создавая и продвигая реферальные ссылки на сайт компании. Чтобы понять, какие именно ссылки следует эффективно продвигать, обратимся к анализу ссылочного трафика на официальные сайты каршеринговых компаний. Информация об источниках входящего и исходящего трафика сайтов компаний приведена в таблицах 4-8.

Таблица 4

**Структура входящего — исходящего трафика для официальных сайтов каршеринговых компаний<sup>1</sup>**

	Входящий трафик, %	Исходящий трафик, %
Делимобиль	yandex.ru (28,6) click.mail.ru (25,6) zen.yandex.ru (6,0) Mos.ru (5,1) kupond.ru (4,5)	hh.ru (44,0) apps.apple.com (34,0) vk.com (8,4) tlg.name (3,8) tula.hh.ru (2,8)
YouDrive	mail.ru (20,1) mos.ru (17,8) spark.ru (14,4) carsharing-auto.ru (10,4) kupond.ru (9,3)	google.ru (51,4) yandex.ru (26,0) youdrive.partners (13,1) vk.com (3,4) google.com (3,2)
BelkaCar	yandex.ru (32,6) belkacar.zendesk.com (14,9) kupond.ru (9,6) mos.ru (9,4) truesharing.ru (7,8)	belkacar.zendesk.com (33,8) onedrive.live.com (22,6) google.com (9,9) dropbox.com (7,0) apps.apple.com (6,6)
LifCar X	zia.aero (35,2) carsharing-auto.ru (27,5) mos.ru (24,0) click.mail.ru (3,3) truesharing.ru (2,7)	vk.com (33,8) play.google.com (30,2) instagram.com (29,5) apps.apple.com (5,6) apps.apple.com (5,6)
Matreshcar	truesharing.ru (47,9) journal.tinkoff.ru (24,6) yandex.ru (12,4) kupond.ru (6,6) promokodus.com (2,3)	vk.com (33,9) play.google.com (24,2) apps.apple.com (20,0) t-do.ru (12,5) youtube.com (4,5)

<sup>1</sup> Здесь и далее данные о ссылочном трафике — similarweb.com (период: февраль 2020, регион: весь мир, дата обращения: 04.03.2020).

На основе табл. 4 подтверждаются данные о переходах на сайт компании Делимобиль преимущественно из поисковика Yandex и с почтовых рассылок компании. Что касается исходящего трафика, то стоит отметить высокий процент переходов в магазин приложений App Store (для скачивания фирменного приложения), а также на страницы Делимобиль во ВКонтакте и Telegram, что говорит о высокой степени интереса к получению живой информации о компании и потенциальной готовности следить за ее новостями и обновлениями.

Стоит отметить, что компания Яндекс.Драйв, являющаяся основным конкурентом Делимобиля, не имеет собственного сайта, поэтому в таблице входящего и исходящего трафика компании Яндекс.Драйв, не представлена.

Что касается компании YouDrive, в два раза больший объем аудиторией сайта (по сравнению с Делимобилем) приходит с портала купонов. Высокий процент входящего трафика из данных источников объясняется желанием применить купоны для получения скидки на поездку. Большая доля пользователей узнает о компании из обзора на информационном каршеринговом портале carsharing-auto.ru, а также mos.ru. Стоит отметить и долю переходов с почтовых рассылок, составившую 20% от общего трафика. С сайта компании переходят, в основном, на страницу группы ВКонтакте и сайты партнеров YouDrive.

Ситуация с компанией BelkaCar в целом схожа с основными тенденциями трафика на сайты каршерингов: во входящем трафике преобладают переходы из поисковых систем, ленты Яндекс.Дзен, агрегатора купонов kupon.d.ru, а также с информационных порталов (truesharing.ru и mos.ru). Интересно то, что более трети пользователей переходят обратно на страничку BelkaCar в Яндекс.Дзене, пользуются активно и ссылкой на скачивание приложения в App Store.

Из особенностей входящего трафика компании LifCar X стоит отметить переходы на сайт пользователей с сайта международного аэропорта Жуковский. Такая ситуация является основой гипотезы о том, что большинство людей, переходящих на сайт LifCar, интересуются наиболее выгодным каршерингом по прилете в Москву. В остальном же входящий ссылочный трафик повторяет по своей структуре типичные показатели для каршеринговых сайтов. С сайта LifCar пользователи переходят на страницы компании в соцсетях; необычной является высокая доля (30,2%) переходов на магазин приложений Google Play (для других компаний приоритетным являлся App Store).

Почти четверть пользователей, перешедших на сайт Matreshcar, воспользовались ссылкой из статьи о данной компании в журнале Тинькофф. Необычным является то, что многие пользователи с сайта компании переходят в YouTube. В остальном же структура входящего и исходящего трафика не отличается от типичной структуры.

На основе приведенных данных можно сделать вывод, что аудитория пользователей каршеринга, вне зависимости от предпочитаемой ею компании, интересуются сайтами схожих тематик — в основном это тематические блоги любителей каршеринга, статьи о каршеринге в различных онлайн-изданиях, соответствующие каналы на Яндекс.Дзене, а также сайты с купонами и промокодами. Также сервис Similarweb указывает категории «Новости и медиа», «Транспортные средства», «Электроника и технологии», «Автомобильная индустрия» в качестве категорий, интересующих аудиторию сайта Делимобиль (delimobil.ru).

Исходя из проведенного анализа ссылочного трафика можно утверждать, что компании Делимобиль целесообразным было бы создать и продвигать свой канал на ресурсе Яндекс.Дзен, а также публиковать статьи на таких сайтах, как vc.ru (один из главных доноров трафика для сайтов компаний Youdrive и BelkaCar) и издания о каршеринге truesharing.ru (возможно создание отдельной страницы в разделе «Блоги каршерингов» — <https://truesharing.ru/b/>).

## Анализ имиджа каршеринговых компаний в интернете

Для определения степени упоминаемости каршеринговых компаний в интернете обратим внимание на показатель популярности компании, рассчитываемый сервисом Google Trends (рис. 6) и на динамику запросов в поисковой системе Яндекс, рассчитываемую сервисом Yandex Wordstat (рис. 7).

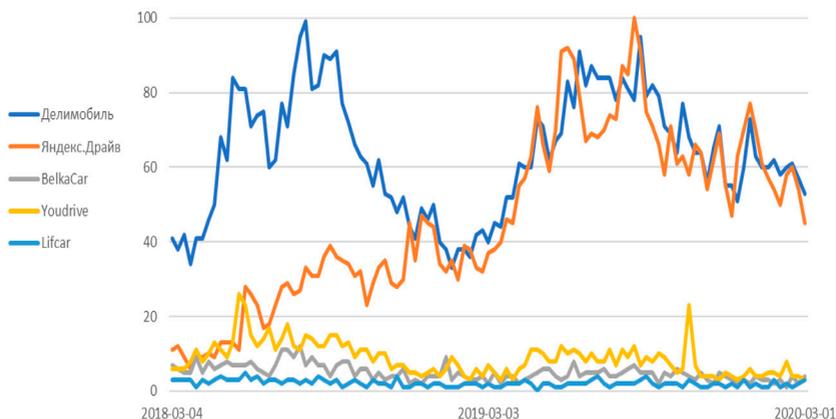


Рис. 6. Динамика популярности запросов о каршеринговых компаниях (по шкале от 1 до 100 на основе сервиса Google Trends)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> trends.google.ru (период: 04.03.2018 — 01.03.2020, регион: Россия, дата обращения: 04.03.2020).

Из представленного выше графика делаем вывод, что, начиная с января 2019 г., с большим отрывом по степени упоминаемости в поиске Google лидируют компании Делимобиль и Яндекс.Драйв (по шкале от 1 до 100 на основе данных сервиса Google Trends). Стоит отметить высокую степень корреляции количества поисковых запросов двух основных конкурентов. Среди оставшихся компаний больше всего выделяются компании Youdrive и BelkaCar.

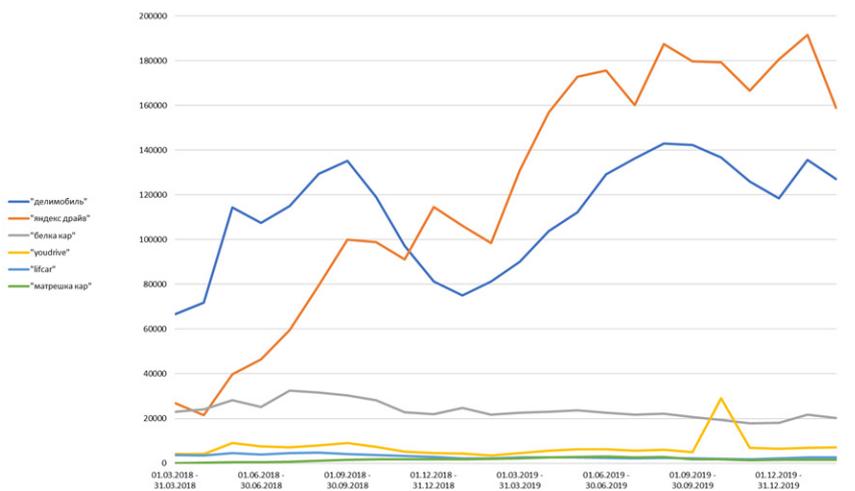


Рис. 7. Динамика популярности запросов о каршеринговых компаниях (число показов в неделю, на основе сервиса Yandex Wordstat)<sup>1</sup>

Сервис Yandex Wordstat же, в свою очередь, показывает существенное преимущество в числе запросов «яндекс драйв» по сравнению с «делимобиль». Более того, данный сервис выделяет компанию BelkaCar как занимающую лидирующую позицию среди оставшихся четырех компаний, оставляя выделенную сервисом Google Trends компанию Youdrive далеко позади.

Полученные результаты работы сервисов Yandex Wordstat и Google Trends вполне соответствуют выводам, ранее полученным в рамках конкурентного анализа рынка каршеринга. Лидерами по степени присутствия в поисковых системах являются компании Делимобиль и Яндекс. Драйв, их ближайшим конкурентом является компания BelkaCar.

Для полноты анализа рассмотрим также динамику упоминаний каршеринговых компаний в новостных источниках (рис. 8).

<sup>1</sup> wordstat.yandex.ru (период: 01.03.2018 — 01.03.2020, регион: Россия, дата обращения: 04.03.2020).

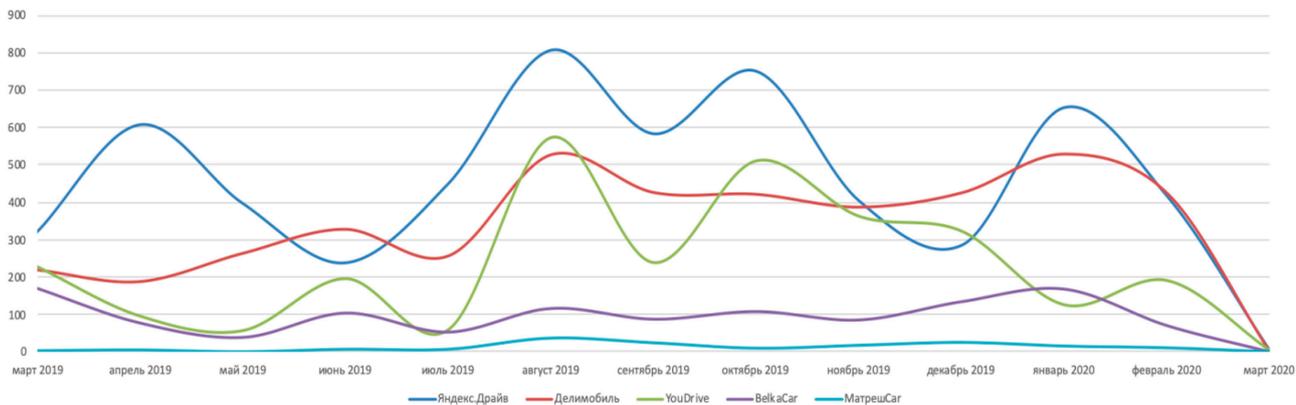


Рис. 8. Динамика упоминаний каршеринговых компаний в новостных источниках<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Медиалогия (<https://www.mlg.ru/>) (период мониторинга: 04.03.2018 — 01.03.2020, дата обращения: 04.03.2020).

На рис. 8 видно, что Делимобиль занимает лидирующую позицию по количеству упоминаний и уступает только Яндекс. Драйву. Однако в некоторые месяцы YouDrive обгоняет Делимобиль. При этом Делимобиль, уверенно выигрывает у следующего крупнейшего по размеру конкурента Белка кар. С точки зрения новостного освещения Яндекс составляет значительную конкуренцию, в первую очередь, за счет размера холдинга, и продвижения упоминаний собственного бренда. Увеличить уровень покрытия в СМИ могут такие действия компаний, как различные публичные благотворительные акции, которые, несомненно, будут освещаться СМИ (например, предоставление машин врачам для поездок на работу во время борьбы с коронавирусом) или спонсирование детских домов. Также освещение увеличат специальные пресс релизы и тест драйвы для журналистов, или же активное участие и внедрение технологий беспилотного управления автомобилем.

### Технический анализ веб-сайтов каршеринговых компаний

Далее был проведен тест веб-сайтов каршеринговых компаний с помощью сервиса Grader (результаты теста приведены в табл. 5 и на рис. 9). Рассмотрим показатели, по которым строилась итоговая оценка сайтов — быстродействие, работа с мобильными устройствами, поисковая оптимизация и безопасность.

Таблица 5

Результаты оценки сайтов каршеринговых компаний<sup>1</sup>

	Итоговая оценка	Быстродействие	Удобство мобильного использования	Поисковая оптимизация	Безопасность	Основные проблемы
Максимальное значение показателя:	100	30	30	30	10	
delimobil.ru	92	22	30	30	10	Низкая скорость загрузки страницы
youdrive.today	87	27	30	20	10	Отсутствие «карты сайта» для поисковых ботов; Слишком много доп. запросов на странице

<sup>1</sup> website.grader.com (дата обращения: 08.03.2020).

Окончание табл. 5

	Итоговая оценка	Быстродействие	Удобство мобильного использования	Поисковая оптимизация	Безопасность	Основные проблемы
belkacar.ru	84	24	30	20	10	Отсутствие «карты сайта» для поисковых ботов; Слишком много доп. запросов на странице
matreshcar.ru	89	19	30	30	10	Размер страницы; Низкая скорость загрузки страницы; Слишком много доп. запросов на странице
lifcar.ru	89	19	30	30	10	Низкая скорость загрузки страницы; Слишком много доп. запросов на странице

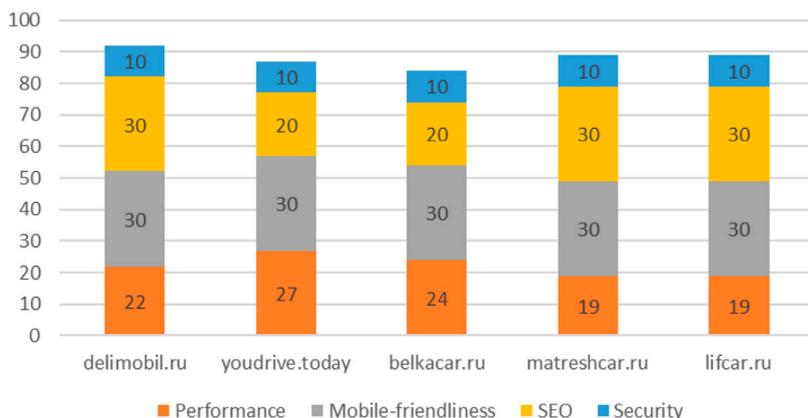


Рис. 9. Результаты оценки сайтов каршеринговых компаний<sup>1</sup>

Параметр *быстродействия сайта* измеряется по 30-балльной шкале, показывая, насколько быстро работает загрузка главной страницы,

<sup>1</sup>website.grader.com (дата обращения: 08.03.2020).

соотношение размера страницы с оптимальным, параметры оптимизации изображений на сайте, количество переадресаций при загрузке сайта и т.д. Снижение быстродействия сайта является причиной преждевременного закрытия пользователем незагрузившейся веб-страницы, что, в свою очередь, снижает коэффициент конверсии.

Параметр *удобства мобильного использования* показывает, насколько сайт оптимизирован для работы с мобильными гаджетами. Он включает в себя корректность отображения шрифтов, масштабирование различных вкладок и кнопок, адаптированность сайта под разные типы мобильных устройств. Mobile-friendliness — дружелюбность к мобильным устройствам — позволяет не терять трафик в условиях увеличения доли мобильных устройств во всех заходах на сайты каршеринга. Измеряется, как и быстродействие, по 30-балльной шкале.

Название такого параметра, как «*Поисковая оптимизация*», говорит само за себя — этот показатель отвечает за оптимизацию контента сайта с целью привлечения органического трафика из поисковых систем и включает в себя полный комплекс мер оптимизации сайта (от так называемого разрешения на индексацию до работы с плагинами браузера). Сервис Grader измеряет параметр поисковой оптимизации также по 30-балльной шкале.

Последним параметром является *безопасность*. Данный параметр включает в себя использование сайтом протокола https и безопасных библиотек JavaScript — он оценивается максимум в 10 баллов.

Стоит отметить, что все анализируемые каршеринговые компании показали примерно одинаковые высокие результаты (в диапазоне от 84 до 92 баллов), однако имелись и некоторые различия. По показателям быстродействия сайт Делимобиля несколько уступает сайтам BelkaCar и, в особенности, Youdrive, являющегося лидером в данной категории. Matreshcar и Lifcar не показывают столь больших успехов в данном показателе, набрав лишь 19 из 30 максимально возможных баллов. Говоря о характеристике адаптации к мобильным устройствам, стоит отметить, что все рассматриваемые компании из списка продемонстрировали одинаковый максимальный уровень оценки в 30 баллов. Показатель поисковой оптимизации находится на высоком уровне (30 баллов) для сайтов Делимобиль, Matreshcar и Lifcar, несколько отставая (оценка в 20 баллов) для компаний Youdrive и BelkaCar.

Таким образом, можно сделать вывод о высоком уровне проработанности сайта компании Делимобиль, получившем максимальные оценки по всем параметрам, кроме быстродействия. Соответственно основной рекомендацией является оптимизация загрузки страницы, занимающей на данный момент 10.8 секунд. Этот показатель более, чем в 2 раза

превышает оптимальное значение для современных сайтов компаний (5.3 секунды по версии сервиса Grader). Конкуренты Делимобиля сталкиваются с более сложными проблемами, связанными с поисковой оптимизацией сайта и слишком большим количеством лишних запросов при загрузке страницы. Стоит отметить, что сайты Matreshcar и Lifcar, обладая существенно меньшим охватом, чем лидеры рынка (Делимобиль, Youdrive, BelkaCar), продемонстрировали высокие результаты теста (89 баллов, 2-е место среди рассматриваемых компаний), однако обладают дополнительными проблемами в виде, например, слишком большого размера страниц.

### Анализ использования социальных сетей каршеринговыми компаниями

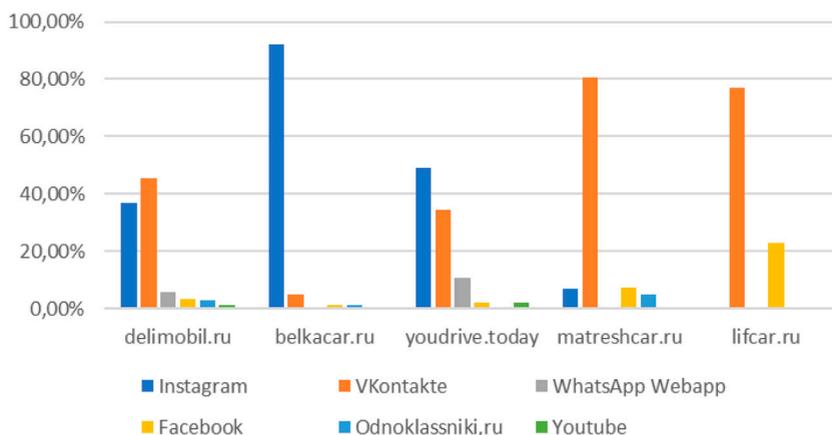


Рис. 10. Трафик на сайты каршеринговых компаний из социальных сетей

На рис. 10 представлены показатели трафика из социальных сетей на сайты каршеринговых компаний по данным similarweb.com. Особенно выделяются Belkacar и Marteshcar, трафик которых в значительной степени приходится на одну социальную сеть: более 90% в Instagram для Belkacar и 80% в ВКонтакте для Matreshcar. Схожая ситуация прослеживается и для компании Lifcar, однако в данном случае трафик делится всего между двумя социальными сетями: порядка 80% трафика приходится на ВКонтакте и чуть более 20% — на Facebook. Распределение источников трафика в Delimobil и Youdrive

более сбалансированно: в обеих каршеринговых компаниях доля трафика ВКонтакте и Instagram находится между 30 и 50%. Остальные 10-15% трафика данных каршеринговых компаний приходится на прочие социальные сети, включающие в себя WhatsApp Web, Facebook, Odnoklassniki и Youtube.

Главный вывод, который можно сделать на основе данного рисунка, состоит в том, что основными социальными сетями, используемыми каршеринговыми компаниями, являются ВКонтакте и Instagram.

Для анализа работы в этих социальных сетях компаний каршеринга был использован сервис Popsters (результаты анализа приведены в табл. 6 и 7).

Таблица 6

**Результаты анализа работы каршеринговых компаний  
в социальной сети ВКонтакте<sup>1</sup>**

vk.com									
	Подписчики	Всего публикаций	Всего лайков	Всего репостов	Всего комментариев	Всего просмотров	ER Day <sup>2</sup>	LR <sup>3</sup>	TR <sup>4</sup>
<b>Делимобиль</b>	67406	346	22821	1186	56833	8158387	0.165	0.098	0.244
<b>YouDrive</b>	9203	91	3042	80	10145	1059264	0.217	0.363	1.211
<b>Lifcar</b>	5704	73	1613	20	7000	577935	0.213	0.387	1.681
<b>Matreshcar</b>	1394	10	129	6	407	39675	0.670	0.925	2.920

В ВКонтакте Делимобиль показывает большой отрыв от своих конкурентов по числу подписчиков (67406), публикаций и лайков. На втором месте по числу подписчиков данной социальной сети находится

<sup>1</sup> popsters.com (регион: Россия, период: 04.03.18 — 04.03.20, дата обращения: 04.03.2020).

<sup>2</sup> Напомним, что коэффициент ER Day показывает долю активных подписчиков за день среди всех подписчиков сообщества и рассчитывается как отношение суммы числа лайков, репостов и комментариев за сутки к количеству подписчиков сообщества.

<sup>3</sup> Коэффициент LR расшифровывается как Love Rate и отражает уровень привлекательности — количество лайков в сообществе в пересчете на размер аудитории (общее количество всех лайков / количество подписчиков).

<sup>4</sup> Коэффициент TR — Talk Rate — говорит об уровне общительности аудитории сообщества и рассчитывается как отношение общего количества всех комментариев к количеству подписчиков.

YouDrive (9203), затем следуют Lifcar (5704) и Matreshcar (1394). Компании Яндекс.Драйв и BelkaCar не имеют официальной страницы ВКонтакте. Однако по показателям вовлеченности аудитории Делимобиль сильно проигрывает своим конкурентам: величина ER Day (0.165) Делимобиля находится на последнем месте. Существенное отставание Делимобиля от конкурентов наблюдается и по коэффициентам LR и TR (0.098 и 0.244 против 0.363 и 1.211 у ближайшего конкурента — компании Youdrive).

Таким образом, на примере компании Делимобиль мы наблюдаем эффект падения активности аудитории с ростом числа подписчиков в сообществе. Несмотря на значительно большее число участников и публикаций, коэффициенты вовлеченности, общительности аудитории и привлекательности сообщества оставляют желать лучшего. Необходимо повысить активность аудитории, привлекая блогеров, создавая конкурсы репостов и креативных идей подписчиков по улучшению сервиса. В качестве призов можно использовать промокоды, индивидуальные тарифы на поездки, а также полезные аксессуары для автолюбителя.

Таблица 7

### Результаты анализа работы каршеринговых компаний в социальной сети Instagram<sup>1</sup>

instagram.com							
	Подпис- чики	Всего пу- бликаций	Всего лайков	Всего ком- ментариев	ER Day	LR	TR
Делимобиль	85731	45	127287	20444	0.268	3.299	0.530
Яндекс.Драйв	81926	44	124351	20023	0.266	3.060	0.492
YouDrive	51825	259	111296	38648	0.399	0.829	0.288
BelkaCar	26338	144	75238	29160	0.709	1.984	0.369
Lifcar	12698	99	34968	4492	0.468	2.782	0.357
Matreshcar	5424	410	40289	5619	1.223	1.812	0.253

В сети Instagram, по сравнению с ВКонтакте, у Делимобиля появляется еще два конкурента (Яндекс.Драйв и BelkaCar), причем основным является именно первая из двух компаний. Делимобиль и Яндекс.Драйв имеют крайне близкие показатели вовлеченности, привлекательности и общительности, с небольшим перевесом значений в сторону профиля Делимобиля. Тот факт, что при этом Делимобиль имеет большее число подписчиков, говорит об эффективности ведения аккаунта компании

<sup>1</sup> popsters.com (регион: Россия, период: 04.03.18 — 04.03.20, дата обращения: 04.03.20).

в Instagram. Стоит отметить, что показатели ER Day Делимобиля и Яндекс.Драйва существенно отстают от показателей ER Day более мелких конкурентов. Мы связываем это с непропорционально меньшей величиной знаменателя в формуле ER Day у данных компаний (общее число подписчиков). Что касается LR и TR, ни один из этих показателей среди оставшихся четырех конкурентов не смог приблизиться к значениям 3.299 и 0.530 компании Делимобиль.

Итак, в сети Instagram основной задачей компании является удержание преимущества по перечисленным ключевым показателям перед главным конкурентом — аккаунтом Яндекс.Драйв. Стоит обратить внимание на наличие аналитических публикаций у Яндекс.Драйва — компания объясняет пользователям, как работают механизмы определения цен, приводит статистику пользования сервисом и другую внутреннюю информацию отдела аналитики, не предоставляемую подписчикам другими каршеринговыми компаниями. Увеличение количества подборок в шапке профиля также положительно скажется на вовлеченности подписчиков аккаунта. У Яндекс.Драйва 36 подборок, они содержат подробную информацию о самых популярных моделях из автопарка компании, новости об обновлениях приложения и другую полезную информацию. У Делимобиля подборок всего 5, последняя из которых была обновлена более 10 недель назад — компании следует возобновить создание контента данного типа.

## Анализ потребностей клиентов на основе ключевых запросов

С помощью сервиса [megaindex.ru](https://megaindex.ru) была проведена кластеризация запросов, связанных с прокатом автомобиля. Далее была рассмотрена динамика наиболее популярных запросов за два г.<sup>1</sup> при помощи сервиса Yandex Wordstat, а также определена доля упоминаний ключевых запросов на момент проведения исследования. В результате удалось построить матрицу BCG<sup>2</sup> для ключевых запросов и приоритизировать поисковые запросы (рис. 11). Наиболее популярными запросами являются запросы, в которых напрямую фигурирует каршеринг: они занимают большую долю ключевых запросов<sup>3</sup> и демонстрируют высокие темпы

<sup>1</sup> Период: 03.2018 — 02.2020.

<sup>2</sup> Методология была предложена основателем BCG Брюсом Хендерсоном в 1970 г. в статье «The Product Portfolio», <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>

<sup>3</sup> На диаграмме по оси абсцисс для удобства отображения была применена логарифмическая шкала.

роста. Запросы, в которых так или иначе фигурируют прокат и аренда автомобилей, либо составляют малую долю запросов, либо же не демонстрируют значительного роста, на основании чего можно сделать вывод о вытеснении рынка аренды автомобилей каршеринговыми сервисами.

Важно также отметить рост запросов об условиях пользования каршерингом и запросов о каршеринге без стажа вождения, что в целом может говорить о том, что аудитория каршеринга «молодеет», среди новых неопытных водителей растет спрос на услуги каршеринговых сервисов, в связи с чем компаниям необходимо разрабатывать ценовую политику и условия предоставления сервиса с учетом специфики аудитории — с относительно низкой платежеспособностью, высокими требованиями к функционалу мобильного приложения и ожиданиями касательно работы различных акций, скидок и бонусов.



Рис. 11. Анализ ключевых запросов рынка каршеринга в матрице BCG

## Характеристика выборки

В результате проведения опроса была собрана выборка из 144 респондентов, которые имеют опыт пользования каршеринговыми сервисами.

Выяснилось, что большинство респондентов (63%) пользуются услугами каршеринговых сервисов на регулярной основе, арендуя машину несколько раз в неделю. Еще 15,4% арендуют машину примерно один раз в неделю, остальные арендуют машину крайне редко — 2-3 раза в месяц или реже. (рис. 12)

Как часто Вы арендуете автомобиль с помощью приложений каршеринга?

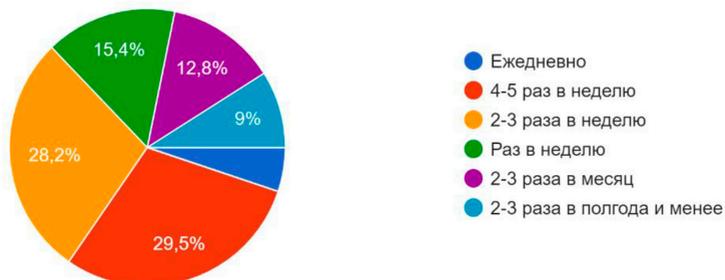


Рис. 12. Распределение респондентов по частоте аренды автомобиля

Основная цель поездок на каршеринге — поездки на работу или поездки для отдыха — для этих целей каршеринг берут 54% и 60% респондентов соответственно (рис. 13).

Для чего Вы используете каршеринг?

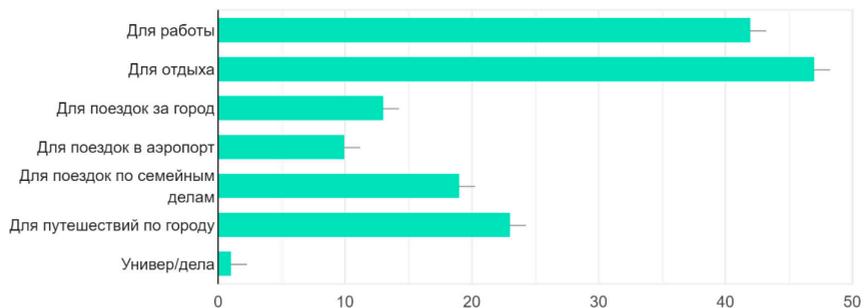


Рис. 13. Распределение респондентов по цели проката автомобиля

Из всех параметров ценности, наиболее важными для пользователей оказались цена, доступность парковок, возможность езды с малым стажем и отсутствие скрытых штрафов.

Источником, из которого респонденты узнавали о компании, чаще всего выступали социальные сети (38,5%), еще 33,3% опрошенных узнавали о компании из рекламы, 20,5% респондентов получили рекомендацию от своих знакомых, а оставшиеся 7,7% — непосредственно из магазинов приложений Google Play или App Store (рис. 14).

## Откуда Вы узнали про выбранную компанию?



Рис. 14. Распределение респондентов по источнику получения информации о выбранной компании

Согласно ответам на вопрос про используемую платформу, 73,1% использует iOS, 26,9% — Android. Наиболее популярные социальные сети — ВКонтакте и Instagram — ими пользуются 74,4% и 80,8% респондентов соответственно, что совпадает с результатами проведенного поискового исследования. На третьем месте по популярности расположился YouTube — им пользуются 53,8% опрошенных (рис. 15).

Какой социальной сетью Вы пользуетесь? (возможен множественный выбор)

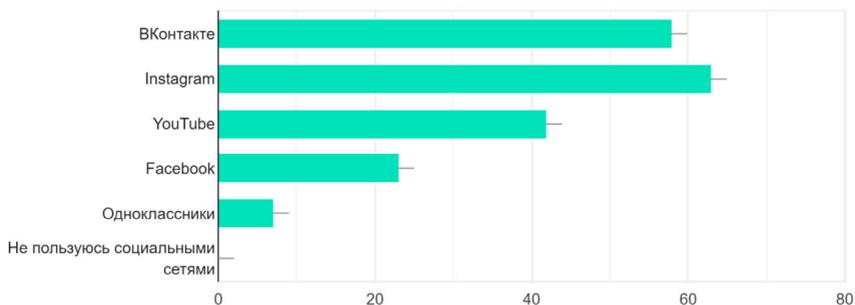


Рис. 15. Популярность социальных сетей среди респондентов

## Сегментирование рынка<sup>1</sup>

По мнению Котлера рынок состоит из всех потенциальных покупателей, имеющих свои частные желания, которые способны оплатить стоимость услуги, чтобы удовлетворить их. При этом желания потребителей зачастую могут значительно отличаться, по своим предпочтениям и характеристикам. Разделение продавцом аудитории своих покупателей на эти характерные группы и называется сегментированием, Котлер в своей работе обращается к следующим характеристикам при сегментировании: география; демография; психографика. Второй разрез сегментации по Котлеру — отклик потребителя на продукт, учитывает обстоятельства использования, употребление и отношение (лояльность).

Метод К средних заключается в том, что определяется несколько точек в пространстве, которые будут являться центрами кластеров, а затем каждая из точек, полученных в результате опроса, относится к центру, который располагается наиболее близко к ней. Затем центры кластеров изменяются и все точки вновь относятся к ближайшему центру<sup>2</sup>. Сегментация осуществлялась с использованием программного пакета R на основе вопроса о важности параметров ценности для респондентов.

В табл. 12 представлены выделенные профили сегментов. Ключевым отличием между сегментами является частота пользования услугами каршеринга, а также длительность поездки. Работающие студенты ездят 4-5 раз в неделю, в отличие от представителей сегмента «Машина для прогулки», которые совершают поездки менее 3 раз в неделю, при этом, можно предположить, что среди этих сегментов также различается и средняя дальность и время поездки: в то время как «Машиной для прогулки» пользуются для длительных поездок наподобие поездок на дачу или в аэропорт, работающие студенты передвигаются по более коротким маршрутам. Однако делают это они во время повышенного спроса на услуги транспорта (прайм тайм), а также по более высокой цене. В соответствии с книгой Филипа Котлера «Основы Маркетинга» были использованы параметры для описания сегментов. А именно поведенческие признаки — частота и объем покупки; психографические — признаки, описывающие интересы личности и тип личности; и описательные — признаки, описывающие социально-демографический состав потребителей.

---

<sup>1</sup> Сегментирование рынка проводилось методом кластеризации К средних.

<sup>2</sup> Подробнее об алгоритме поиска центра точек, а также о способах определения оптимального количества кластеров и элементах кода, использованных для получения кластеров, можно прочитать в описании пакетов R Studio <https://www.datanovia.com/en/lessons/k-means-clustering-in-r-algorithm-and-practical-examples/>

Следует отметить неоднородность сегментов по размеру. У сегментов также различные предпочтения в области инноваций на рынке каршеринга, а также в области социальных сетей: более молодая аудитория предпочитает ВКонтакте и Instagram, в то время как более зрелая аудитория дополнительно использует такие социальные сети как Facebook и Youtube.

Таблица 8

**Профили сегментов<sup>1</sup>**

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Название	Машина для прогулки	Работающие миллионеры	Работающие студенты
Размер	60	42	40
Цель	Для отдыха и различных поездок	Для работы	Для работы и отдыха
Частота	Менее 3 раз в неделю	2-3 раза в неделю	4-5 раз в неделю
Цена	5-6 руб.	Менее 6 руб.	5-9 руб.
Любимая компания	Делимобиль и Яндекс драйв	Делимобиль и Яндекс драйв	Яндекс драйв
Способ привлечения	Реклама, социальные сети и рекомендации знакомых	Реклама и социальные сети	Реклама и социальные сети
Платформа	IOS	IOS и Android	IOS
Важно	Быстрая и стабильная работа Точная геолокация Надежная система оплаты	Быстрая и стабильная работа Точная геолокация Надежная система оплаты	Быстрая и стабильная работа
Инновации	Индивидуальный тарифный план Беспилотные автомобили Электромобили	Беспилотные автомобили Электромобили	Индивидуальный тарифный план
Сети	ВКонтакте/Instagram Facebook	ВКонтакте/Instagram Youtube	ВКонтакте/Instagram
Аудитория	Мужчины	Мужчины	Мужчины и женщины
Возраст и стаж	18-30 менее 5 лет	22-30 более 5 лет	18-21 менее 2 лет

<sup>1</sup> Здесь и далее сегментация проведена на основе данных опроса, всего 219 ответов (период опроса: 8.04.2020 — 22.04.2020). Методология Филипа Котлера из книги «Основы Маркетинга» (гл. 7 «Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара», с. 200-228).

На рис. 16 представлены профили важности параметров рыночного предложения<sup>1</sup>, полученные для каждого из сегментов. Респонденты были разделены на 3 группы со схожим профилем потребностей.



Рис. 16. Профили важности параметров ценностного рыночного предложения для потребительских сегментов

## Оценка потребителями работы компаний по параметрам ценности рыночного предложения с учетом их важности

На основе данных опроса<sup>2</sup> были построены карты «Важность – Удовлетворенность», как для рынка в целом, так и для наиболее крупных сегментов.

Из опроса были взяты оценки важности параметров ценности рыночного предложения, а также оценки удовлетворенности тех респондентов, которые пользуются каршерингом. Далее, на основе средних

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Всего 219 ответов, (период: 08.04.2020 — 22.04.2020), [https://docs.google.com/forms/d/1fDhkSptlck9c-J6Sd2fYppDe21ZofC14jA11oCxmwRw/viewform?edit\\_requested=true#responsesne](https://docs.google.com/forms/d/1fDhkSptlck9c-J6Sd2fYppDe21ZofC14jA11oCxmwRw/viewform?edit_requested=true#responsesne)

оценок важности и удовлетворенности по параметрам ценности, карты были разделены на четыре квадранта<sup>1</sup>:

- с высокими показателями важности и удовлетворенности — квадрант базовых преимуществ;
- с высокой важностью и низкой удовлетворенностью — на данном квадранте наиболее необходимо фокусировать внимание;
- с низкой важностью и высокой удовлетворенностью — квадрант второстепенных преимуществ;
- с низкими важностью и удовлетворенностью — квадрант с наименее важными параметрами ценности рыночного предложения.

Как можно видеть на рис. 17, в качестве ключевых преимуществ пользователи выделяют цену, отсутствие скрытых штрафов и доступность парковок. Состояние автомобиля, отношение к клиентам, наличие автомобиля поблизости, возможность езды с малым стажем и размер автопарка пользователи отнесли к второстепенным преимуществам. Такой параметр как «наличие программ лояльности» вовсе оказался незначимым для пользователей. Ввиду отсутствия параметров ценности в квадранте базовых недостатков, можно сделать вывод, что пользователи каршеринговых сервисов в целом удовлетворены перечнем оказываемых услуг. Наличие автомобилей поблизости и возможность езды с малым стажем являются приоритетными параметрами в контексте улучшения ценностного предложения в целом для рынка каршеринга.

Анализируя отдельно важность и удовлетворенность ключевых показателей ценности для компании Яндекс.Драйв (рис. 18), можно прийти к выводу, что у компании не самое удовлетворительное состояние автомобилей, в особенности с учетом того, что пользователи высоко ценят данный критерий качества предоставляемых услуг. Компании стоит уделять больше внимания логистике и определению ключевых зон покрытия каршеринга, так как пользователи относительно слабо удовлетворены показателем наличия автомобиля поблизости.

Основной недостаток BelkaCar (рис. 19), выделяемый пользователями — неудовлетворительно высокая цена, а также не лучшие показатели работы тех. поддержки и доступности парковок.

При рассмотрении карты восприятия пользователей компании Делимобиль (рис. 20) можно видеть, что наиболее выраженными преимуществами по мнению клиентов компании являются цена, доступность парковок, отсутствие скрытых штрафов и возможность езды с малым стажем. Единственным второстепенным преимуществом является

---

<sup>1</sup> Martilla J. A. and James J. C. Importance-performance analysis // Journal of Marketing. Jan., 1977. No. 41(1). P. 77—79.

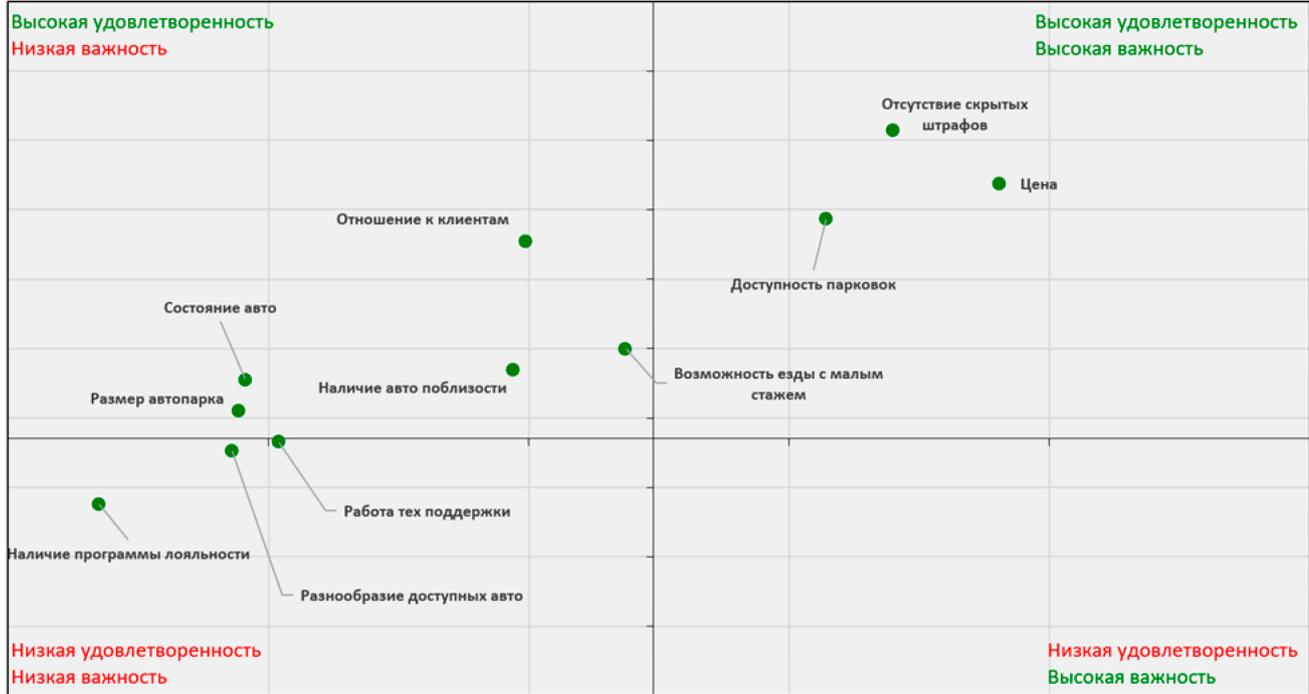


Рис. 17. Карта Важность — Удовлетворенность, построенная по всей выборке

отношение к клиентам: пользователи в целом дали параметру высокую оценку, хотя результат вопроса о важности показал, что клиенты отводят параметр «отношение к клиентам» на второй план.



Рис. 18. Карта Важность — Удовлетворенность для компании Яндекс.Драйв



Рис. 19. Карта Важность — Удовлетворенность для компании BelkaCar

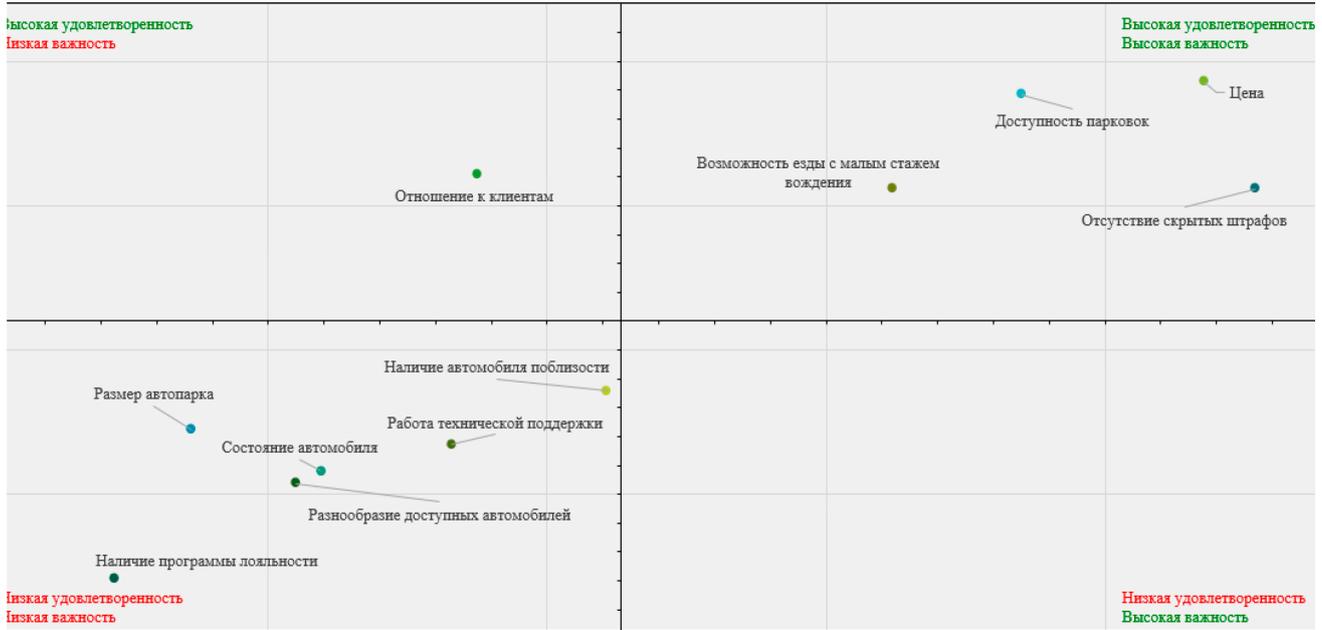


Рис. 20. Карта «Важность — Удовлетворенность» для компании Делимобиль

Компании необходимо увеличивать количество автомобилей и улучшать систему их распределения по зонам покрытия, так как удовлетворенность пользователей параметром «наличие автомобиля поблизости» находится на уровне ниже среднего, при этом, параметр является средним по важности с перспективой стать важным в ближайшем будущем ввиду увеличения расстояний и мобильности перемещений населения.

Сравнивая конкурентов и компанию Делимобиль, можно сделать вывод, что компания правильно позиционирует себя на рынке каршеринга: целевой аудиторией Делимобиля являются преимущественно непритязательные пользователи, которым важно лишь исполнение самых базовых параметров: низкая цена, доступность парковок, возможность брать автомобиль с небольшим стажем вождения. Именно эти параметры являются конкурентными преимуществами компании, за счет которых она конкурирует с Яндекс.Драйв и BelkaCar.

Рассмотрим теперь важность и удовлетворенность пользователей основными характеристиками каршеринговых сервисов в разрезе выделенных нами пользовательских сегментов.

Как можно видеть из карты «Важность — Удовлетворенность» для сегмента «Машина для прогулки» (рис. 21), пользователи недовольны отсутствием программ лояльности, работой технической поддержки, низким разнообразием доступных автомобилей, а также высокой ценой. Последние три фактора являются важными для потребителей, соответственно компании должны работать над улучшением этих показателей, чтобы получить конкурентное преимущество в данном пользовательском сегменте.



Рис. 21. Карта «Важность — удовлетворенность» для сегмента «Машина для прогулки»

Для сегмента «Работающие миллениалы» (рис. 22) сложно выделить параметры низкой удовлетворенности, но можно отметить относительно невысокую оценку состояния автомобилей, их разнообразия, а также наличия программ лояльности. Совершенствование данных параметров позволит улучшить пользовательский опыт и увеличить удовлетворенность пользователей.

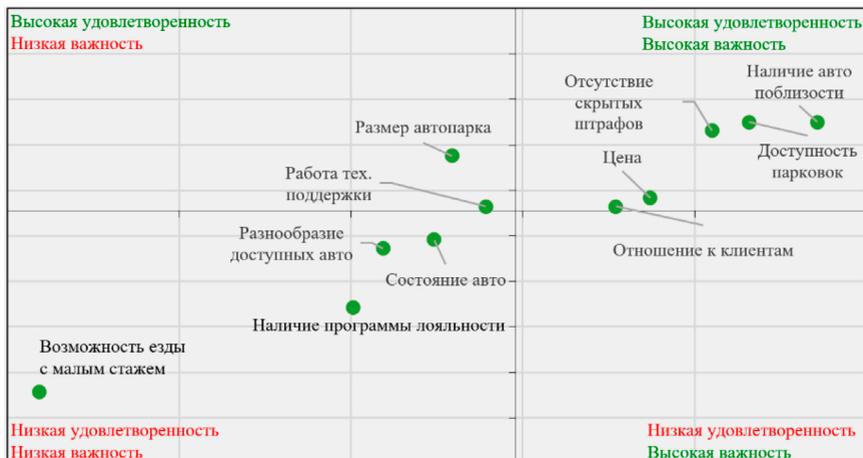


Рис. 22. Карта «Важность — Удовлетворенность» для сегмента «Работающие миллениалы»

В сегменте «Работающие студенты» (рис. 23) можно наблюдать интересную ситуацию: в целом студенты либо удовлетворены наиболее важными с их точки зрения параметрами (в том числе возможностью езды с малым стажем и ценой), либо совсем неудовлетворены параметрами, которые, впрочем, для них не представляют большой ценности. Такая особенность данного сегмента может объясняться тем, что студенты в целом являются непритязательными и выбирают для себя те опции и компании, которые предоставляют им выгодные условия по основным, наиболее важным критериям.

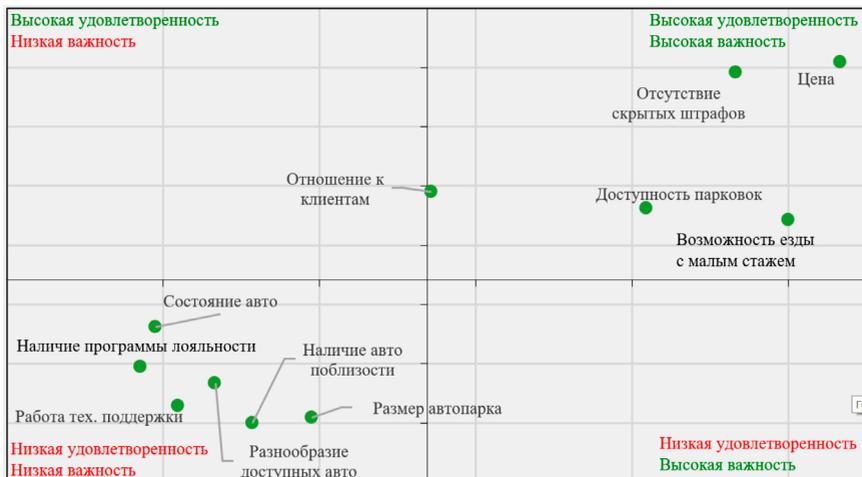


Рис. 23. Карта «Важность — Удовлетворенность» для сегмента «Работающие студенты»

## Оценка лояльности клиентов крупнейших каршеринговых компаний

Для оценки лояльности клиентов каршеринговых компаний были рассчитаны индексы лояльности клиентов NPS по методологии Фредерика Райхельда<sup>1</sup>, как разницу долей тех респондентов, которые в оценке готовности порекомендовать компанию своим друзьям поставили 9-10 баллов и тех, кто поставил 6 и менее баллов. На рис. 24 видно, что NPS компании Делимобиль значительно уступает основным конкурентам, а также в целом является более низким по сравнению с бенчмарком, в качестве которого был взят NPS крупного международного игрока из выбранной отрасли — компании Lyft (9%)<sup>2</sup>. Возможно, этот результат связан со спецификой аудитории Делимобиля: пользователи, которые выбирают наиболее дешевый вариант каршеринга, склонны проявлять критическую позицию, не принимая во внимание низкую цену, в то время как клиенты других компаний оценивают компанию более взвешенно.

<sup>1</sup> В своей методологии Ф. Райхельд выделяет три группы пользователей по готовности рекомендовать продукт своим знакомым: «адвокаты» (9-10 баллов), «нейтральные» (7-8 баллов) и «критики» (6 и менее баллов).

Harvard Business Review, «The One Number You Need to Grow» by Frederick F. Reichheld, p. 5-6, 2003.

<sup>2</sup> <https://customer.guru/net-promoter-score/lyft>

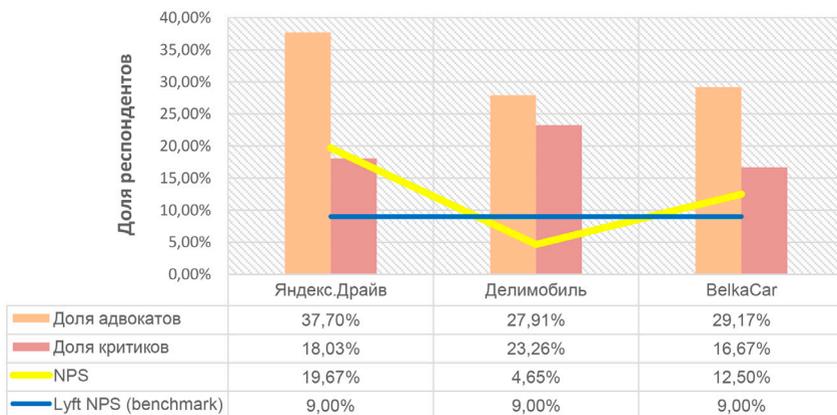


Рис. 24. Индекс NPS по основным конкурентам компании Делимобиль

Таким образом, компании Делимобиль необходимо работать над повышением показателя лояльности клиентов, чтобы сохранить устойчивую клиентскую базу. Возможно, следует больше акцентировать внимание пользователей на преимуществах компании по сравнению с конкурентами, чтобы увеличить ценность предоставляемых компанией услуг в глазах пользователей.

### Анализ портфеля сегментов компании Делимобиль с использованием матрицы General Electic (McKinsey)

Данная матрица направлена на оценку существующего портфеля сегментов и разработку стратегии достижения роста<sup>1</sup>. Матрица строится в квадрате  $3 \times 3$  причем по вертикальной оси наносится рыночная привлекательность сегментов, а по горизонтальной — конкурентоспособность компании на сегментах. Каждая из осей является многофакторной: нужно определить наиболее важные факторы, влияющие на координаты сегментов по каждой из осей. При подсчете координаты по оси привлекательности сегмента использовались оценка потребителями сегмента параметров важности, размер сегмента и средний размер чека поездки. Затем был осуществлен переход от натуральных показателей к значениям в баллах, указанных в табл. 9. Оценка

<sup>1</sup> Методология взята из книги: Бэст Роджер. Маркетинг от потребителя / пер. с англ. С. 484 — 496.

конкурентоспособности компании на сегментах проводилась по аналогичной методологии. В качестве основных характеристик были использованы OPS — средневзвешенная по важности сумма оценок потребителями параметров ценности рыночного предложения, NPS — индекс потребительской лояльности, а также текущая доля респондентов, выбравших компанию Делимобиль, в каждом из сегментов.

Таблица 9

## Координаты сегментов по осям

Привлекательность по 10-балльной шкале					Конкурентоспособность по 10-балльной шкале				
Параметр	Машина для прогулки	Работающие миллениалы	Работающие студенты	Вес	Параметр	Машина для прогулки	Работающие миллениалы	Работающие студенты	Вес
Оценка сегментов по параметрам важности	7,04	7,55	5,27	0,40	OPS	7,30	8,25	6,01	0,50
Относительный размер сегмента	7,2	3	2,8	0,35	NPS	0	7,85	9,09	0,30
Средний чек в минуту	8,71	7,34	6,45	0,25	Доля компании по сегментам	6,25	9,52	8,33	0,20
Координата сегмента	7,65	5,90	4,79	—	Координата сегмента	5,0	9,3	4,8	—

Для сегмента «Машина для прогулки» следует применять стратегию «инвестировать и расти» — это наступательная стратегия, предполагающая дополнительные вложения ради увеличения рынка или укрепления конкретного положения на нем. Для сегмента «Работающие миллениалы» предпочтительна стратегия вложений для защиты своей доли рынка, и сохранения конкурентного преимущества. Эта стратегия в первую очередь подойдет, если конкурентная позиция уже определена и дальнейший рост не представляется возможным. Сегмент «Работающие студенты» наименее привлекателен, для него Роджер Бэст советует две

стратегии «улучшение позиции» или «оптимизация позиции».<sup>1</sup> Примером последней будет увеличение стоимости бронирования автомобиля — часть клиентов уйдет, однако компания сможет получать прибыль и добиться максимальной прибыли на поздних этапах жизни продукта.

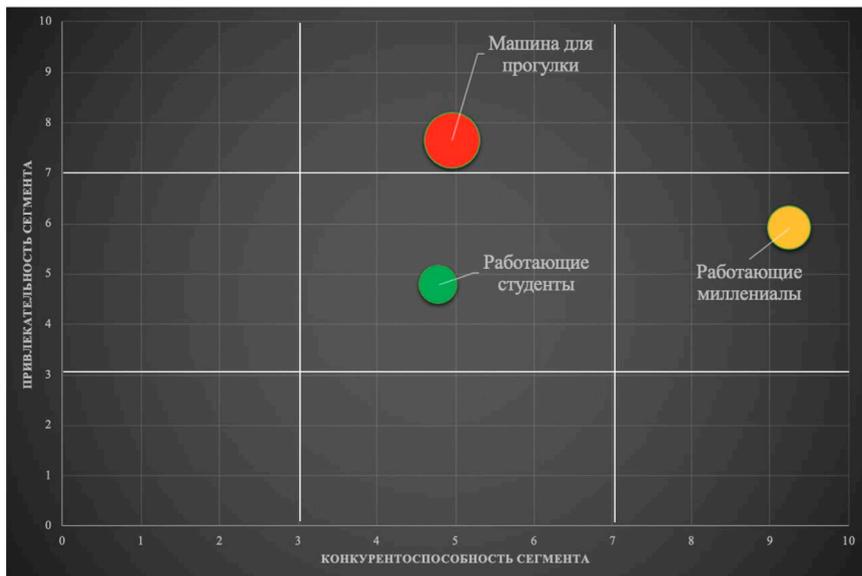


Рис. 25. Матрица General Electric / McKinsey

## Построение карты ценности

При построении карты ценности авторы пользовались методологией Брэдли Гейла, представленной в его книге<sup>2</sup>. Карта позволяет понять, какое положение компания Делимобиль и ее конкуренты занимают на рынке российского каршеринга с точки зрения соотношения цены и качества предоставляемых услуг. По горизонтальной оси карты отмечен показатель воспринимаемого качества (OPS), по вертикальной — стоимость характерной поездки из прайс-листа. Для оценки качества услуг авторы воспользовались итогами опроса, а именно вопросом об оценке потребителями своих поставщиков по параметрам ценности

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Методология взята из книги Брэдли Гейла «Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See».

рыночного предложения. При оценке стоимости авторы использовали объективные данные о стоимости характерной поездки на автомобиле, подробный расчет которой показан в табл. 10. Для вычисления важности каждого параметра ценности, которая выступила в качестве весов, необходимых для построения показателя OPS, были посчитаны средние оценки важности для каждого параметра ценностного предложения в целом по выборке. Затем эти оценки были просуммированы, и в результате деления средней оценки каждого параметра на сумму средних оценок были получены веса для каждого параметра. Показатель воспринимаемого качества OPS для каждой компании был получен как сумма средних оценок каждого параметра ценности выбранной компании, взвешенных по рассчитанным ранее весам (табл. 11). Далее были рассчитаны показатели воспринимаемого качества для каждого конкурента. По соответствующим точкам, через среднее значение для всей выборки была построена линия регрессии (линия справедливой цены), отражающая ту цену, которую потребитель считает справедливой исходя из уровня качества оказанных услуг. Угловым коэффициентом линии справедливой цены показывает, на сколько увеличение воспринимаемого уровня качества увеличивает справедливую цену за услугу.

Нахождение конкурента над линией справедливой цены означает, что его услуги с точки зрения потребителей переоценены, и эта компания в перспективе потеряет долю рынка. Нахождение компании под линией свидетельствует о том, что конкурент предоставляет потребителю дополнительную ценность, и его доля будет расти.

Таблица 10

**Расчет цены из прайс-листа для поездки с бронированием за 5 минут до выезда для поездки от метро Охотный ряд до Горнолыжного комплекса «Снежком» в 6 вечера (20 км, 90 минут)<sup>1</sup>**

	Цена бронирования, руб./мин.	Бесплатное время бронирования, минут	Цена, руб./мин.	Стоимость поездки, руб.
Яндекс.Драйв	2-3	5	7	655
Делимобиль	2,5	20	8	720
BelkaCar	2	6	8	738

<sup>1</sup> Данные для компании Делимобиль были взяты с официального сайта компании (URL: <https://delimobil.ru/>), для Яндекс.Драйв и BelkaCar — из мобильных приложений каршеринговых компаний.

## Расчет показателя воспринимаемого качества (OPS) для конкурентов

		Отношение к клиентам	Цена	Наличие автомобиля поблизости	Состояние автомобиля	Доступность парковок	Размер автопарка	Разнообразие доступных автомобилей	Работа тех. поддержки	Возможность езды с малым стажем	Наличие программы лояльности	Отсутствие скрытых штрафов	Воспринимаемое качество, OPS
Номер столбца		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	-
Номер строки	Веса	0,1	0,14	0,09	0,06	0,12	0,05	0,07	0,08	0,11	0,05	0,13	-
	1	Яндекс.Драйв	5,35	5,52	4,74	5,06	4,97	4,58	4,55	4,61	4,48	4,65	5,84
2	Делимобиль	5,71	6,05	4,95	4,67	6	4,81	4,62	4,76	5,67	4,29	5,67	5,38
3	БелкаCar	5,33	5,08	5,42	5,17	5,42	5	4,83	5,08	5,58	4,33	5,58	5,24

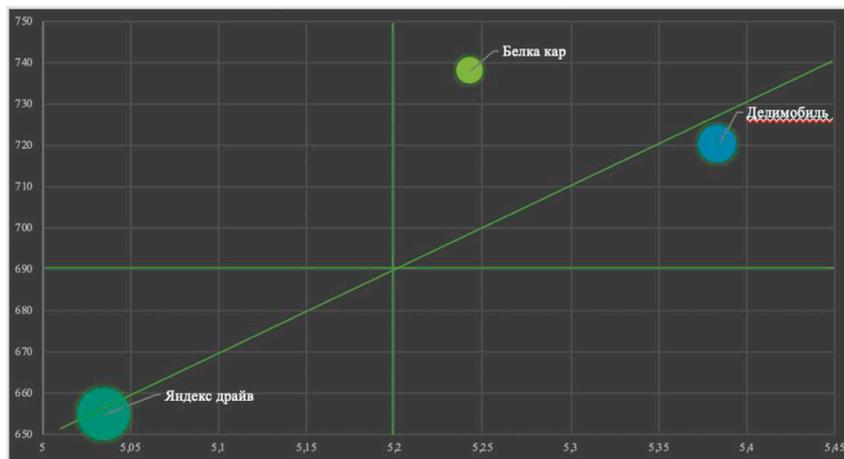


Рис. 26. Карта ценности

Как видно из рис. 26, компании Яндекс.Драйв и Делимобиль находятся в оптимальном положении на различных ценовых сегментах. На карте ценности это выражается в их положении ниже линии справедливой цены. При этом Яндекс.Драйв занимает первый квадрат — услуги дешевле средней цены при качестве ниже среднего. А Делимобиль — третий квадрат — услуги дороже средней цены, при качестве выше среднего. В то же время Белка кар находится значительно выше линии справедливой цены — в зоне отрицательной ценности для потребителей, что несет в себе угрозу дальнейшего снижения доли рынка этой компании. Таким образом, Белка кар следует или снизить цену, или улучшить качество предоставляемых услуг.

## Рекомендации

Основываясь на результатах проведенного исследования, авторы могут дать следующие рекомендации в рамках концепции 4Р маркетинга<sup>1</sup>:

### Product

- Компаниям на рынке каршеринга необходимо осуществлять постоянную поддержку мобильного приложения: проводить регулярные обновления с устранением ошибок и неполадок, а также добавлять новые функции, прислушиваясь к советам пользователей, которые они оставляют в отзывах. Например, добавить функцию поиска автомобиля по регистрационному знаку, что позволило бы существенно упростить процесс поиска и бронирования автомобиля в местах большого скопления каршеринговых машин, например, на парковках в аэропортах. Добавление такой функции позволило бы Делимобилю стать единственной компанией с таким функционалом, что выделило бы ее на фоне конкурентов. Еще один совет — добавление поддержки приложением носимых устройств, которые обретают большую популярность в текущее время.
- Учитывая специфику аудитории — относительно молодой возраст — компания должна уделять большое внимание наиболее важным для этой аудитории параметрам — цене, требованиям к функционалу приложения и стабильности его работы, наличию акций, скидок и бонусов.

---

<sup>1</sup> Предложена Джеромом Маккарти в книге «Basic marketing, a managerial approach» в 1960 г. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&view=1up&seq=1>

- Чтобы повысить привлекательность и конкурентоспособность в глазах пользователей, можно попробовать заключить договор с городскими властями о предоставлении каршерингу возможности пользования выделенной полосой для общественного транспорта.

## Price

- Необходимо увеличивать долю компании в сегменте «Машина для прогулки» (так как он является наиболее перспективным) с помощью увеличения автопарка, ведения таргетированных скидков для пользователей данного сегмента, которые предпочитают машины для длительных поездок в выходные. Например, можно ввести специальные предложения выходного дня или акции при аренде машины на сутки и более.

## Place

- Необходимо увеличивать автопарк и расширять зоны покрытия каршеринга на фоне увеличения расстояний и мобильности передвижения населения.

## Promotion

- Увеличивать узнаваемость и присутствие компании в Интернете, для чего можно создать канал на ресурсе Яндекс.Дзен, публиковать статьи на vc.ru, truesharing.ru — наиболее популярных сайтах среди пользователей каршеринговых сервисов.
- Также увеличить покрытие в СМИ могут публичные благотворительные акции, специальные пресс-релизы, тест-драйвы для журналистов, участие в разработке и внедрении технологий беспилотного управления автомобилем.
- Важно увеличивать активность на официальной странице компании в социальной сети ВКонтакте с помощью привлечения популярных блогеров, создания конкурсов репостов и креативных идей подписчиков по улучшению сервиса, можно проводить периодические розыгрыши промокодов и индивидуальных тарифов на поездки.
- Компании следует активнее заняться страницей в Instagram — увеличить количество подборок в шапке профиля, регулярно обновлять информационный контент для пользователей.

## Список литературы и источников

---

1. Маркетинг и менеджмент: пер. с англ./ Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 15-е изд. — Санкт-Петербург (и др.): Питер, 2018. — 844 с. С. 94-96.
2. Gale Bradley. 2009 — «Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See».
3. Reichheld Frederick F. // Harvard Business Review «The One Number You Need to Grow» , 2013, п. 5-6. <https://www.delo-angl.ru/ekonomicheskij-anglijskij/ekonomicheskaya-statya-na-anglijskom-ya-25/>
4. Аналитический сервис Медиалогия. URL: <https://www.mlg.ru/>
5. Аналитический сервис AppFollow. URL: <https://appfollow.io/>
6. Интернет-ресурс Data Novia. URL: <https://www.datanovia.com/en/lessons/k-means-clustering-in-r-algorith-and-practical-examples/>
7. Анкета в Google Формы. URL: [https://docs.google.com/forms/d/1fDНkSptlck9c-J6Sd2fYppDe2lZofC14jA1loCxmwRw/viewform?edit\\_requested=true#responsesne](https://docs.google.com/forms/d/1fDНkSptlck9c-J6Sd2fYppDe2lZofC14jA1loCxmwRw/viewform?edit_requested=true#responsesne)
8. Официальный аккаунт PwC Russia в Facebook — URL: <https://business.facebook.com/PwCRussia/posts/2854297611252867>
9. Аналитический сервис Google Trends. URL: <https://trends.google.ru/>
10. Аналитический сервис Grader. URL: <https://website.grader.com/>
11. «The Product Portfolio» by Bruce Henderson, 1970
12. Martilla J. A. and James J. C. Importance-performance analysis // Journal of Marketing. Jan., 1977. No. 41(1). P. 77—79
13. «Basic marketing, a managerial approach» by E. Jerome McCarthy, 1960
14. Аналитический сервис Megaindex. URL: <https://ru.megaindex.com/>
15. Интернет-ресурс Otzovik. URL: <http://otzovik.com>
16. Аналитический сервис Popsters. URL: <https://popsters.ru/>
17. Аналитический сервис Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/>
18. Аналитический сервис Yandex Wordstat. URL: <https://wordstat.yandex.ru/>

# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО МОЛОДЕЖНОГО РЫНКА ОНЛАЙН-КИНОТЕАТРОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ IVI

*Амелькина Анастасия, Викентьева Кристина, Липовенко Мария,  
Мешков Иван, Стрелкова Валерия, Цирик Екатерина*

**Аннотация.** Данная статья представляет собой маркетинговый анализ рынка онлайн-кинотеатров. Главная цель работы — разработка предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии компании IVI. В ходе исследования использовались такие маркетинговые инструменты, как разного рода матрицы (BCG, McKinsey General Electric), карты ценности, а также многие другие материалы и общедоступные данные. Эта работа важна для компаний не только на рынке онлайн-кинотеатров, но и представляет большой интерес и ценность для студентов, участвующих или просто интересующихся маркетингом.

**Ключевые слова:** онлайн-кинотеатры, сериалы, фильмы, конкурентный анализ, сегментирование, маркетинговый анализ

## Введение

Согласно исследованиям TelecomDaily, выручка легальных российских онлайн-кинотеатров по итогам первой половины 2019 г. выросла на 44%<sup>1</sup>. Потребители готовы платить за качественный контент: платная подписка на онлайн-сервисах стала популярнее, чем несколько лет назад, когда отдавалось предпочтение «пиратским» видео-продуктам. Благодаря подписке видео-сервисы получили в 2019 г. 10,2 млрд руб. (плюс 68% к 2018 г.). Можно сделать вывод о том, что основной поток прибыли онлайн-кинотеатров идет от платежей за подписку: на нее пришлось 59% от общих доходов<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Коммерсант. «Онлайн-видео нарастило выручку» — 2019 — [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/4088604>, 06.06.2020.

<sup>2</sup> Ведомости. «Главным источником доходов онлайн-кинотеатров впервые стала подписка» — 2020 — [Электронный ресурс] <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2020/03/04/824484-onlain-kinoteatrov>, 06.06.2020.

К 2024 г. выручка рынка онлайн-кинотеатров может достигнуть 53 млрд руб. по данным ТМТ-консалтинга<sup>1</sup>. Структура выручки онлайн-кинотеатров состоит из дохода от рекламы, а также из платежей пользователей. В свою очередь, платежи потребителей условно можно разделить на покупку самой подписки и разовые приобретения отдельных видео-продуктов.

Интересно отметить, что в России долгие годы именно реклама составляла наибольшую долю в выручке, но уже с 2017 г. доля потребительских платежей впервые превысила доход от рекламы, причем эта тенденция сохраняется и усиливается и по сегодняшний день. По данным исследовательской компании ТМТ-консалтинг в 2019 г. выручка онлайн-кинотеатров от рекламы увеличилась на 13%, в то время как потребительские платежи за видео-контент — на 68%. Стоит отметить, что именно подписка, а не разовая покупка фильмов принесла наибольший доход<sup>2</sup>.

По итогам первого полугодия 2019 г. крупнейшими видео-сервисами на российском рынке являются IVI и Okko с долями рынка 26,4% и 14,2% соответственно. Максимальный рост выручки по итогам периода года показали Okko (76%), IVI (55%)<sup>3</sup>. Около 7% рынка занимает Megogo и Wink, 5% — Amediateka, 4% — Кинопоиск, а американский онлайн-кинотеатр Netflix в 2019 г. по объему выручки в России забрал 4% рынка<sup>4</sup>.

Согласно рейтингу Brand analytics на 20 апреля 2020 г. самый популярный сервис — Кинопоиск HD (117,6 тыс. упоминаний в интернете), на втором месте — Okko (96,6 тыс. упоминаний), и на третьем месте — один из самых первых онлайн-кинотеатров IVI (62,2 тыс. упоминаний)<sup>5</sup>.

При большой конкуренции компаниям важно понимать все нюансы рынка, на котором они ведут свою деятельность, знать все пожелания и претензии потребителей, а также уметь быстро адаптироваться к новым реалиям.

## Методология исследования

Первый этап — поисковое исследование, которое было проведено с помощью сервисов маркетинговой аналитики. Были использованы

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Коммерсант. «Онлайн-видео нарастило выручку» — 2019 — [Электронный ресурс] <https://www.kommersant.ru/doc/4088604>, 06.06.2020.

<sup>4</sup> ТАСС. «Исследование: российский рынок онлайн-видео в 2020 году увеличится на треть» — 2020 — [Электронный ресурс] <https://tass.ru/ekonomika/7986423>, 06.06.2020.

<sup>5</sup> Brand Analytics. «Топ-10 онлайн-кинотеатров по популярности в социальных медиа. Важнейшее из искусств в онлайн» — 2020 — [Электронный ресурс] <https://br-analytics.ru/blog/top-10-online-cinema/>, 06.06.2020.

интернет-сервисы по составлению списка ключевых конкурентов рынка (similarsites.com), анализу технических характеристик (website.grader.com), мониторингу трафика и его источников (similarweb.com, serpst.com, megaindex.com), изучению отзывов (mlg.ru, appstore.com, play.google.com, irecommend.ru, otzovik.com) и интересов (alexa.com) целевой аудитории. Полученные на этом этапе данные были использованы для составления анкеты (см. *Приложение 1*).

Второй этап — онлайн-опрос. Анкета была распространена несколькими способами: адресно друзьям/знакомым возраста 18-24года, через личные страницы авторов статьи в Instagram, в беседе студентов 3-го курса экономического факультета МГУ ВКонтакте. Разместить анкету на тематических форумах не удалось, но администратор сообщества ВКонтакте, связанного с сериалами и кино, отправил анкету и запись беседы участников их группы. Совокупно за период с 07.04.2020 по 20.04.2020 было собрано 236 анкет<sup>1</sup>.

При обработке данных опроса использовались следующие маркетинговые модели: карты «Важность — Удовлетворенность», матрица McKinsey — General Electric, карты ценности. Теоретической базой при этом послужили работы Дж. Мартилла, Б. Гейла, Р. Бэста, Ф. Райхельда, Ф. Котлера.

## **Конкурентный анализ**

С помощью упомянутых выше сервисов и предварительного изучения рынка был выделен ряд ключевых игроков рынка онлайн-кинотеатров: Netflix, Kinopoisk, Ivi, Okko, Megogo, Amediateka, Foxtv, Wink, Fanserials, Zetflix, Lordfilm. Рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии и расширению конкурентных преимуществ на рынке были сделаны для компании IVI в итоговой части работы.

## **Анализ трафика на сайты конкурентов**

Первое, с чего необходимо начать — анализ трафика на сайты компаний. Исходя из трафика можно построить рейтинг конкурентов. Данные по российскому трафику представлены на рис. 1.

---

<sup>1</sup> Опрос проведен авторами статьи с 07.04.2020 по 20.04.2020, N=236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>

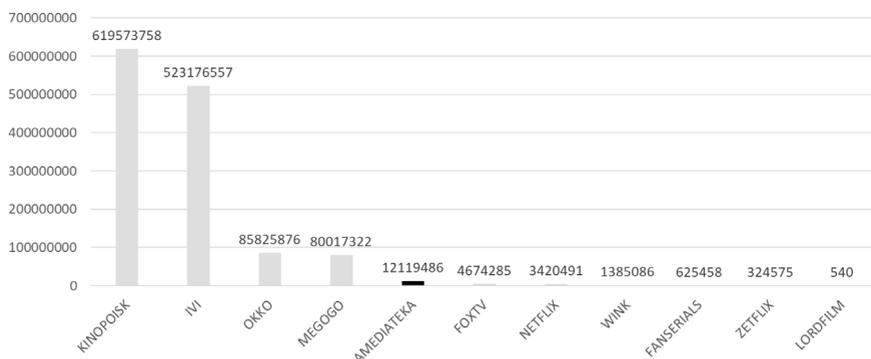


Рис. 1. Суммарный трафик на сайты конкурентов за февраль 2020 г.<sup>1</sup>

На рис. 1 видно, что ведущие конкурентные позиции по рынку в России занимают Ivi и Kinopoisk. Показатели сервиса Lordfilm намного ниже, чем у конкурентов. В связи с этим, данный ресурс был исключен из дальнейшего рассмотрения.

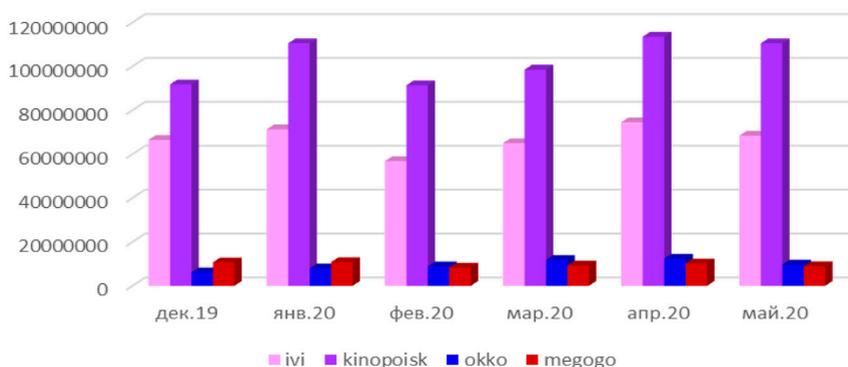


Рис. 2. Трафик по основным конкурентам рынка за 12.2019 — 05.2020<sup>2</sup>

Рассмотрим динамику трафика ближайших конкурентов (рис. 2) за период с декабря 2019 по май 2020. Можно заметить, что тенденция сохраняется: Ivi и Kinopoisk так же занимают лидирующие позиции на

<sup>1</sup> serpstat.com (период мониторинга: февраль 2020, география мониторинга: Россия, дата обращения: 02.03.2020).

<sup>2</sup> similarweb.com (период мониторинга: 12.2019-05.2020, география мониторинга: мир, дата обращения 08.06.2020)

рынке. Были исключены значения трафика Netflix, так как данные взяты по миру в целом, а общемировой трафик ресурса очень большой, что мешает восприятию данных по российскому рынку, однако их можно посмотреть в таблице *Приложения 2*.

Пандемия коронавируса 2020 г/ повлияла на очень многие сферы общественной и экономической жизни. Рынок онлайн-кинотеатров не стал исключением. В рамках исследования был проанализирован темп прироста количества посещений сайтов онлайн-кинотеатров за февраль-апрель 2020 г.

В феврале почти все ресурсы имели отрицательный темп прироста (табл. 1), исключая лишь Amediateka и ОККО. В последующие два месяца ситуация коренным образом меняется, что, конечно, напрямую связано с пандемией коронавируса COVID-19 и режимом всеобщей самоизоляции. Взрывные темпы прироста можно отметить именно в марте на неделе с 16 по 22 марта 2020 г.<sup>1</sup>

Таблица 1

**Темп прироста количества посещений, % (к предыдущему месяцу)<sup>2</sup>**

Сайт	Февраль 2020	Март 2020	Апрель 2020
Amediateka.ru	8	47	20
Netflix.com	-16	26	17,54
Okko.tv	12	33	5,08
Megogo.net	-23	11	10,27
Ivi.ru	-20	14	14,62
Kinopoisk	-17	8	15,23
Wink.rt.ru	-42	63	90,38
Fanserials	-57	81	2,65
Foxtv.ru	-22	14	-6,25
Zetflix.cc	-31	-48	140,63

Огромный скачок посещаемости (табл. 1) отмечается у сервиса Zetflix, который является бесплатным аналогом Netflix, в апреле 2020 г., когда пандемия коронавируса набрала серьезные обороты. Многие потребители воспользовались бесплатным месяцем подписки на Netflix на

<sup>1</sup> <https://raec.ru/live/raec-news/11580/> 25.05.2020.

<sup>2</sup> similarweb.com(период мониторинга: 01.2020-04.20, география мониторинга: мир, дата обращения: 13.04.2020 и 30.05.20).

фоне общего роста популярности онлайн-кинотеатров в связи с самоизоляцией или льготными предложениями сервиса во время карантина (бесплатный доступ к некоторым документальным фильмам). Вероятнее всего они полюбили видео-контент данной кинокомпании, но для продолжения просмотра впоследствии решили пользоваться бесплатным аналогичным кинотеатром.

Таблица 2

**Метрики вовлеченности потребителей на сайтах онлайн-кинотеатров до пандемии коронавируса 11.2019-01.2020<sup>1</sup>**

	ПК / Мобильный график, %	Продолжительность посещения с ПК/моб. устр.	Просмотр страниц с ПК/моб. устр.	Показатель отказов, % с ПК/моб. устр.
IVI	55 / 45	03:24 / 03:48	3.29 / 2.77	50.7 / 52.8
Kinopoisk	51 / 49	04:11 / 02:08	3.91 / 2.88	44.6 / 56.2
Megogo	45 / 55	02:26 / 06:27	2.07 / 3.46	71.9 / 41.1
Netflix	93 / 7	10:25 / 02:08	4.25 / 3.32	41.9 / 51.1
Okko	61 / 39	05:02 / 01:29	8.79 / 2.28	44.3 / 62.8
Amediateka	70 / 30	02:25 / 01:41	3.82 / 2.42	40.5 / 49.9
Fanserials	65 / 35	05:38 / 05:37	2.83 / 2.59	46.0 / 49.4
Foxtv	48 / 52	00:52 / 01:00	1.99 / 1.86	64.3 / 76.8
Wink	80 / 20	04:01 / 01:05	3.65 / 1.53	42.6 / 69.6
Zetfliks	71 / 29	03:25 / 02:56	2.42 / 2.70	53.7 / 60.3

Таблица 3

**Метрики вовлеченности потребителей на сервисы онлайн-кинотеатров: начало пандемии коронавируса 03.2020-05.2020<sup>2</sup>**

	ПК / Мобильный график, %	Продолжительность посещения с ПК/моб. устр.	Кол-во страниц за посещение с ПК/моб. устр.	Показатель отказов, % с ПК/моб. устр.
IVI	60/40	03:35/05:18	3,31/2,73	49,8/51,8
inopoisk	56/44	03:56/02:10	3,81/2,89	44,3/57,7

<sup>1</sup> similarweb.com (период мониторинга: 11.2019 — 01.2020, география мониторинга: мир, дата обращения: 24.02.2020.

<sup>2</sup> similarweb.com (период мониторинга: 03.2020 — 05.2020, география мониторинга: мир, дата обращения: 08.06.2020).

Окончание табл.3

	ПК / Мобильный трафик, %	Продолжительность посещения с ПК/моб. устр.	Кол-во страниц за посещение с ПК/моб. устр.	Показатель отказов, % с ПК/моб. устр.
Megogo	52/48	04:05/02:22	3,15/2,07	56,2/73,4
Netflix	93/7	10:18/02:10	4,41/3,40	43,0/51,0
Okko	58/42	03:19/01:59	6,10/2,08	50,4/63,8
Amediateka	63/37	02:30/02:43	3,8/2,28	39,8/46,1
Fanserials	86/14	07:11/03:10	2,83/4,03	48,7/60,5
Foxtv	54/46	01:01/01:15	2,08/1,66	62,7/76,2
Wink	71/29	04:25/01:30	3,35/2,20	48,8/41,2
Zetfliks	77/23	05:56/00:34	2,71/4,25	53,7/47,6

Рассмотрим метрики вовлеченности пользователей (табл. 2 и 3) на сайты онлайн-кинотеатров. Заметно, что практически у всех компаний наблюдается небольшой рост трафика с ПК в марте-мае по сравнению ноябрём-январём. Это объясняется тем, что в связи с пандемией люди стали больше находиться дома и смотреть развлекательный контент с телевизора. Такая тенденция не наблюдается только у кинотеатров Okko, Amediateka и Wink. Данным компаниям намного сложнее противостоять крупным гигантам на рынке, а в марте резко начала возрастать и обостряться конкуренция. Многие компании стали давать различные льготные предложения, что привлекло к популярным компаниям-гигантам еще больше внимания.

Исходя из данных, видим также, что большая часть трафика фиксируется с ПК. Это легко объяснимо спецификой данной сферы, так как, в основном, онлайн-кинотеатры транслируют фильмы, сериалы и спортивные мероприятия, которые люди выбирают в качестве развлекательного контента. Все это занимает время и играет роль, поэтому люди, по большей части, предпочитают просмотр данного контента со стационарного компьютера за большим экраном дома.

Доля трафика с мобильных устройств на протяжении всего времени тоже значительна, и это неудивительно, так как во времена цифровых технологий люди очень привязаны к своим телефонам. Особенно, это актуально для мегаполисов, так как просмотр сериала или фильма помогает скоротать время во время передвижений и других дел.

По доле трафика с ПК явным лидером является онлайн-кинотеатр Netflix, среди всех представленных компаний он является

интернациональным и наиболее популярным. Наиболее мобильными являются пользователи Megogo. Ориентируясь на трафик с различных устройств, неудивительными кажутся и результаты продолжительности посещения. Абсолютным лидером по продолжительности посещения с ПК является Netflix в 10:25 мин. до пандемии и 10:18 мин. в период пандемии. Самая большая продолжительность посещения с мобильных устройств у Megogo — 6:27 мин. (табл. 1), однако в табл. 2 лидером является IVI, что опять же может быть объяснимо возросшим спросом на услуги наиболее известных компаний рынка.

Также стоит выделить Fanserials — популярный бесплатный сервис, который занимал второе место в ноябре-январе 2020 г. по продолжительности посещения с мобильных устройств и второе место в марте-мае 2020 г. — по продолжительности с ПК, что говорит об интересе пользователей к данной платформе.

Самое большое количество просмотренных страниц сайта у компании Okko. Этот показатель отражает «глубину» просмотров, так как он указывает, насколько потребители удовлетворены сайтом, как много они просматривают и углубляются в контент.

Важным также является показатель отказов. Он отражает процентное соотношение количества посетителей, которые покинули сайт, просмотрев не более одной страницы. В общей совокупности показатели отказов с телефонных устройств выше, так как многие сайты и мобильные приложения недоработаны должным образом. К тому же, как упоминалось выше, многие потребители отдают предпочтение просмотру видео-контента со стационарных компьютеров. Самый низкий показатель отказов среди потребителей контента с ПК мы можем наблюдать у компании Amediateka. Это свидетельствует о том, что целевым потребителям действительно интересен контент ресурса, т. е. качество привлекаемого компанией трафика — высокое.

## Технические характеристики сайтов

С помощью сервиса [website.grader.com](http://website.grader.com) были проанализированы технические характеристики сайтов основных игроков рынка онлайн-кинотеатров (табл. 4). Итоговая оценка формировалась на основе четырех характеристик: производительность, оптимизация поисковых систем, удобство использования сайта на мобильных устройствах, безопасность сайта.

Сервис [grader.com](http://grader.com) первым трем компонентам присваивает баллы в диапазоне от 0 до 30, безопасность сайта может максимально

оцениваться только 10 баллами. Таким образом, суммарная оценка сайта принимает значения в диапазоне 0–100. Чем ближе суммарный результат к максимальным 100 баллам, тем более удобным и эффективным он считается.

Таблица 4

**Технические характеристики сайтов-конкурентов рынка  
онлайн-кинотеатров<sup>1</sup>**

	Производительность (30)	Использование на моб. устройстве (30)	Оптимизация поисковых систем (30)	Безопасность (10)	Общая оценка (100)
FOXTV	27	30	30	10	97
ZETFLIX	24	30	30	10	94
FANSERIALS	24	30	30	10	94
NETFLIX	24	30	20	10	84
KINOPOISK	14	30	30	10	84
OKKO	27	30	15	10	82
AMEDATEKA	19	30	15	10	74
MEGOGO	17	30	15	10	72
WINK	17	30	15	10	72
IVI	12	30	15	10	67

Как можно заметить, в тройку лидеров по общей оценке вошли: Foxtv (97), Zetflix (94), Fanserials (94). IVI по суммарной оценке оказался на последнем месте, набрав 67 из 100 возможных баллов, что можно объяснить низкими баллами за производительность и оптимизацию сайта для поисковых систем, имеющих большое значение для потребителей рынка онлайн-кинотеатров.

IVI получил лишь 12 баллов из 30 — за производительность. Данный показатель отражает скорость работы сайта, которая может быть снижена из-за его чрезмерной перегруженности тяжелыми файлами, картинками, видеофайлами. Чем больше HTTP-запросов делает сайт, тем медленнее он становится, поэтому объединение файлов и сжатие изображений/видео может помочь ускорить работу сайта. Стоит обратить внимание на кэширование, которое позволяет сохранять во временной памяти браузера часто используемый контент, поэтому нет необходимости перезагружать файлы. Это также может уменьшить время

<sup>1</sup> website.grader.com (география поиска: мир, дата обращения: 09.03.2020).

загрузки сайта. Отсутствие переадресации страницы на другие сайты тоже экономит время и увеличивает скорость работы сайта, поэтому не стоит использовать более одной переадресации.

Проблема в коде JavaScript тоже может являться причиной медленной работы сайта и его низкой производительности, происходит ограничение скорости загрузки сайта из-за особенности самого кода. При правильном сжатии JavaScript сайт начинает работать намного быстрее.

Отметим, что у таких сервисов, как Fanserials и Zetflix, которые являются «пиратскими», достаточно высокие оценки технических характеристик, по многим параметрам они превосходят даже лидеров мирового рынка (Netflix). Это можно объяснить тем, что разработчики делали ставку на простоту и доступность этих сервисов.

### Источники трафика на сайты конкурентов

Немаловажную роль играют источники трафика. В качестве одной из основных целей компании выделяют повышение конверсии путем привлечения дополнительных посетителей. Благодаря изучению структуры трафика, можно понять какие каналы необходимо развивать и как эффективно привлекать клиентов.

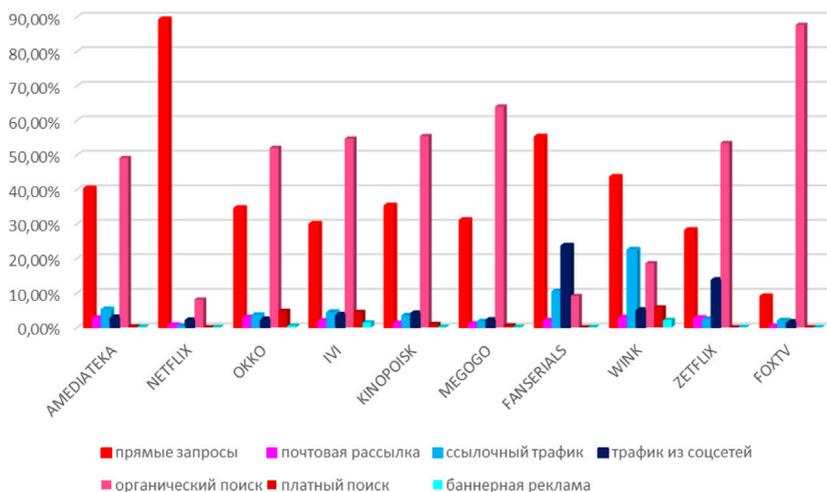


Рис. 3. Структура трафика на сайты конкурентов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> similarweb.com (период мониторинга: 12.2019 — 02.2020, география мониторинга: мир, дата обращения 09.03.2020).

Из рис. 3 видно, что основными каналами привлечения трафика на сайты конкурентов являются прямые запросы и органический поиск. Заметно выделяется доля прямых запросов у Netflix — 89,16%. Такой высокий показатель говорит прежде всего о том, что у сайта есть своя лояльная аудитория, которая активно им пользуется.

Значительная доля трафика из социальных сетей наблюдается у бесплатных сайтов Fanserials — 23,55 % и Zetfliks — 13,62%. В отличие от платных сервисов, бесплатные не обладают достаточными ресурсами для развития множественных каналов. Вариант развития привлечения трафика из социальных сетей является наиболее простым и наименее затратным.

Компания IVI в отличие от Netflix не имеет такую широкую и лояльную аудиторию, так как прямые запросы составляют всего 29,93%. Более того, электронные рассылки занимают 1,72%, что говорит о том, что у компании нет активной связи с уже наработанной клиентской базой. Помимо этого, гипотезу о лояльности аудитории также подтверждает довольно высокий показатель отказов у ресурса, который составляет примерно 50% (разд. «Метрики вовлеченности потребителей на сервисы онлайн-кинотеатров», табл. 2). В компании также присутствует трафик из социальных сетей, ссылочный трафик и контекстная реклама, показатели которых выше, чем у конкурентов.

По данным сервиса similarweb.com (*период мониторинга: 12.2019 — 02.2020, география мониторинга — мир, дата обращения: 09.03.2020*) можно выделить две ключевые социальные сети, дающие трафик на сайты кинотеатров: YouTube и ВКонтакте. У компании Netflix присутствуют высокие показатели трафика не только из Youtube, но и из Facebook. Последняя социальная сеть имеет наибольшую популярность за рубежом, как и сайт Reddit.

## **Ссылочный трафик**

В исследовании проанализирован ссылочный трафик (табл. 5) и выявлено, что, в основном, переход на IVI осуществляется через поисковые системы Яндекс и Mail.ru, также популярным сайтом является zen.yandex.ru. На данной платформе часто размещаются подборки фильмов или проводятся обсуждения различных тем, где также делятся видео-контентом.

Таблица 5

**Входящий ссылочный трафик IVI<sup>1</sup>**

	Доля ссылочного трафика от общего объема трафика (%)	Входящий трафик (%)	
		Ссылочный трафик	Доля (%)
IVI.RU	4,52	yandex.ru	44,79
		zen.yandex.ru	21,64
		go.mail.ru	7,94
		brontp.yandex.ru	3,63
		click.mail.ru	2,61

**Анализ упоминаний конкурентов в СМИ**

В исследовании был проведен анализ упоминаний конкурентов с помощью МедиаИндекса. Значение МедиаИндекса определяется для каждого игрока на рынке в каждом упоминании СМИ. Индекс может колебаться в пределах от -1000 до +1000 для каждого сообщения в зависимости от тона упоминания. При анализе МедиаИндекса за период все индексы по всем сообщениям с упоминанием объекта суммируются. Чем выше индекс, тем более ярко и позитивно представлен объект в СМИ<sup>2</sup>.

Расчет МедиаИндекса принимает во внимание три основных фактора: заметность ресурса, цитируемость ресурса, тональность сообщений относительно ресурса. Однако стоит принять во внимание несовершенства данного индекса, а именно неполноту базы данных сервиса Медиа-логия, и, как следствие, не-возможность сравнительного анализа ресурса с отсутствующими в базе компаниями-конкурентами.

В табл. 6 приведены суммарные значения МедиаИндекса. Можем видеть, что IVI занимает четвертую позицию, уступая Netflix, Kinopoisk и Okko в данном рейтинге.

Таблица 6

**МедиаИндекс онлайн-кинотеатров<sup>3</sup>**

Ресурсы	Суммарный МедиаИндекс
Netflix	1 519 471,75
Kinopoisk	165 932,09

<sup>1</sup> Pro.similarweb.com (период мониторинга: 11.2019-01.2020, география мониторинга: мир, дата обращения: 20.03.2020).

<sup>2</sup> Mlg.ru, дата обращения: 02.03.2020.

<sup>3</sup> Mlg.ru (период мониторинга: 02.02.2019 — 02.02.2020, география мониторинга — мир, дата обращения: 02.03.2020).

Окончание табл. 6

Ресурсы	Суммарный МедиаИндекс
Okko	110 365,60
IVI	70 478,90
Amediateka	58 982,20
Megogo	26 369,70

## Анализ потребителей

### Интересы потребителей

С помощью ресурса Alexa.com были проанализированы интересы потребителей в интернете. Результаты приведены на рис. 4. На основе полученных данных можно сказать, что ключевыми интересами пользователей в интернете являются социальные сети и порталы, которые дают возможность потребителям обсудить фильмы, сериалы и другой видеоконтент.

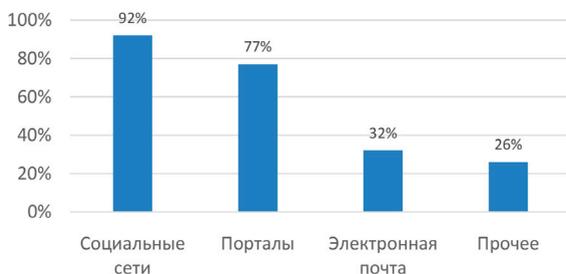


Рис. 4. Анализ интересов потребителей компании IVI, % аудитории<sup>1</sup>

### Контент-анализ

Для того чтобы выявить параметры ценности на исследуемом рынке, были проанализированы потребительские высказывания на платформах агрегации отзывов. В ходе исследования использовали следующие сервисы: irecommend.ru, otzovik.com, AppStore, PlayMarket, yareviews.ru. В результате удалось собрать и обработать 1035 отзывов, на основе чего были выявлены 12 параметров ценности рыночного предложения на рынке онлайн кинотеатров (табл. 7).

<sup>1</sup> Alexa.com (география поиска — мир, дата обращения 09.03.2020).

**Контент-анализ (нечетные строки — количество положительных упоминаний, четные — количество отрицательных упоминаний)**

		Контент	Техническое обеспечение	Подписка	Интерфейс	Качество видео	Оплата	Реклама	Приложение	Техподдержка	Озвучка (переводы)	Звук	Субтитры
<b>1</b>	Netflix	16	25	10	14	4	4	0	0	2	8	1	1
<b>2</b>		10	6	12	30	0	1	0	0	0	2	0	0
<b>3</b>	Amediateka	2	20	1	6	18	6	0	0	6	5	1	2
<b>4</b>		0	33	17	0	1	26	0	0	1	0	1	0
<b>5</b>	IVI	52	8	53	14	60	8	2	0	4	21	0	0
<b>6</b>		48	2	87	12	16	0	38	0	0	8	0	0
<b>7</b>	Megogo	54	8	39	23	34	6	5	0	9	0	1	0
<b>8</b>		34	1	29	16	10	50	7	0	13	0	0	9
<b>9</b>	Kinopoisk	68	68	8	76	1	6	0	19	8	1	0	0
<b>10</b>		6	44	35	17	1	23	20	14	21	0	1	0
<b>11</b>	Okko	58	64	21	30	8	8	1	27	2	0	10	0
<b>12</b>		28	23	29	14	3	13	14	18	1	0	1	0
<b>13</b>	Foxtv	12	0	0	6	3	1	6	2	1	4	1	0
<b>14</b>		4	4	4	7	5	1	2	1	3	4	2	4
<b>15</b>	Wink	15	18	13	25	6	3	2	15	12	2	0	0
<b>16</b>		21	25	14	20	11	0	5	13	16	0	1	0
<b>17</b>	Fanserials	41	35	0	33	9	0	4	0	4	22	12	5
<b>18</b>		6	34	1	3	2	2	5	0	0		3	1
<b>19</b>	Zetflix	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>20</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Всего упоминаний:	<b>475</b>	<b>418</b>	<b>373</b>	<b>346</b>	<b>192</b>	<b>158</b>	<b>111</b>	<b>109</b>	<b>103</b>	<b>77</b>	<b>35</b>	<b>22</b>

## Тональность

С помощью сайта Медиалогия также были проанализированы отзывы потребителей. С помощью вычитания из процента положительных отзывов процента отрицательных отзывов можно получить метрику лояльности, аналогичную показателю NPS, предложенному Ф. Райхельдом.

Таблица 8

### Характер упоминаний и NPS по онлайн-кинотеатрам<sup>1</sup>

Объект / характер упоминаний	Негативный	Нейтральный	Позитивный	NPS	Всего упоминаний
Netflix	0,54%	97,19%	2,26%	1,72%	714160
Kinopoisk	1,42%	94,66%	3,92%	2,50%	28032
Okko	1,11%	84,18%	14,71%	13,60%	19165
Ivi	1,04%	85,09%	13,87%	12,83%	15451
Megogo	0,74%	92,05%	7,22%	6,48%	11139
Amediateka	3,39%	84,07%	12,53%	9,14%	10140

Наиболее высокие результаты получилось у компании Ivi (12,83 %) и Okko (13,60%), что говорит об удовлетворенности российских пользователей данными ресурсами. Самые низкие результаты получились у компании Netflix и Kinopoisk. Однако несмотря на большое количество упоминаний этих компаний в интернете, заметно, что в основном данные компании употребляются в нейтральном ключе.

## Целевая аудитория

В *Приложении 1* представлена анкета для опроса потребителей. В проведенном авторами опросе приняли участие 236 респондентов, профиль которых представлен в табл. 9.

<sup>1</sup> Медиалогия (период — 02.02.2019 — 02.02.2020, география поиска — worldwide, дата обращения 02.03.2020).

Таблица 9

**Профиль целевой аудитории по результатам опроса<sup>1</sup>**

Описательные параметры	Пол: 64,4% женский Возраст: 87,3% 18-25 лет Статус занятости: 78,4% студенты
Психографические параметры	Социальные сети: 94,9% ВКонтакте, 87,3% Instagram Предпочитаемый Интернет-контент: 87,3% фильмы, 85,6% социальные сети
Поведенческие параметры	Каким образом смотрят развлекательный видеоконтент: 65,3% онлайн -просмотр Выбор видеоконтента: 82,6% Фильмы, 78,8% Сериалы Частота просмотра видеоконтента: 40,7% каждый день Предпочитаемый видеоресурс: 28% Netflix, 15,7% IVI Справедливая цена подписки: 40, 3% 100-299 руб.

Абсолютное большинство опрошенных оказались в возрасте от 18 до 25 лет (табл. 9) Такой специфичный результат связан с местами размещения анкеты. К тому же, молодежь является основным потребителем контента online-кинотеатров: по ответам респондентов других возрастов наблюдается меньшая осведомленность о сервисах онлайн-кинотеатров, а также с возрастом частота потребления развлекательного видеоконтента снижается. Поэтому данное исследование проводится на особой возрастной группе — молодежи, а результаты, полученные на данной выборке, будут наиболее полезны в выявлении потребностей потребителей и составлении рекомендаций для укрепления конкурентных позиций IVI на рынке.

Отметим, что самым популярным ответом (табл. 9) о справедливой цене подписки оказалась самая минимальная из предложенных в анкете цен в 100-299 руб., что связано с особенностью выборки: большая доля опрошенных — студенты.

В анкету был включен вопрос об инновациях, чтобы выяснить, какие из них потребители считают наиболее перспективными на рынке онлайн-кинотеатров. Список инновационных идей был составлен в ходе анализа конкурентов на российском рынке, мировых лидеров рынка, сайта Amazon, а также путём изучения отзывов потребителей, статей и новостей по рынку.

<sup>1</sup> Опрос с 07.04.2020 по 20.04.2020, N = 236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>



Рис. 5. Иновации, предпочитаемые респондентами, по результатам опроса, %<sup>1</sup>

По результатам опроса (рис. 5) наиболее популярными ответами оказались:

- Совместный просмотр фильмов и сериалов с друзьями/знакомыми в режиме онлайн. Данная идея реализуется у Netflix: дополнение Netflix party, появившееся в период карантина из-за пандемии коронавируса, дает возможность одновременного просмотра видеоконтента сервиса на неограниченном количестве устройств за счёт синхронизации экранов. Также пользователи во время просмотра могут переписываться во встроенном чате.
- Оплата подписки бонусами СПАСИБО. Эта опция активно используется IVI: до 99% стоимости подписки можно оплатить бонусными баллами от Сбербанка.
- Возможность похода на премьерный показ фильма за подписку на услуги сервиса. Этот вариант реализован у Kinopoisk. Абонемент сервиса дает возможность раз в месяц ходить на премьерный показ фильма либо обменивать стоимость этого билета на покупку фильма для просмотра в онлайн-кинотеатре.

<sup>1</sup> Опрос, проводимый авторами статьи с 07.04.2020 по 20.04.2020, N=236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>.

## Сегментация рынка

В ходе работы была также сделана сегментация выборки в программе R (рис. 6). За основу были взяты оценки респондентов важности параметров ценности рыночного предложения, которые были выявлены в рамках поискового исследования с помощью контент-анализа отзывов и мнений потребителей контента online кинотеатров. Для сегментации были использованы данные анкет только тех респондентов, которые на вопрос «Смотрите ли Вы развлекательный видео контент?» ответили «Да», — 207 человек.

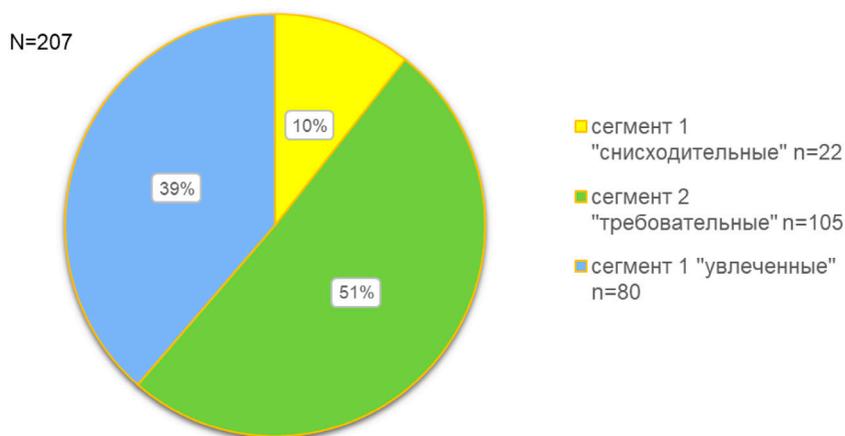


Рис. 6. Доли сегментов в выборке, %<sup>1</sup>

Сегмент 2 «Требовательные» с самыми высокими оценками параметров ценности оказался самым многочисленным (105 человек) и составил около 50,7% от всей выборки. Средний по численности сегмент 3 «Увлеченные» (80 человек) с долей 38,6% дал практически равнозначные оценки с «требовательными» по наиболее важным параметрам ценности рыночного предложения. Сегмент 1 «Снисходительные» с довольно низкими оценками по всем параметрам оказался очень малочисленным (22 человека) и занял всего чуть более 10% выборки.

<sup>1</sup> Опрос, проводимый авторами статьи с 07.04.2020 по 20.04.2020, N=236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>.



Рис. 7. Профили сегментов по важности параметров ценности рыночного предложения<sup>1</sup>

Выделились довольно четкие различия сегментов по важности параметров ценности рыночного предложения (рис. 7). Схожая важность параметров ценности в рамках сегмента говорит об однородности потребностей внутри сегмента. Это соответствует определению сегментирования рынка: «...разбивка рынка на чёткие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга...»<sup>2</sup>, «...рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по самым разным параметрам. Разными могут быть потребности, ресурсы, географическое положение, покупательские отношения и привычки. И любой из этих переменных можно воспользоваться в качестве основы для сегментирования рынка...»<sup>3</sup>.

## Анализ лояльности клиентов

В опросе респонденту необходимо было выбрать одну компанию, которой он пользуется, и оценить вероятность того, что он её порекомендует друзьям и знакомым по 10-балльной шкале. Это даст возможность показать приверженность потребителя компании. Люди, которые ставили оценку от 9-10 относились к категории «промоутеры», а те, кто отвечали

<sup>1</sup> Опрос с 07.04.2020 по 20.04.2020, N=236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>.

<sup>2</sup> Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. — 2007, с. 219–220.

<sup>3</sup> Там же.

от 0-6 — к категории «критики». Именно критики представляют для компании особый интерес, так как благодаря их оценкам можно понять в каком направлении компании необходимо развиваться для привлечения новых потребителей.

Данный индекс рассчитывается следующим образом:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков.}$$

Основоположником данной методологии является Фредерик Райхельд<sup>1</sup>.

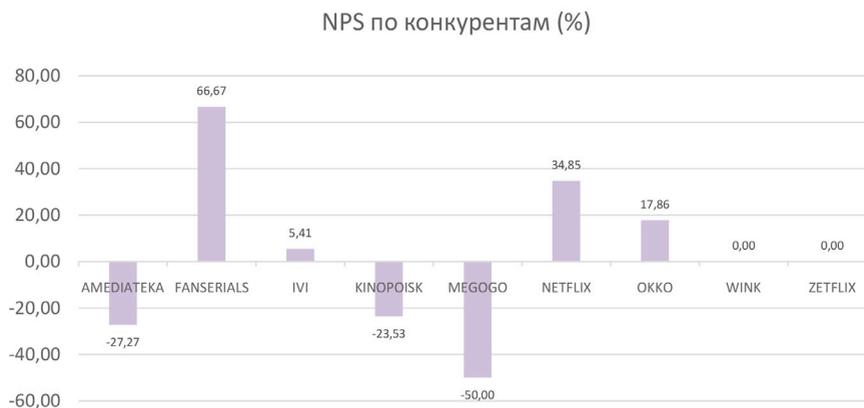


Рис. 8. NPS по онлайн-кинотеатрам, %<sup>2</sup>

Рассмотрим данные на рис. 8. Высокий показатель NPS получил сервис Fanserials, что неудивительно, так как сервис предоставляет бесплатный доступ к своему контенту. Это является преимуществом ресурса, потому что основной аудиторией анализа являются студенты, которые еще не имеют собственного дохода. Сервис Fanserials имеет хорошие технические характеристики и очень популярен в социальных сетях.

Также заметен низкий NPS, получившийся у компании Kinopoisk. Это может быть аргументировано тем, что многие посетители просто выбирают фильмы к просмотру на данном ресурсе, ориентируясь на рейтинг фильмов на Kinopoisk, который является самым популярным среди стран СНГ. Следовательно, можно сказать, что определенное

<sup>1</sup> Reichheld F. F. The one number you need to grow // Harvard business review. — 2003. — Т. 81. — №. 12. — С. 46-55.

<sup>2</sup> Опрос, проводимый авторами статьи с 07.04.2020 по 20.04.2020, N=236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>.

число положительных показателей формируется не только из-за подписки, но и благодаря данному рейтингу.

	Требовательные (N=105)	Увлеченные (N=80)
Промоутеры	48	29
Критики	19	19
Всего	105	80
Доля промоутеров, %	45,71	36,25
Доля критиков, %	18,1	23,75
NPS, %	27,61	12,5

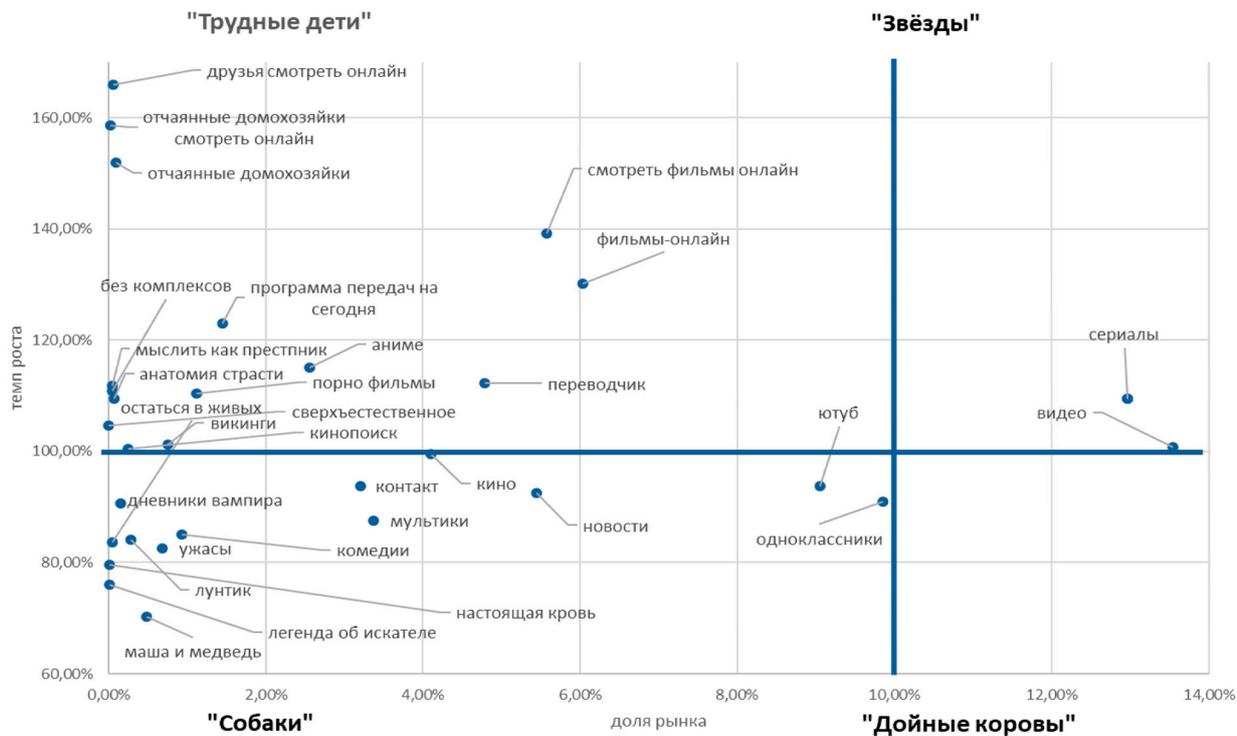
Рис. 9. NPS по сегментам<sup>1</sup>

Рассмотрим теперь получившиеся значения NPS по двум основным сегментам (рис.9). Видно, что у сегмента «Требовательных» NPS равен 27,61%. В этом сегменте высокие оценки по важности параметров ценности, там много промоутеров. В сегменте «Увлеченных» уже большее количество критиков по сравнению с предыдущим сегментом, что в итоге отражается на NPS: в этом сегменте он находится на уровне 12,5%. Это почти в 2 раза меньше показателя сегмента «Требовательных», что показывает более низкую лояльность потребителей.

## Анализ запросов клиентов онлайн-кинотеатров с помощью матрицы BCG

Для определения направления будущих инвестиций, а также приоритетов в расширении ассортимента компании была построена матрица BCG. Методология построения данной матрицы заключается в оценке доли каждого продукта на рынке (в нашем случае рассчитывается исходя из анализа количества запросов в wordstat.yandex.ru), а также в оценке динамики этих запросов за период. Горизонтальная ось отражает долю в запросах. Запросы, имеющие большую долю, находятся правее, а меньшую — левее. Вертикальная ось соответствует темпам роста запросов. При движении снизу-вверх темп увеличивается. В осях координат запрос фиксируется как точка с координатами, соответствующими полученным оценкам его доли и роста. Исходя из расположения запросов, можно их классифицировать по 4 видам.

<sup>1</sup> Опрос, проводимый авторами статьи с 07.04.2020 по 20.04.2020, N=236, <https://forms.gle/kcJxTo8hvQazSvi49>.

Рис. 10. Анализ запросов на рынке онлайн-кинотеатров в Матрице BCG<sup>1</sup><sup>1</sup> Wordstat.yandex.ru (дата мониторинга 01.03.2018—29.02.2020, география мониторинга — Россия, дата обращения: 27.03.2020).

Запросы, находящиеся в квадранте «Трудные дети», обладают низкой долей, но растут высокими темпами. «Звезды» обладают достаточно высокими темпами роста и занимают наибольшую долю на рынке. Данный контент актуален среди пользователей и поэтому становится часто запрашиваемым в интернете. Данная категория контента имеет тенденцию к стремительному развитию. «Собаки» являются наименее привлекательными на рынке. Пользователи не заинтересованы в поиске данного контента, и скорее всего такой контент не станет популярным в ближайшем времени. Иными словами, категория «Собаки» характеризуется низкой относительной долей на рынке, низкими темпами роста рынка. Что касается «Дойные коровы», то они, благодаря своей высокой доле рынка являются довольно прибыльными для компании, однако их развитие не назовешь быстрым, скорее даже стагнирующим. Заметим, что на рынке онлайн-кинотеатров ни один популярный запрос не попал в этот квадрант.

## **Портфельный анализ потребительских сегментов с помощью Матрицы McKinsey — General Electric**

Для оценки привлекательности сегментов была построена матрица *McKinsey — General Electric*. Данная матрица построена в двумерной системе координат, где по вертикальной оси изображена привлекательность сегмента, а по горизонтальной — конкурентная позиция компании на сегменте. Данные параметры оцениваются по шкале от 0 до 10. В качестве факторов привлекательности сегментов были выбраны:

1. Оценка сегментом важности параметров ценности рыночного предложения.
2. Относительный размер сегмента.
3. Готовность потребителей платить.
4. Частота просмотра.

К факторам конкурентоспособности были отнесены:

1. OPS (Overall Performance Score) — сумма средневзвешенных по важности значений удовлетворенности потребителей по всем параметрам у ценности для IVI. Веса каждому параметру были даны исходя из оценки важности параметров потребителями;
2. NPS (Net Promoter Score), рассчитанный для компании IVI, на каждом сегменте.

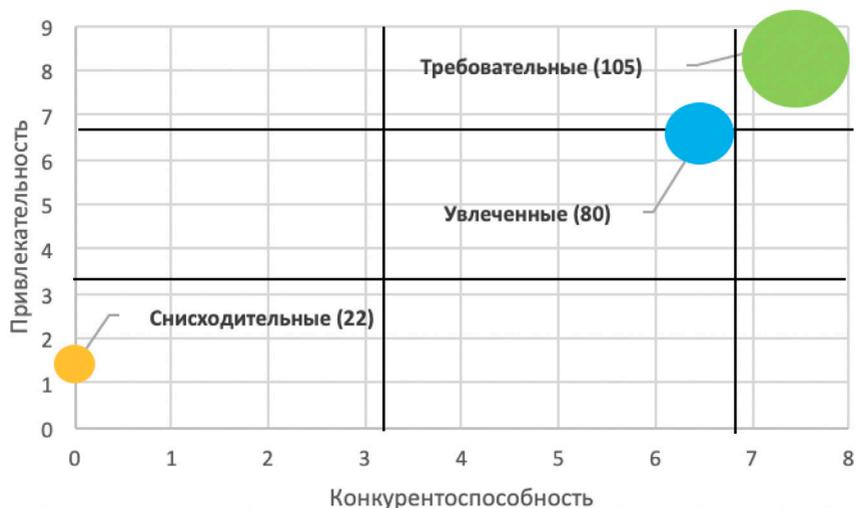


Рис. 11. Матрица McKinsey – General Electric для компании IVI

Таблица с расчетом координат представлена в *Приложении 3*. Разный размер кругов на матрице соответствует количеству респондентов в сегменте.

Наиболее перспективным, с высоким потенциалом является сегмент «Требовательные». Согласно рекомендациям, предложенным в работе Роджера Беста<sup>1</sup>, в данном сегменте компании следует защищать свои позиции путем инвестирования и концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса. Также важно отметить, что очень перспективным сегментом является сегмент «Увлеченные». Они имеют высокие значения привлекательности и конкурентоспособности, но в некоторой степени уступают сегменту «Требовательные». Согласно Бесту, конкурентоспособность «Увлеченных» можно повысить путем инвестирования в конкурентные преимущества компании. Что касается сегмента «Снисходительные», то он показал себя как непривлекательный для компании, поэтому не рассматривался при выработке рекомендаций.

<sup>1</sup> Бест Р. Маркетинг от потребителя, гл. 3 «Рыночный потенциал, спрос и доля рынка», с. 125.

## Карты «Важность – Удовлетворенность»

В основу построения карт «Важность – Удовлетворенность» положена методология Дж. Мартилла<sup>1</sup>. Средними значениями по важности и удовлетворенности по рынку компании в целом карта делится на четыре квадранта:

- Квадрант, где высокая значимость и удовлетворенность ('keep up the good work'): те параметры ценности рыночного предложения, которые можно рассматривать как основные сильные стороны и потенциальные конкурентные преимущества;
- Квадрант, где высокая значимость и низкая удовлетворенность ('concentrate here'): те параметры ценности рыночного предложения, которые можно рассматривать как слабое место и на которых необходимо сконцентрироваться;
- Квадрант, где низкая значимость и низкая удовлетворенность ('low priority'): те параметры ценности рыночного предложения, которые можно рассматривать как незначительную слабость и которые обладают низким приоритетом для развития по сравнению с другими параметрами;
- Квадрант, где низкая значимость и высокая удовлетворенность ('possible overkill'): те параметры ценности рыночного предложения, которые переоценены и подразумевают излишние вложения со стороны компании.

На рис. 12 изображена карта «Важность – Удовлетворенность» по рынку в целом. Результаты контент-анализа частично подтвердились (табл. 7): такие параметры как стоимость подписки, отсутствие рекламы, разнообразие контента, скорость/непрерывность работы сервиса попали в верхнюю часть карты, что подтверждает их важность для потребителей онлайн видеоконтента.

Однако можем увидеть, что такие параметры, как озвучка и качество видео оказались также важны для целевой аудитории, что выяснилось именно в ходе построения данной карты, в то время как в ходе контент-анализа эти параметры по важности имели второстепенное значение (табл. 7). Имеет смысл ориентироваться на данные карты, так как ручной анализ сделан без учета целевой аудитории. Отметим, что потребителям не хватает сервисов с отсутствием рекламы и невысокими ценами.

---

<sup>1</sup> Martilla J. A., James J. C. Importance-performance analysis //Journal of marketing. — 1977. — Т. 41. — №. 1. — С. 77-79.

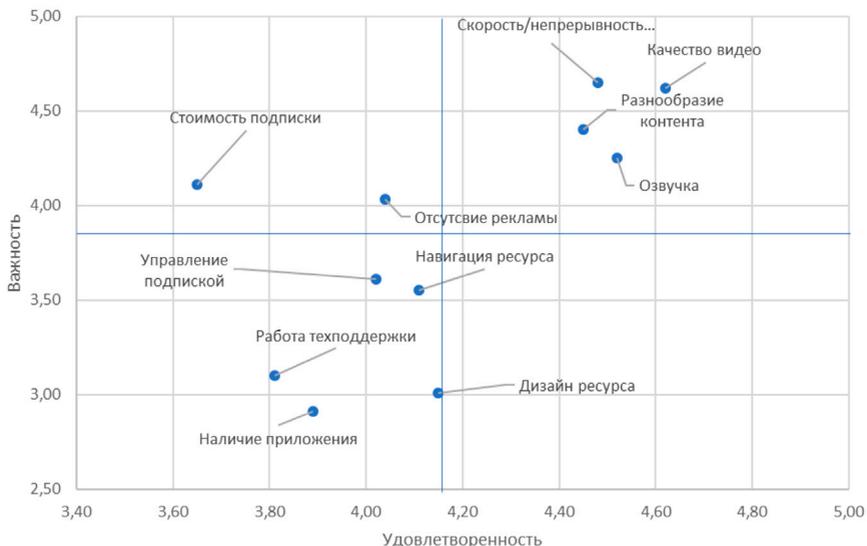


Рис. 12. Карта «Важность — Удовлетворенность» по рынку онлайн-кинотеатров

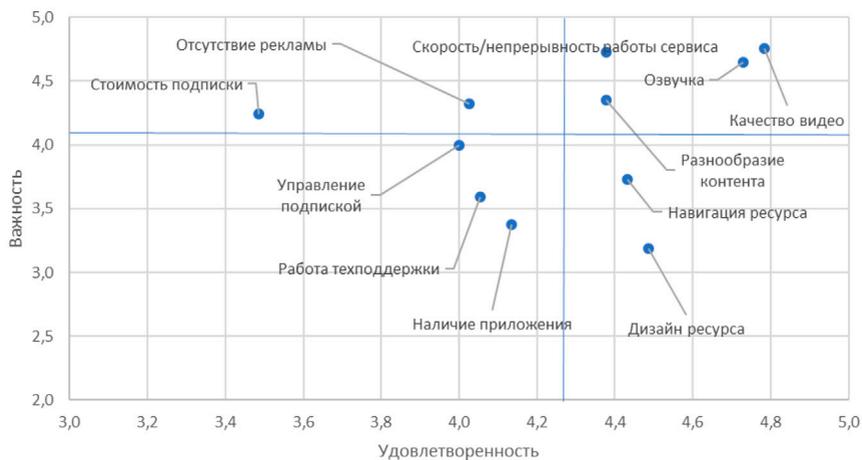


Рис. 13. Карта «Важность — Удовлетворенность» для компании IVI

Посмотрим, как отличается карта для компании IVI (рис. 13) от карты, построенной для рынка в целом (рис. 12). Видно, что реклама и цена подписки — то, чем недовольны пользователи ресурса. Цену подписки IVI в 399 руб. нельзя назвать высокой, по сравнению с например

минимальной ценой подписки у Netflix, которая превышает 600 руб. Возможно, такая реакция обусловлена спецификой целевой аудитории, большинство которой — студенты. Более того около 40,3% респондентов голосовали за минимальную цену из предложенных (100-299 руб.) в вопросе о справедливой цене подписки. С дизайном и навигацией у IVI — все в порядке, эти параметры обладают низкой важностью и высокой удовлетворенностью для пользователей ресурсом.

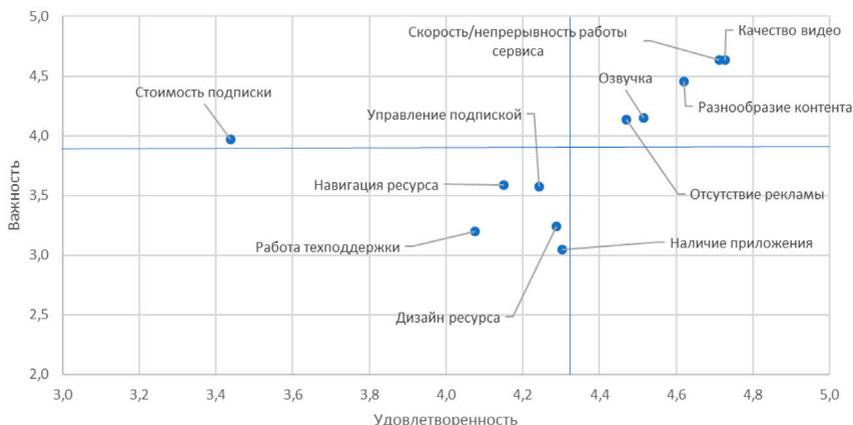


Рис. 14. Карта «Важность — Удовлетворенность» для Netflix

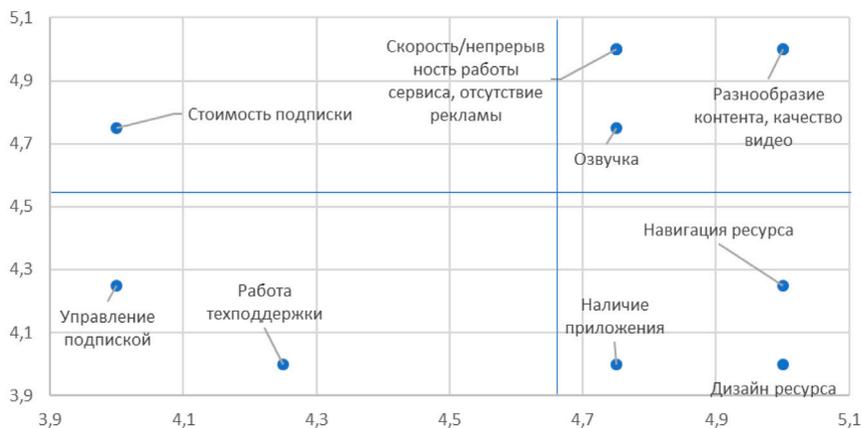
Интересно также посмотреть на карту лидера мирового рынка Netflix (рис. 14). Самые главные по важности параметры на рынке находятся в зоне высокой удовлетворенности у ресурса. В зоне высокой важности, но низкой удовлетворенности находится стоимость подписки, что логично, так как ресурс предоставляет далеко не самые бюджетные варианты цен на подписку. Заметим также, что в зоне низкой важности и низкой удовлетворенности ресурса не лежит ни один параметр, т. е. все инвестиции, направленные на развитие онлайн-кинотеатра, используются эффективно.

Если мы посмотрим на карты по двум самым большим сегментам на рис. 15 — сегмент 3 «Увлеченных» и сегмент 2 «Требовательных», то можно заметить, что в верхней части карт у «Увлеченных» расположено 7 параметров ценности, в то время как у «Требовательных» параметров всего 5.

Также видно, что сегмент «Требовательных» не удовлетворен ценами подписок на онлайн-кинотеатра, но не имеет претензий к рекламе, а для «Увлеченных» все наоборот: они не довольны наличием рекламы

на сервисах, но удовлетворены ценами подписок. Такие результаты могут быть связаны с тем, что на рынке онлайн-кинотеатров «Требовательные» будут выбирать известные сервисы с высоким качеством, цена на которые выше среднего по рынку, а наличие рекламы на них, как правило, минимально.

Карта "Важность-Удовлетворенность" для 2 сегмента



Карта "Важность-Удовлетворенность" для 3 сегмента

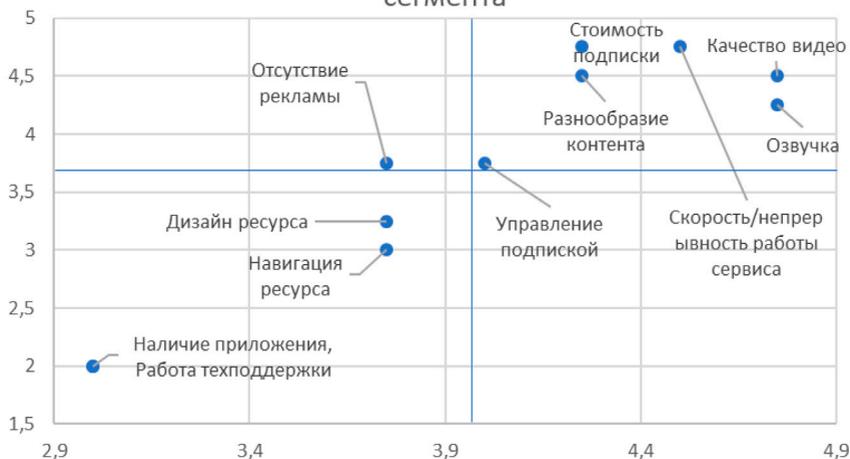


Рис. 15. Карты «Важность — Удовлетворенность» по сегментам

Представители сегмента «Увлеченных», требования к параметрам ценности у которых ниже, чем у пользователей сегмента 2, скорее всего будут выбирать более дешевые сервисы, где присутствует реклама, или даже пользоваться бесплатными «пиратскими» сайтами (Fanserials, Zetflix), на которых большое количество рекламы, но основные характеристики сайта удовлетворяют представителям данного сегмента (большой выбор контента, быстрая работа сервиса, вариативность озвучки).

## **Анализ позиционирования конкурентов на карте ценности**

В методологии построения карт ценности за основу были взяты научные труды Бредли Гэйла<sup>1</sup>. На горизонтальной оси находится общая оценка эффективности сервисов-конкурентов, т. е. overall performance score. OPS — это средневзвешенная по важности сумма оценок потребителями своих поставщиков по всем параметрам ценности рыночного предложения. На вертикальной оси расположены средние цены подписок на ресурсы. Для перевода средней цены подписки сервиса Netflix в рубли был взят курс 78,22 руб. за евро.

Линия справедливой цены отражает ценность рыночного предложения для пользователей: в каждой ее точке воспринимаемая цена равна воспринимаемому качеству предложения. Она была построена методом наименьших квадратов в программе gretl. Зависимой переменной являлась цена, а регрессором, то есть фактором, который влияет на цену — показатель OPS. Данная линия проходит через среднюю точку, которая показывает среднее значение воспринимаемой цены и воспринимаемого качества товара потребителями на рынке онлайн-кинотеатров. Если онлайн-кинотеатр находится выше линии справедливой цены, то компания предоставляет потребителям отрицательную воспринимаемую ценность (воспринимаемая цена выше воспринимаемого качества), а если — ниже, то компания имеет положительную воспринимаемую ценность.

Проанализируем карту ценности всего рынка (рис. 16). Самое выгодное положение у рассматриваемой нами компании IVI: она не только расположена под линией справедливой цены, но и воспринимаемое качество у ресурса (4,26 из 5) выше среднерыночного показателя, а цена за подписку значительно ниже средней цены по рынку. Занимаемая позиция предполагает перспективы увеличения доли на рынке. Однако по

---

<sup>1</sup>Value-Based Marketing and Pricing: Bradley T/Gale and Donald J. Swire (November 2006), P. 8. — [https://www.researchgate.net/publication/267794257\\_Value-ased\\_Marketing\\_Pricing/link/597b2870aca272e8cc47fc6b/download](https://www.researchgate.net/publication/267794257_Value-ased_Marketing_Pricing/link/597b2870aca272e8cc47fc6b/download)

доле на рынке, а также по показателю качества лидирует Netflix, хотя, как видим, средняя цена за подписку у данного кинотеатра значительно выше среднерыночного значения, что перемещает сервис в область отрицательной воспринимаемой ценности.

Стоит отметить, что IVI — единственный ресурс среди рассматриваемых в рамках этой модели, который предлагает только один тариф по подписке, в то время как у других онлайн-кинотеатров по 2 или 3 вида предложений с разным набором функций и вариацией цен. За счёт высокого качества у IVI есть возможность повесить цены на подписку или предложить разные опции подписок без особого риска попасть в область над линией справедливой цены. Это также может помочь увеличить целевую аудиторию ресурса.

Онлайн-кинотеатр Okko находится практически на линии справедливой цены. Это означает, что воспринимаемая цена совпадает с воспринимаемым качеством ресурса, но данный сервис уступает по качеству IVI. Kinopoisk находится в более неудачной позиции на этой карте. Несмотря на то что цены за подписку у ресурса ниже средних по рынку значений, предлагаемое качество не соответствует цене ресурса в глазах потребителей.

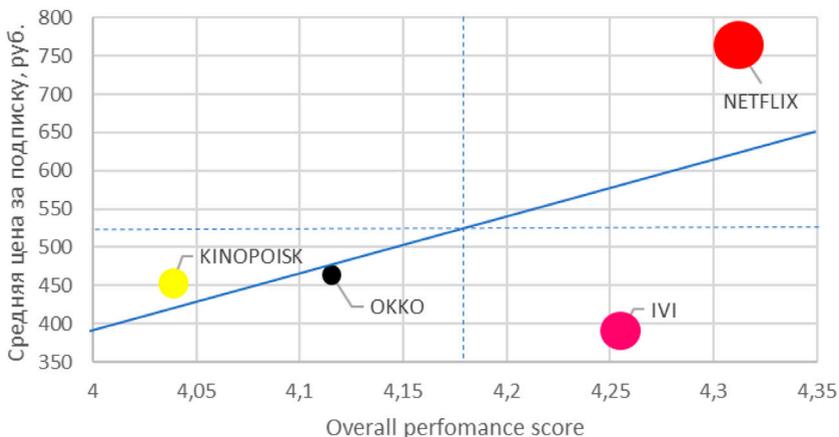
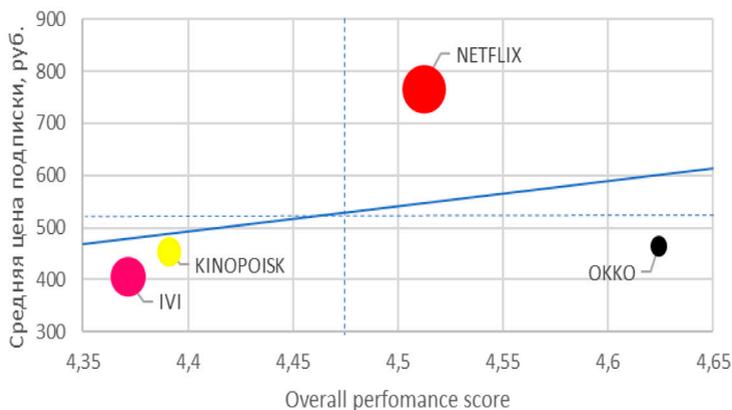


Рис. 16. Карта ценности рынка онлайн-кинотеатров

На рис.17 видно, как меняется положение онлайн-кинотеатра Okko в различных сегментах потребителей, в которых наблюдается расхождение во взглядах на качество. В сегменте 2 «Требовательные» воспринимают качество сервиса очень высоко (даже выше, чем у Netflix), в то время как для «Увлеченных» этот сервис получил низкие относительно

других сервисов оценки. Также стоит отметить, что Netflix респондентами всех сегментов признается довольно дорогим ресурсом, что может привести к потере позиций на рынке.

### Карта ценности по 2 сегменту (требовательные)



### Карта ценности по 3 сегменту (увлеченные)

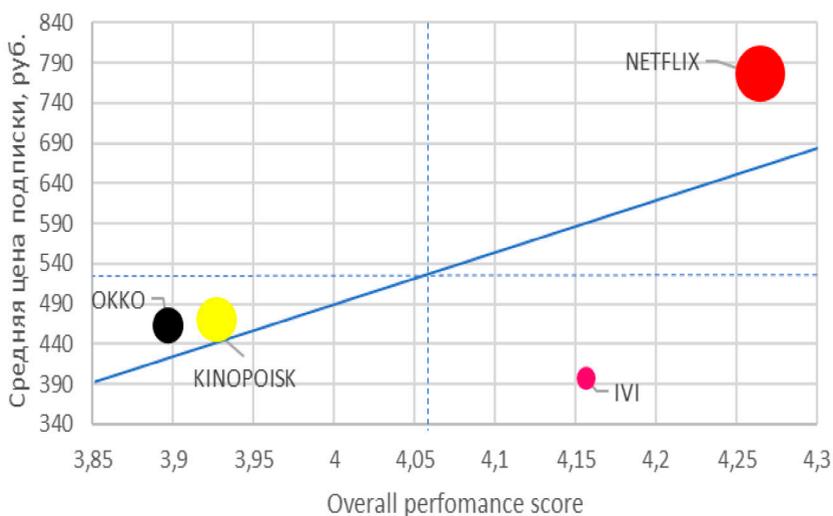


Рис. 17. Карты ценности по сегментам «Увлеченные» и «Требовательные»

Если говорить об IVI, то на сегменте «Требовательных» ресурс не входит в топ-лидеров по качеству, как на всем рынке или в сегменте «Увлеченных», но все также находится в области положительной воспринимаемой ценности. Из этого следует, что сервису все-таки стоит совершенствоваться в качественных показателях, дабы соответствовать спросу наиболее требовательной части потребителей, которые обладают довольно низкой эластичностью спроса (пологая линия справедливой цены), что не исключает возможности повышения цен за подписку, о которых говорилось ранее.

## Рекомендации для сервиса IVI

### Product

1. Исходя из анализа технических характеристик сайтов (табл. 4), можно сделать следующие рекомендации:
  - Следует сократить количество HTTP-запросов путем объединения файлов, чтобы ускорить работу сайта.
  - Следует использовать кэширование, которое позволяет сохранять во временной памяти браузера часто используемый контент, что может уменьшить время загрузки сайта.
  - Следует отказаться от переадресации страницы на другие сайты либо использовать не более одной переадресации. Это позволит увеличить скорость работы сайта.
2. Так как пандемия COVID-19 повлияла на рынок онлайн-кинотеатров в значительной степени, то можно предложить следующие рекомендации для минимизации убытков компаний в кризисные периоды:
  - Очень важно создавать партнерские проекты, например, делать совместный контент с другими сервисами или внедрять партнерские бонусные программы.
  - Расширять ассортимент за счёт уникального контента: получение эксклюзивных прав на показ определённого видеоконтента на площадке ресурса. Так у Amediateka заключен контракт с телевизионной сетью НВО и, соответственно, фильмы/сериалы этого кинодома, например «Игру престолов» и «Чернобыль», можно посмотреть только на Amediateka.
  - Сделать доступным для пользователей не только развлекательный контент, но и культурный (трансляции театральных спектаклей, балетных постановок, концертов).

3. Согласно матрице BCG (рис.10) следует уделить особое внимание сериалам, так как именно этот вид контента попадает в категорию «Звезды». Сериалы занимают значительную долю рынка, а также представляют наиболее высокий интерес для потребителей, исходя из анализа запросов в интернете.

## Price

1. Согласно карте «Важность — Удовлетворенность» (рис. 13), можно заметить, что IVI необходимо перенаправить средства бюджета на проработку ценовых предложений и политики в области рекламы. Несмотря на то, что, судя по карте, цена подписки IVI компенсируется качеством, работа над ценовыми предложениями необходима. В частности, можно создать специальные предложения для студентов, расширить существующие бонусные программы.
2. Проведя анализ ценовой политики конкурентов, авторы пришли к выводу, что многие кинотеатры предлагают разные тарифы подписок с разным набором опций. С этой точки зрения, IVI уступает другим игрокам рынка. Разновариантность цен на подписки может помочь IVI увеличить целевую аудиторию ресурса.
3. В табл. 7 приведены данные о количестве и характере упоминаний различных параметров ценности рыночного предложения. Можно заметить, что у IVI присутствует большое количество негативных отзывов по параметру «подписка», который в том числе включает в себя жалобы на необоснованное списание денег. Поэтому авторы рекомендуют обратить внимание на работу механизма оплаты подписки.
4. Поскольку одним из основных направлений исходящего трафика с сайта IVI является поисковая система Яндекс, стоит активнее продвигать Яндекс.Деньги как удобный способ оплаты в интернете.

## Place

1. Анализ интересов потребителей (рис. 4) показывает, что следует проводить активную работу в социальных сетях, делать объявления о будущих акциях или киноновинках, а также создать стикеры, продвигающие ресурс. Следует повысить узнаваемость IVI в тематических блогах с кинорубриками, в которых можно было бы размещать информацию о контенте IVI. Возможными вариантами являются следующие источники: [downtown.ru](http://downtown.ru), [tjournal.ru](http://tjournal.ru), [adme.ru](http://adme.ru), торрент-ресурсы [rutor.info](http://rutor.info), [rustorka.com](http://rustorka.com), так как именно

с этих сайтов существует значительное количество переходов на сайты кинотеатров-конкурентов.

2. В разд. «Контент-анализ» (табл. 7) можно заметить значительное количество отрицательных упоминаний по параметру ценности «интерфейс». Авторы предлагают сделать интерфейс более простым, понятным и удобным в использовании. Следует сделать интерфейс личного кабинета не только для управления подпиской или изменения личных данных, но также и для анализа статистики расходов разовых покупок фильмов, анализа собственных интересов согласно последним просмотрам.

## Promotion

1. На основе табл. 6 разд. «Анализ упоминаний конкурентов в СМИ» появляется рекомендация о необходимости совершенствования существующих PR-методов, активизации рекламного контента, создания неформальных способов взаимодействия с потребителями.
2. Стоит активнее использовать YouTube и ВКонтакте, так как именно эти социальные сети являются ключевыми для IVI.
3. На основе проведенного опроса можно сделать вывод о том, что потребители хотели бы видеть интеграцию в онлайн-кинотеатры таких инноваций, как совместный просмотр видеоконтента с друзьями, а также возможность похода на премьерный показ фильма за подписку.
4. Из выводов разд. «Структура трафика на сайты конкурентов» можно предложить практиковать персонализированные email-рассылки с анонсами киноновинок, скидочных предложений. Разработанные с учетом предпочтений персонализированные электронные письма позволят создать более тесные взаимоотношения между киноплатформой и потребителем.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

---

### Приложение 1. Исследование российского рынка онлайн-кинотеатров

Уважаемый респондент, просим Вас принять участие в нашем анонимном опросе для исследования рынка онлайн-кинотеатров с целью повысить Ваше удобство и безопасность. Это поможет отечественным сервисам

выстоять в конкурентной борьбе с зарубежными лидерами рынка. Если Вы заинтересованы в результатах опроса, укажите, пожалуйста, в конце опроса Ваш email для связи. Опрос не займет у Вас более трех минут.

### Блок 1. Знание рынка.

1. Смотрите ли вы развлекательный видео контент онлайн/офлайн?
  - o Да
  - o Нет
2. Каким образом вы предпочитаете смотреть развлекательный видеоконтент?
  - o Поход в кино
  - o Просмотр телевизора
  - o Скачивание из интернета для офлайн-просмотра
  - o Онлайн просмотр
3. Какие из следующих онлайн кинотеатров Вы знаете? (можно выбрать несколько вариантов ответа)
  - Kinopoisk
  - IVI
  - Okko
  - Megogo
  - Amediateka
  - FoxTV
  - Netflix
  - Wink
  - Fanserials
  - Zetfliks
4. Насколько для Вас важны следующие характеристики при выборе онлайн-кинотеатра? (1 — совсем неважно, 5 — очень важно)

	1	2	3	4	5
Разнообразие контента					
Скорость/непрерывность работы сервиса					
Стоимость подписки					
Дизайн ресурса					
Навигация ресурса					
Качество видео					
Управление подпиской					
Отсутствие рекламы					
Наличие приложения					
Работа техподдержки					
Озвучка					

5. Что Вы предпочитаете смотреть из приведенного ниже списка? (можно выбрать несколько вариантов ответа)
- Фильмы
  - Сериалы
  - Шоу
  - Спортивные мероприятия
  - Мультфильмы
  - Аниме
6. Как часто Вы выбираете просмотр развлекательного видео контента в качестве досуга? (выберите наиболее подходящий вариант ответа)
- Каждый день
  - 1 раз в неделю
  - 2 раза в неделю
  - 3 раза в неделю
  - 1 раз в месяц
  - 2 раза в месяц
  - 3 раза в месяц
7. Какова по-Вашему справедливая цена подписки, предоставляющей полный доступ ко всему контенту сайта, в онлайн-кинотеатре?
- Меньше 100 руб.
  - 100 — 299 руб.
  - 300 — 499 руб.
  - 500 — 599 руб.
  - 600 — 799 руб.
  - 800 — 1000 руб.
  - свыше 1000руб.

## **Блок 2. Оценка компании.**

8. Какой из следующих онлайн кинотеатров Вы предпочитаете? (возможен только ОДИН ответ)
- KINOPOISK
  - IVI
  - Okko
  - Megogo
  - Amediateka
  - Foxtv
  - Netflix
  - Wink
  - Fanserials
  - Zetflix

9. Оцените наиболее предпочитаемый сервис по следующим характеристикам (1 — совсем неудовлетворен, 5 — очень удовлетворен)

	1	2	3	4	5
Разнообразие контента					
Скорость/непрерывность работы сервиса					
Стоимость подписки					
Дизайн ресурса					
Навигация ресурса					
Качество видео					
Управление подпиской					
Отсутствие рекламы					
Наличие приложения					
Работа техподдержки					
Озвучка					

10. Какова вероятность, что Вы рекомендуете сервис своим друзьям? (0 — точно не рекомендую, 10 — точно рекомендую)

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

### Блок 3. Ваши интересы

11. Какими социальными сетями Вы пользуетесь? (можно выбрать несколько вариантов ответа)

- ВКонтакте
- Одноклассники
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- WhatsApp
- Telegram

12. Чем Вы интересуетесь в интернете? (можно выбрать несколько вариантов ответа)

- Фильмы
- Видео
- Соцсети
- Фото
- Словари и энциклопедии
- Новости
- Покупка бытовой электроники

14. Какие инновации вы считаете наиболее перспективными в сфере онлайн-кинотеатров? (можно выбрать несколько вариантов ответа)
- Совместный просмотр фильмов и сериалов с друзьями/знакомыми в режиме онлайн
  - Персональная сортировка контента внутри вкладки «Избранное»
  - Получение кэшбэков с подписки на сервис
  - Оплата подписки на сервис бонусами СПАСИБО
  - Возможность похода на премьерный показ фильма, имея подписку сервиса
  - Обмен билета в кино на просмотр фильма на сервисе по подписке
  - Добавление языка жестов и тифлокомментариев<sup>1</sup>

#### **Блок 4. Немного о Вас**

15. Сколько Вам лет?
- Меньше 18
  - 18 — 25
  - 26 — 35
  - 36 — 45
  - 46 — 55
  - Старше 55
16. Укажите Ваш пол:
- Мужской
  - Женский
17. Укажите сферу Вашей деятельности:
- школьник(ца)
  - студент(ка)
  - работаю
  - безработный
  - в поисках работы
  - домработник(ца)
  - пенсионер(ка)

#### **НЕОБЯЗАТЕЛЬНО**

Укажите, пожалуйста, Ваш email для получения результатов опроса

---

---

<sup>1</sup> Целевая информация, специально подготовленная для слепых (слабовидящих) для замещения (или дополнения) визуальной информации, которую воспринимает зрячий и которая недоступна (или малодоступна) слепым (слабовидящим).

## Приложение 2. Трафик на сайты конкурентов декабрь 2019 – май 2020, география: мир<sup>1</sup>

Трафик по основным конкурентам						
	дек.19	январ.20	фев.20	мар.20	апр.20	май.20
ivi	66500000	71300000	56800000	65000000	74500000	68400000
kinopoisk	91800000	110500000	91400000	98500000	113500000	110500000
okko	6100000	7900000	8850000	11800000	12400000	9700000
meogo	10700000	10800000	8300000	9250000	10200000	8900000
netflix	2265000000	2388000000	2003000000	2525000000	2968000000	2796000000

## Приложение 3. Расчет координат сегментов для матрицы McKinsey

Привлекательность сегмента				
	сегмент 1	сегмент 2	сегмент 3	вес
Оценка сегментом важности параметров	1,49	9,64	5,78	0,25
Относительный размер сегмента	0,27	8,92	4,14	0,25
Готовность платить	2,67	10,00	6,52	0,25
Частота просмотра	1,35	5,45	9,05	0,25
Итоговые координаты	1,44	8,50	6,37	
Конкурентоспособность компании на сегменте				
	сегмент 1	сегмент 2	сегмент 3	вес
OPS	0	9,56	5,78	0,6
NPS	0	3,60	7,41	0,4
Итоговые координаты	0,00	7,17	6,43	

<sup>1</sup> similarweb.com (период мониторинга: 12.2019-05.2020, география мониторинга: мир, дата обращения: 08.06.2020).

# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА СОТОВОЙ СВЯЗИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ МТС

*ГАЗИЗОВА Эльза, ГАЛСТЯН Маргарита,  
ДУБКОВА Екатерина, ЛОКТЕВА Кристина,  
СУВОРОВА Валерия, ПУШКАРЕВ Роман,  
ЯКОВЛЕВА Ольга*

**Аннотация.** Данная статья представляет собой маркетинговое исследование рынка сотовой связи в России. При проведении исследования авторами статьи был осуществлен подбор и анализ конкурентов с помощью таких сервисов маркетингового анализа, как SimilarWeb.com, Similar-Sites.com, SEMrush.com, Serpstat.com, Megaindex.com. Помимо этого, был проведен опрос пользователей различных сотовых операторов, на основе которого были проанализированы предпочтения потребителей. В ходе исследования была произведена сегментация рынка, построена карта позиционирования, а также выбраны целевые сегменты потребителей. Использовались такие маркетинговые инструменты, как матрица BCG, карта ценности рыночного предложения, матрица Маккинзи и другие. Результатом исследования являются рекомендации для компании МТС по стратегии развития на рынке сотовой связи.

**Ключевые слова:** рынок сотовой связи, маркетинговый анализ, МТС

**Jel коды:** M30, M31, M37, M39

## Введение

В настоящей статье речь пойдет о рынке телекоммуникаций. Стоит отметить, что данный рынок характеризуется относительно высоким уровнем конкуренции несмотря на то, что носит олигополистический характер. В связи с этим, этот бизнес находится в процессе непрерывного динамического развития, внедрения инновационных технологий и улучшения качества предоставляемых услуг. Чтобы приспособиваться к происходящим изменениям, компании должны разрабатывать стратегию развития по привлечению и удержанию клиентов. Целью данной статьи является выработка рекомендаций для компании МТС (Мобильные ТелеСистемы) на рынке сотовой связи по совершенствованию маркетинговой стратегии.

Для достижения поставленной цели необходимо:

- осуществить подбор конкурентов и очертить границы рынка;
- провести конкурентный анализ;
- проанализировать потребительский спрос, разбить рынок на сегменты;
- выбрать наиболее привлекательные сегменты, для которых будут разработаны рекомендации;
- составить карту позиционирования по ценности рыночного предложения;
- опираясь на проведенное исследование, составить рекомендации.

Таким образом, объектом данного исследования является рынок сотовой связи России, предметом — стратегия развития бизнеса оператора сотовой связи МТС.

## Методология исследования

На первом этапе исследования был осуществлен мониторинг сети интернет в сегменте сотовых операторов. Для подбора конкурентов были использованы сервисы маркетингового анализа SEMrush.com, SemilarWeb.com, SimilarSites.com, Serpstat.com. Для анализа популярности сотовых операторов и выявления их долей по упоминаниям в поисковых системах были также задействованы сервисы Yandex Wordstat и Google Trends.

При проведении конкурентного анализа было исследовано среднее ежемесячное количество посетителей сайтов операторов сотовой связи с помощью сервиса SimilarTech.com. Более того, были изучены источники входящего трафика, а также ссылочный трафик. На данном этапе был использован сервис SimilarWeb.

Для того, чтобы проанализировать ценность рыночного предложения на рынке сотовых операторов, был проведен контент-анализ на площадке otzovik.com, на которой можно найти опубликованные отзывы пользователей различных сотовых операторов.

Для анализа вовлеченности пользователей в социальных сетях использовался сервис ropsters.ru, с помощью которого удалось определить степень популярности различных социальных сетей, на которых сотовые операторы размещают свои материалы. Социальные сети являются важнейшим инструментом работы компании по переходу к маркетингу взаимоотношений с клиентами.

Второй этап исследования заключался в проведении опроса аудитории с 06.04.2020 по 17.04.2020 в целях определения ее предпочтений.

Всего в опросе приняли участие 371 человек, на основе ответов которых и был проведен дальнейший анализ.

Анкета была размещена на нескольких площадках, среди которых: официальные группы МТС<sup>1</sup>, Билайн<sup>2</sup>, Мегафон<sup>3</sup>, Теле2<sup>4</sup> и Йота<sup>5</sup> ВКонтакте, а также группа «Высшая проба»<sup>6</sup> и группы пенсионеров<sup>7</sup> Москвы и Санкт-Петербурга, что позволило привлечь большое число разнообразных респондентов и составить репрезентативную выборку потребителей.

После получения результатов опроса авторами статьи была проведена сегментация потребителей с помощью пакета RStudio методом GMM, в котором число кластеров выбирается вручную. Изначально были рассмотрены варианты с тремя и четырьмя кластерами, однако вариант с тремя кластерами показался авторам статьи наиболее оптимальным.

В процессе написания статьи теоретической и методологической основой также послужили работы Брэдли Гейла, Роджера Бэста и Фредерика Райхельда.

## Конкурентный анализ

### Подбор конкурентов

Российский рынок сотовой связи является олигопольным. На данном рынке конкурирует лишь небольшое число компаний, поэтому осуществить подбор конкурентов достаточно незатруднительно. Так, ведущими игроками на рынке сотовой связи являются МТС, Билайн и Мегафон.

Однако, зная, что на российском рынке сотовых операторов появляются все новые компании, авторы статьи решили провести поиск возможных конкурентов с помощью таких аналитических сервисов как SEMrush.com, SemilarWeb.com, SimilarSites.com, Serpstat.com. В приведенной ниже таблице (табл. 1) представлены результаты отбора конкурентов.

---

<sup>1</sup> Официальная группа МТС ВКонтакте: <https://vk.com/mts>

<sup>2</sup> Официальная группа Билайн ВКонтакте: <https://vk.com/beeline>

<sup>3</sup> Официальная группа Мегафон ВКонтакте: <https://vk.com/megafon>

<sup>4</sup> Официальная группа Теле2 ВКонтакте: <https://vk.com/tele2>

<sup>5</sup> Официальная группа Йота ВКонтакте: <https://vk.com/yota>

<sup>6</sup> Группа «Высшая проба» ВКонтакте: <https://vk.com/hseolymp>

<sup>7</sup> Группы пенсионеров ВКонтакте: [https://vk.com/retired\\_spb](https://vk.com/retired_spb), [https://vk.com/retired\\_moscow](https://vk.com/retired_moscow)

Далеко не все компании, представленные в таблице 1, являются конкурентами МТС. Так, например, многие часто упоминаемые сайты (Svyaznoy.ru, Mvideo.ru, Eldorado.ru, Citilink.ru и др.) осуществляют торговлю товарами, производимыми сотовыми операторами, однако не предоставляют собственные услуги сотовой связи, поэтому данные компании были исключены из выборки.

В результате был получен итоговый список конкурентов, состоящий из пяти компаний, которые были ранжированы, исходя из количества упоминаний в таблице 1:

- 1) Билайн;
- 2) Мегафон;
- 3) МГТС;
- 4) Йота;
- 5) Теле2.

Компания МГТС является дочерней компанией МТС, однако она все равно рассматривается в конкурентном анализе, так как предоставляет свои услуги связи, отличающиеся от услуг, предоставляемых МТС.

Таблица 1

### Отбор основных конкурентов компании МТС с помощью различных интернет-сервисов

SimilarWeb.com <sup>1</sup>	SimilarSites.com <sup>2</sup>	SEMrush.com <sup>3</sup>	Serpstat.com <sup>4</sup>
Beeline.ru	Mgts.ru	Topnomer.ru	Megafon.ru
Megafon.ru	Yota.ru	Svyaznoy.ru	Beeline.ru
Tele2.ru	Mvideo.ru	Megafon.ru	Svyaznoy.ru
Yota.ru	Megafon.ru	Beeline.ru	Eldorado.ru
Mgts.ru	Beeline.ru	Prooperatorov.ru	Mvideo.ru
Prooperatorov.ru	Svyaznoy.ru	Mvideo.ru	Citilink.ru
Topnomer.ru		Mgts.ru	Dns-shop.ru
Tarifkin.ru			

### Входящий и исходящий трафик

Как известно, ссылочный трафик является индикатором качества работы по внешней поисковой оптимизации сайта. Для того, чтобы найти

<sup>1</sup> <https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 20.02.2020).

<sup>2</sup> <https://www.similarsites.com/> (дата обращения: 20.02.2020).

<sup>3</sup> <https://www.semrush.com/> (дата обращения: 20.02.2020).

<sup>4</sup> <https://serpstat.com/> (дата обращения: 20.02.2020).

площадки, где находится целевая аудитория компании, необходимо проанализировать ссылочный трафик на сайты сотовых операторов, который может показать основные интересы целевой аудитории на рынке. В данном исследовании для анализа ссылочного входящего и исходящего трафика на официальные сайты сотовых операторов был использован сервис SimilarWeb.

Данные, полученные в ходе исследования, представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Ссылочный трафик на сайты сотовых операторов<sup>1</sup>**

	Ссылочный входящий трафик, %	Ссылочный исходящий трафик, %
МТС	lk.mgts.ru — 22,83 market.yandex.ru — 14,78 lostfilm.tv — 10,53 (онлайн -кинотеатр) yandex.ru — 9,17 zen.yandex.ru — 4,89	acs2.sbrf.ru — 8,47 acs3.sbrf.ru — 8,40 acs1.sbrf.ru — 8,31 acs4.sbrf.ru — 8,17 3dsp.vtb.ru — 6,27 secure.tinkoff.ru — 5,36 mirconnect.ru — 8,45%
МГТС	yandex.ru — 17,63 seasonvar.ru — 5,89 (онлайн -кинотеатр) brontp.yandex.ru — 5,68 fanserials.cheap — 4,07 (онлайн -кинотеатр)	widget.mts.ru — 71,05 payment.mts.ru — 12,19 login.mos.ru — 6,87 (официальный сайт мэра Москвы) eais.rkn.gov.ru — 2,13 (единый реестр доменных имен) nap.rkn.gov.ru — 1,69 (реестр доменных имен)
Билайн	yandex.ru — 11,38 seasonvar.ru — 6,71 (онлайн -кинотеатр) brontp.yandex.ru — 4,84 pickfilm.ru — 4,54 (онлайн -кинотеатр)	beeline.tv — 24,25 yandex.ru — 12,10 pay.google.com — 11,17 esia.gosuslugi.ru — 8,09 start.starbucks.ru — 3,87
Мегафон	yandex.ru — 34,18 market.yandex.ru — 23,14 brontp.yandex.ru — 7,94 pepper.ru — 3,52 (сайт со скидками и промокодами) go.mail.ru — 2,78	api2.inplat.ru — 39,17 megafon.tv — 25,46 yandex.ru — 7,34 play.google.com — 3,12 vk.com — 1,81
Йота	brontp.yandex.ru — 29,19 yandex.ru — 21,99% iknow.yotateam.com — 4,92 zen.yandex.ru — 4,17 go.mail.ru — 2,88	play.google.com — 18,84 letyshops.com — 18,33 oauth.vk.com — 10,20 hskwq.com — 5,68 facebook.com — 5,13

<sup>1</sup> <https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 20.02.2020).

Окончание табл. 2

	Ссылочный входящий трафик, %	Ссылочный исходящий трафик, %
Теле2	yandex.ru — 33,62 brontp.yandex.ru — 17,45 cabinet-tele2.ru — 8,55 zen.yandex.ru — 7,77 initsubscribe.com — 3,49	paycafe.teko.io — 11,17 yandex.ru — 9,24 lpt2tv.ru — 6,95% (google) gomir.ru — 5,39 (исследовательский холдинг) api.whatsapp.com — 5,13

Как видно из табл. 2 большая часть входящего ссылочного трафика на сайт МТС приходит с различных источников, связанных с Яндекс — 28,84% — из Яндекс Маркет, поисковой системы Яндекс, новостной платформы Яндекс. Дзен. Интересным фактом оказалось и то, что более 10% аудитории переходит на официальный сайт сотового оператора с сайтов онлайн-кинотеатров (lostfilm.tv). Что касается исходящего трафика МТС, то важно отметить, что 53,43% приходится на различные платежные системы. Следовательно, можно предположить, что большая часть посетителей сайта конвертируется в клиентов компании, переходя на сайт оплаты покупок. Также было выявлено, что конверсия на сайте МТС в платежные системы является одной из самых больших среди анализируемых сотовых операторов (МГТС — 83,24%, Мегафон — 39,17%, Билайн — 11,17%, Теле2 — 11,17%).

Как для МГТС, так и для компании Билайн аудитория в основном приходит с поискового сервиса Яндекс и сайтов онлайн-кинотеатров seasonvar.ru, fanserials.cheap, pickfilm.ru. Важно отметить, что, посетив официальный сайт Мегафона, некоторые посетители уходят на его страничку в социальной сети ВКонтакте — 1,81% трафика. Более половины трафика Мегафона, 65,26%, приходит с поискового сервиса Яндекс, остальная же аудитория приходит с Мейл.ру и сайта, на котором указываются различные промокоды для получения скидок и бонусов, например, pepper.ru. Аналогичная тенденция прослеживается и у официальных сайтов таких сотовых операторов, как Теле2 (Яндекс — 58,84%) и Йота (Яндекс — 55,35%, Мейл.ру — 2,88%). Что касается последнего, стоит также отметить его большой исходящий трафик в социальные сети (ВКонтакте — 10,2%, Facebook — 5,13%).

Таким образом среди интересов аудитории рынка можно выделить просмотр фильмов и сериалов (seasonsvar, fanserials, lostfilm, pickfilm), а также покупки в интернете (market.yandex, pepper) и чтение небольших статей развлекательного характера (zen.yandex).

В топ сайтов исходящего трафика — сайты оплаты, поисковики (yandex) и социальные сети (Facebook, Whatsapp, ВКонтакте).

В дальнейшем полученная информация об интересах аудитории рынка была использована для составления анкеты.

## Источники входящего трафика

Для анализа входящего трафика на сайты конкурирующих мобильных операторов для выявления их интернет-стратегий был использован сервис SimilarWeb. Наиболее популярные каналы привлечения посетителей за период с декабря 2019 по февраль 2020 г. представлены на

Рисунок 1, на котором по вертикальной оси расположены проценты, показывающие долю пользователей, попавших на сайт компании из разных источников.

По сравнению со среднеотраслевыми показателями компания МТС демонстрирует хорошие показатели по ссылочному, почтовому трафику и трафику из социальных сетей. Таким образом, можно отметить, что по сравнению с конкурентами стратегия по привлечению трафика является сбалансированной. Основным источником входящего трафика для всех рассматриваемых конкурентов является прямой трафик — Direct. Это означает, что все компании рынка имеют своих приверженных пользователей в интернете. По доле прямого трафика среди всех конкурентов лидирует МГТС с 72% пользователей, напрямую вводящих название компании в поиске. МТС с 50% пользователей по данному показателю обгоняет только Теле2.

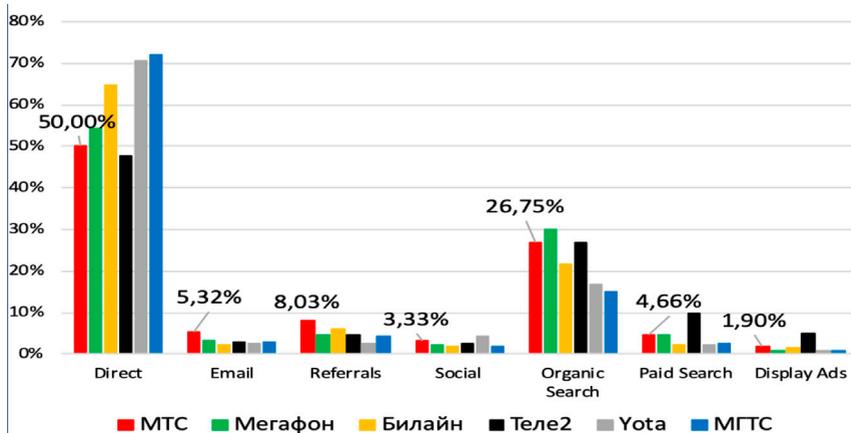


Рис. 1. Источники входящего трафика на сайты операторов сотовой связи<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> <https://prosimilarweb.com> (дата обращения: 11.03.2020).

<sup>2</sup> <https://pro.similarweb.com> (дата обращения: 11.03.2020).

Заметно, что для МТС доля ссылочного трафика относительно высока: 8% пользователей переходят на данный сайт через другие сайты при помощи ссылок. Нужно также отметить, что доля рекламного трафика и трафика из социальных сетей мала для всех конкурентов. Это говорит о том, что хоть компании и привлекают клиентов за счет платного продвижения в интернете и в социальных сетях, это не является основным источником их входящего трафика.

### Динамика входящего трафика

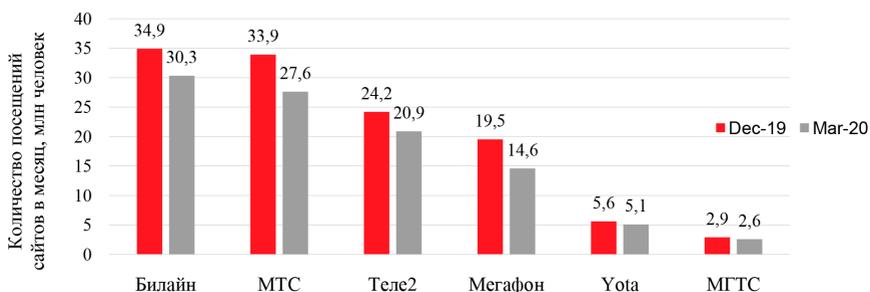


Рис. 2. Динамика входящего трафика на сайты основных конкурентов на российском рынке сотовой связи за период с 01.12.2019 по 31.03.2020<sup>1</sup>

На рис. 2 отражена динамика месячного входящего трафика на сайты шести ключевых компаний-конкурентов российского рынка сотовой связи за период с начала декабря 2019 г. по конец марта 2020 г., полученная с помощью сервиса SimilarWeb. Нетрудно заметить, что входящий трафик у всех шести компаний за рассматриваемый период времени заметно снизился. Больше всего пострадала компания Мегафон, лишившаяся более четверти входящих визитов на свой сайт megarfon.ru. Компания МТС также пострадала за указанный период достаточно сильно, потеряв 18,6% трафика на свой сайт mts.ru. Менее всего среди шести выбранных компаний пострадала Йота, входящий трафик на сайт которой (yota.ru) сократился за 4 месяца всего лишь на 8,9%.

Кроме того, на рис. 2 можно видеть рейтинг компаний по трафику на их сайты. Лидирующая позиция сохраняется за компанией Билайн (34,9 млн визитов на 31.12.2019 и 30,3 млн — на 31.03.2020), компания МТС расположилась на втором месте (33,9 млн — на 31.12.2019 и

<sup>1</sup> На основе сервиса similarweb.com (дата обращения: 15.04.2020).

27,6 млн — на 31.03.2020). Последнее место рейтинга заняла компания МГТС (2,9 млн визитов на 31.12.2019 и 2,6 млн — на 31.03.2020).

Таким образом, перед всеми шестью выбранными для анализа российскими операторами сотовой связи стоит задача, как минимум, прекращения тенденции к снижению входящего трафика на свои сайты.

### Анализ работы конкурентов в социальных сетях

Социальные сети — один из ключевых каналов связи компании с потенциальными клиентами. Аудитория социальных СМИ готова тратить свое время и внимание на интересный и полезный контент. Присутствие в социальных медиа в современных условиях стало обязательным элементом маркетинговой стратегии. Однако продвижение в социальных средствах массовой информации не бесплатно. Нужны индикаторы эффективности маркетинга в социальных сетях.

С помощью сервиса Popsters был проведён анализ работы конкурентов в социальных сетях Instagram и ВКонтакте (Таблицы 3 и 4).

Таблица 3

#### Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (ВКонтакте)

	Подписчики	Посты	Лайки	Репосты	Комментарии	Просмотры	ERpost, %	ERday, %	ERview, %
МТС	1880 К	323	142К	4 038	272 880	159 775,3К	0,069	0,061	0,435
МЕГА-ФОН	1591 К	305	109К	4302	141 741	110 972,3К	0,053	0,044	0,577
БИ-ЛАЙН	701 К	331	203К	4414	120 213	65 842,8К	0,141	0,128	0,783
ТЕЛЕ2	640 К	254	104К	3101	155 609	131 992,8К	0,162	0,112	0,321
ЙОТА	408К	402	71К	2399	168 108	23 949,5К	0,147	0,162	1,692

Как видно из табл. 3, у мобильных операторов количество лайков не зависит от количества подписчиков. Yota среди конкурентов наиболее активна по количеству постов, Билайн демонстрирует наибольшее количество репостов. Показатели ERday и ERpost у МТС существенно меньше, чем у конкурентов, что позволяет говорить о том, что компания хуже организовала вовлеченность пользователей на своей странице в ВКонтакте, хотя компания и является лидером по количеству подписчиков среди конкурентов. Самые высокие коэффициенты ERday и ERpost у компании Йота.

Таблица 4

**Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (Instagram)**

	Подписчики	Посты	Лайки	Комментарии	ER-post, %	ERday, %
МТС	76,5 К	112	89К	4,7К	1,093	0,364
Мегафон	58,9 К	396	160,9К	15К	0,754	0,816
Билайн	53,2К	162	455,3К	5К	5,342	2,377
Теле2	45,3К	47	662,8К	6,7К	31,436	4,246

В Instagram (табл. 4) коэффициенты ERday и ERpost показывают абсолютное преимущество Теле2 перед конкурентами в плане вовлеченности пользователей в контент сообщества. У Теле2 сравнительно маленькое количество подписчиков, но он лидирует по количеству лайков и комментариев, а также по показателям ERpost и ERday. Важно отметить, что МТС лидирует по количеству подписчиков, однако находится на третьем месте среди конкурентов по значениям коэффициентов вовлеченности.

**Технический анализ сайтов конкурентов**

По причине высокой конверсии на сайтах мобильных операторов в платежные системы, качество сайта имеет огромное значение для потребителей. Сайты конкурентов были проанализированы с помощью сервиса Grader.com (Таблица 5). Компонент «performance» (производительность), оценивается показателями, которые влияют на удобство использования сайта с персонального компьютера: вес страницы в килобайтах, количество HTTP-запросов, скорость загрузки страницы, кэширование, переадресация пользователя на другую веб-страницу и блокирование рендеринга страницы. «Mobile» оценивает удобство мобильной версии сайта: адаптацию к мобильным устройствам, скорость работы сайта с телефона или планшета. «SEO» (поисковая оптимизация) оценивается с точки зрения оптимальности сайта для органического поиска: правильные заголовки страниц и их длина, использование ключевых слов, наличие карты сайта, а также наличие краткого описания содержимого страницы. «Security» (безопасность), оценивается наличием SSL-сертификата, который позволяет совершать безопасную передачу данных.

Как видно из табл. 5 сайт МТС отстает от сайтов остальных конкурентов по таким параметрам, как «производительность» и «поисковая оптимизация». Более того, несмотря на то, что скорость загрузки

страницы у сайта МТС проигрывает только МГТС и Мегафону, она все равно больше нормы: оптимальная скорость загрузки равна 4 секундам, а у МТС — 6,1. Однако стоит отметить, что по самым важным параметрам, а именно «безопасность» и «мобильная версия», сайт МТС, по мнению сервиса Grader.com, не имеет замечаний.

Таблица 5

### Сравнение сайтов мобильных операторов<sup>1</sup>

Критерии	МТС	Билайн	Мегафон	Теле2	Yota	МГТС
performance	17/30	12/30	19/30	17/30	12/30	19/30
mobile	30/30	30/30	30/30	30/30	30/30	30/30
SEO	15/30	25/30	20/30	20/30	25/30	25/30
security	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10
ИТОГО:	72/100	77/100	79/100	77/100	77/100	84/100
скорость загрузки страницы	6,1 с	7,1 с	5,2 с	8,5 с	8,2 с	5,9 с

### Анализ отзывов в СМИ

В таблице 6 представлены данные за год по отзывам в различных СМИ о ключевых компаниях-конкурентах российского рынка сотовой связи, полученные с помощью сервиса Медиалогия. Данный сервис предоставляет доступ к автоматической системе мониторинга и анализа СМИ и социальных сетей в режиме реального времени. Как можно увидеть лидером по общему числу отзывов является компания МТС (109 842 отзыва за рассматриваемый период времени). На последнем месте по общему количеству отзывов в СМИ расположилась компания МГТС (4 244 отзыва за рассматриваемый период времени). Однако несмотря на лидерство по общему числу отзывов в СМИ, компания МТС в приведенном ниже рейтинге оказалась лишь на втором месте по количеству положительных отзывов (27 997), уступив лидирующую позицию компании Мегафон (32 031 положительный отзыв). По количеству отрицательных отзывов в СМИ лидирует также МТС (5 469 отрицательных отзывов в СМИ), а следом идет компания Билайн (3 270 отрицательных отзывов в СМИ).

На основе полученных данных о количестве отзывов в СМИ можно рассчитать коэффициент лояльности. Полученные значения были

<sup>1</sup> <https://website.grader.com> (дата обращения: 06.05.2020).

найлены по методологии расчета коэффициента NPS<sup>1</sup> Фредерика Райхельда<sup>2</sup>. Коэффициент лояльности на основе данных сервиса Медиалогия был рассчитан как разница между процентом положительных отзывов в СМИ в общем количестве отзывов и процентом отрицательных отзывов в СМИ в общем количестве отзывов. Так, например, для компании МТС коэффициент лояльности был найден следующим образом:  $(27\ 997:109\ 842) - (5\ 469:109\ 842) = 25,49\% - 4,98\% = 20,51\%$ . Из таблицы 6 можно заметить, что лидирующую позицию по значению коэффициента лояльности заняла компания Мегафон (29,5%). Последнее место по значению коэффициента лояльности заняла компания Билайн (17,42%), а компания МТС заняла в данном рейтинге лишь четвертое место (20,51%).

Таблица 6

**Расчет индекса лояльности по отзывам в СМИ об основных конкурентах на российском рынке сотовой связи за период с 02.03.2019 по 02.03.2020<sup>3</sup>**

Компания	Количество положительных отзывов	Количество отрицательных отзывов	Количество отзывов в СМИ	Коэффициент лояльности, %
МТС	27997	5469	109842	20,51
Мегафон	32031	3101	98057	29,50
Билайн	12402	3270	52437	17,42
Теле2	2158	247	8201	23,30%
МГТС	1175	226	4244	22,36
Йота	1895	532	7130	19,12

На рис. 3 представлена динамика положительных и отрицательных отзывов в СМИ за рассматриваемый годовой период времени о компании МТС. Как видно, ежемесячное количество отрицательных отзывов имеет тенденцию к снижению. Так, если в марте 2019 г. число отрицательных отзывов о компании МТС превысило отметку в 1 000 сообщений, то в дальнейшем, за исключением мая и октября 2019 г., ежемесячное количество отрицательных отзывов в различных средствах массовой информации касаясь компании МТС не превышало 500 сообщений. Для поддержания числа отрицательных отзывов в СМИ на

<sup>1</sup> Индекс потребительской лояльности.

<sup>2</sup> Райхельд Фред, Марки Роб. Искренняя лояльность, ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: « Манн, Иванов и Фербер, 2013, с. 22.

<sup>3</sup> На основе сервиса mlg.ru (дата обращения: 02.03.2020).

стабильно низком уровне компании МТС необходимо в первую очередь обратить особое внимание на проблемы, связанные с качеством интернета и сотовой связи в регионах России, а также ни в коем случае не обходить стороной сообщения о совершаемых представителями МТС правонарушениях и всеми силами попытаться свести их число к минимуму.

Что касается количества позитивных сообщений в СМИ о компании МТС за рассматриваемый период, то наиболее успешными выдались три месяца (июнь, ноябрь и декабрь 2019 г.), когда месячное число положительных отзывов в различных средствах массовой информации превысило отметку в 3 200 сообщений. В остальные девять месяцев анализируемого периода времени месячное число положительных сообщений в СМИ о компании МТС было менее 2 500.

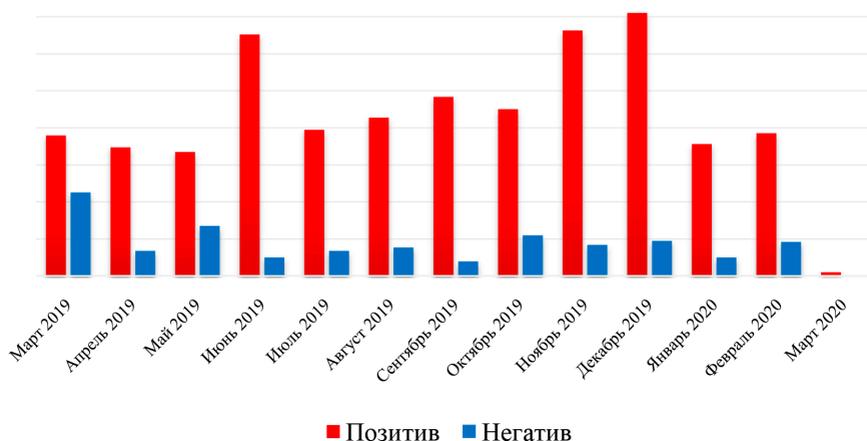


Рис. 3. Динамика положительных и отрицательных сообщений в СМИ о компании МТС за период с 02.03.2019 по 02.03.2020<sup>1</sup>

### Анализ ключевых запросов

В рамках проведения конкурентного анализа был проведен анализ ключевых запросов по выбранным пяти компаниям, представляющим российский рынок сотовой связи: МТС, Мегафон, Билайн, Теле2 и МГТС. Стоит отметить, что в данный список не была включена компания Йота. Во-первых, это связано с тем, что интересующиеся различной информацией о данном операторе сотовой связи пользователи интернета

<sup>1</sup> На основе сервиса mlg.ru (дата обращения: 02.03.2020).

совершают соответствующие запросы, используя как русскоязычное название «Йота», так и англоязычное «Yota», в связи с чем становится крайне затруднительным отслеживание реального положения дел с ключевыми запросами по данной компании. Во-вторых, по вышеописанным причинам, ввиду того, что ключевые запросы с названием «Йота» отражают далеко не все ключевые запросы по данной российской телекоммуникационной компании, их количество очень мало по сравнению с другими конкурентами, и поэтому включать компанию Йота в список анализируемых компаний не совсем корректно. Для проведения этого анализа использовались данные с сервиса МегаИндекс. Нельзя не сказать о том, что в рейтинге ключевых запросов всех пяти анализируемых операторов сотовой связи высокие позиции занимают такие запросы, как «тарифы» (1-е место у Мегафона и 2-е место у МТС, Билайн, Теле2 и МГТС) и «личный кабинет» (1-е место у МТС, Теле 2 и МГТС и 2-е место у Мегафона).

В таблице 7 представлен рейтинг наиболее популярных ключевых запросов в целом для всего российского рынка сотовой связи на основе выборки из пяти уже ранее названных компаний. Числовые значения в первом столбце (сумма) были получены методом суммирования присвоенных каждому запросу значений (от 1 до 10). Так, например, для запроса «тарифы» числовое значение было получено следующим образом: 9 (МТС-тарифы) + 10 (Мегафон -тарифы) + 9 (Билайн -тарифы) + 9 (Теле2 -тарифы) + 9 (МГТС -тарифы) = 46. Значения для остальных 9 ключевых запросов в ниже представленном рейтинге были рассчитаны аналогичным образом.

Таким образом, самыми популярными запросами для российского рынка сотовой связи за месячный период с 25.02.2020 по 25.03.2020 стали, как уже было оговорено ранее, «личный кабинет» и «тарифы». Запросы «офисы обслуживания», «телефон», а также «как узнать свой номер» оказались наименее популярными в течение рассматриваемого временного периода. По поводу соответствующих рекомендаций будет сказано немного позднее при анализе матрицы ВСГ.

Таблица 7

**Рейтинг ключевых запросов для российского рынка сотовой связи  
(на основе выборки из пяти компаний (МТС, Мегафон, Билайн, Теле2  
и МГТС)) за период с 25.02.2020 по 25.03.2020<sup>1</sup>**

Сумма	Ключевые запросы
46	Личный кабинет
46	Тарифы
30	Отправить смс
22	Безлимитный интернет
18	Оператор
16	Оплата банковской картой
14	Проверить баланс
11	Офисы обслуживания
7	Телефон
7	Как узнать свой номер

### Анализ запросов

С помощью инструмента Wordstat.Yandex удалось выявить доли упоминаний ключевых запросов МТС, которые представлены в Таблица 8 за период 25.02.2020 — 25.03.2020 в процентах от суммы упоминаний по 10 ключевым запросам.

Таблица 8

### Статистика запросов, связанных с МТС<sup>2</sup>

Название запроса	Доля, %	Кол-во показов в месяц
<i>МТС</i>	51,39	8 076 987
<i>МТС личный</i>	7,89	1 240 260
<i>МТС кабинет</i>	7,84	1 233 049
<i>МТС личный кабинет</i>	7,78	1 222 573
<i>МТС тарифы</i>	5,72	899 583
<i>МТС телефон</i>	5,49	862 345
<i>номер МТС</i>	4,53	711 900
<i>МТС интернет</i>	4,12	646 857
<i>МТС банк</i>	2,97	467 031
<i>карта МТС</i>	2,27	357 385

<sup>1</sup> На основе сервиса ru.megaindex.com (дата обращения: 26.03.2020).

<sup>2</sup> Дата обращения: 08.06.2020. Wordstat.Yandex

Также с помощью мониторинга на сайте MegaIndex были выявлены самые популярные и перспективные запросы по основным конкурентам, представленные в таблице 9.

Таблица 9

**Количество самых популярных запросов по основным конкурентам на рынке сотовой связи<sup>1</sup>**

MTS.RU		MEGAFON.RU		BEELINE.RU		TELE2.RU	
<i>3g</i>	68422	<i>Личный кабинет Мегафон</i>	53151	<i>Личный кабинет Билайн</i>	80134	<i>Личный кабинет Теле2</i>	128077
<i>Личный кабинет МТС</i>	45817	<i>Служба поддержки Мегафон</i>	23221	<i>Тарифы Билайн</i>	75939	<i>Тарифы Теле2</i>	23790
<i>Скорость 4g интернета</i>	3794	<i>Поменять тариф</i>	16627	<i>Программа телепередач</i>	59760	<i>Скорость интернета</i>	22372

Из табл. 9 видно:

- Запросы «личный кабинет» и «тарифы» являются самым популярным среди конкурентов.
- По запросам «3g» и «скорость интернета 4g» можно заметить, что важным параметром для абонентов является скорость интернета. Как известно, МТС совместно с Huawei развивает 5g технологии.

Как видно из матрицы VCG на рисунке 4, лидерами на рынке — сегмент «3звезды» — являются такие ключевые запросы, как оператор МТС, телефон МТС, тарифы МТС, интернет МТС и личный кабинет МТС. Это означает, что к данным запросам проявляет интерес наибольшее количество людей, а значит, они приносят наибольшее количество трафика на сайт. Следовательно, данная группа очень выгодна для МТС. Стоит отметить, что запрос «личный кабинет МТС» входит также в категорию «Дойные коровы», что означает, что эта услуга может принести отдачу большую, чем вложения, необходимые для поддержания его роста. Приоритетной стратегической целью является «сбор урожая».

Что касается запросов «офисы МТС» и «проверить баланс МТС» (сегмент «Вопросы»), то они могут оказаться перспективными, поскольку темпы роста упоминаний увеличиваются. В категорию «Собаки» попали такие запросы, как «отправить смс на МТС» и «оплата банковской картой МТС». Данные запросы имеют низкие темпы роста упоминаний и маленькую долю упоминаний.

<sup>1</sup> <https://ru.megaindex.com> (дата обращения: 08.06.2020).

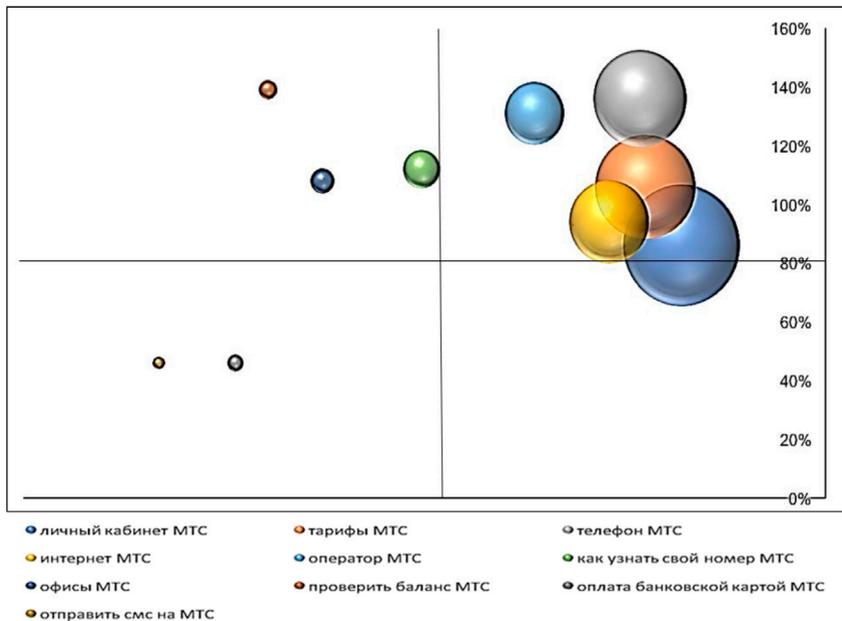


Рис. 4. Анализ запросов, связанных с МТС, в матрице BCG<sup>1</sup>

## Опрос

Была составлена анкета для проведения всестороннего анализа потребителей сотовой связи. Для продвижения опроса авторы напрямую обращались в PR-отделы МТС, Билайн и Мегафон, но ответ от них так и не был получен. Далее ссылка на опрос была опубликована под свежими записями ВКонтакте в группах МТС<sup>2</sup>, Билайн<sup>3</sup>, Мегафон<sup>4</sup>, Теле2<sup>5</sup> и Йота<sup>6</sup>, чтобы пользователи, которые целенаправленно зашли на страницы сотовых операторов могли оставить отзыв, дать свою оценку работе компании.

<sup>1</sup> <https://wordstat.yandex.ru>, <https://ru.megaindex.com> (период мониторинга: 25.02.2020 — 25.03.2020, дата обращения: 25.03.2020).

<sup>2</sup> Официальная группа МТС ВКонтакте: <https://vk.com/mts>

<sup>3</sup> Официальная группа Билайн ВКонтакте: <https://vk.com/beeline>

<sup>4</sup> Официальная группа Мегафон ВКонтакте: <https://vk.com/megafon>

<sup>5</sup> Официальная группа Теле2 ВКонтакте: <https://vk.com/tele2>

<sup>6</sup> Официальная группа Йота ВКонтакте: <https://vk.com/yota>

Также анкета была опубликована в группе «Высшая проба»<sup>1</sup> ВКонтakte, в которой более 14 тыс. подписчиков. Более того, опрос был предложен ВКонтakte в группы пенсионеров Москвы и Санкт-Петербурга<sup>2</sup>, чтобы получить ответы более взрослых респондентов.

За счет того, что процент людей, не пользующихся услугами сотовой связи, крайне мал, целевая аудитория опроса не ограничена конкретной выборкой и ответ потребителей любой возрастной категории с любым достатком и предпочтениями крайне важен для получения результатов. Всего в опросе принял участие 371 человек.

### Сегментация потребителей

Результаты опроса были выгружены в R и открыты с помощью пакета RStudio, затем респонденты были разделены на 3 сегмента. Число сегментов выбиралось вручную с использованием метода GMM. Изначально сегментация была рассмотрена на примере трех и четырех кластеров, однако вариант с тремя кластерами показался авторам статьи наиболее оптимальным. Разбиение по сегментам представлено на рисунке 5.



Рис. 5. Сегментация потребителей

- Сегмент 1 «Консервативные женщины» — желают получать доступ к сотовой связи и интернету за умеренные деньги, 118 человек.
- Сегмент 2 «Мажоры» — готовы вкладывать деньги в улучшение качества связи и доступ к безлимитному интернету, 147 человек.

<sup>1</sup>Группа «Высшая проба» Вконтakte: <https://vk.com/hseolymp>

<sup>2</sup>Группы пенсионеров ВКонтakte: [https://vk.com/retired\\_spb](https://vk.com/retired_spb), [https://vk.com/retired\\_moscow](https://vk.com/retired_moscow)

- Сегмент 3 «Продвинутые мужчины» — желают получать качественную связь и доступ к быстрому интернету, но исследуют наилучшие тарифы за доступную цену, 106 человек.

Профиль важности параметров ценности для каждого сегмента представлен на рисунке 6.

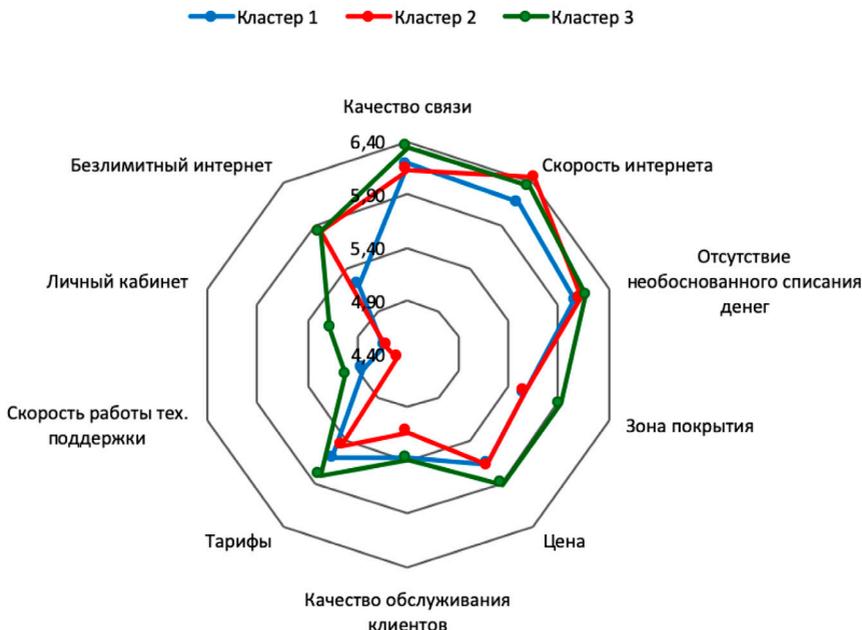


Рис. 6. Профиль сегментов по важности параметров ценности рыночного предложения

Параметры ценности были выявлены на основе анализа отзывов посетителей сайта otzovik.com. Данная платформа помогает компаниям отслеживать причины недовольства клиентов, чтобы иметь возможность оперативно их исправить, или же, наоборот, получить положительные отзывы о работе компании и отметить преимущества предоставляемых услуг. 25.02.2020 были рассмотрены 150 самых свежих отзывов на работу всех рассматриваемых сотовых операторов, а на компанию МТС было обращено особое внимание, поэтому проанализировано 300 отзывов о данной компании. Далее все положительные и отрицательные характеристики, упоминаемые в отзывах, были выписаны в таблицу Excel и произведен подсчет упоминаний как по параметрам ценности, так по каждой компании. Десять самых часто упоминаемых параметров ценности рыночного предложения легли в основу вопроса

об оценке респондентами важности параметров ценности рыночного предложения в анкете. Ответы на этот вопрос характеризуют потребности клиентов на рассматриваемом рынке, поэтому ответы на данный вопрос лег в основу сегментации. Наибольшую ценность все сегменты передают таким параметрам, как качество связи, скорость интернета и отсутствие необоснованного списания денег, в связи с этим основные рекомендации направлены на улучшение данных параметров.

После проведения разделения выборки на 3 кластера, сегменты были описаны с использованием поведенческих, психографических и описательных характеристик. Портреты сегментов представлены в табл. 10.

Описательные характеристики включают в себя пол, возраст и другие социально-демографические характеристики<sup>1</sup>. Сегмент «Мажоры» представляет собой предпочтительно девушек до 25 лет, в то время как «Продвинутые мужчины» старше 25 лет, но моложе 35, а «Консервативные женщины» старше 25, но моложе 55 лет, то есть это самые взрослые респонденты.

Поведенческие характеристики включают в себя частоту использования приложений сотовых операторов, интенсивность потребления, искомые выгоды и ценовую чувствительность.<sup>2</sup> Профиль сегментов по важности параметров показывает, что «продвинутым мужчинам» наиболее важен параметр цены получаемой услуги. В качестве справедливой цены для смартфона и «Продвинутые мужчины», и «Консервативные женщины» определили один ценовой промежуток — 10–20 тыс. руб., а «Мажоры» готовы тратить на качественный смартфон на порядок больше — от 20 до 60 тыс. руб. Но цена услуги все равно представляется важной для всех сегментов. В целом, «Продвинутые мужчины» дают более высокую оценку параметрам работы компаний и больше отслеживают изменения данных параметров, представленных в профиле сегментов. «Продвинутые мужчины» имеют необходимые информационные ресурсы и источники для сопоставления необходимых характеристик и извлечения выгоды от пользования услугами сотовых операторов. Таким образом, они оптимизируют соотношение «цена-качество», подбирая наилучшие тарифы по наименьшим ценам.

Большая часть респондентов пользуется услугами компании МТС, что делает релевантным оценки пользователями деятельности МТС на рынке сотовых операторов. Все сегменты покупают у предпочитаемых операторов услуги мобильной связи и мобильного интернета.

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2012. С. 59–70.

<sup>2</sup> Там же.

Если говорить о приложении мобильных операторов, то «Продвинутые мужчины» являются их постоянными пользователями, отслеживающими важные для них параметры и ищущими оптимальное соотношение «цена-качество». «Мажоры» заходят в приложение от 1 до 4 раз в неделю. «Консервативные женщины» мало пользуются приложением выбранных компаний и по той же причине для них наименее важна работа личного кабинета.

Психографические характеристики включают в себя предпочтения, интересы и отношения потребителей.<sup>1</sup> Так, средняя оценка сегментами готовности рекомендовать услуги предпочитаемой компании — примерно 7-8 баллов по 10-балльной шкале, что показывает большую долю нейтралов среди респондентов. Респонденты всех сегментов интересуются музыкой, фильмами и сериалами, что может лежать в основе потребляемых услуг в мобильном интернете и на что может быть направлена большая доля расходов по счету, если подобрать оптимальный для этого тариф. Что касается источника информации, из которого респонденты узнали о предпочитаемой компании, то все сегменты отметили советы друзей/знакомых. А далее источники информации разнились для каждого сегмента: «мажоры» предпочитают доверять социальным сетям, «Продвинутые мужчины» — рекламе по ТВ, а «Консервативные женщины» более склонны доверять поисковым системам. А что касается инновационной техники, то доминирующим желанием для потребителей услуг сотовой связи является скорость интернета 5g, «Продвинутые мужчины» и «Консервативные женщины» также хотели бы использовать с помощью сотовых операторов дистанционное видеонаблюдение за домом, а «Мажоры» больше нацелены на облачное хранилище и умное автострахование.

Итоговое сравнение сегментов представлено в таблице 10.

Таблица 10

### Портрет сегментов<sup>2</sup>

	Кластер 1 — «Консервативные женщины»	Кластер 2 — «Мажоры»	Кластер 3 — «Продвинутые мужчины»
Количество респондентов	118 (32%)	147 (40%)	106 (28%)

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Опрос авторов с 06.04.2020 по 17.04.2020, 371 респондент, [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform)

	<b>Кластер 1 — «Консервативные женщины»</b>	<b>Кластер 2 — «Мажоры»</b>	<b>Кластер 3 — «Продвинутые мужчины»</b>
Предпочитаемая компания	МТС, Билайн	МТС, Мегафон, Билайн	МТС, Теле 2
Приобретаемые товары	Мобильная связь, мобильный интернет, домашний интернет, телевидение	Мобильная связь, мобильный интернет, домашний интернет	Мобильная связь, мобильный интернет, гаджеты, аксессуары для гаджетов
Готовность рекомендовать услуги предпочитаемой компании (от 0 до 10)	7,1	7,3	7,2
Частота использования приложения	Не пользуюсь приложением, 1 раз в месяц	1 раз в месяц, 1 раз в неделю	2-3 раза в неделю, раз в неделю
Желаемые товары/услуги от предпочитаемой компании в будущем	Скорость интернета 5g, дистанционное видеонаблюдение за домом	Скорость интернета 5g, приложение для облачного хранилища, умное автострахование	Скорость интернета 5g, дистанционное видеонаблюдение за домом
Источник информации о предпочитаемой компании	Советы друзей/знакомых, поисковые системы	Советы друзей/знакомых, поисковые системы, социальные сети	Советы друзей/знакомых, реклама по ТВ
Сфера интересов	Музыка, фильмы и сериалы, спорт	Игры, музыка, фильмы и сериалы, чтение книг	Фильмы и сериалы, чтение книг, музыка
Справедливая цена смартфона, руб.	10 000 — 20 000	20 000 — 40 000, 40 000 — 60 000	10 000 — 20 000
Возраст	45-54 лет, 25-34 лет	19-25 лет, 14-18 лет	25-34 лет
Платформа телефона	Android	IOS	Android
Пол	Женский	Женский	Мужской

## Индекс NPS

Для оценки лояльности потребителей конкурентов рынка был рассчитан индекс NPS по методологии Фредерика Райхельда<sup>1</sup>. Для этого авторы статьи проанализировали ответы на просьбу оценить от 0 до

<sup>1</sup> Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность, ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М.: — Манн, Иванов и Фербер., 2013. С. 22.

10 баллов готовность рекомендовать услуги предпочитаемой компании, где 0 означал неготовность рекомендовать, а 10 — желание порекомендовать. Далее прошедших опрос разделили на критиков, оценивших свое желание советовать услуги компании в 0-6 баллов, на адвокатов/промоутеров, — 9-10 баллов, и на нейтралов, — 7-8 баллов. Индекс NPS рассчитывается как разность между процентом от всех респондентов адвокатов и процентом критиков от всех респондентов. Результаты для конкурирующих сотовых операторов представлены на рисунке 7. В данную диаграмму не были включены Yota и МГТС из-за малого количества респондентов, выбравших эти компании в качестве предпочитаемых поставщиков услуг.

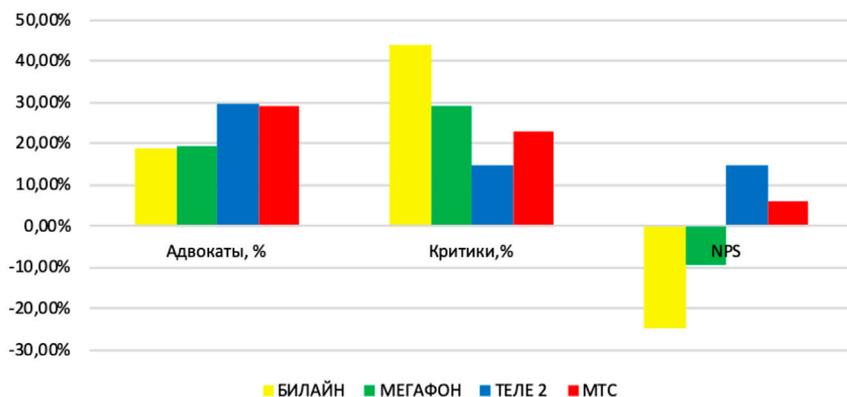


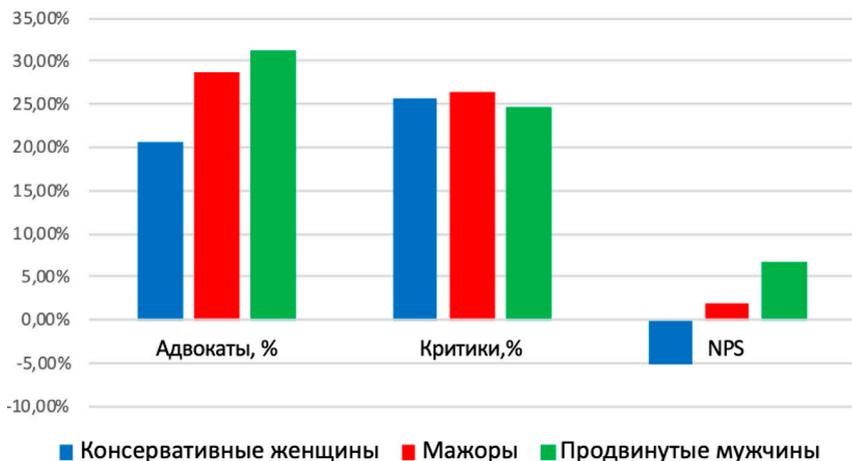
Рис. 7. Коэффициент лояльности клиентов NPS<sup>1</sup>

Компания МТС занимает второе место со значением NPS, равным 5,97%. Обладателем же наибольшего NPS среди конкурентов является Теле2, — 14,8%. Что касается сетей Билайн и Мегафон, их значения NPS отрицательны, что говорит о значительном превышении доли критиков над долей промоутеров и низкой лояльностью клиентов.

На рисунке 8 представлены коэффициенты лояльности по трем сегментам. Видно, что недовольных пользователей среди «Консервативных женщин» больше довольных на 5%, а среди «Продвинутых мужчин», наоборот, больше пользователей, готовых порекомендовать услуги компании.

<sup>1</sup> Опрос с 06.04.2020 по 17.04.2020, 371 респондент.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform)

Рис. 8. Коэффициент лояльности по сегментам<sup>1</sup>

### Матрица McKinsey/ General Electric

Для оценки привлекательности сегментов для компании МТС была построена матрица McKinsey/ General Electric. Данная матрица строится в двумерной системе координат, вертикальная ось которой представляет собой привлекательность сегмента, а горизонтальная — конкурентную позицию компании на данном сегменте. Привлекательность и конкурентоспособность сегмента оцениваются по шкале от 0 до 10 баллов.

В качестве параметров привлекательности сегментов были приняты:

- Оценка сегментом важности параметров ценности рыночного предложения: чем важнее для потребителей параметры, тем более они заинтересованы в получении качественных услуг, тем привлекательнее сегмент;
- Относительный размер сегмента;
- Готовность респондентов платить;
- Частота пользования приложением.

Параметрами конкурентоспособности компании на сегменте послужили:

- OPS (Overall Performance Score) — средневзвешенная по важности сумма оценок потребителями работы компании МТС по всем параметрам ценности;

<sup>1</sup> Там же.

- NPS (Net Promoter Score), который получила компания МТС на сегменте;
- Доля выбравших МТС в каждом из сегментов.

Итоги расчетов координат сегментов по осям матрицы можно увидеть в таблице 11.

Таблица 11

**Координаты сегментов для матрицы McKinsey, рассчитанные на основе данных проведенного опроса<sup>1</sup>**

	Привлекательность, баллы	Конкурентоспособность, баллы
Сегмент 1 «Консервативные женщины»	4,8	3,3
Сегмент 2 «Мажоры»	8,7	2,6
Сегмент 3 «Продвинутые мужчины»	3,6	8,7

Исходя из полученных координат была построена матрица McKinsey, представленная на рисунке 9.

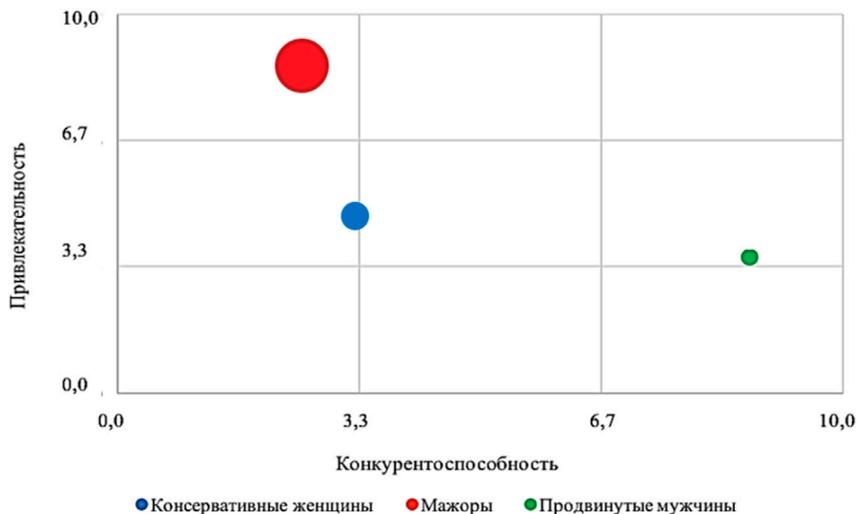


Рис. 9. Матрица McKinsey для компании МТС<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Там же.

Как видно из рис.9 у компании МТС самые крепкие позиции в сегменте «Продвинутые мужчины». Согласно рекомендациям в работе Роджера Беста, в данном сегменте компании следует защищать свои позиции путем инвестирования, и концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.<sup>1</sup> Также стоит отметить, что очень перспективным сегментом являются «Мажоры». Они находятся в квадранте с высокой привлекательностью и низкой конкурентоспособностью, которую, согласно Бесту, можно повысить путем инвестирования в конкурентные преимущества компании. Таким образом, компании МТС также следует сконцентрироваться на работе с данным сегментом. Что касается сегмента «Консервативные женщины», то он показал себя как не привлекательный, поэтому не рассматривался при выработке рекомендаций.

### Карта ценности рыночного предложения

Карта ценности рыночного предложения — это важный инструмент для отслеживания того, как пользователи воспринимают соотношение цена-качество продукта. Данный инструмент позволяет определить не только конкурентные позиции российских мобильных операторов, но и прогноз их будущих рыночных долей. Для построения карты ценности была использована методология Брэдли Гейла<sup>2</sup>. Координатами компаний по горизонтальной оси является воспринимаемое качество предоставляемых услуг — средневзвешенная по важности сумма параметров ценности рыночного предложения. Респонденты оценивали от 1 до 7 эти параметры.

Координатой по вертикальной оси является стоимость тарифа. Ввиду того, что у всех компаний тарифы немного отличаются, были выбраны наиболее похожие тарифы по объему интернета и минут звонков:

- для МТС: безлимитный интернет + 500 мин., 650 руб.<sup>3</sup>;
- для Мегафона: 30 гб интернета + 600 мин., 600 руб.<sup>4</sup>;
- для Билайна: 30 гб интернета + 700 мин., 700 руб.<sup>5</sup>;
- для Теле2: безлимитный интернет + 500 мин., 750 руб.<sup>6</sup>;

<sup>1</sup> Бест Роджер. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017. С.490

<sup>2</sup> Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8.

<sup>3</sup> Данные взяты с официального сайта МТС: <https://moskva.mts.ru/personal>

<sup>4</sup> Данные взяты с официального сайта Мегафон: <https://moscow.megafon.ru>

<sup>5</sup> Данные взяты с официального сайта Билайн: <https://moskva.beeline.ru/customers/products/>

<sup>6</sup> Данные взяты с официального сайта Теле2: <https://msk.tele2.ru>

- для Йоты: безлимитный интернет + 500 мин., 548 руб.<sup>1</sup>;
- для МГТС: безлимитный интернет + 500 мин., 550 руб.<sup>2</sup>

Для карты ценности были отобраны компании, которыми предпочитают пользоваться более 30 респондентов: МТС, Билайн, Теле2, Мегафон.

## Расчет координат горизонтальной и вертикальной оси

В таблице 12 представлены цены на тарифы и доли респондентов<sup>3</sup>, пользующихся той или иной компанией, необходимые для расчета средней цены на рынке.

Таблица 12

**Цены на тарифы операторов сотовой связи и доля пользователей соответственно опросу<sup>4</sup>**

ОПЕРАТОР СОТОВОЙ СВЯЗИ	ОПИСАНИЕ ТАРИФА	ЦЕНА (1), руб.	ДОЛЯ РЕСПОНДЕНТОВ (2), %
МТС	Безлимитный интернет + 500 мин. звонков	650	0,52
Билайн	30 гб интернета + 700 мин. звонков	700	0,18
Теле2	Безлимитный интернет + 500 мин. звонков	750	0,15
Мегафон	30 гб интернета + 600 мин. звонков	600	0,15

Средняя цена на рынке = цена (1) \* доля пользователей (2) =  $650 * 0,52 + 700 * 0,18 + 750 * 0,15 + 600 * 0,15 = 666,9$  рублей.

Для горизонтальной оси по каждому конкуренту была получена средневзвешенная по важности параметров сумма оценок респондентами всех параметров ценности — OPS по конкуренту.

Также была построена линия справедливой цены, отражающая ту цену, которую пользователи считают справедливой для каждой заданной

<sup>1</sup> Данные взяты с официального сайта Йота: <https://www.yota.ru>

<sup>2</sup> Данные взяты с официального сайта МГТС: <https://mgts.ru>

<sup>3</sup> Доли респондентов рассчитаны на основе опроса, составленного авторами статьи: период опроса с 06.04.2020 по 17.04.2020, 371 респондент  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRRmMwxRByEWCw/viewform)

<sup>4</sup> Цены на тарифы взяты с официальных сайтов мобильных операторов (дата обращения: 21.05.2020).

величины воспринимаемого качества. Это — линия регрессии, равноудаленная от всех наблюдений, в каждой точке которой воспринимаемая цена соответствует воспринимаемому качеству. Линия тренда была построена через точку пересечения среднего значения цены на товары и среднего значения воспринимаемого качества услуг мобильных операторов на рынке<sup>1</sup>.

При расположении компании над линией справедливой цены, будущая рыночная доля такой компании будет снижаться, так как ее услуги соответствующего уровня качества переоценены. Если компания находится под линией регрессии — она будет наращивать свою рыночную долю в будущем, так как покупатели получают дополнительную ценность от компании.

### Анализ карт ценности рыночного предложения в целом по рынку и по сегментам

Карта ценности по выборке в целом, представленная на рисунке 10, говорит о том, что главным конкурентом МТС является Мегафон: при наивысшем воспринимаемом качестве услуг эта компания имеет самую низкую цену на тарифы. Компании Теле2 и Билайн при высокой воспринимаемой цене имеют низкое воспринимаемое качество, кроме того оба конкурента попали в зону отрицательной ценности, следовательно, существует вероятность потери ими рыночной доли.

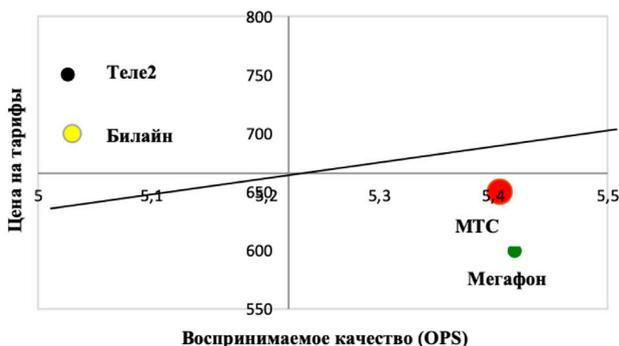


Рис. 10. Карта ценности рыночного предложения по выборке в целом<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По методологии: Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8.

<sup>2</sup> Построено по методологии: Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8., на основе опроса: период с 06.04.2020 по 17.04.2020, 371 респондент

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform)

Далее рассмотрим карты ценности по сегментам.

Для сегмента «Консервативные женщины», представленном на рисунке 11, компания МТС является лидером, находясь в правом нижнем квадранте карты. Это говорит о том, что для женщин в возрасте 25-34, 45-54 года компания МТС является наиболее привлекательной как по цене, так и по качеству предоставляемых услуг. Скорее всего, люди из данного сегмента являются абонентами компании МТС уже много лет, и их устраивает соотношение цена-качество услуг. Опасных конкурентов МТС для данного сегмента нет, следовательно, нет необходимости заострять внимание на этом сегменте.

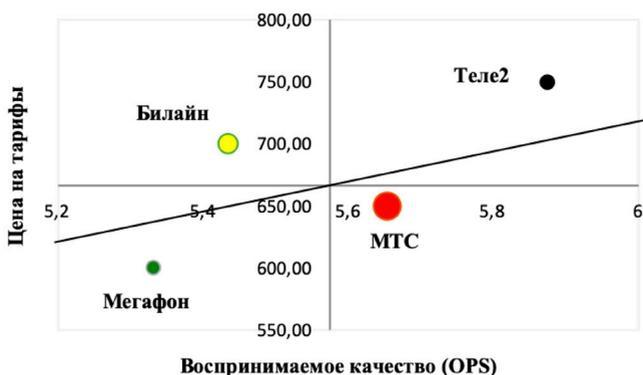


Рис. 11. Карта ценности рыночного предложения для сегмента «Консервативные женщины»<sup>1</sup>

На основе анализа карты ценности для сегмента «Мажоры» на рисунке 12 можно заметить, что МТС также занимает прочную, выгодную позицию, однако его главным конкурентом является Мегафон: данная компания имеет более низкую цену при сопоставимом с МТС качестве предоставляемых услуг.

Что касается сегмента «Продвинутых мужчин» (рис.13), то МТС занимает прочные позиции в среднем ценовом сегменте, тогда как компания Билайн с самым высоким воспринимаемым качеством и приемлемой ценой на тарифы воспринимается представителями сегмента лидером премиального ценового сегмента.

<sup>1</sup> Построено по методологии: Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). Р. 8., на основе опроса (период с 06.04.2020 по 17.04.2020, 118 респондентов в данном сегменте)

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZibVRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZibVRmMwxRByEWCw/viewform)



Рис. 12. Карта ценности рыночного предложения для сегмента «Мажоры»<sup>1</sup>

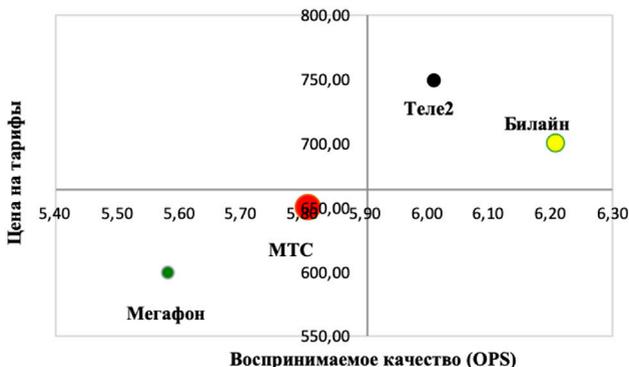


Рис. 13. Карта ценности рыночного предложения для сегмента «Продвинутые мужчины»<sup>2</sup>

## Карты «Важность – Удовлетворенность»

Была построена карта «Важность – Удовлетворенность» по 10-балльной шкале: по горизонтальной оси — удовлетворенность, по вертикальной — важность, чтобы оценить, какие параметры наиболее важны для клиентов рынка сотовой связи в каждом сегменте.

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Построено по методологии: Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). Р. 8., на основе опроса (период с 06.04.2020 по 17.04.2020, 106 респондентов в данном сегменте)

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2e19_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVRmMwxRByEWCw/viewform)

Линии, параллельные осям и проходящие через среднюю точку, делят карту на четыре квадранта:

- 1) Левый нижний квадрант: низкая важность, низкая удовлетворенность
- 2) Левый верхний квадрант: низкая важность, высокая важность
- 3) Правый верхний квадрант: высокая важность, высокая удовлетворенность
- 4) Правый нижний квадрант: высокая удовлетворенность, низкая важность



Рис. 14. Карта «Важность – Удовлетворенность» сегмента «Мажоры»

На рисунке 14 для сегмента «Мажоры» представлены такие параметры, как безлимитный интернет, качество связи, а также зона покрытия, находящиеся в квадранте «высокая важность-высокая удовлетворенность». Параметры «отсутствия необоснованного списания денежных средств», а также «цена» находятся в квадранте «высокая важность-низкая удовлетворенность», на что компаниям в первую очередь стоит обратить внимание.

На рисунке 15 для сегмента «Продвинутые мужчины» параметры «необоснованного списания денежных средств» и «цена» располагаются в квадранте «высокая важность-низкая удовлетворенность». Также в группе низкой удовлетворенности находятся такие параметры, как «скорость работы технической поддержки», «тарифы» и «качество обслуживания клиентов». Среди параметров высокой важности также стоит отметить «личный кабинет».



Рис. 15. Карта «Важность – Удовлетворенность» сегмента «Продвинутые мужчины»

## Рекомендации

### Product

Проанализировав сайты и приложения сотовых операторов (Таблица 5. Сравнение сайтов мобильных операторов), авторы подготовили следующие рекомендации:

- МТС следует сократить скорость загрузки страницы, так как нормой считается 4 секунды.
- Следует сократить количество HTTP-запросов путем объединения файлов, чтобы ускорить работу сайта;
- Увеличить иконки в мобильной версии сайта для удобства использования.

Исходя из рисунка 15, чтобы укрепить свое положение, МТС может привлечь мужчин в возрасте 25-34 года различными бонусными программами, кэшбеками в виде дополнительных минут или пакетов интернета. В дополнение, компании нужно развивать тарифы для быстрого и неограниченного использования интернета и сотовой связи. Более того, возможно внедрить большее разнообразие тарифов, в которых присутствует опция безлимитного интернета, включенного в стоимость пакета.

Так как, исходя из рисунков 14 и 15, наибольшую ценность все сегменты придают таким параметрам, как «качество связи» и «скорость интернета». Поэтому развитие сети 5g сможет закрыть потребности всех сегментов и дать огромное преимущество МТС перед конкурентами. МТС уже заключил договор с Huawei по внедрению 5g интернета, и на данный момент многое зависит от скорости внедрения этой программы.

Для увеличения воспринимаемого качества, МТС следует обратить внимание на самый главный негативный отзыв о компании:

необоснованное списание денег. Для этого можно акцентировать внимание на функции детализации счета, в которой можно было бы отследить каждый израсходованный рубль.

## Price

На этапе анализа ссылочного трафика на сайты сотовых операторов, авторами статьи было выявлено, что 53,43% исходящего трафика компании МТС приходится на платежные системы Сбербанк-онлайн и ВТБ-онлайн (Таблица 2. Ссылочный трафик на сайты сотовых операторов). Однако, МТС не является участником бонусных программ «СПАСИБО» от Сбербанка и «Мультибонус» от ВТБ. Таким образом, для привлечения пользователей Сбербанка и ВТБ и повышения их лояльности, компании МТС рекомендуется стать партнером упомянутых программ.

Важнейшим параметром, определяющим ценность рыночного предложения, являются цены на тарифы. Снизить цены на тарифы возможно путем сокращения бюджета на рекламу. Например, компания Теле2 специально не использует в рекламных роликах знаменитых личностей, чтобы держать цены на тарифы на достаточно низком уровне.

## Place

В связи с тем, что одним из самых популярных запросов является «личный кабинет» (Таблица 8), компании МТС следует обратить внимание на его улучшение, например, сделать интерфейс сайта понятнее и проще, предоставить возможность легкого, беспроблемного входа в «личный кабинет», что было бы отличительным преимуществом.

Для увеличения инфоповодов о собственной компании с целью повысить количество положительных упоминаний в СМИ (Таблица 6), МТС рекомендуется в первую очередь обратить внимание своих клиентов и в целом пользователей сотовой связи на большое количество разнообразных услуг, акций и предложений, доступных на официальном сайте МТС, о которых мало кто на данный момент времени знает. В разделе «МТС для жизни» есть множество различных приложений, подписок и промокодов для групп населения с абсолютно разными интересами: для меломанов, читателей, киноманов, геймеров, родителей маленьких детей и т.д. Как было выяснено еще на этапе анализа входящего ссылочного трафика, (Таблица 2. Ссылочный трафик на сайты сотовых операторов), среди интересов аудитории рынка сотовой связи присутствуют просмотры фильмов и сериалов, а также покупки в

интернете, именно поэтому компании необходимо особо отметить данные активности. Таким образом, компании МТС следует обязательно обратить внимание абонентов сотовой связи на свои уникальные предложения, которые придется по вкусу абсолютному большинству пользователей и создадут массу инфоповодов для положительных сообщений в СМИ.

Если компания решит сконцентрировать свое внимание на привлечении новых пользователей, то в таком случае рекомендацией может послужить улучшение качества обслуживания клиентов из-за низкой удовлетворенности у «Мажоров», скорости работы технической поддержки и личного кабинета — из-за низкой удовлетворенности у «Консервативных женщин» и «Продвинутых мужчин» (рисунок 14 и 15). Следует сделать личный кабинет не только платформой для подключения новых опций абонентом, но и платформой для анализа статистики расходов, обновить приложение таким образом, чтобы функция просмотра расходов отображалась на видном месте для пользователя. Для улучшения качества обслуживания полезно было внедрить голосового помощника, а также помощника для подбора выгодных тарифов на основе искусственного интеллекта, как сделал МТС.

## Promotion

Исходя из карт ценности и сегментации потребителей (Таблица 10. Портрет сегментов, Рисунок 10. Карта ценности рыночного предложения по выборке в целом), можно дать следующие рекомендации.

Так как в сегмент «мажоры» входят абоненты в возрасте 14-25 лет, это значит, что для увеличения воспринимаемого качества продукта стоит рассмотреть вариант привлечения в кампанию продвижения молодых блогеров или известных личностей, как это осуществляет компания Мегафон. Так, с Мегафоном сотрудничают певец Сергей Шнуров, актер Иван Ургант, бьюти-блогер Геворг. Авторы статьи предполагают, что образ Дмитрия Нагиева, как лица компании МТС, не вызывает большого доверия и заинтересованности у молодого поколения. Более того, при наличии огромного количества выгодных акций и предложений, многие абоненты не ознакомлены с предложениями компании.

Также, по сравнению с другими операторами сотовой связи, компания МТС от конкурентов на YouTube. А так как данная социальная сеть популярна у подростков, это может повлиять на заинтересованность и на доверие пользователей. Поэтому рекомендуется усиливать работу в социальных сетях, особенно на YouTube.

Для продвижения услуг компаний сотовой связи следует обратить особое внимание на работу с блогерами в Instagram. Для подбора правильных инфлюенсеров стоит обратить внимание на активность профиля и количество просмотров публикаций, а также вовлеченность пользователей, а не на количество подписчиков, поскольку данный показатель может быть «накручен».

Необходимо подобрать инфлюенсеров-блогеров в Instagram по параметрам возраста 21-35 лет микроуровня до 25К подписчиков для привлечения соответствующих клиентов. Стоит выбирать блогеров по категории типов деятельности *generalist* для рекламы различных тарифов. Данная категория инфлюенсеров обладает рядом преимуществ: они обеспечивают сильнейшее воздействие и вовлеченность аудитории, наименьшую стоимость сотрудничества, а также сотрудничество с брендом делает его ближе для подписчиков. В добавление стоит сказать, что актуально использовать сервисы автопостинга в социальных сетях для регулярного обновления контента страницы. Конкретно можно рекомендовать такие платформы, как SMMPlanner, SMMBox или HOOPY.

Для поиска подходящих блогеров возможно использовать такой сервис как *getblogger.ru*. Авторы статьи исследовали поисковой сервис *pro.livedune.ru* и *easyprbot.com*. В приложении 1 представлены микроблогеры, которых можно использовать для продвижения аккаунтов и продуктов мобильных операторов Instagram в настоящий момент является наиболее динамично развивающейся социальной сетью, которая адаптируется под все существующие тренды (Таблица 4). Так, например, в Instagram незамедлительно стали появляться видео из популярного сейчас приложения TikTok. Еще одной возможностью развития для МТС в Instagram является обогащение интернет-страницы более интересным, полезным, но ненавязчивым контентом для привлечения большей активности пользователей сети. Можно обратить внимание на написание интересных и полезных публикаций, проведение прямых эфиров и интерактивного общения с аудиторией. Наиболее подходящими темами для постов могут послужить путешествия, спортивный стиль жизни и интересные факты о технологиях. Если говорить о прямых эфирах, то самым подходящим временем для их проведения является вечернее время суток, начиная с 18:00, из-за наибольшей активности пользователей в социальных сетях. Также рекомендуется использование различных стикеров для ВКонтакте, а также маски в инстаграме по аналогии с Теле2, что обеспечит большую рекламу и узнаваемость.

Для приложения ВКонтакте можно порекомендовать использование стикеров на тематики различных праздников таких, как Новый год,

Рождество, Пасха, по аналогии с Теле2, что обеспечит большую рекламу и узнаваемость.

На основе анализа источников входящего трафика (рисунок 1) можно порекомендовать поддерживать уже существующую базу клиентов, активно занимаясь прямым маркетингом. Стоит внедрить персонализированные мейл-рассылки с отчетами о расходах, новых тарифных предложениях и ссылками на сайт. Разработанные с учетом предпочтений электронные письма улучшат взаимоотношения с существующими клиентами и привлекут новых, так как такой маркетинговый курс будет рассматриваться ими как дружеский жест, а не фактор раздражения. Сравнительный анализ запросов конкурентов показал, что рекомендуется улучшить SEO-продвижение по таким запросам, как «подключение интернета», «корпоративные тарифы», «личный кабинет», «сервис-гид». Трафик из социальных сетей у МТС составляет всего лишь 3,3% и рекомендуется больше уделять внимание этому источнику, в частности, обеспечить постоянную клиентскую поддержку, разъяснять ценности рыночного предложения и персонализировать коммуникации в социальных сетях.

Рекомендацией, полученной из анализа матрицы BCG (Рисунок 4), может быть наращивание количества посетителей по таким запросам, как оператор МТС, телефон МТС, тарифы МТС, интернет МТС и личный кабинет МТС и финансирование продвижения данных запросов, а также уменьшение инвестиций в продвижение данных запросов: «отправить смс на МТС» и «оплата банковской картой МТС», т.к. они имеют низкие темпы роста упоминаний и маленькую долю упоминаний.

Исходя из анализа индекса лояльности клиентов компании МТС (Рисунок 7), можно дать следующие рекомендации: необходимо работать над увеличением индекса в том числе посредством анализа лояльности выделенных сегментов. Для компании менее затратным будет осуществление мер по повышению лояльности текущих клиентов, чем по привлечению новых. Как показывает Рисунок 8, адвокатов среди «Мажоров» хоть и оказалось больше критиков, но ненамного, поэтому рекомендуется развивать возможности для IOS, а также продвигать компанию в социальных сетях. «Продвинутые мужчины» являются наиболее удовлетворенным сегментом, поэтому реклама по ТВ и контекстная реклама, которую уже использует компания МТС, может дать положительные результаты для повышения их лояльности, так как они доверяют интернет-источникам и следуют трендам, но не в угоду своему удобству (Таблица 10).

Для компании важно связывать коэффициент лояльности с финансовыми результатами. Необходимо использовать индекс лояльности

в качестве КРІ для всех категорий персонала. Еще одна рекомендация — внедрять инновации и новые тарифы на основе изучения нужд клиентов. Персональные предложения старым пользователям бренда и быстрая реакция на возникшие проблемы клиентов — все это поможет повысить коэффициент лояльности.

Представленные рекомендации помогут компании улучшить параметры качества предоставляемых услуг, а также сохранить и укрепить свою позицию на рынке сотовой связи, а также повысить удовлетворенность клиентов качеством работы компании.

### Список литературы и источников

1. Бест Роджер. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017. С.490.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2012. С. 59—70.
3. Райхельд Фред, Марки Роб. Искренняя лояльность, ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер», 2013. С. 22.
4. Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8.
5. Интернет-сервис: <https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 20.02.2020).
6. Интернет-сервис: <https://www.similarsites.com/> (дата обращения: 20.02.2020).
7. Интернет-сервис: <https://www.semrush.com/> (дата обращения: 20.02.2020).
8. Интернет-сервис: <https://serpstat.com/> (дата обращения: 20.02.2020).
9. Интернет-сервис: <https://ru.megaindex.com/> (дата обращения: 09.06.2020).
10. Интернет-сервис: <https://website.grader.com> (дата обращения: 06.05.2020).
11. Сервис для анализа запросов Wordstat.Yandex (дата обращения: 08.06.2020).
12. Опрос авторов с 06.04.2020 по 17.04.2020, 371 респондент. Ссылка на анкету: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2eI9\\_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVVRmMwxRByEWCw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfdgXJ5wjg2eI9_Wvyb8GCss-nbAtR4uTZIbVVRmMwxRByEWCw/viewform)
13. Официальные сайты компаний-операторов сотовой связи: <https://moskva.mts.ru/personal>, <https://moscow.megafon.ru>, <https://moskva.beeline.ru/customers/products/>, <https://msk.tele2.ru>, <https://www.yota.ru>, <https://mgt.s.ru> (дата обращения: 21.05.2020).

## Приложения

### Приложение 1. Рекомендуемые блогеры для продвижения в Instagram

Блогер	Количество подписчиков	Стиль	ERpost, %
kate_likky	21,8К	Лайфстайл	10,5
jul_kornilenko	14,7К	Лайфстайл	9,8
tati_nova	12,8К	Лайфстайл	33,3
dashchk_	8,5К	Спорт, ЗОЖ	17,5
kristina_mikayelyan	6К	Путешествия	16,5
swiss_mom_kris	6К	Путешествия	11,6
Jane_inindia	3,5К	Путешествия	33,3
bayykovaa	3,3К	Спорт, ЗОЖ	21,3
miss_anastasia_5	1,6К	Путешествия	13,8
anna.halilova	1,3К	Психология	12,5

# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА

*МАРЧУК Глеб, РЫЛОВА Ксения,  
ЗАГРЕБНЕВА Яна, НИКОЛАЕВА Анастасия,  
КАМАЛИНА Анастасия, ВОЙТЕНКО Ольга,  
АЛЕКСЕЕВ Павел*

**Аннотация.** В данном исследовании проводится маркетинговый анализ российского онлайн-рынка продуктового ритейла. В процессе исследования были использованы сервисы маркетинговой аналитики и вторичные данные, доступные для использования. Помимо этого, был проведен опрос, в котором приняли участие 273 респондента. В результате были сформулированы рекомендации по улучшению маркетинговой стратегии компании ВкусВилл на российском онлайн-рынке продуктового ритейла.

**Ключевые слова:** ВкусВилл, конкурентная аналитика, сегментация рынка, рынок продуктового ритейла, маркетинговый анализ

## Введение

В последние 10 лет можно наблюдать стремительный технологический прогресс, люди стали больше пользоваться мобильными телефонами и их специальными приложениями. Такое развитие не могло не затронуть один самых крупных российских рынков — рынок продуктового ритейла. Потребителям стало удобнее совершать онлайн-покупки, что, в свою очередь, побудило офлайн торговые сети начать развивать онлайн-сервисы. Только в 2019 г. объем рынка онлайн-торговли продуктами составил больше 27,7 млрд руб., что почти в 2 раза больше, чем в 2018 г. Одним из самых простых и показательных примеров можно считать продажу кофе, молока и воды в денежном выражении за 2019 г., которая в онлайн выросла на 125%, тогда как в офлайн-магазинах такой прирост составил 0%, у молока — 32% в сравнении с 6% и воды — 33% в сравнении с 6%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Газета.ру. «Тяжело носить: почему продукты уходят в онлайн» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gazeta.ru/business/2019/11/21/12825410.shtml>.

Одной из активно развивающихся компаний исследуемого рынка является компания ВкусВилл. Она позиционирует себя как компания, сосредоточенная на продаже продуктов здорового питания. Компания ВкусВилл была основана в 2009 г., а к 2019 году она заняла 3-е место среди самых быстро развивающихся компаний России<sup>1</sup>. Важнейшими преимуществами этой компании являются здоровое питание, доступное местоположение магазинов и сравнительно приемлемые цены.

В настоящее время компания ВкусВилл продолжает активно развиваться и расширять свой бизнес. На рынке существует множество конкурентов, которые ежедневно привносят новые идеи и идут в ногу со временем.

Особенно сильное влияние на развитие рынка оказал кризис в связи с пандемией COVID-19. Различные ограничения и резкий переход в онлайн сферу стали серьезным испытанием для всего исследуемого рынка.

Главной целью данного исследования является разработка рекомендаций для совершенствования маркетинговой стратегии компании ВкусВилл. Для ее достижения необходимо выполнить ряд следующих задач.

1. Определить границы рынка и основных игроков, провести конкурентный анализ, в том числе анализ трафика на сайты, мобильных приложений, анализ работы конкурентов в социальных сетях.
2. Проанализировать отзывы потребителей с целью выявления параметров ценности рыночного предложения и провести анализ потребностей клиентов на основе матрицы VCG. Провести сегментацию потребителей, а также проанализировать выделенные сегменты с помощью матрицы McKinsey.
3. Провести анализ позиционирования конкурентов с помощью карт ценности и карт «Важность-Удовлетворенность».
4. В последнем разделе статьи представлены рекомендации для совершенствования маркетинговой стратегии компании ВкусВилл.

Таким образом, объектом исследования является российский рынок продуктового ритейла. Предметом настоящего исследования является стратегический маркетинговый анализ компании и рынка.

---

<sup>1</sup> Свободная энциклопедия Википедия. ВкусВилл [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Вкусвилл>.

## Методология исследования

Исследование было разбито на 2 части.

1. *Поисковое исследование, которое делилось на конкурентный анализ и анализ потребителей.*

*Конкурентный анализ.* На данном этапе при помощи сервисов были определены границы рынка и основные конкуренты, для этого были использованы сервисы Alexa, Megaindex, SimilarWeb. Помимо этого, в рамках конкурентного анализа были проведены анализ трафика с помощью сервисов SimilarWeb и Spywords, анализ веб-сайтов с изучением технических характеристик посредством анализа данных сервиса Grader, анализ работы компаний в социальных сетях при использовании ресурса Popsters, сравнительный анализ мобильных приложений компаний на основе данных ресурса Sensortower, а также анализ упоминаний компаний в СМИ, для которого использовались данные сервиса Медиалогия.

*Анализ потребителей.* Были выявлены основные параметры потребительской ценности в результате контент-анализа отзывов на площадках irecommend.ru, otzovik.ru и yandex.market.ru. Для анализа потребностей клиентов была использована матрица BCG. Для ее построения предварительно были проведены кластеризация запросов потребителей на сайтах конкурентов с помощью сервиса Megaindex, а также исследована динамика ключевых запросов с использованием сервиса Яндекс.Wordstat.

2. *Итоговое исследование: проведение онлайн-опроса<sup>1</sup> с 06.04.2020 по 17.04.2020, в ходе которого было опрошено 273 респондента. Анкета, использованная в опросе, приведена в Приложении 1.*

На рис. 1 и 2 приведена информация о респондентах. Выборка респондентов преимущественно состояла из женщин в возрасте от 19 до 24 лет. Также весьма велика доля потребителей от 14 до 18 лет. Анкета была размещена на нескольких интернет-ресурсах, среди которых самым весомым стала платформа

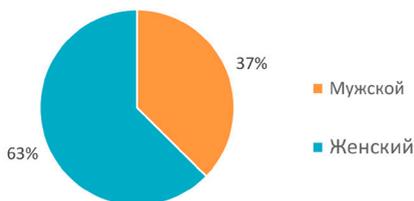


Рис. 1. Гендерное распределение респондентов<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Опрос авторов был проведен с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGVgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

<sup>2</sup> Там же.

ВКонтакте, что позволило привлечь большое число разнообразных респондентов и получить обширную выборку.

Для построения карт ценности также было проведено ценовое исследование на основе каталогов на сайтах конкурентов. Так как на сайте Пятерочки отсутствовал каталог, авторы воспользовались методом исследования офлайн: для наблюдения был выбран магазин Пятерочка по адресу: г. Москва, улица Братиславская, д. 16к2; наблюдение было проведено 22.05.2020.

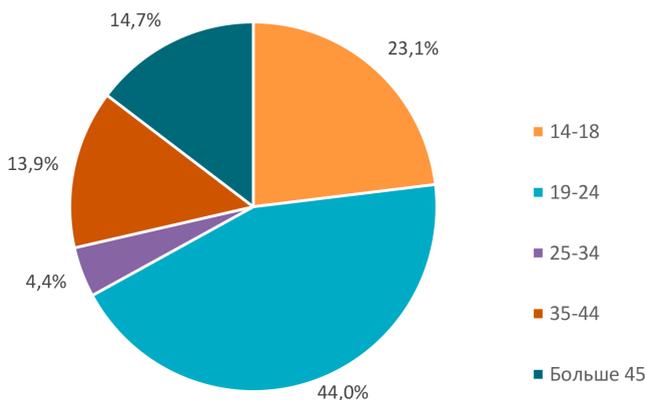


Рис. 2. Возрастное распределение респондентов<sup>1</sup>

## Конкурентный анализ

Рынок российского продуктового ритейла в интернете достаточно широкий и включает в себя множество направлений деятельности: сервисы доставки еды из кафе и ресторанов, онлайн-гипермаркеты и многие другие. Поэтому очень важно определить границы рынка и составить список конкурентов. Для подбора конкурентов были использованы три основных сервиса: Alexa.com, Megaindex.com и SimilarWeb.com. Первый сервис отбирает конкурентов по пересечению аудитории сайтов и ранжирует их по данному параметру. Данный источник предложил 184 конкурента. Сервис Megaindex отобрал 100 конкурентов на основе общих поисковых запросов. Similarweb выделил 40 конкурентов, отобранных по индексу соответствия, показывающему долю целевой аудитории в трафике. Наиболее точный результат по определению конкурентов

<sup>1</sup> Источником также является опрос.

рынка показал ресурс Alexa.com. Перечень конкурентов, отобранных для исследования представлен в табл. 1: были отобраны сетевые продуктовые ритейлеры, активно двинувшиеся в онлайн.

### Анализ трафика

Для отобранных конкурентов был проведен анализ трафика на их веб-сайты (табл.1). Самыми посещаемыми за период стал сайт Ленты — 15,35 млн посещений, после которого с большим отрывом следует сайт компании Метро — 11,06 млн. Далее следуют компании X5 Retail Group, и — с небольшим отрывом — Магнит. Наибольший разрыв между конкурентами по числу посещений сайта наблюдается между Магнитом и следующим за ним ВкусВиллом<sup>1</sup>.

Таблица 1

#### Анализ трафика на сайты конкурентов с 01.12.2019 по 29.02.2020<sup>2</sup>

Название компании	Число посещений сайта	Уникальные посетители	Продолжительность посещения	Просмотр страниц за посещение	Показатель отказов, %
Лента	15,35М	2,366М	0:03:34	3,92	42,67
Метро	11,06М	1,902М	0:04:15	6,98	39,69
Пятерочка	9,911М	1,917М	0:04:20	4,41	36,81
Перекресток	7,956М	1,565М	0:05:46	7,73	46,40
Магнит	7,812М	1,630М	0:04:28	4,04	38,08
ВкусВилл	2,445М	433,608	0:03:41	3,84	44,08
Глобус	2,282 М	475,64	0:05:09	6,57	39,10
О'кей	1,804М	375,173	0:02:47	2,82	44,11
Азбука Вкуса	1,623М	366,535	0:03:51	4,22	56,65
Дикси	714,426	153,382	0:02:03	2,62	52,33

Продолжительность посещения — один из самых важных показателей вовлеченности трафика, ведь, чем привлекательнее сайт и полезнее его содержание для потребителя, тем больше времени он там будет проводить.

<sup>1</sup> Розничные сети Москвы и Московской области в 2018 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.retail.ru/articles/roznichnye-seti-moskvy-i-moskovskoy-oblasti-v-2018/>.

<sup>2</sup> На основе сервиса SimilarWebPro. Период мониторинга: 01.12.2019-29.02.2020, дата обращения: 12.03.220.

Еще одна важная характеристика — это показатель отказов, который представляет собой процентное соотношение количества посетителей, покинувших сайт прямо со страницы входа или просмотревших не более одной страницы сайта. Высокий уровень показателя свидетельствует либо о непривлекательности сайта, его недостаточном удобстве, либо о неэффективном привлечении целевой аудитории. ВкусВилл занимает среднюю позицию по продолжительности посещения и показателям отказа. Это говорит о том, что компании следует продолжать работать над развитием своего сайта и привлечением целевой аудитории.

Также был проведен анализ динамики трафика на сайты конкурентов, чтобы оценить воздействие пандемии COVID-19 на рынок продуктового ритейла (рис 3). Выяснилось, что число посещений сайтов выросло у всех конкурентов, за исключением Метро, Магнит, и Дикси. Наибольшую динамику роста посещения сайтов показали Перекресток, около 73% роста, и Лента, 39% роста. Можно сделать вывод, что пандемия способствовала развитию и повышению интереса потребителей к продуктовому ритейлу в онлайн.

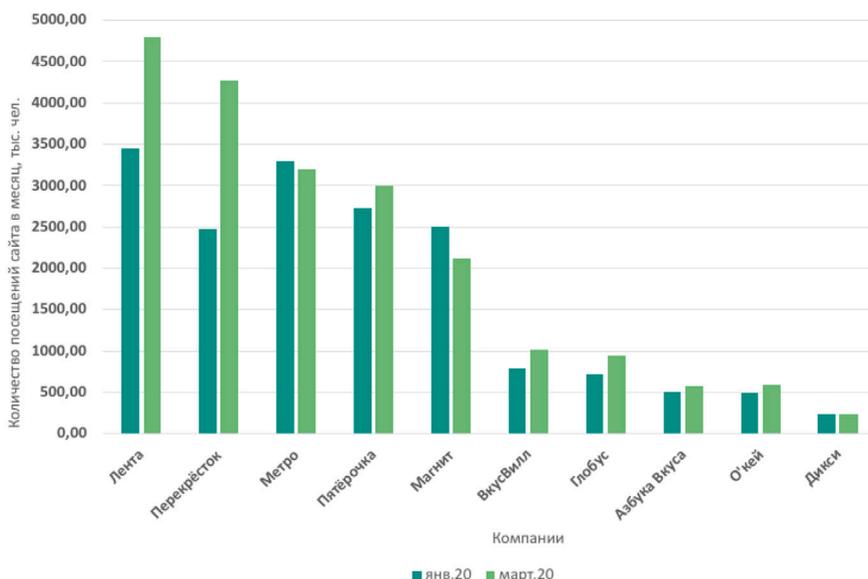


Рис. 3. Динамика трафика на сайты конкурентов в марте 2020 г. по сравнению с январем 2020 г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> На основе сервиса SimilarWebPro (период мониторинга: 01.2020-03.2020, дата обращения: 13.03.2020).

## Входящий трафик

При помощи сервиса Similarweb.com была проанализирована структура входящего трафика на сайты компаний (рис. 4).

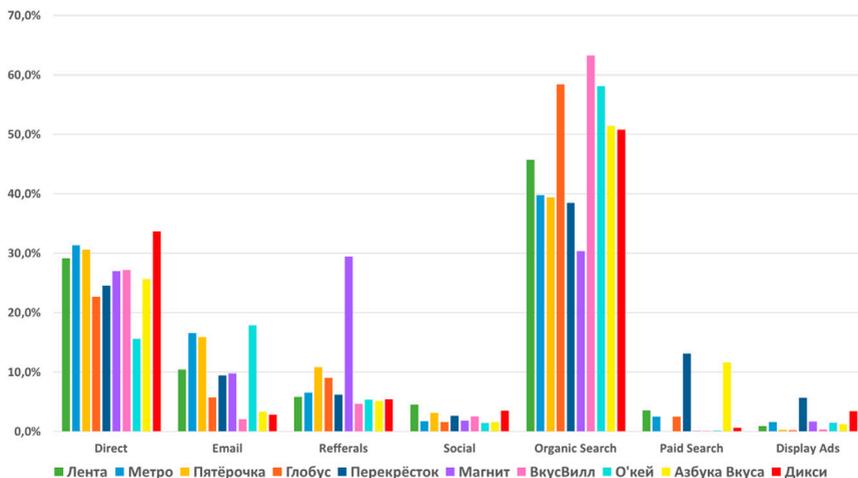


Рис. 4. Входящий трафик на сайты конкурентов<sup>1</sup>

Из рис. 4 следует, что наибольшая доля входящего трафика для всех компаний приходится на органический поиск. При этом у ВкусВилла доля органического поиска в объеме всего входящего трафика на 13.03.2020 за 3 месяца составляла целых 63,2%. Это может говорить о том, что компания только начала выход в онлайн и еще не научилась эффективно использовать остальные каналы привлечения трафика. Большая доля поискового трафика в структуре входящего трафика также у таких компаний, как Глобус, О'кей, Азбука Вкуса и Дикси. Значительную долю составляет и прямой трафик. Однако здесь ВкусВилл уступает Дикси, Метро, Пятерочке и Ленте. Можно сделать вывод, что у ВкусВилла по сравнению с этими конкурентами меньше доля постоянных клиентов, которые, например, могли поместить адрес сайта в закладки или же набирают адрес прямо в поисковой строке браузера. Если посмотреть на долю почтового трафика, можно заметить, что ВкусВилл уступает всем конкурентам, что говорит о том, что компания мало работает с почтовыми рассылками.

<sup>1</sup> На основе сервиса SimilarWebPro (период мониторинга: 01.2020-03.2020, дата обращения: 13.03.2020).

Если правильно настроить и персонализировать почтовые рассылки с актуальной информацией об акциях и с интересными предложениями, может также увеличиться и доля прямого трафика за счет расширения лояльной клиентской базы. Далее обратим внимание на низкую долю ссылочного трафика в структуре входящего трафика на сайт ВкусВилла. Здесь компания также отстает от своих конкурентов. Магнит резко выделяется на фоне остальных компаний, у него доля ссылочного трафика составляет почти 30%. Это указывает на то, что компания активно продвигается и размещает о себе информацию в интернете. Можно заметить, что все компании не активно продвигаются в социальных сетях, ВкусВилл здесь занимает среднее положение. Стоит также отметить низкую долю рекламного трафика у ВкусВилла и остальных компаний, не считая Перекресток и Азбуку Вкуса, которые занимаются рекламным продвижением.

### **Анализ органической выдачи и контекстной рекламы**

При помощи сервиса [spywords.ru](http://spywords.ru)<sup>1</sup> были изучены запросы, приводящие на веб-сайты [vkusvill.ru](http://vkusvill.ru), [av.ru](http://av.ru) и [perekrastok.ru](http://perekrastok.ru). Стоит отметить, что у ВкусВилла в поисковой системе Google полностью отсутствует контекстная реклама, а в Яндексe ее очень мало. По ключевым словам была обнаружена контекстная реклама конкурентов, которая занимает первые строки поисковой выдачи.

Анализ с использованием сервиса [spywords](http://spywords.ru)<sup>2</sup> показал, что в поисковой системе Яндекс среди наиболее популярных запросов по трем доменам ([vkusvill.ru](http://vkusvill.ru), [av.ru](http://av.ru) и [perekrastok.ru](http://perekrastok.ru)) оказались запросы «доставка продуктов», «магазин продуктов» и «молочная продукция»; в Google для этих же доменов — «доставка алкоголя», «детское питание» и «доставка продуктов». Следовательно, эти запросы являются самыми дорогими для компаний, и при этом они релевантны, а значит, стоит бороться за более высокое место в поисковой выдаче по вышеуказанным запросам.

### **Ссылочный трафик**

Далее посмотрим на структуру ссылочного трафика, который включает в себя входящие и исходящие ссылки (*Приложения 2 и 3*).

Для компании ВкусВилл крупнейшим источником ссылочного трафика является поисковый сервис Яндекс, доля которого составляет

---

<sup>1</sup> На основе сервиса [spywords.ru](http://spywords.ru), дата обращения: 08.06.2020.

<sup>2</sup> На основе сервиса [spywords.ru](http://spywords.ru), дата обращения: 08.06.2020.

94,3%. Возможно, компании стоит уделить внимание и другому поисковику — Google.

13,5% исходящего трафика приходится на платежную систему [securepay.tinkoff.ru](https://securepay.tinkoff.ru), 8,5% переходит на сайт сервиса доставки продуктов [savetime.net](https://savetime.net). Следовательно, можно предположить, что немалая часть людей, посетивших сайт, конвертируется в клиентов компании, переходя на сайт оплаты покупок и доставки. Однако, если сравнивать с другими компаниями, конверсия на сайте не такая большая. Так у Азбуки Вкуса на сайт платежной системы [securepayments.sberbank.ru](https://securepayments.sberbank.ru) приходится 29,5%, а на сайт доставки [av.savetime.net](https://av.savetime.net) — 27,4% исходящего ссылочного трафика. Высокая конверсия также у Метро и Ашана. Лидирует среди конкурентов компания О'кей, у которой по данным сервиса SimilarWebPro 82,3% исходящего с сайта трафика переходит на сайт сервиса доставки продуктов [okeydostavka.ru](https://okeydostavka.ru) (*Приложение 2*).

## **Анализ технических характеристик веб-сайтов компаний-конкурентов**

С целью проанализировать уровень эффективности работы веб-сайтов рассматриваемых компаний-конкурентов были изучены их технические параметры (табл. 2).

Для проведения анализа был использован сервис [website.grader.com](https://website.grader.com), который анализирует технические характеристики выбранного сайта и предлагает рекомендации по устранению недостатков. Единственным исключением из данного анализа стал сайт Азбуки Вкуса ([av.ru](https://av.ru)), который Grader оценить не смог.

Суммарная оценка складывалась из оценок по 4 блокам параметров: Performance (производительность), SEO (поисковая оптимизация в органическом поиске), Mobile (удобство использования на мобильных устройствах), а также Security (безопасность). По первым трем блокам характеристик максимальная возможная оценка составила 30 баллов, по параметру «безопасность» наивысшая оценка составляла 10 баллов. Далее рассчитывалась итоговая оценка, которая получалась в результате суммирования оценок по всем четырем блокам параметров, которая располагается в промежутке от 0 до 100 баллов. Чем выше итоговая оценка, тем удобней и качественнее считается веб-сайт.

**Суммарная оценка технических характеристик веб-сайтов компаний-конкурентов<sup>1</sup>**

Веб-сайт	Оценка производительности, max 30	Оценка поисковой оптимизации, max 30	Оценка удобства использования на мобильных устройствах, max 30	Оценка безопасности, max 10	Итоговая оценка, max 100
perekrestok.ru	12	30	30	0	<b>72</b>
dixy.ru	5	30	30	5	<b>70</b>
metro-cc.ru	15	30	20	5	<b>70</b>
vkusvill.ru	14	30	20	5	<b>69</b>
magnit.ru	3	30	30	5	<b>68</b>
av.ru	11	30	20	5	<b>66</b>
lenta.com	5	30	20	10	<b>65</b>
okmarket.com	5	25	30	5	<b>65</b>
5ka.ru	30	25	0	10	<b>65</b>
globus.ru	5	30	20	5	<b>60</b>

Согласно ресурсу Grader, сайт ВкусВилла vkusvill.ru получил оценку 69 баллов по 100-балльной шкале, уступая по суммарной оценке веб-сайтам трех конкурентов: perekrestok.ru, получившему самую высокую оценку из всех рассматриваемых компаний — 72 балла, metro-cc.ru и dixy.ru — по 70 баллов. Самую низкую суммарную оценку из всех веб-сайтов получил сайт компании Глобус globus.ru — 60 баллов.

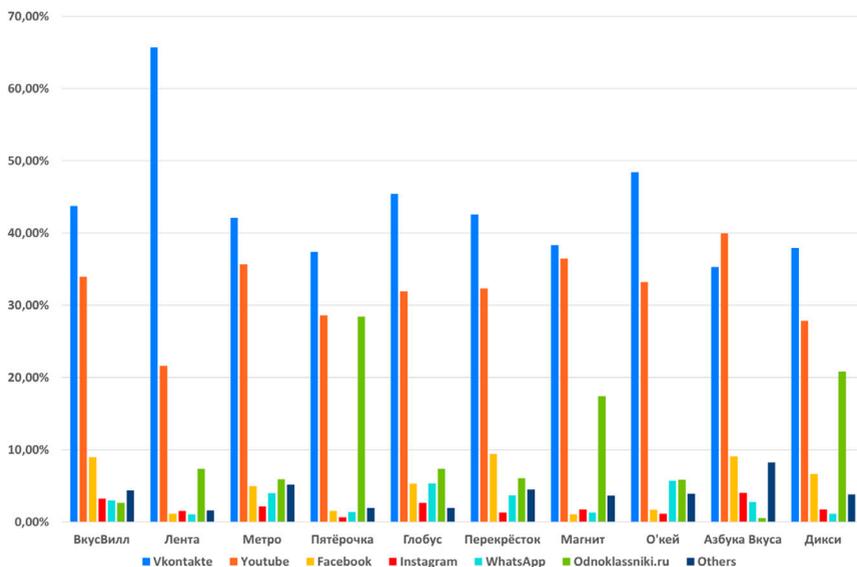
### **Конкурентный анализ работы компаний в социальных сетях**

Исследование «Effects of the intensity of use of social media on brand equity»<sup>2</sup> показало, что активность компании в социальных сетях положительно влияет на осведомленность о бренде, которая, в свою очередь, влияет на его восприятие людьми, его потребительскую ценность и склонность рекомендовать другим (по принципу «сарафанного радио»).

Обратимся к рис. 5, иллюстрирующему структуру трафика из социальных сетей. Работа в социальных сетях — это очень важная составляющая работы компании, связанная с построением взаимоотношений с клиентами и повышением их лояльности.

<sup>1</sup> На основе сервиса website.grader.com, дата обращения: 09.03.2020.

<sup>2</sup> Stojanovic Igor, Andreu Luisa and Curras-Perez Rafael. Effects of the intensity of use of social media on brand equity, 2017. [Электронный ресурс] // URL : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-11-2017-0049/full/pdf?title=effects-of-the-intensity-of-use-of-social-media-on-brand-equity-an-empirical-study-in-a-tourist-destination>

Рис. 5. Трафик из социальных сетей<sup>1</sup>

Заметим, что все компании активно работают, в первую очередь, в ВКонтакте и на Youtube. ВкусВилл старается привлечь трафик со всех перечисленных площадок, однако лишь небольшое внимание уделяется таким социальным сетям, как Facebook, Instagram, WhatsApp и Одноклассники (все имеют долю трафика меньше 10%). Несмотря на это, ВкусВилл является лидером по доле трафика из Facebook наравне с Перекрестком и Азбукой Вкуса. Также исследуемая компания является одним из лидеров по доле трафика из Instagram среди рассмотренных компаний, уступая лишь Азбуке Вкуса.

При анализе социальных сетей при помощи ресурса popsters.ru компания ВкусВилл сравнивалась с крупнейшими конкурентами: Перекресток, Азбука Вкуса, Metro Cash&Carry, Лента и Globus. При анализе активности указанных компаний была изучена их деятельность в социальных сетях ВКонтакте и Instagram (табл. 3 и 4).

Для анализа работы компаний в данных социальных сетях применялись следующие показатели: количество подписчиков в официальной группе компании, ERpost, ERview и ERday (значения всех трех показателей engagement rate представлены за 2019 и 2020 гг. с целью отражения их динамики).

<sup>1</sup> На основе сервиса SimilarWebPro (период мониторинга: 01.2020-03.2020, дата обращения: 13.03.2020).

Последние три показателя являются коэффициентами вовлеченности пользователей в опубликованный контент. Это означает, что они отображают долю пользователей, проявивших активность по отношению к публикациям: репосты, комментарии и другие.

Как указывается в блоге на сервисе [popsters.ru](http://popsters.ru)<sup>1</sup>, показатели рассчитываются следующим образом:

- средний ERpost = (сумма лайков за анализируемый период + сумма репостов за анализируемый период + сумма комментариев за анализируемый период) / количество подписчиков / количество публикаций за анализируемый период;
- средний ERview = (сумма всех записей за анализируемый период) / количество публикаций за анализируемый период;
- средний ERday = (сумма лайков за анализируемый период + сумма репостов за анализируемый период + сумма комментариев за анализируемый период) / количество подписчиков / количество дней в проанализированном периоде;

В целом ERpost позволяет оценивать эффективность публикаций — насколько они интересны подписчикам. ERday оценивает вовлечение аудитории отдельно по дням, и его следует трактовать как «эффективный охват» — процент пользователей, который в сутки проявляет интерес.

В табл. 3 представлены данные по конкурентам в социальной сети ВКонтакте.

Таблица 3

### Анализ активности подписчиков в социальной сети ВКонтакте<sup>2</sup>

Название компании и сообщества ВКонтакте (в скобках)	Кол-во подписчиков (на момент обращения)	ER post, %		ER day, %		ER view, %	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
ВкусВилл (ВкусВилл — натуральные продукты)	32204	0,048	0,058	<b>1,479</b>	<b>2,520</b>	<b>1,166</b>	<b>1,404</b>
Перекресток (Перекресток)	58225	0,186	<b>0,144</b>	0,196	0,150	0,839	0,553
Азбука Вкуса (Азбука Вкуса)	10722	<b>0,335</b>	0,129	0,281	0,111	0,607	0,954
Метро (Metro Cash & Carry Russia)	158555	0,024	0,028	0,031	0,037	0,237	0,361
Лента (ЛЕНТА)	<b>359891</b>	0,083	0,068	0,105	0,110	0,289	0,283
Глобус (Сеть гипермаркетов «Глобус»)	85852	0,231	0,074	0,214	0,082	0,986	0,499

<sup>1</sup> Сервис [popsters.ru](http://popsters.ru).

<sup>2</sup> Там же (дата обращения: 07.06.2020).

На момент обращения (07.06.2020) официальная группа Ленты среди рассмотренных компаний имеет наибольшее количество подписчиков — чуть менее 360 000. По показателю ERpost в 2019 г. лидером являлась Азбука Вкуса, однако в 2020 г. она сдала свои позиции, в результате чего на первое место вышел Перекресток. ВкусВилл же в 2019 и 2020 гг. являлся бессменным лидером по показателям ERday и ERview.

По показателям ERday и ERview ВкусВилл является лидером среди рассмотренных компаний, причем в 2020 г. значение ERday оказалось выше значения ближайшего преследователя — Перекрестка — примерно в 17 раз. Поэтому можно утверждать, что эффективность работы в ВКонтakte у компании ВкусВилл выше, чем у конкурентов.

Таблица 4

#### Анализ активности подписчиков в социальной сети Instagram<sup>1</sup>

Название компании	Кол-во подписчиков (на момент обращения)	ER post, %		ER day, %	
		2019	2020	2019	2020
ВкусВилл (vkusvill_ru)	114946	1,144	1,338	1,003	<b>1,631</b>
Перекресток (perekrestok)	53122	0,655	0,479	0,356	0,312
Азбука Вкуса (azbukavkusa)	59456	<b>2,140</b>	1,015	<b>1,840</b>	0,839
Метро (metroccru)	203862	0,190	0,288	0,248	0,367
Лента (lenta_com)	615958	0,238	0,312	0,385	0,725
Глобус (globusru_official)	21654	1,415	<b>1,380</b>	1,030	1,044

Согласно данным, представленным в табл. 4, Лента имеет наибольшее количество подписчиков в сети Instagram, однако показатели вовлеченности сравнительно низкие. Азбука Вкуса в 2019 г. являлась среди рассмотренных здесь компаний лидером по обоим показателям вовлеченности, но в 2020 г. их значения снизились больше, чем в 2 раза, в результате чего компания потеряла свое лидерство. В 2020 г. наивысшее значение показателя ERpost — у компании Глобус, показателя ERday — у компании ВкусВилл. Можно констатировать высокую заинтересованность всех подписавшихся пользователей.

Стоит отметить, что в 2020 г. большую часть времени потребители провели в условиях самоизоляции, что способствовало повышению активности в социальных сетях. Как можно видеть из табл. 2 и 3, в целом, активность в социальных сетях за период пандемии резко выросла. Об этом же свидетельствует и отчет Nielsen от 07.04.2020<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> На основе сервиса ropsters.ru (дата обращения: 07.06.2020).

<sup>2</sup> Исследование компании Nielsen «Потребители и Covid-19 в России: настроения, ожидания и новые привычки» от 07.04.2020.

## Оценка лояльности потребителей на основе упоминаний в СМИ и социальных сетях

На основе данных с сайта mlg.ru<sup>1</sup> были посчитаны коэффициенты потребительской лояльности по методике NPS, разработанной Фредериком Райхельдом<sup>2</sup>, для компаний-конкурентов на основе упоминаний компаний в СМИ (табл. 5). Для этого были проанализированы упоминания различной тональности в СМИ: негативные, нейтральные и позитивные. На основе полученных данных были рассчитаны доли адвокатов и критиков компаний<sup>3</sup>, а затем рассчитаны и коэффициенты потребительской лояльности по конкурентам<sup>4</sup>. Полученные данные представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Рейтинг лояльности потребителей по тональности упоминаний конкурентов в СМИ<sup>5</sup>**

	Негативные	Нейтральные	Позитивные	Всего	Адвокаты, %	Критики, %	NPS, %
ВкусВилл	517	9539	3473	13529	25,67	3,82	21,85
Азбука Вкуса	198	5818	1741	7757	22,44	2,55	19,89
Метро	570	17622	2943	21135	13,92	2,70	11,23
Перекресток	751	14982	2649	18382	14,41	4,09	10,33
Пятерочка	6741	35171	10866	52778	20,59	12,77	7,82
Глобус	328	7466	956	8750	10,93	3,75	7,18
Лента	2434	28269	4401	35104	12,54	6,93	5,60
Магнит	9701	54106	13406	77213	17,36	12,56	4,80
О'кей	886	11019	1218	13123	9,28	6,75	2,53
Дикси	1141	6904	931	8976	10,37	12,71	-2,34

На основе данных табл. 5 можно сказать, что ВкусВилл обладает наивысшим значением показателя лояльности + 21,85%. Это объясняется

<sup>1</sup> На основе сервиса Медиалогия (дата обращения: 12.03.2020, период мониторинга: 12.03.2019-12.03.2020, география: Российская Федерация).

<sup>2</sup> Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 22.

<sup>3</sup> По формулам: адвокаты (%) = отношение количества позитивных упоминаний к общему количеству упоминаний в СМИ, критики (%) = отношение количества негативных упоминаний к общему количеству упоминаний в СМИ.

<sup>4</sup> По формуле: NPS (%) = адвокаты (%) — критики (%).

<sup>5</sup> На основе сервиса Медиалогия (дата обращения: 12.03.2020, период мониторинга: 12.03.2019-12.03.2020, география: Российская Федерация).

большой долей позитивных упоминаний в совокупности с маленькой долей негативных упоминаний. На втором месте по величине NPS расположилась Азбука Вкуса со значением, равным 19,89%. Наименьшим значением показателя обладает Дикси -2,34%.

## Сравнение мобильных приложений компаний-конкурентов

Компаниям приходится разрабатывать и совершенствовать собственные мобильные приложения, чтобы соответствовать запросам аудитории. Потребителям все чаще становится удобнее заказывать продукты на дом, им проще посмотреть в своем смартфоне скидки, акции и предложения, не посещая сайт компании.

Для анализа мобильных приложений компаний-конкурентов использовался сервис [sensortower.com](https://sensortower.com). В табл. 6 представлены пользовательские оценки в магазинах мобильных приложений App Store для мобильной операционной системы iOS и Google Play для платформы Android. Оценки для App Store рассчитаны по всем версиям указанных приложений за все время наблюдения в то время, как для Google Play указаны оценки как за все время наблюдения по всем версиям приложений, так и по последним версиям каждого приложения (в скобках). Пользователи выставляли оценки от 1 до 5 баллов, далее на основе этих оценок по каждому приложению в обоих магазинах было рассчитано средневзвешенное арифметическое всех этих оценок: для каждого значения оценки, она умножалась на количество выставленных таких оценок, затем эти произведения суммировались и эта сумма была поделена на количество всех оценок приложения в магазине.

Таблица 6

### Пользовательские оценки мобильных приложений компаний-конкурентов в App Store и Google Play<sup>1</sup>

Название компании	App Store	Google Play
ВкусВилл: доставка продуктов	4,6	<b>4,66 (4,7)</b>
Перекресток <sup>1</sup>	<b>4,7</b>	2,97 (4,3)
METRO Cash and Carry	4,6	2,24 (4,2)
GLOBUS — гипермаркеты ГЛОБУС	4,0	4,2 (4,3)
Лента	4,6	<b>4,5 (4,7)</b>
Азбука Вкуса — Доставка	3,6	2,6 (4,1)

<sup>1</sup> На основе сервиса [sensortower.com](https://sensortower.com) (дата обращения: 07.06.2020).

<sup>1</sup> Для Перекрестка указана средняя оценка по нескольким мобильным приложениям компании.

Стоит отметить, что мобильные приложения компании ВкусВилл имеют одни из самых высоких оценок на обеих рассматриваемых мобильных платформах. На платформе Android приложение компании является лидером среди рассмотренных приложений как за весь период наблюдения по всем версиям приложений, так и по последней версии приложения.

Проанализировав пользовательские отзывы по мобильным приложениям, можно сделать следующие выводы:

- мобильное приложение Глобуса имеет относительно низкую оценку, поскольку в приложении наблюдается большее количество критических ошибок (исходя из комментариев) на обеих платформах;
- приложение Азбуки вкуса имеет оценку 3,6 в App Store, так как его функциональность ограничена геолокацией (о чем не сообщается в описании), а также наблюдается большое количество ошибок от вылетов приложения и аккаунта до ошибок в заказах (например, слетает геолокация, заказ уходит на другой адрес);
- в приложении Перекрестка также наблюдаются ошибки, однако стоит обратить внимание, что разработчик над ними активно работает, исправляя обновлениями;
- в приложениях Метро, Ленты и ВкусВилла присутствуют ошибки, однако этих ошибок немного, а критических ошибок не наблюдается.

При помощи сервиса [sensortower.com](https://sensortower.com) также была проведена оценка мобильных приложений на платформах iOS и Android (табл. 7). Для оценки приложений выделялись 3 параметра: качество восприятия пользователем (*sensor score*), визуальное качество (*visibility*) и выход на международный уровень, или интернационализация (*internationalization*). Максимальная оценка по каждому параметру — 100 баллов. Сервис выставляет итоговую оценку приложению от А до F, где А+ является наивысшей возможной оценкой, а F — низшей оценкой.

Согласно оценкам мобильных приложений в табл. 7, в App Store (на платформе iOS) лучшими приложениями являются приложения Перекрестка и Метро, а в Google Play (на платформе Android) — лидером является приложение Ленты. У всех приложений низкие оценки за третий параметр — выход на международный уровень. Это связано с тем, что все эти приложения направлены исключительно на российский рынок, поэтому этот параметр не является важным при оценке приложений, по мнению авторов.

Таблица 7

Оценки мобильных приложений на мобильных платформах iOS и Android<sup>1</sup>

Компания	Название мобильного приложения (платформа)	Оценка качества восприятия пользователем (max 100)	Оценка визуального качества (max 100)	Оценка интернационализации приложения (max 100)	Итоговая оценка
ВкусВилл	ВкусВилл — доставка продуктов (iOS)	74	52	18	D+
	ВкусВилл — доставка продуктов (Android)	74	47	20	D+
Перекресток	Мой Перекресток (iOS)	73	81	17	C
	Мой Перекресток (Android)	76	48	20	D+
Метро	METRO Cash And Carry (iOS)	72	74	17	C
	METRO Cash And Carry (Android)	74	47	20	D+
Глобус	GLOBUS — гипермаркеты ГЛОБУС (iOS)	64	59	17	D
	GLOBUS — гипермаркеты ГЛОБУС (Android)	73	46	20	D
Лента	Лента (iOS)	77	55	17	D+
	Лента (Android)	81	51	20	C-
Азбука Вкуса	Азбука Вкуса (iOS)	61	50	18	D-
	Азбука Вкуса (Android)	60	40	20	D-

При помощи выставленных оценок по каждому параметру можно сделать следующие выводы по мобильным приложениям ВкусВилла:

- параметр «качество восприятия пользователем»: на обеих платформах мобильным приложением была получена оценка 74 балла из 100 максимально возможных, что является достаточно неплохим результатом; скорее всего, над этим параметром была проведена основательная работа;

<sup>1</sup> На основе сервиса sensortower.com (дата обращения: 07.06.2020).

- параметр «визуальное качество»: на платформе iOS была получена оценка 52 балла из 100, тогда как на платформе Android была получена оценка в 47 баллов из 100; этот параметр разработчикам приложения стоит усовершенствовать;
- параметр «интернационализация»: на платформе iOS была получена оценка 18 баллов из 100, тогда как на платформе Android была получена оценка в 20 баллов из 100.

Для мобильного приложения на обеих платформах была выставлена суммарная оценка D+, что является средним результатом, однако важно отметить, что на суммарную оценку повлиял технический параметр Internationalization, в результате чего она оказалась ниже, чем могла бы быть, если бы данный параметр не учитывался.

## Анализ потребителей

### Анализ ценности рыночного предложения и выявление его параметров

Ценность рыночного предложения — это соотношение выгод и издержек потребителя<sup>1</sup>.

Параметры ценности рыночного предложения на исследуемом рынке были выявлены посредством контент-анализа отзывов потребителей на сайтах irecommend.ru, otzovik.com и yandex.market.ru. Были выявлены и сформулированы параметры ценности в терминах, которые использовали сами потребители.

Для анализа рынка офлайн магазинов было изучено 670 отзывов и выделено 9 параметров, которые изначально были проранжированы по частоте упоминаний, а позже — в соответствии с проведенным опросом<sup>2</sup> по значимости (табл. 8). Значимость параметров оценивалась по 7-балльной шкале, где 7 — очень важно. Двумя наименее весомыми параметрами являются «наличие программы лояльности» и «удобство сайта», а наиболее значимыми можно выделить четыре параметра, важность которых больше 5: «цены товаров», «натуральность продуктов», «ассортимент товаров» и «местоположение магазинов», важность первого параметра составила 5,83 балла.

Также был проведен анализ параметров ценности мобильных приложений конкурентов. Было собран и проанализирован 81 отзыв и выделено 7 параметров ценности рыночного приложения, которые

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс / пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 303 с.

<sup>2</sup> N = 263 (период проведения опроса: 06.04.2020-17.04.2020).

изначально были проранжированы по частоте упоминаний, а затем на основании данных опроса<sup>1</sup>, по 10-балльной шкале, где 10 — очень важно (табл. 9). Из таблицы видно, что потребители обращают особое внимание на простоту и удобство использования приложения и сайта: к наиболее значимым параметрам можно отнести «понятный интерфейс приложения» и «удобные фильтры и разделы в приложении». Наименее важными параметрами для потребителей являются «дополнительные акции и предложения», а также «возможность дать обратную связь».

Таблица 8

**Параметры ценности мобильных приложений  
и сайтов исследуемых компаний<sup>2</sup>**

	<b>Параметр ценности</b>	<b>Важность (по 7-балльной шкале, где 7 — очень важно)</b>
1	Местоположение магазинов	5,83
2	Ассортимент товаров	5,77
3	Натуральность продуктов	5,52
4	Цены товаров	5,5
5	Уровень обслуживания	4,72
6	Приятная атмосфера и дополнительные возможности для клиентов	4,54
7	Удобство сбора заказов	4,53
8	Удобство сайта	4,01
9	Наличие программы лояльности	3,98

Таблица 9

**Параметры ценности мобильных приложений  
и сайтов исследуемых компаний<sup>3</sup>**

	<b>Параметр ценности</b>	<b>Важность (по 10-балльной шкале, где 10 — очень важно)</b>
1	Понятный интерфейс приложения	7,91
2	Удобные фильтры и разделы в приложении	5,79
3	Удобство регистрации	5,13
4	Разнообразный функционал приложения	4,32

<sup>1</sup> N = 263 (период проведения опроса: 06.04.2020-17.04.2020).

<sup>2</sup> На основе сервисов irecommend.ru, otzovik.com, market.yandex.ru; 670 отзывов (период мониторинга: 06.03.2020-13.03.2020).

<sup>3</sup> На основе сервисов irecommend.ru, otzovik.com, market.yandex.ru

Окончание табл. 9

	Параметр ценности	Важность (по 10-балльной шкале, где 10 — очень важно)
5	Возможность настроить приложение по предпочтениям	4,32
6	Дополнительные акции и предложения	3,92
7	Возможность дать обратную связь	2,53

### Анализ потребностей клиентов на основе ключевых запросов с использованием матрицы BCG

На основе сервиса Megaindex была проведена кластеризация запросов на исследуемом сайте и на сайтах-конкурентах. Было получено около двухсот запросов, многие из которых пересекались. Например, запросы по разным алкогольным напиткам были объединены в кластер «Алкогольные напитки». В итоге было выделено десять, наиболее популярных, кластеров (табл. 10).

Таблица 10

#### Результирующая кластеризация запросов<sup>1</sup>

№	Кластеры	Показов в месяц, Яндекс
1	Скидки и акции в супермаркетах Москвы	29980
2	Алкогольные напитки	27444
3	Каталог	16771
4	Доставка	15548
5	Молочная продукция	4272
6	Детское питание и товары для детей	3088
7	Продукты	2518
8	Кондитерские и хлебобулочные изделия	1346
9	Бытовые товары	1323
10	Супермаркет	822

Анализ статистики ключевых запросов (табл. 11 и 12) был выполнен с помощью сервиса Яндекс.Wordstat<sup>2</sup>. В большинстве случаев, как выяснилось, если делать запрос с формулировкой названия кластера, то

<sup>1</sup> На основе сервиса MegaIndex (дата обращения: 16.03.2020).

<sup>2</sup> На основе сервиса Яндекс.Wordstat, режим доступа: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 25.03.2020).

показов будет намного меньше, чем если брать более конкретные запросы из тех же кластеров. Поэтому в табл. 11 в столбце «запросы» расписаны запросы, статистика которых использовалась при анализе кластеров.

Таблица 11

**Доля упоминаний ключевых запросов в период 25.02.2020 — 25.03.2020<sup>1</sup>**

Название кластера	Доля, %	Количество показов в месяц	Запросы
Скидки и акции в супермаркетах Москвы	0,07	76476	Скидки и акции в супермаркетах Москвы
Алкогольные напитки	14,58	17097782	Водка, Ром, Коньяк, Виски, Текила, Кальвадос, Вино, Шампанское, Мартини, Пиво, Сидр
Каталог	30,20	35409720	Каталог
Доставка	10,87	12743043	Доставка
Молочная продукция	16,12	18896057	Молоко, Сметана, Сыр, Творог, Кефир
Детское питание и детская продукция	0,56	658105	Детское питание, Детские товары, Детская продукция
Продукты	5,49	6432439	Продукты
Бытовые товары	1,10	1291856	Бытовая техника, Товары для кухни, Товары для дома, Бытовая химия
Сладкое, хлебобулочные и кондитерские изделия	20,32	23823649	Варенье, Торты, Выпечка, Печенье, Конфеты, Мороженое, Хлеб, Булки, Пирожки, Пончики, Пирог
Супермаркет	0,69	809233	Супермаркет

Анализ динамики упоминаний ключевых запросов в период 03.2018 — 02.2020 представлен в таблице *Приложения 4*.

На основе данных по 10 ключевым запросам была построена матрица VCG (рис. 6).<sup>2</sup> Горизонтальная ось отражает долю упоминаний запроса в общем числе упоминаний. Вертикальная ось соответствует

<sup>1</sup> Составлено авторами на основании данных сервиса [Яндекс.WordStat](https://wordstat.yandex.ru). URL: <https://wordstat.yandex.ru> (дата обращения: 25.03.2020; период мониторинга: 25.02.2020-25.03.2020).

<sup>2</sup> McDonald Malcolm. Marketing Plans: How to Prepare Them, how to Use Them. P. 210-217.

темпам роста упоминаний запроса. Матрица поделена на 4 квадранта, каждый из которых имеет свои особенности.



Рис. 6. Анализ популярных запросов в поисковой системе Яндекс, являющихся основными источниками трафика на сайты продуктовых ритейлеров<sup>1</sup>

Можно заметить, что в левый верхний квадрант матрицы попал запрос Детское питание и детская продукция. Относительная доля упоминаний этого запроса низкая, но темпы роста упоминаний высокие, а значит, этот запрос, скорее всего, набирает популярность. Поэтому компания может пойти по пути продвижения этого запроса. В левый нижний квадрант с низкой долей упоминаний и низкими темпами роста упоминаний попали запросы Супермаркет и Скидки и акции в супермаркетах Москвы. Наибольшая часть запросов попала в квадрант «Звезды», доля их упоминаний высокая, а темпы роста упоминаний растут. К таким запросам относятся Продукты, Доставка, Алкогольные напитки, Молочная продукция, Сладкое, хлебулочные и кондитерские изделия. Эти запросы характеризуют, в основном, ассортимент

<sup>1</sup> Методология: там же. Megaindex, (дата обращения: 16.03.2020), 10 сайтов конкурентов, 3 конкурента по запросу; Яндекс.Wordstat, (дата обращения: 25.03.2020).

продукции магазина ВкусВилл и являются лидерами. Интересно то, что запрос Доставка имеет высокую долю упоминаний, но также обладает потенциалом для дальнейшего роста. В квадранте «Дойные коровы» располагается запрос Бытовые товары и частично запрос Каталог. Эти запросы имеют высокую долю упоминаний, но низкие темпы роста упоминаний. Однако, если запрос Каталог только начал переходить в зону «Дойных коров», то запрос Бытовые товары уже начал терять положение и практически перешел в зону «Собаки». Скорее всего, бытовыми товарами интересуются все меньше людей, поэтому дальнейшего роста упоминаний этого запроса ждать не стоит.

### Анализ потребителей по результатам опроса

Анализ результатов опроса показал, что 97,1% респондентов покупают продукты в продуктовых магазинах, остальные 2,9% предпочитают заказывать еду из столовых, кафе и ресторанов или же покупают готовую еду. Также 71% опрошиваемых приобретают продукты посредством покупки в обычном магазине, а 16% опрошиваемых приобретают продукты питания через официальные сайты магазинов или их приложения (рис. 7).

### Каким образом Вы делаете покупки?



Рис. 7. Способы приобретения продуктов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGVgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

Абсолютное большинство опрошиваемых приобретает продукты питания хотя бы раз в неделю: 63 человека совершает покупки 4 и более раз в неделю, 155 человек приобретает еду 2-3 раза в неделю и 36 человек — 1 раз в неделю.

Потребительские корзины респондентов не обладают характерными отличиями и включают в себя продукты следующих категорий: овощи и фрукты (85,3%), кондитерские и хлебобулочные изделия (85,3%), молочная продукция (84,2%), мясная и рыбная продукция (74,3%), чай, кофе, сахар (73,2%).

Были проанализированы актуальность и востребованность дополнительных возможностей при покупке продуктов, такие как «покупка товаров в разных валютах», «адаптированная платформа для оплаты товаров» (Amazon Pay, VK Pay), «подписка с уникальными скидками и акциями», «подписка на фильмы, музыку и книги», «клиентская поддержка 24/7 (в любое время)», «возможность отследить заказ и напрямую связаться с курьером» (рис. 8). Дополнительной возможностью, за которую готово заплатить 192 респондента, является возможность отследить заказ и напрямую связаться с курьером. Наименее соблазнительным предложением является возможность покупки товаров в разных валютах, за нее проголосовали всего 21 человек. Также респондентам было предложено оценить свое желание платить за ту или иную дополнительную возможность по шкале от 1 до 7, где 1 — самое низкое, 7 — самое высокое (табл. 12).

Каким дополнительным возможностям при покупке товаров Вы бы отдали предпочтение?



Рис. 8. Дополнительные возможности при покупке товаров<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

Таблица 12

**Дополнительные возможности при покупке товаров<sup>1</sup>**

	Дополнительная возможность	Желание платить (по 7-балльной шкале, где 7 — самое высокое)
1	Возможность отследить заказ и напрямую связаться с курьером	4,53
2	Клиентская поддержка 24/7 (в любое время)	3,89
3	Подписка с уникальными скидками и акциями	3,68
4	Подписка на фильмы, музыку и книги	3,40
5	Адаптированная платформа для оплаты товаров (Amazon Pay, VK Pay)	2,35
6	Покупка товаров в разных валютах	1,98

Опрос помог выявить значимость параметров ценности рыночного предложения — были проранжированы параметры, важные как при выборе товаров в продуктовых магазинах, так и при использовании мобильного приложения или сайта компаний.

Прежде, чем приступить к характеристике сегментов, следует также выделить общие черты, свойственные всем потребителям продуктового ритейла.

**Сегментация потребителей и профили сегментов**

Для сегментации была использована программа R-Studio, функция кластеризация (метод k-средних). Изначально выборка была поделена на 3 сегмента. Однако выяснилось, что третий кластер получается статистически незначимым. Таким образом, были определены 2 точки в пространстве, которые являются центрами сегментов<sup>2</sup>. Разделение проводилось на основании оценки респондентами важности параметров ценности по 7-балльной шкале.

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGVgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

<sup>2</sup> Подробнее об алгоритме поиска центра точек, а также о способах определения оптимального количества кластеров и элементах кода, использованных для получения кластеров, можно прочитать в описании пакетов R-Studio (URL: <https://www.datanovia.com/en/lessons/k-means-clustering-in-r-algorith-and-practical-examples/>).



Рис. 9. Сегментация потребителей по параметрам ценности. В сегмент 1 вошли 152 респондента, в сегмент 2 — 111 респондентов. Результаты кластеризации в R-Studio<sup>1</sup>

В результате сегментации<sup>2</sup> были выделены две целевых группы потребителей: «Молодые покупатели» и «Взрослые максималисты», имеющие значительные различия в оценке ключевых параметров и, как следствие, в покупательском поведении (рис. 9). Названия дают краткую характеристику сегментов. Наиболее важными для обеих групп респондентов являются такие параметры, как «натуральность продуктов», «местоположение магазинов», «цены товаров и их ассортимент», но и другие параметры нельзя не принять во внимание. Однако для сегмента «Взрослые максималисты» все указанные параметры оказались важны. В табл. 14 представлены профили сегментов потребителей. Профиль сегмента — это совокупность уникальных характеристик, описывающих среднего представителя сегмента.

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDXWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

<sup>2</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2012. С. 59–70.

Таблица 14

Профили сегментов потребителей<sup>1</sup>

	<b>Взрослые максималисты (синий)</b>	<b>Молодые покупатели (красный)</b>
Что покупают	Алкогольные напитки, Безалкогольные напитки, Молочная продукция, Кондитерские и хлебобулочные изделия, Овощи и фрукты, Мясная и рыбная продукция, Соусы и приправы	
Где и как покупают	В оффлайн продуктовых магазинах (около 20% через приложения магазинов и на сайтах)	В оффлайн продуктовых магазинах
Как часто покупают	2-3 раза в неделю	
Размер чека (стоимость корзины)	101-400 руб. (около 20% 401-700 руб.)	101-400 руб.
Предпочитаемые компании	Перекресток, ВкусВилл и Азбука Вкуса	ВкусВилл, Перекресток и Лента
Какими услугами программы лояльности пользуются	Бонусной картой, покупают продукты по скидкам (40% участвуют в акциях)	Бонусной картой, покупают продукты по скидкам (30% участвуют в акциях)
Кому доверяют	Родственникам и знакомым, социальным сетям (гораздо меньше, чем во 2-м кластере), сайтам акций, сайтам отзывов и рекомендаций	Родственникам и знакомым, социальным сетям
Интересы	Фильмы и сериалы, музыка, книги, спорт	
Что делают в интернете	Сижу в социальных сетях, читаю рекомендации и отзывы	Сижу в социальных сетях, работаю
Какими соц. сетями пользуются	WhatsApp, Youtube, ВКонтакте и Instagram (на одном уровне)	ВКонтакте, YouTube, WhatsApp (присутствуют Tiktok и Twitter)
Какой платформой пользуются	iOS (не все понимают вопрос)	iOS, Android
Что ценят в мобильном приложении	Возможность настроить приложение по предпочтениям, Разнообразный функционал приложения, Удобный интерфейс приложения	
Инновации	Подписка с уникальными скидками и акциями, возможности отследить заказ и напрямую связаться с курьером	Подписка с уникальными скидками и акциями, адаптированной платформе для оплаты товаров (Amazon Pay/ VK Pay)

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGvIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

Окончание табл. 14

	Взрослые максималисты (синий)	Молодые покупатели (красный)
Пол	1/3 — мужчины, 2/3 — женщины	1/2 — женщин, 1/2 — мужчин
Возраст	19-24, больше 45	14-24
Наличие детей	2/3 — нет детей, 1/3 — есть дети	Нет детей
Статус	Работающие	Студенты и школьники
Численность	152	111

### NPS по выделенным сегментам потребителей

Для полученных сегментов потребителей были подсчитаны индексы потребительской лояльности NPS (Net Promoter Score) с применением методологии Фредерика Райхельда<sup>1</sup> (табл. 15). Респондентам предлагалось ответить на вопрос «Оцените по шкале от 0 до 10 Вашу готовность порекомендовать предпочитаемую компанию своим друзьям/знакомым? (0 — не рекомендую, 10 — обязательно порекомендую)». Затем потребители были разделены на 3 группы: поставивших оценку от 0 до 6 баллов — критики, 7-8 баллов — нейтралы и 9-10 баллов — сторонники бренда. Далее были рассчитаны доли каждой группы респондентов (в рамках каждого отдельного сегмента) в объеме всего сегмента, к которому они относятся, и индекс для каждого сегмента рассчитывался по формуле:  $NPS = \text{доля сторонников (в \%)} - \text{доля критиков (в \%)}$ . Результаты расчетов для каждого из сегментов приведены в табл. 15.

Таблица 15

#### Расчет индекса потребительской лояльности NPS для выделенных категорий потребителей<sup>2</sup>

Сегменты	Все-го	Кол-во сторонников	Кол-во критиков	Доля сторонников, %	Доля критиков, %	NPS, %
Сегмент 1 («Взрослые максималисты»)	152	63	12	41,45	7,89	33,55

<sup>1</sup> Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 22.

<sup>2</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGvIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

Окончание табл. 15

Сегменты	Все-го	Кол-во сторонников	Кол-во критиков	Доля сторонников, %	Доля критиков, %	NPS, %
Сегмент 2 («Молодые покупатели»)	111	37	23	33,33	20,72	12,61

Из табл. 13 видно, что сегмент потребителей «Взрослые максималисты» является более приверженным своим поставщикам, чем потребители из сегмента «Молодые покупатели» (значения индекса соответственно 33,55% против 12,61%).

### NPS по конкурентам на основе результатов опроса

На основе проведенного опроса были рассчитаны индексы потребительской лояльности NPS для каждой из рассматриваемых в исследовании компаний-конкурентов (табл. 16). Использовалась аналогичная в сравнении с расчетом индекса лояльности для выделенных сегментов потребителей (см. разд. «NPS по выделенным сегментам потребителей») методология Фредерика Райхельда<sup>1</sup>. Результаты расчетов для каждого из сегментов приведены в табл. 16.

Таблица 16

#### Расчет индекса потребительской лояльности NPS для всех компаний-конкурентов<sup>2</sup>

Компания	Всего	Кол-во сторонников	Кол-во критиков	Доля сторонников, %	Доля критиков, %	NPS, %
ВкусВилл	54	34	3	62,96	5,56	57,41
Азбука Вкуса	30	17	2	56,67	6,67	50,00
Глобус	15	5	0	33,33	0,00	33,33
Лента	28	8	3	28,57	10,71	17,86
Перекресток	57	16	8	28,07	14,04	14,04
Пятерочка	24	7	4	29,17	16,67	12,50
Метро	23	7	6	30,43	26,09	4,35
О'кей	5	1	1	20,00	20,00	0,00
Дикси	15	3	4	20,00	26,67	-6,67
Магнит	12	2	4	16,67	33,33	-16,67

<sup>1</sup> Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 22.

<sup>2</sup> Расчеты на основе опроса, проведенного авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDXWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

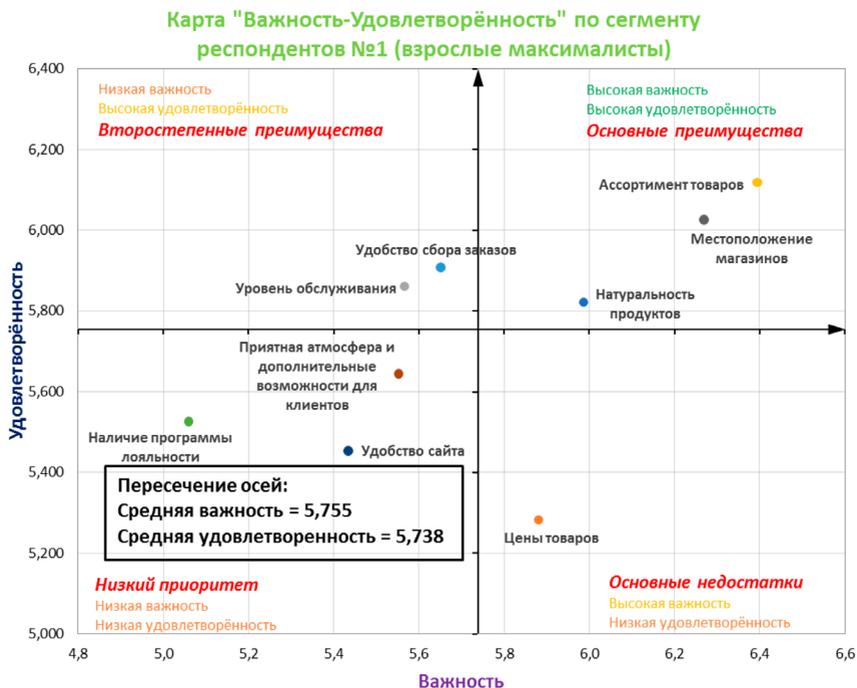
Можно сделать вывод, что компания ВкусВилл имеет наивысшее значение показателя среди всех рассматриваемых компаний-конкурентов (57,41%), что предполагает наивысший уровень лояльности среди всех 10 компаний. Ближайшим преследователем по значению индекса является Азбука Вкуса (50%). При этом некоторые конкуренты имеют отрицательные значения индекса — Дикси (-6,67%) и Магнит (-16,67%).

### **Оценка потребителями работы компаний по параметрам ценности рыночного предложения с учетом их важности в разрезе выделенных сегментов респондентов**

На основе данных опроса были построены карты «Важность -Удовлетворенность», в разрезе выделенных сегментов респондентов (рис. 10 и 11).

Для построения использовались оси координат: ось «важность» — ось абсцисс, ось «удовлетворенность» — ось ординат. Затем, для каждого сегмента были рассчитаны средние показатели важности и удовлетворенности по каждому из параметров ценности рыночного предложения, а также средние значения показателей важности и удовлетворенности, которые послужили точкой начала системы координат.

Все параметры ценности рыночного предложения были распределены на четыре группы в соответствии с их координатами на координатной плоскости. Квадрант «высокая важность — высокая удовлетворенность» отображает основные преимущества компании, квадрант «высокая важность — низкая удовлетворенность» — основные недостатки. Квадрант «низкая важность — высокая удовлетворенность» же показывает второстепенные преимущества компании, квадрант «низкая важность — низкая удовлетворенность» — низкий приоритет. В табл.17 каждому столбцу соответствует определенный квадрант матрицы исполнения, а строке — сегменты потребителей.



Источник: результаты опроса

Количество участвовавших в опросе респондентов: 263  
 (в сегмент молодых покупателей вошли 152 респондента)

Дата обращения: 06.05.2020

Период проведения опроса:  
 06.04.2020 - 17.04.2020

Рис. 10. Карта «Важность – Удовлетворённость» по сегменту 1 респондентов («Взрослые максималисты»)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>). Сегмент 1 «взрослые максималисты»: n = 152.



Таблица 17

**Параметры ценности рыночного предложения по сегментам потребителей<sup>1</sup>**

	<b>Основные преимущества</b>	<b>Второстепенные преимущества</b>	<b>Низкий приоритет</b>	<b>Основные недостатки</b>
<i>Сегмент 1 «Взрослые максималисты»</i>	1. Натуральность продуктов 2. Местоположение магазинов 3. Ассортимент товаров	1. Уровень обслуживания 2. Удобство сбора заказов	1. Наличие программы лояльности 2. Удобство сайта 3. Приятная атмосфера и дополнительные возможности для клиентов	1. Цены товаров
<i>Сегмент 2 «Молодые покупатели»</i>	1. Натуральность продуктов 2. Местоположение магазинов 3. Ассортимент товаров	2. Уровень обслуживания	1. Приятная атмосфера и дополнительные возможности для клиентов 2. Наличие программы лояльности 3. Удобство сайта 4. Удобство сбора заказов	1. Цены товаров

Оба сегмента имеют много схожих черт:

1. В квадранте «высокая важность — высокая удовлетворенность» обоих сегментов находятся такие параметры, как «ассортимент товаров», «натуральность продуктов» и «местоположение магазинов». Оба сегмента, и взрослые, и молодые, уделяют значительное внимание территориальной доступности магазинов, предоставляемому магазином набору товаров, а также натуральности и составу покупаемых продуктов.
2. Оба сегмента не наделяют особой важностью параметр «уровень обслуживания», при этом они остаются удовлетворены уровнем предложения компаний. Данный параметр является второстепенным преимуществом компаний. Взрослые покупатели больше удовлетворены параметром «удобство сбора заказов» по сравнению с молодыми потребителями, для которых этот параметр

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENgIAUE4g/closedform>). Сегмент 1 «взрослые максималисты»: n = 152, сегмент 2 «молодые покупатели»: n = 111.

оказался не только не очень важным, но они им также не удовлетворены.

3. Квадрант «низкая важность — низкая удовлетворенность» в обоих сегментах содержит такие параметры, как «приятная атмосфера и дополнительные возможности для клиентов», «наличие программы лояльности» и «удобство сайта», однако в этом квадранте для сегмента «молодые покупатели» расположился также параметр «удобство сбора заказов». Меры по повышению удовлетворенности потребителей данными параметрами не являются первоочередными.
4. К базовым недостаткам компаний оба сегмента относят «цены товаров». Данный параметр обладает самой высокой важностью, но при этом оба сегмента не удовлетворены его исполнением. Однако при этом для сегмента «Молодых покупателей» этот параметр был близок к попаданию в квадрант «основных преимуществ», тогда как для сегмента «Взрослых максималистов» данный параметр оказался ближе к квадранту «низкий приоритет».

### Карты ценности по сегментам

При построении карт ценности была использована методология Брэдли Гейла<sup>1</sup>. Карта ценности — диаграмма, в которой координаты той или иной компании определяются воспринимаемым качеством ее рыночного предложения по оси абсцисс и воспринимаемой ценой этого же предложения по оси ординат. В качестве источника данных использовались результаты проведенного опроса.

Координатой компании по горизонтальной оси является средневзвешенная по важности сумма параметров ценности рыночного предложения — OPS. Важность определялась как средневзвешенная оценка параметра респондентами.

Так как объектом исследования является рынок продуктового ритейла, для оценки воспринимаемой цены была выбрана потребительская корзина, включающая в себя стандартный набор продуктов, которыми торгуют конкурирующие магазины. В сформированную потребительскую корзину вошли такие продукты как хлеб, молоко, масло и яйца. Респондентам был предложен вопрос: «Сколько, по Вашему мнению, было бы справедливо заплатить за покупку 1 буханки хлеба, 1 литра молока, упаковки яиц и упаковки масла вместе?». Для формулировки

---

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

вариантов ответа были изучены каталоги компаний-конкурентов. На их основе считались средние арифметические значения по каждому продукту, после чего цены каждого конкурента были просуммированы; результирующие значения были предложены в ответах для выбора респондентами. Компания Пятерочка стала исключением: на сайте компании не было прайс-листа, в связи с чем пришлось воспользоваться методом наблюдения офлайн.

Каждая точка на карте представляет воспринимаемое потребителями положение компании по ценности ее рыночного предложения. Линейный тренд является отражением справедливой рыночной цены (сколько покупатели готовы платить за то или иное качество). В каждой точке линии тренда цена соответствует воспринимаемому качеству. Положение компании над линией тренда означает, что в будущем ее доля на рынке будет снижаться. Положение компании под линией означает, что качество рыночного предложения является высоким для данного уровня цен, а, значит, рыночная доля компании в будущем будет расти.

Далее был проведен анализ карт ценности по сегментам. Были выделены сегменты «Взрослые максималисты» и «Молодые покупатели» (рис. 12 и 13).

Можно заметить, что средняя воспринимаемая цена в сегменте «Взрослые максималисты» (591,45 руб.) значительно больше, чем в сегменте «Молодые покупатели» (502,13 руб.), что можно объяснить различием в доходах. В сегменте «Взрослые максималисты» среднее воспринимаемое качество также выше более чем на 1 балл, чем в сегменте «Молодые покупатели».

## **Сегмент 1 «Взрослые максималисты»**

Как видно из рис.12 Азбука Вкуса находится выше линии справедливой цены. Это значит, что респонденты высоко оценивают качество продуктов и услуг компании, но считают цену высокой даже для такого качества. ВкусВилл занимает в сегменте «Взрослые максималисты» наиболее выгодное относительно конкурентов положение, так как имеет низкую воспринимаемую цену и высокое воспринимаемое качество. Средневзвешенная оценка параметров ВкусВилла незначительно меньше оценки Азбуки Вкуса и составляет примерно 6 баллов из 7, но воспринимаемая цена в 2 раза ниже, что дает ВкусВиллу большое преимущество. О Перекрестке можно сказать, что в данном сегменте он имеет большую долю потребителей, которые считают, что качество выше среднего, предлагаемое данной компанией, по цене выше среднего

оправдано. Поэтому можно сказать, что в данном сегменте Перекресток составляет конкуренцию ВкусВиллу.



Рис. 12. Карта ценности рыночного предложения по сегменту 1 «Взрослые максималисты»<sup>1</sup>

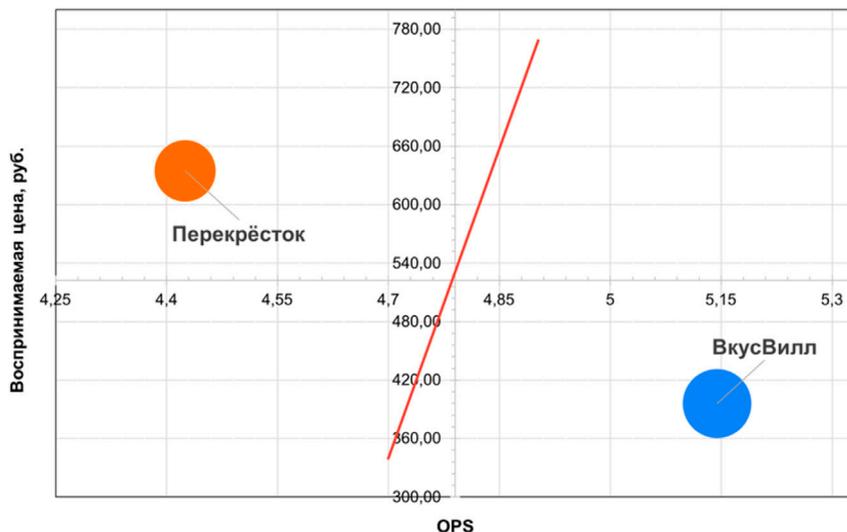
## Сегмент 2 «Молодые покупатели»

В сегменте «Молодые покупатели» другая ситуация. Можно заметить, как сильно ухудшилась позиция Перекрестка на карте ценности для этого сегмента. При одинаковой воспринимаемой цене, воспринимаемое качество Перекрестка снизилось на 1,35 балла из 7, что говорит о том, что Перекресток имеет отрицательную ценность для потребителей из сегмента «Молодые покупатели». В данном сегменте у ВкусВилла нет серьезных конкурентов. Кроме того, компания занимает примерно такое же выгодное

<sup>1</sup> Методология: Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006). P. 8. Источник: опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

положение, что и в сегменте «Взрослые максималисты», разве что в данном случае воспринимаемое качество меньше на 0,86 балла. Хотя стоит заметить, что это высшая оценка в сегменте «Молодые покупатели».

Карта Ценности рыночного предложения, построенная по сегменту 2 "Молодые покупатели"



Источник: результаты опроса  
Количество участвовавших в опросе респондентов: 263

Дата обращения: 22.05.2020  
Период проведения опроса: 06.04.2020 - 17.04.2020

Рис. 13. Карта ценности рыночного предложения по сегменту 2 «Молодые покупатели»<sup>1</sup>

Такое различие в воспринимаемом качестве ВкусВилла между сегментами можно объяснить следующим образом: в сегменте «Взрослых максималистов» высокая удовлетворенность наиболее важными для данного сегмента параметрами «натуральность продуктов», «местоположение магазинов» и «ассортимент товаров», а в сегменте «Молодых покупателей» высокая удовлетворенность параметрами «натуральность продуктов» и «местоположение магазинов» сочетается с низкой удовлетворенностью «ассортимента товаров» и наиболее низкой из

<sup>1</sup> Методология: Bradley T. Gale and Donald J. Swire Value-Based Marketing & Pricing: (November 2006). P. 8. Источник: опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGVglEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>). Сегмент 2 «молодые покупатели»: n = 111 (дата обращения: 22.05.2020).

всех — «ценами товаров». Тем не менее, ВкусВилл сохраняет лидирующее положение в обоих сегментах.

## Матрица McKinsey

Для разработки стратегий по каждому из сегментов потребителей была построена матрица McKinsey<sup>1</sup> (рис. 14). По вертикали была проложена ось «Привлекательность сегмента», по горизонтали — «Конкурентоспособность компании на сегменте».

Чтобы оценить конкурентоспособность компании ВкусВилл, для каждого из двух сегментов были использованы показатели: OPS (средняя оценка ВкусВилла потребителями сегмента по параметрам ценности рыночного предложения, взвешенная по важности каждого параметра), и NPS (готовность рекомендовать ВкусВилл), а также доля респондентов, выбравших ВкусВилл как предпочитаемую компанию (табл. 18). Затем в зависимости от значения рассчитанных параметров, им были присвоены оценки от 1 до 10. Используя веса, присвоенные каждому параметру (OPS был присвоен вес 0,3, NPS был присвоен вес 0,4, а доле выбравших ВкусВилл — 0,3) были рассчитаны координаты по значению «конкурентоспособность» для двух сегментов.

Таблица 18

### Расчет параметров конкурентоспособности компании на сегменте для матрицы McKinsey<sup>2</sup>

Параметры	Вес	Натуральные значения		Значение по 10-балльной системе	
		«Взрослые Максималисты»	«Молодые Покупатели»	«Взрослые Максималисты»	«Молодые покупатели»
OPS	0,3	5,66 баллов	4,79 балла	10	3
NPS, %	0,4	33,55	12,61	10	3
Доля выбравших ВкусВилл, %	0,3	0,19	0,23	3	10

<sup>1</sup> Методология: «Маркетинг и менеджмент»: пер. с англ./ Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 15-е изд. — Санкт-Петербург (и др.): Питер, 2018. — 844 с. Стр. 94–96.

<sup>2</sup> Расчеты на основе опроса, проведенного авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDXWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

Для оценки привлекательности сегментов для ВкусВилла были рассчитаны относительный размер сегмента, оценка сегментом важности параметров ценности и NPS по сегментам (табл. 16). Относительный размер сегмента был получен делением количества людей в сегменте на общее число людей в выборке. Оценка сегментом важности параметров подсчитывалась следующим образом: для каждого человека в сегменте была подсчитана его средняя оценка по 7 параметрам важности, затем средние по всем людям в выборке суммировались и были поделены на общее число людей в сегменте. Далее, все результаты были нормированы по 10-балльной шкале. Для параметра NPS по сегментам группе с наибольшим первоначальным значением показателя лояльности, в данном случае «Взрослым максималистам», присваивается значение 10 по 10-балльной шкале, а с наименьшим, то есть «Молодым покупателям», — от 0 до 3 в зависимости от величины разрыва с наибольшим значением. Используя веса, определенные в зависимости от значимости параметра, были получены координаты по значению «привлекательность» для двух сегментов (табл. 19).

Таблица 19

**Расчет параметров привлекательности сегмента для матрицы McKinsey<sup>1</sup>**

Параметры	Вес	Натуральные значения		Координаты в 10-балльной шкале	
		«Взрослые максималисты»	«Молодые покупатели»	«Взрослые максималисты»	«Молодые покупатели»
Оценка сегментом важности параметров	0,3	5,8 баллов (max 7)	3,8 балла (max 7)	8,2	5,4
Относительный размер сегмента, %	0,4	58	42	5,8	4,2
NPS по сегментам, %	0,3	33,55	12,61	10	3

Данные по конкурентоспособности и привлекательности сегментов для матрицы McKinsey были рассчитаны по формулам:

$$\text{Конкурентоспособность компании на сегменте} = \text{OPS сегмента} * 0,3 + \text{NPS ссегмента} * 0,4 + \text{Доля выбравших ВкусВилл по сегментам} * 0,3$$

$$\begin{aligned} \text{Привлекательность сегмента} = \\ = \text{Оценка сегментом важности параметров} * 0,3 + \\ + \text{Относительный размер сегмента} * 0,4 + \text{NPS по сегментам} * 0,3 \end{aligned}$$

<sup>1</sup> Расчеты на основе опроса, проведенного авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDXWTKGVgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

Данные представлены в таб. 20.

Таблица 20

### Данные для матрицы McKinsey<sup>1</sup>

Сегмент	Конкурентоспособность компании на сегменте	Привлекательность сегмента
Взрослые максималисты	8	7,8
Молодые покупатели	5,1	4,2

Рис. 14. Матрица McKinsey<sup>2</sup>

На основе произведенных расчетов была построена матрица McKinsey<sup>3</sup> (рис. 14), согласно которой сегмент «Взрослые максималисты» попал в правый верхний квадрант с соответствующей стратегией

<sup>1</sup> Расчеты на основе опроса, проведенного авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

<sup>2</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvGIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>). Методология: «Маркетинг менеджмент»: пер. с англ./ Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 15-е изд. — Санкт-Петербург (и др.): Питер, 2018. — 844 с. Стр. 94-96.

<sup>3</sup> Методология: Бэст Р. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

«Защищать позицию по этому сегменту». Сегмент «Молодые покупатели» попал в квадрант «Улучшить позицию», который предполагает, что компании необходимо уделить большее внимание этому сегменту, в результате чего в будущем положение этого сегмента на матрице может измениться в лучшую сторону. Проанализировав матрицу McKinsey, можно сделать вывод, что наиболее перспективным сегментом на текущий момент для ВкусВилла являются, как уже было отмечено, «Взрослые максималисты».

## Рекомендации

Подводя итог проведенному исследованию, были сформулированы рекомендации для ВкусВилла на основе концепции 4P.

## Product

- Концепция бренда построена именно на таких параметрах продукта, как стандарт качества и натуральность продуктов. Покупая продукты во ВкусВилле, потребитель ориентируется на отсутствие вредных добавок, пестицидов и ГМО. Поэтому рекомендуется ввести собственную добровольную сертификацию качества, аналогично маркировке «листок жизни» или «евролист», сделать стандарт экологичности, которому будет подвергаться продаваемый товар. Впоследствии это также позволит более корректно формировать портфель продукции. С целью уменьшения расходов на первых этапах рекомендуется договориться с небольшой пищевой лабораторией для проведения проверок качества и сертификации.
- Важно предоставлять каждому потребителю персональный опыт. Индивидуальный подход ценится все больше и прямо влияет на такой показатель эффективности деятельности организации как NPS. Примером такого персонализированного подхода может служить подписка с уникальными скидками и акциями — 53,5% респондентов<sup>1</sup> хотели бы видеть эту функцию при совершении покупок. Крупная американская сеть розничных магазинов Target запустила подобную персональную программу лояльности

---

<sup>1</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGvgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

в октябре 2019 года<sup>1</sup>. ВкусВилл может позаимствовать опыт у зарубежных коллег, создав мобильное приложение на базе Android и iOS с индивидуальными предложениями, скидками и акциями.

- На основе проведенного анализа положительных и негативных отзывов потребителей (см. разд. «Анализ ценности рыночного предложения и выявление параметров») предлагается установить увеличительные лупы в магазинах для слабовидящих людей.

## Place

Исходя из проведенного анализа положительных и негативных отзывов потребителей (см. разд. «Анализ ценности рыночного предложения и выявление его параметров») сформулированы следующие рекомендации:

- В связи с пандемией, повлиявшей на закрытие многих предприятий малого бизнеса, освободилось большое количество хороших и удобных площадей, близких к жилым комплексам и бизнес-центрам. Их можно занимать и развивать сеть продаж. Рекомендуется проникать в другие города-миллионники.
- Рекомендуется развивать мобильное приложение как перспективный канал продаж.
- Следует оптимизировать процесс доставки, а именно ввести функции отслеживания заказа и связи с курьером напрямую. Официальное приложение ВкусВилла не позволяет выполнять эти действия, однако 70,3% опрошенных<sup>2</sup> выбирают данную дополнительную возможность как предпочтительную.
- Заключить соглашение о сотрудничестве с сетью Яндекс.Доставка, в частности, рассмотреть возможность поставки продуктов в Яндекс.Лавка (по аналогии с сервисом СберМаркет).
- Стоит к тому же пробовать новые форматы присутствия марки в необычном для себя и аудитории месте, например, путем создания «pop-up stores»<sup>3</sup>. Это откроет новые каналы взаимодействия с имеющейся клиентской базой, а также позволит расширить целевую аудиторию.

---

<sup>1</sup> Target's personalized loyalty program launches nationwide next month, Sarah Perez. — 10.09.2019 [Электронный ресурс]//URL: <https://techcrunch.com/2019/09/09/targets-personalized-loyalty-program-launches-nationwide-next-month/?guccounter=2>

<sup>2</sup> Опрос, проведенный авторами с 06.04.2020 по 17.04.2020, N = 263 (URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeH4irQuSsJmZDxWTKGVgIEQE0Bk5dGYNmiFbh7ENglAUE4g/closedform>).

<sup>3</sup> 15 Creative Examples of Branded Pop-Up Shops, Karla Cook. 25.06.2019 — [Электронный ресурс]//URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/creative-pop-up-events>

## Price

- Предлагается ввести систему персональных скидок и предложений на сопутствующие товары, товары-комплементы или пакетные предложения, что позволит увеличить средний чек покупателя. Сбор данных в CRM с историей покупок должен происходить таким образом, чтобы эта информация была доступна самим потребителям. Далее приложение, работа которого основывается на ИИ, считывает для каждого покупателя закономерности, а затем ему предлагается конкретная скидка по промокоду. Разработать подобное программное обеспечение могут такие компании, как SAP<sup>1</sup> или Microsoft<sup>2</sup>.
- Ввести более эффективную программу лояльности: увеличить скидки по скидочной карте, в особенности на продукты, срок годности которых истекает в скором времени, на продукцию больших поставок, на продукцию с ценами, более высокими относительно средней цены по розничной сети.
- Рекомендуется ввести систему начисляемых баллов за покупки.

## Promotion

Рекомендуется сотрудничать с различными научно-популярными издательствами, такими как Naked Science или N+1: договориться с ними о ведении авторской колонки о здоровой пище, о вредных добавках и т.д., о пищевой отрасли как науке, что может повысить доверие к бренду, лояльность, а также подготовить аудиторию к проникновению на новые рынки.

Исходя из анализа полученных данных (см. разд. «Анализ трафика»), авторы предлагают следующие рекомендации.

- Так как наибольшую долю входящего трафика составляет органический поиск и прямой трафик, компании стоит в маркетинговой стратегии использовать упоминание сайта vkusvill.ru, а также ключевых словосочетаний, связанных, например, с натуральностью продуктов. Кроме того, ВкусВиллу необходимо продвигаться через referral-ссылки посредством размещения информации на тематических порталах, блогах или в статьях СМИ (компаниям стоит ориентироваться, возможно, на опыт Магнита, который является абсолютным лидером по входящему ссылочному трафику). Учитывая, что ВкусВилл проигрывает всем конкурентам

<sup>1</sup> [Электронный ресурс]//URL: <https://www.sap.com/cis/index.html>

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]//URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru>

по почтовому трафику, желательно внедрить почтовые рассылки с предложениями и акциями. Для этого можно воспользоваться таким сервисом рассылок как SendPulse, где плата за письмо варьируется от 10 до 19 копеек в зависимости от их количества. Более того, авторы считают, что эффективным будет направить средства на paid search, то есть на контекстную рекламу в поисковиках, в особенности в Google. Близкие по ценовой категории Перекресток и даже Азбука Вкуса активно используют этот способ продвижения.

- Рекомендация по исходящему трафику такова: компании следует просить клиентов сайта делиться своим опытом работы в различных социальных сетях, помимо ВКонтакте (Facebook, Twitter и т.д.). Это может быть реклама на публичных страницах, в крупных группах или же реклама через биржу самой социальной сети. Рекомендуем воспользоваться сервисом flocktory.com<sup>1</sup>. Тем самым, это поможет привлечь еще больше потенциальных клиентов.

В результате проведенного анализа социальных сетей были выработаны 3 следующих блока рекомендаций (см. разд. «Анализ социальных сетей»):

### *Повысить доверие действующих и потенциальных клиентов*

Создать, вести и продвигать смежный Telegram-канал, основной тематикой которого будет здоровая еда и здоровая кухня, привлекать аудиторию посредством создания контента. Рекомендуется создавать посты с рецептами правильных и здоровых блюд, рассказывать читателям и зрителям о полезных свойствах тех или иных продуктов.

Помимо продолжения развития на площадках ВКонтакте и Instagram также рекомендуется ведение канала в мессенджере Telegram с целью обучения потребителей здоровому питанию с идеями и рецептами для завтрака или ужина (пример: выкладывание постов около 17:00, когда подписчик канала, возвращающийся домой с работы, увидев подобный пост, по пути заходит в магазин и покупает необходимые ингредиенты для представленного в посте блюда).

Авторы не считают целесообразным активное развитие на YouTube, поскольку это влечет за собой большие расходы.

Предлагается создать кафе, лекторий или кулинариум в точках продажи. Это повысит лояльность потребителей и создаст сообщество, что сегодня является неотъемлемой частью бренда. Подобную практику

<sup>1</sup>[Электронный ресурс]//URL: <https://www.flocktory.com/ru/>

уже проводит «Город-сад»<sup>1</sup> и показывает положительную динамику в клиентском опыте гостей.

На основе анализа технических параметров веб-сайтов (см. разд. «Анализ технических характеристик сайтов компаний-конкурентов») и на основе рекомендаций ресурса [website.grader.com](http://website.grader.com) были разработаны рекомендации по оптимизации работы сайта исследуемой компании [vkusvill.ru](http://vkusvill.ru):

### **Рекомендации по блоку «Производительность»**

- А) Снизить количество запросов страницы (снизить со 122 до рекомендуемого значения 30). Для этого можно объединить файлы, чтобы минимизировать количество HTTP-запросов, которые делает сайт.
- Б) Ускорить загрузку сайта (снизить с 26,3 секунд до 5,3 рекомендованных), облегчая страницы сайта, сжимая изображения и видео, где возможно (к примеру, форматы .png без фона или .pdf. Можно также применить более минималистичный стиль (например, убрать рамки или другую лишнюю декорацию, использовать шрифт семейства Verdana: они более восприимчивы человеком, и быстрее загружаются за счет более простых вычислений вектора шрифта, да и отдают дань моде).
- В) Использовать минификатор (или связаться с веб-хостингом), чтобы убедиться, что JavaScript минимизирован.

### **Рекомендации по блоку «Удобство использования на мобильных устройствах»**

Касательно кнопок и ссылок на сайте — их стоит расположить на расстоянии не менее 8px друг от друга, шириной не менее 48px и высотой 48px, чтобы они были более удобными для нажатия пользователем.

### **Рекомендации по блоку «Безопасность»**

Обновить библиотеку JavaScript с помощью специальных патчей.

На основе анализа мобильных приложений (см. разд. «Сравнение мобильных приложений компаний-конкурентов») рекомендуется провести работу над визуальным качеством приложения компании.

---

<sup>1</sup> Лекторий «Город-сад» [Электронный ресурс]//URL: <https://gorod-sad.com/lektoriy/#>

**Список использованных источников**

1. Бэст Р. Маркетинг от потребителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 656 с.
3. 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. URL [электронный ресурс]: <https://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/1078/file/lekciya1.pdf>
4. Баруздина С. 30.10.2019. 10 самых крупных продуктовых магазинов России // URL [электронный ресурс]: <https://top-ru.ru/business/275-kрупnejshie-magaziny-rossii.html>
5. Максимова В. 05.12.2018. Розничные сети Москвы и Московской области в 2018 // URL [электронный ресурс]: <https://www.retail.ru/articles/roznichnye-seti-moskvy-i-moskovskoy-oblasti-v-2018/>
6. Митраков А. 31.10.2019. Рейтинг РБК: 50 самых быстрорастущих компаний России 2019 года // URL [электронный ресурс]: <https://www.rbc.ru/business/31/10/2019/5db6f6a19a79476eb64e7e51>
7. Потребители и COVID-19 в России: настроения, ожидания и новые привычки // URL [электронный ресурс]: [https://vk.com/doc30389769\\_557263337?hash=9f6f41101e165c8162&dl=3786c49d3c81bccb41](https://vk.com/doc30389769_557263337?hash=9f6f41101e165c8162&dl=3786c49d3c81bccb41)
8. Сравниваем поисковые системы Яндекс и Google // URL [электронный ресурс]: <https://www.bookform.ru/blog/sravnivaem-poiskovye-sistemy-yandeksa-i-google>
9. Аккаунт сети магазинов Магнит в Instagram // URL [электронный ресурс]: <https://www.instagram.com/magnitkrd/>
10. Лекторий «Город-Сад» // URL [электронный ресурс]: <https://gorod-sad.com/lektoriy/>
11. Интернет-сервисы: <https://www.similarweb.com/>, <http://spywords.ru/>, <https://website.grader.com/>, <http://www.alexa.com/>, <http://indexnps.com/>, <https://market.yandex.ru/>, <https://ru.megaindex.com/>, <https://irecommend.ru/>, <https://otzovik.com/>, <https://popsters.ru/>, <https://sensortower.com/>
12. Reichheld Frederick. The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review. 2003.
13. Reichheld Frederick. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. 2006
14. McDonald Malcolm. Marketing Plans: How to Prepare Them, how to Use Them.
15. Bradley T. Gale and Donald J. Swire. Value-Based Marketing & Pricing: (November 2006). P. 8
16. Cook K. 25.07.2018. 15 Creative Examples of Branded Pop-Up Shops // URL [электронный ресурс]: <https://blog.hubspot.com/marketing/creative-pop-up-events>

17. Perez S. 10.09.2019. Target's personalized loyalty program launches nationwide next month // URL [электронный ресурс]: <https://techcrunch.com/2019/09/09/targets-personalized-loyalty-program-launches-nationwide-next-month/?guccounter=2>
18. Stojanovic I., Andreu L. and Curras-Perez R. 26.07.2017. Effects of the intensity of use of social media on brand equity // URL [электронный ресурс]: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-11-2017-0049/full/pdf?title=effects-of-the-intensity-of-use-of-social-media-on-brand-equity-an-empirical-study-in-a-tourist-destination>
19. Autonomous Checkout with Smart Carts // URL [электронный ресурс]: <https://www.caper.ai/>
20. Online Grocery Shopping Software Trends // URL [электронный ресурс]: <https://www.purbis.com/online-grocery-delivery-software.php>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

---

### Приложение 1. Анкета «Исследование продуктового ритейла в интернете»

Мы, студенты экономического факультета МГУ, проводим исследование рынка продуктового ритейла в интернете с целью выработки рекомендаций для повышения конкурентоспособности российских компаний. Заполнение анкеты займет не более 3 минут. Если Вы ответите на последний вопрос анкеты, мы поделимся с Вами результатами исследования.

Заранее благодарим за сотрудничество!

#### БЛОК 1 (Знание рынка)

**1. Покупаете ли Вы что-нибудь в продуктовых магазинах?**

- а) Да, покупаю
- б) Нет, не покупаю

**2. Каким образом Вы делаете покупки?**

- а) Покупаю в офлайн продуктовых магазинах
- б) Покупаю на сайтах магазинов
- в) Покупаю через приложения магазинов

**3. Как часто Вы совершаете покупки в продуктовых магазинах?**

- а) 4 и более раз в неделю
- б) 2-3 раза в неделю
- в) 1 раз в неделю
- г) 2-3 раза в месяц
- д) 1 раз в месяц

**4. Какие товары вы покупаете?**

- а) Алкогольные напитки
- б) Безалкогольные напитки
- в) Молочная продукция
- г) Кондитерские и хлебобулочные изделия
- д) Чай, кофе, сахар
- е) Овощи и фрукты
- ж) Мясная и рыбная продукция
- з) Соусы и приправы
- и) Диетические продукты (безглютеновые, низкокалорийные, с заменителем сахара, без добавок)

- к) Бытовые товары
- л) Детское питание и товары для детей
- 5. Оцените параметры, которые важны Вам при покупке продуктов (по шкале от 1 до 7, где 1 — не важен, 7 — очень важен)**
  - а) Натуральность продуктов
  - б) Цены товаров
  - в) Уровень обслуживания
  - г) Ассортимент товаров
  - д) Удобство сбора заказов
  - е) Наличие программы лояльности
  - ж) Удобство сайта
  - з) Приятная атмосфера и дополнительные возможности для клиентов
  - и) Местоположение магазинов
- 6. Сколько, по Вашему мнению, было бы справедливо заплатить за покупку набора из 1 буханки хлеба, 1 литра молока, упаковки яиц и упаковки масла?**
  - а) 1-100 рублей
  - б) 101-400 рублей
  - в) 701-1000 рублей
  - г) 1001-1300 рублей
  - д) Больше 1300 рублей

## **БЛОК 2 (Оценка компании)**

- 7. Какую компанию Вы предпочитаете? (возможен 1 вариант ответа)**
  - а) Вкусвилл
  - б) Азбука Вкуса
  - в) Перекресток
  - г) Пятерочка
  - д) Магнит
  - е) О'кей
  - ж) Метро
  - з) Лента
  - и) Глобус
  - к) Дикси
  - л) другую
- 8. Оцените предпочитаемую Вами компанию по следующим параметрам (по шкале от 1 до 7, где 1 — совсем не удовлетворен(а), 7 — максимально удовлетворен(а))**
  - а) Натуральность продуктов
  - б) Цены товаров

- в) Уровень обслуживания
- г) Ассортимент товаров
- д) Удобство сбора заказов
- е) Наличие программы лояльности
- ж) Удобство сайта

**9. Какими услугами программы лояльности выбранной компании Вы пользуетесь?**

- а) Бонусной картой
- б) Участвую в акциях
- в) Покупаю продукты со скидками
- г) Не пользуюсь программой лояльности

**10. Оцените по шкале от 0 до 10 Вашу готовность порекомендовать предпочитаемую компанию своим друзьям/знакомым? (0 — не рекомендую, 10 — обязательно порекомендую)**

### **БЛОК 3 (Ваши интересы)**

Шкала от 0 до 10

**11. Каким источникам информации Вы больше всего доверяете? (множественный выбор)**

- 1) Своим родственникам и знакомым
- 2) Социальным сетям
- 3) Почтовым рассылкам
- 4) Приложениям в AppStore и PlayMarket
- 5) Поисковым системам
- 6) Сайтам акций
- 7) Сайтам рекомендаций и отзывов
- 8) Печатным источникам и телевидению

**12. Какие у Вас интересы? (множественный выбор)**

- 1) Музыка
- 2) Фильмы и сериалы
- 3) Телешоу
- 4) Книги
- 5) Одежда и аксессуары
- 6) Игры
- 7) Техника
- 8) Автомобили
- 9) Спорт

**13. Что Вы делаете в интернете? (множественный выбор)**

- 1) Сажу в социальных сетях
- 2) Работаю

- 3) Ищу акции
- 4) Читаю рекомендации и отзывы
- 5) Посещаю официальные сайты поставщиков продуктов
- 6) Ищу места и события в своем городе
- 7) Посещаю бизнес-порталы
- 8) Читаю новости
- 9) Ищу работу

**14. Какими социальными сетями Вы пользуетесь?**

- 1) ВКонтакте
- 2) Youtube
- 3) Facebook
- 4) Instagram
- 5) WhatsApp
- 6) Одноклассники

**15. Какой платформой вы пользуетесь?**

- 1) IOS
- 2) Android
- 3) Другое

**16. Что Вам важно при использовании мобильного приложения выбранной Вами компании?**

- 1) Возможность настроить приложение по предпочтениям
- 2) Разнообразный функционал приложения
- 3) Понятный интерфейс приложения
- 4) Удобные фильтры и разделы в приложении
- 5) Дополнительные акции и предложения
- 6) Удобство регистрации
- 7) Возможность дать обратную связь
- 8) не пользуюсь приложением

**17. Каким дополнительным возможностям при покупке продуктов Вы бы отдали предпочтение?**

- 1) Покупке товаров в разных валютах
- 2) Адаптированной платформе для оплаты товаров (Amazon Pay/VK Pay)
- 3) Подписке с уникальными скидками и акциями
- 4) Подписке на фильмы, музыку и книги
- 5) Клиентской поддержке 24/7 (в любое время)
- 6) Возможности отследить заказ и напрямую связаться с курьером

**18. Оцените желание платить за дополнительные возможности при покупке продуктов (по шкале от 1 до 7, где 1 — самая низкая, 7 — самая высокая)**

- 1) Покупка товаров в разных валютах
- 2) Адаптированная платформа для оплаты товаров (Amazon Pay/VK Pay)

- 3) Подписка с уникальными скидками и акциями
- 4) Подписка на фильмы, музыку и книги
- 5) Клиентская поддержка 24/7 (в любое время)
- 6) Возможность отследить заказ и напрямую связаться с курьером

#### **БЛОК 4 (О Вас)**

**19. Укажите Ваш пол:**

- 1) Женский
- 2) Мужской

**20. Укажите Ваш возраст:**

- 1) Меньше 14 лет
- 2) 14 — 18
- 3) 19 — 24
- 4) 25 — 34
- 5) 35 — 44
- 6) Больше 45

**21. Сколько лет Вашим детям? (возможен множественный выбор)**

- 1) 0-2
- 2) 2-6
- 3) 7-12
- 4) 13-17
- 5) 18+
- 6) У меня нет детей

**22. Ваш e-mail (отвечать необязательно)**

## Приложение 2. Ссылочный трафик компаний-конкурентов: ВкусВилл, О'кей, Азбука Вкуса, Дикси, Лента<sup>1</sup>

Входящие ссылки	Доля трафика, %	Компания	Сайт	Исходящие ссылки	Доля трафика, %
yandex.ru	94,3	<b>ВкусВилл</b>	https://vkusvill.ru	yandex.ru	13,5
go.mail.ru	0,8			vk.com	9,6
journal.tinkoff.ru	0,6			savetime.net	8,5
pepper.ru	0,5			play.google.com	8,0
greenwise.ru	0,3			yandex.ru	7,4
yandex.ru	77,2	<b>О'кей</b>	https://www.okmarket.ru	okeydostavka.ru	82,3
sendsay.ru	15,5			vk.com	8,8
pepper.ru	2,3			google.com	5,4
mail.ru	1,3			yandex.ru	1,9
spb.rabota.ru	0,6			apps.apple.com	1,3
yandex.ru	64,6	<b>Азбука Вкуса</b>	https://av.ru	securepayments.sberbank.ru	29,5
vkusomania.ru	7,9			av.savetime.net	27,4
ivi.ru	4,6			flocktory.com	15,3
rb.ru	2,5			vkusomania.ru	12,8
click.mail.ru	1,9			Instagram.com	6,1
yandex.ru	78	<b>Дикси</b>	https://dixy.ru	prostokvashino.ru	24,1
mail.ru	6,1			vk.com	22,8
2gis.ru	3,6			dixy.pepsicopromo.ru	16,7
proshoper.ru	2,6			utp.sberbank-ast.ru	13,7
pepper.ru	1,7			youtube.com	6,6
yandex.ru	77,9	<b>Лента</b>	https://lenta.com	vk.com	32,5
sendsay.ru	6,9			lenta-promo.ru	28,8
pepper.ru	3,4			connect.ok.ru	12,3
proshoper.ru	2,4			facebook.com	5,3
link.2gis.ru	1,9			yandex.ru	4,8

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе данных ресурса [SimilarWebPro](https://pro.similarweb.com). URL:https://pro.similarweb.com (дата обращения: 13.03.2020, география: весь мир).

### Приложение 3. Ссылочный трафик компаний-конкурентов (продолжение): Метро, Пятерочка, Глобус, Перекресток, Магнит<sup>1</sup>

Входящие ссылки	Доля трафика, %	Компания	Сайт	Исходящие ссылки	Доля трафика, %
yandex.ru	79,2	<b>Метро</b>	https://www.metro-cc.ru	flocktory.com	37,4
flocktory.com	7,4			idam.metrosystems.net	21,1
pepper.ru	2,6			yandex.ru	7,4
m.mail.ru	1,8			letyshops.com	5,6
irecommend.ru	0,9			hskwq.com	4,2
yandex.ru	49,4	<b>Пятерочка</b>	https://5ka.ru	rabota5ka.ru	22,2
sendsay.ru	11,2			x5.ru	11,0
v-5ka.ru	10,5			yandex.ru	9,1
kabinet-5ka.ru	6,0			ok.ru	7,9
5ka.me	3,8			superbro.ru	7,0
yandex.ru	80,9	<b>Глобус</b>	https://www.globus.ru	msk.igoods.ru	34,6
hs.enforta.ru	7,3			yandex.ru	23,6
mail.ru	1,6			vk.com	7,4
irecommend.ru	1,4			securepayments.sberbank.ru	6,4
ozon.ru	1,1			play.google.com	4,0
yandex.ru	75,3	<b>Перекресток</b>	https://www.perekrestok.ru	flocktory.com	54,3
sendsay.ru	4,0			perekrestok-voice.ru	10,0
perekrestokru.ru	2,4			letyshops.com	6,6
mail.ru	1,9			yandex.ru	5,2
pepper.ru	1,5			combo.mail.ru	4,1
magnit-info.ru	31,7%	<b>Магнит</b>	https://magnit.ru	magnit-info.ru	39,3%
yandex.ru	22,7			magnitcosmetic.ru	16,9
bonus-magnit.ru	20,7%			tinkoff.ru	15,4
moy-magnit.ru	11,9			royal-kuchen.ru	8,2
magnit-cabinet.ru	4,9			play.google.com	4,9

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе данных ресурса [SimilarWebPro](https://pro.similarweb.com). URL:https://pro.similarweb.com (дата обращения: 13.03.2020, география: весь мир).

**Приложение 4. Динамика упоминаний ключевых запросов  
в период 03.2018 — 02.2020<sup>1</sup>**

Название запроса	Скидки и акции в супер-маркетах Москвы	Алко-гольные напитки	Каталог	Доставка	Молочная продукция	Детское питание и детская продукция	Продукты	Бытовые товары	Сладкое, хлебобулочные и кондитерские изделия	Супер-маркет
Средний темп роста за 2 года	0,9791	1,0289	1,0107	1,0304	1,0453	1,0308	1,0287	1,002	1,0238	0,9757
Февраль 2020	76477	16205320	35225932	9764438	19423541	677529	5501802	1229400	25364241	783341
Декабрь 2019	86420	20762308	39272986	9074033	16975477	960394	5401796	1422829	24864053	897359
Сентябрь 2019	64985	14186780	28953975	6815269	13242233	476808	3936865	1037808	20271868	722765
Июнь 2019	67271	13149236	27424727	6455165	12166145	414777	3705250	938798	18560781	697205
Март 2019	81437	13810057	32372237	8642971	16729514	525769	5019995	1184748	22439573	869859
Декабрь 2018	103935	18097553	37279732	7457311	13839172	698650	4444786	1453475	21963801	1119843
Сентябрь 2018	83698	13004823	30345713	6710127	10174401	478636	3598868	1207522	18409843	922678
Июнь 2018	67326	11284713	26054520	6063225	10493359	417947	3403849	959737	16156813	752242
Март 2018	90569	12903342	32347603	7685287	13628310	531579	4386517	1209727	21014212	953797

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе данных сервиса Яндекс. WordStat URL: <https://wordstat.yandex.ru> (дата обращения: 25.03.2020), период мониторинга: март 2018 — февраль 2020).

# **АНАЛИЗ РОССИЙСКИХ ИНТЕРНЕТ-РЫНКОВ**

**Сборник научных студенческих статей**

*Под редакцией канд. экон. наук,  
доцента Е.М. Слепенковой*

ISBN 978-5-906932-91-4



9 785906 932914