

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М. В. Ломоносова

Экономический факультет



# **Маркетинговый анализ интернет компаний Рунета**

Сборник научных статей

под ред. к.э.н., доцента Е.М. Слепенковой

Москва

2017

**УДК 336.012.23**

**ББК 65.422**

**М 26**

**М 26 Маркетинговый анализ интернет компаний Рунета: сборник научных статей/**  
под ред. Слепенковой Е.М. – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова,  
2017. – 250 с.

**ISBN 978-5-906783-67-7**

Настоящий сборник статей - результат изучения дисциплины «Маркетинг» бакалаврами 4 курса экономического факультета по направлению «Экономика». Для его формирования были отобраны лучшие исследовательские проекты, выполнявшиеся студентами в период с сентября по декабрь 2016 г., и посвященные исследованию конкретный компаний и рынков в Рунете. В сборнике продемонстрированы возможности интернет сервисов маркетинговой аналитики.

Результаты исследований, представленных в сборнике, не только помогают улучшить понимание текущей ситуации на различных российских рынках. Представленные выводы и рекомендации имеют практическое значение для менеджмента исследованных компаний.

**ISBN 978-5-906783-67-7**

© Экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017

## Оглавление

Предисловие .....	4
<b>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСОВ В МАРКЕТИНГОВОМ АНАЛИЗЕ</b> <i>Слепенкова Е.М.</i> .....	7
<b>АНАЛИЗ РЫНКА ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ</b> <i>Кокина Екатерина, Косякина Анастасия, Марченко Юлия, Меньших Дарья, Пархоцик Анна</i> ....	27
<b>МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИНТЕРНЕТ- ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «LAMODA»</b> <i>Ложкина Евгения, Лученкова Александра, Малькова Анна</i> .....	71
<b>МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ОНЛАЙН-ГИПЕРМАРКЕТА «УТКОНОС»</b> <i>Пелин Александр, Сиваков Илья, Сильвестрова Мария, Слюсарь Алексей, Талачева Анна, .....</i>	109
<b>МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОСКОВСКОГО РЫНКА ОНЛАЙН ЗАКАЗА ТАКСИ</b> <i>Гераськин Алексей, Горшков Илья, Грузенкин Александр, Лакеева Евгения, Матюшенко Алексей</i> .....	161
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА УСЛУГ ОНЛАЙН БРОНИРОВАНИЯ ОТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ OSTROVOK.RU</b> <i>Зяблицкий Илья, Сариков Бекзод, Сыромятин Иван, Танажко Дмитрий</i> .....	200

## Предисловие

Настоящий сборник статей - результат изучения дисциплины «Маркетинг» бакалаврами 4 курса экономического факультета по направлению «Экономика». Для его формирования были отобраны лучшие исследовательские проекты, выполнявшиеся студентами в период с сентября по декабрь 2016 г., и посвященные исследованию конкретный компаний и рынков в Рунете. В сборнике продемонстрированы возможности интернет сервисов маркетинговой аналитики.

Представленные научные статьи, посвященные маркетинговому анализу компаний в русскоязычном сегменте интернета в условиях, когда страна начинает выходить из кризиса, являются чрезвычайно актуальными. С одной стороны, изменение маркетинговой среды обычно предполагает и изменение стратегического поведения компаний. И здесь проблематика стратегического анализа является актуальной, поскольку разработка и совершенствование маркетинговых стратегий базируется на результатах маркетингового аудита. С другой стороны, объект исследования – интернет компании Рунета – предполагает разработку рекомендаций для совершенствования маркетинговых стратегий компаний в интернете, а также использование новых инструментов исследования.

Развитие инструментов обработки больших данных в интернете предоставляет возможности их активного использования в учебном процессе. Использование аналитических интернет-сервисов в качестве инструментов маркетингового анализа позволяет получать значимые и интересные результаты о конкурентах и потребителях на различных рынках в условиях отсутствия данных в открытых источниках. При этом освоение дисциплины «Маркетинг» происходит посредством сбора данных в интернете для их практического использования в теоретических маркетинговых моделях. Такой подход значительно повышает эффективность освоения дисциплины.

В настоящем сборнике представлены примеры того, как можно использовать данные, полученные с помощью аналитических интернет сервисов, в маркетинговом анализе. Поскольку авторы не имели доступа к системам аналитики, установленным на сайтах компаний, ими использовались только те сервисы, которые позволяют анализировать деятельность компаний в интернете извне, и предоставляют бесплатные периоды для апробации. Относительная новизна инструментов маркетингового анализа в интернете потребовала написания вводной статьи на эту тему редактором настоящего сборника. Кроме интернет-сервисов маркетинговой аналитики, в представленных статьях широко

использованы и другие методы исследований в интернете: исследования в онлайн сообществах, анализ отзывов, форумов и чатов, онлайн опросы.

Выбор компаний и рынков для проведения исследований определялся только интересами студентов, но не наличием вторичных данных о рынке и компании. Среди исследуемых интернет рынков – рынок продовольственного ритейла, рынок дистанционного образования, онлайн рынок торговли одеждой, рынок услуг онлайн бронирования отелей, рынок сервисов онлайн заказа такси. Главным мотивом при подготовке статей было стремление разобраться в том, как функционируют рынки, научиться проводить стратегический маркетинговый анализ компании в интернете, получить результаты, которые могут быть полезны компаниям.

Результаты исследований, представленных в сборнике, не только помогают улучшить понимание текущей ситуации на различных российских рынках. Представленные выводы и рекомендации имеют практическое значение для менеджмента исследованных компаний. При подготовке статей авторы проделали значительный объем самостоятельных исследований, как поисковых, так и итоговых. Особое внимание уделялось проблематике изучения потребителей и сегментации рынка, проведению конкурентного анализа, анализу внешней маркетинговой среды. Использование при этом инструментов продвинутой аналитики не может не вызвать интереса у участников рассмотренных рынков. Кроме этого, выборки проведенных итоговых опросов во всех представленных работах являются существенными, а, следовательно, и результаты опросов имеют определенную практическую значимость.

В этой связи хочется отметить еще один аспект, который делает представленные работы интересными для читателей: при проведении исследований в сети Интернет авторские коллективы опирались на данные, полученные ими самостоятельно с помощью сервисов маркетинговой аналитики в интернете. Они сумели соединить этот способ получения информации с широко известными методиками и моделями, используемыми в стратегическом анализе. Полученные результаты носят оригинальный характер, поскольку основываются на самостоятельно проведенных авторами качественных и количественных исследованиях.

Практическая значимость проделанной работы заключается также в том, что отобранные к публикации лучшие научные студенческие статьи, могут выполнять роль образца, методического пособия при выполнении самостоятельных исследований студентами, изучающих дисциплину «Маркетинг». Вводная статья, а также сноски, сопровождающие тексты статей, будут служить для читателей указателями на источники информации,

которые могут быть полезны при проведении собственных исследований. А методики и модели, использованные для анализа, могут послужить образцом для последующих поколений студентов, сподвигнуть их к творческому использованию существующего аналитического инструментария и, возможно, к разработке собственных методик и моделей для стратегического маркетингового анализа.

Настоящий сборник полезен не только студентам, которые стремятся проводить самостоятельные исследования в сети интернет, но и преподавателям, а также специалистам-практикам, поскольку издание демонстрирует практическую значимость использования широкого набора аналитических инструментов, существующих в пространстве современного интернета. Кроме этого, выводы, сделанные авторами, будут полезны для менеджмента компаний, исследованных авторами сборника.

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

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

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНТЕРНЕТ-СЕРВИСОВ В МАРКЕТИНГОВОМ АНАЛИЗЕ

*Слепенкова Е.М.*

к.э.н., доцент  
Экономический факультет  
МГУ им.М.В.Ломоносова

*В статье рассматриваются интернет-сервисы, позволяющие получать значимые результаты о конкурентах и потребителях на различных рынках в интернете. Затрагиваются только те сервисы, которые позволяют проводить маркетинговый анализ сайтов извне и имеют бесплатные версии. Такие сервисы полезны для проведения конкурентного анализа в условиях отсутствия доступа к внутренним данным сайтов, а также могут быть использованы в учебном процессе в ВУЗах при подготовке студенческих проектов по дисциплине «Маркетинг»*

**Ключевые слова:** маркетинговая аналитика, интернет сервисы, конкурентный анализ в интернете, анализ потребителей в интернете,

**JEL коды:** M15, M31, M39

## Введение.

Пространство конкуренции в интернете не опосредовано временем и расстоянием, конкуренты находятся в паре кликов друг от друга. В борьбе за целевую аудиторию здесь победит тот, кто знает больше и способен использовать всю доступную информацию. Маркетинговый анализ позволит избежать ошибок при запуске интернет проектов, повысить эффективность функционирования компании в интернете и ее конкурентоспособность, быстро реагировать на изменения на рынке. В то же время пользователи глобальной сети оставляют следы, которые накапливаясь, представляют собой большой массив данных, который может быть проанализирован. Таким образом, в интернете формируется необходимость и возможность проведения исследований на основе использования технологий по обработке больших данных в маркетинговых целях.

Глобальный опрос участников рынка маркетинговых исследований в 3 квартале 2016 г. показал, что 44% покупателей считают, что аналитика больших данных (BigData) изменит

весь рынок, 37% рассматривают этот вид следований как интересную тенденцию, 46% респондентов уже используют те или иные формы аналитики больших данных.<sup>1</sup>

Бурное развитие инструментов маркетинговой аналитики в интернете обуславливает актуальность ее использования в деятельности компаний с целью снижения затрат на маркетинг и повышения обоснованности принятия управленческих решений. Как отмечают специалисты McKinsey: «Современные методы комплексной аналитики действительно позволяют ускорять развитие бизнеса и повышать рентабельность инвестиций в маркетинг. Комплексный подход к проведению анализа является ключевым условием для выявления данных о рынке и обеспечения роста продаж с опережением рынка»<sup>2</sup>. «Информация о том, что потребители покупают, как часто они контактирует с сервисной службой, как долго они находятся на страницах сайта, может стать основой для понимания их потребительских привычек и предпочтений»<sup>3</sup>.

В то же время развитие инструментов обработки больших данных предоставляет возможности их активного использования в учебном процессе. Использование аналитических интернет-сервисов в качестве инструментов маркетингового анализа позволяет получать значимые и интересные результаты о конкурентах и потребителях на различных рынках в условиях отсутствия данных в открытых источниках. Освоение дисциплины «Маркетинг» при этом происходит посредством сбора данных в интернете для их практического использования в теоретических маркетинговых моделях. Такой подход значительно повышает эффективность освоения дисциплины.

Сервисы предоставляют большие возможности для маркетингового анализа в интернете. Рассмотрим их полезность для проведения маркетингового аудита и стратегического анализа.

### **Анализ потребителей.**

Существует множество инструментов анализа потребителей в интернете с помощью сервисов маркетинговой аналитики, использующих технологии обработки больших данных. Рассмотрим такие, как анализ структуры и качества входящего трафика, анализ ценности рыночного предложения и ключевых слов, анализ контента сайта и его внутренней оптимизации.

---

<sup>1</sup>Wale Omiyale BIG DATA IN A POST-DIGITAL AGE

<https://www.greenbook.org/images/GRIT/2017/GRIT2016-Q3-4.pdf>

<sup>2</sup>Марк Сингер (Marc Singer) Александр Сухаревский «Инструменты маркетингового анализа» - № 33 (2016) «Вестник McKinsey» <http://vestnikmckinsey.ru/marketing-and-sales/using-marketing-analytics>

<sup>3</sup>Brad Brown, Kumar Kanagasabai, Prashant Pant, and Gonçalo Serpa Pinto «Capturing value from your customer data» March 2017 <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/capturing-value-from-your-customer-data?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1703>



### **Анализ структуры входящего трафика.**

Анализ структуры входящего трафика на сайт исследуемой компании, а также на сайты компаний-конкурентов является важнейшим инструментом продвижения сайта в интернете. С его помощью можно понять стратегии конкурентов по привлечению трафика, повысить эффективность такой стратегии для анализируемой компании.

Сервис SimilarWeb<sup>4</sup>, имеющий бесплатную версию, анализирует данные о компаниях по всему миру, позволяющие получить все необходимые параметры для оценки качества и структуры трафика у конкурентов на рынке. Перед началом работы, необходимо настроить регион и период для мониторинга данных. В бесплатной версии сервиса при регистрации можно увидеть графическое сравнение структуры трафика для пяти конкурентов.

Источниками входящего трафика на сайт являются: поисковые системы, ссылки на интернет ресурсах, прямые заходы, почтовая рассылка, социальные сети, реклама в интернете. Соответственно можно выделить: прямой (direct) трафик, поисковый (search) трафик, ссылочный (referral) трафик, почтовый (mail) трафик, трафик из социальных сетей (social) и рекламный (paid/display) трафик.

**Прямой трафик** - это результат прямого ввода доменного адреса в строку браузера, либо через закладку, в которой пользователь сохранил адрес ресурса. Доля прямого трафика позволяет понять, насколько эффективны усилия компании в формировании имиджа и приверженности пользователей. Прямой трафик – это лояльная целевая аудитория, знающая адрес, осуществляющая повторные заходы на сайт, проявляющая интерес к контенту сайта и рыночному предложению компании. **Инструменты** увеличения лояльности целевой аудитории являются инструментами увеличения прямого трафика. Хорошо приспособленное к потребностям клиентов рыночное предложение компании, инновации, интересный и постоянно обновляющийся контент, нацеленный на интересы целевой аудитории, хорошо оптимизированный сайт, умелый сбор лидов (регистраций) и разумная политика рассылок, увеличение знания бренда – все это способствует увеличению прямого трафика на сайт компании.

Бесплатный сервис Webomer<sup>5</sup> на основе статистики Liveinternet поможет узнать не только гендерные характеристики аудитории на сайте, но и **процент постоянной аудитории**, образующей ядро сайта. Этот показатель дает еще более точную характеристику

---

<sup>4</sup><http://www.similarweb.com/>

<sup>5</sup> <http://webomer.ru>

лояльности пользователей сайта, чем доля прямых заходов. Чтобы получить данные по любому сайту нужно просто ввести его адрес.

Сервис Webometer определяет также долю поискового трафика из основных поисковых систем Яндекс и Google. **Поисковый трафик** – это в большой степени новые потенциальные клиенты компании. Высокая доля поискового трафика может свидетельствовать о наращивании компанией своей клиентской базы, а также о хорошем качестве работы по поисковой оптимизации сайта (SEO – Search Engine Optimization).

Выделяют также **поисковый брендовый трафик** – это пользователи, попадающие на сайт компании, набрав запрос, в составе которого есть название товарного бренда или бренда компании. Этот трафик похож на прямой, но его могут учесть только счетчики, установленные на сайтах компаний (Яндекс метрика, Google Analytics).

Извне сайтов компаний динамику упоминаний брендов можно мониторить с помощью бесплатных сервисов Google Trends<sup>6</sup> и Wordstat.yandex.ru<sup>7</sup>. Динамика доли сайта в запросах по ключевым словам в группе прямых конкурентов, которая отслеживается с помощью бесплатных сервисов Google Trends и Wordstat.yandex, является одним из ключевых показателей конкурентоспособности сайта в интернете. Сравнение динамики запросов о конкурирующих брендах является косвенным указанием на величину и динамику клиентской базы. Пики запросов укажут на всплески рекламной активности конкурентов. Кроме того, четко выявляется сезонность спроса.

**Трафик из социальных сетей** является показателем эффективности работы компании в социальных сетях. Это важнейшая составляющая часть работы компании по переходу к маркетингу взаимоотношений с клиентами. При этом построение лояльности, в частности, за счет постоянной клиентской поддержки в режиме реального времени, разъяснения ценности рыночного предложения и персонализации коммуникации в социальных сетях – это причина того, что ни одна современная компания не должна пренебрегать этим инструментом современного маркетинга. **Почтовый трафик** отражает усилия компании по прямой рассылке и также является индикатором развития маркетинга взаимоотношений.

Высокая доля **рекламного трафика** отражает то, что компания привлекает клиентов в основном за счет платного продвижения в интернете. Оценить расходы конкурентов на платное продвижение можно с помощью сервисов advse.ru<sup>8</sup>, advodka.com<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup><https://trends.google.com/trends/>

<sup>7</sup><https://wordstat.yandex.ru/>

<sup>8</sup><https://advse.ru/>

<sup>9</sup><https://advodka.com>

Ссылочный трафик является индикатором качества работы по внешней поисковой оптимизации сайта. Необходимо найти площадки, где находится целевая аудитория компании, и договориться об обмене ссылками. Анализ ссылочной базы у сайтов-конкурентов является индикатором интересов целевой аудитории на рынке. Сервис SimilarWeb в разделе «Audience Interests» описывает интересы пользователей, посещающих сайт.

Анализ исходящего трафика поможет сделать некоторые предположения о его конверсии. Пример приведен в табл.1, где цветом выделена доля трафика, приходящаяся на платежные системы.

*Таблица 1. Анализ исходящих ссылок компаний московского рынка продуктового интернет ритейла<sup>10</sup>.*

Сайт	Исходящие ссылки	Доля трафика %
https://av.ru	<b>securepay.rsb.ru</b>	<b>24,54%</b>
	vkusomania.ru	18,20%
	vk.com	13,02%
	share.flocktory.com	12,18%
	facebook.ru	8,21%
http://globusgurme.ru	ggexp.ru	27,71%
	yandex.ru	25,56%
	vezet.me	13,10%
	av.ru	13,02%
	<b>securepayments.sberbank.ru</b>	<b>4,77%</b>
https://www.utkonos.ru	flocktory.com (2)	36,18%
	<b>securepayments.sberbank.ru</b>	<b>33,54%</b>
	yandex.ru	12,24%
	facebook.ru	3,70%
http://instamart.ru	vk.com	21,82%
	mnogo.ru	20,18%
	mnogotarifnik.ru	11,59%
	<b>payanyway.ru</b>	<b>9,91%</b>
	facebook.ru	9,02%

### Описание аудитории сайтов.

Помимо SimilarWeb описывают аудиторию сайтов конкурентов и такие сервисы, как Alexa<sup>11</sup> (см. рис.1), Quantcast. Так, Quantcast<sup>12</sup> делает не только анализ источников трафика, но и анализ аудитории по полу, возрасту, количеству детей, доходу, образованию,

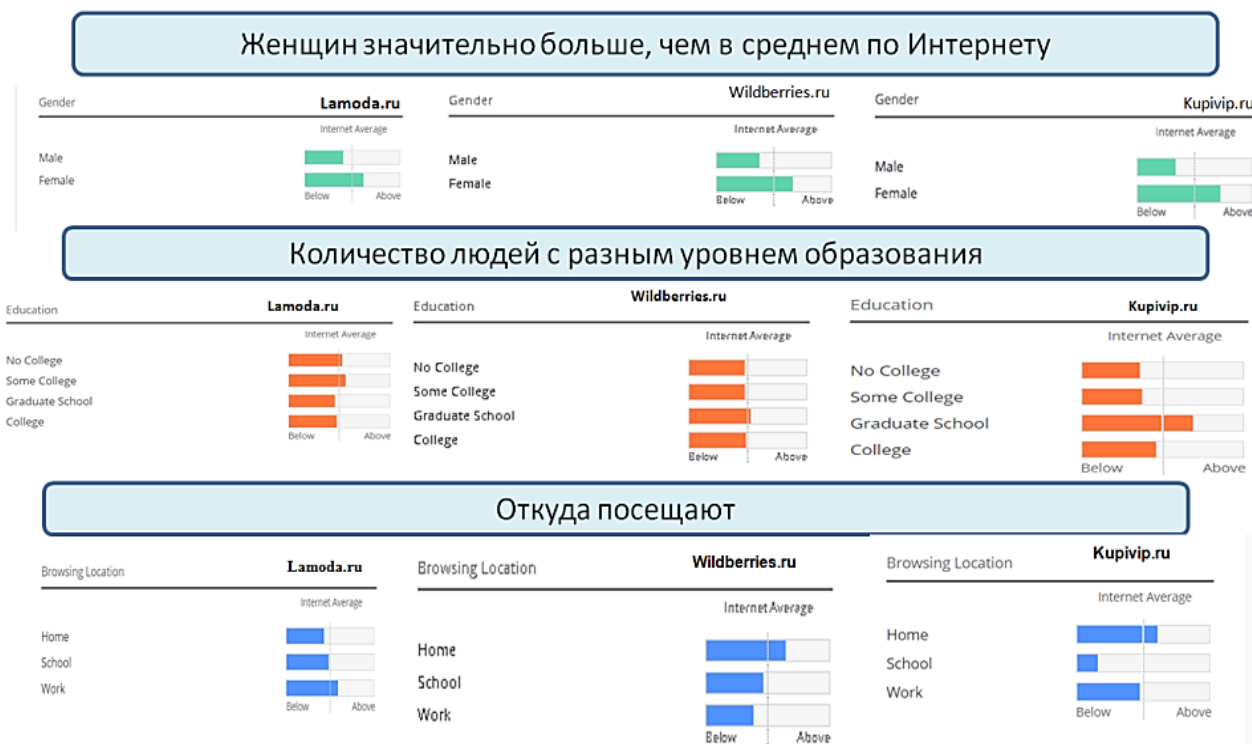
<sup>10</sup><https://www.similarweb.com/> (дата обращения 22.03.17)

<sup>11</sup><http://www.alexa.com/siteinfo/domen.ru>

<sup>12</sup><https://www.quantcast.com/>

анализ интересов и хобби аудитории, проанализирует удержание пользователей. Сервис Quantcast имеет бесплатную версию и пробный период для расширенного функционала.

**Рис.1. Alexa.com: Портрет аудитории сайтов<sup>13</sup>**



### Анализ качества трафика.

Помимо упоминавшихся показателей «доля прямого трафика», «ядро сайта», для оценки качества трафика используют следующие показатели:

- глубина просмотра - сколько в среднем посетитель просматривает страниц за один сеанс на сайте;
- длительность сеанса - среднее время, которое посетитель проводит на сайте;
- показатель отказов (bounce rate) - процент посетителей, покинувших сайт в течение 15 сек. после входа, отказавшихся от просмотра других страниц сайта.

Счетчики на сайте помогут компании проанализировать качество трафика по отдельным источникам и сконцентрировать усилия на наиболее качественных источниках трафика. Кроме того, работа с ключевыми словами позволяет улучшить качество трафика и привлечь более качественную аудиторию на сайт.

Для получения показателей качества трафика «извне» сайта можно использовать сервисы MegaIndex, SimilarWeb; Alexa, который покажет качество трафика на вкладках Pageviews/User, «Bounce%» и «Time on Site». Сервис Liveinternet<sup>14</sup> в режиме реального времени предоставит статистику по качеству трафика.

<sup>13</sup><http://www.alex.com/siteinfo/lamoda.ru>(дата обращения 25.10.2016)

<sup>14</sup><http://www.liveinternet.ru/rating/>

### **Анализ ссылочного трафика.**

Анализ обратных ссылок или так называемого ссылочного трафика на сайты конкурентов является одним из ключевых компонентов для разработки SEO стратегии компании. Он дает ответ на вопрос о том, какие методы оптимизации и продвижения выбрали конкуренты и насколько активно они действуют. Этот анализ поможет компании уменьшить затраты на SEO, выбрав направление для концентрации ресурсов.

Обратные ссылки – это основной инструмент внешней оптимизации сайта компании. Сайт должен быть представлен везде, где есть его целевая аудитория: на информационных и новостных порталах, на ресурсах с системами отзывов, зарегистрирован в справочниках, каталогах. Так, необходимо размещать компанию в Яндекс справочнике и Google картах, в справочных службах на региональных площадках, использовать продвижение в соцсетях, а также такие инструменты продвижения, как блоги и форумы.

ТИЦ сайта (Тематический индекс цитирования) – это количественный показатель «веса» сайта, используемый поисковой системой Яндекс. ТИЦ прямо зависит от количества ссылок с других сайтов в поисковой системе. PR сайта (page rank) – это количественный показатель «веса» сайта, используемый поисковой системой Google. PR зависит от количества внешних ссылок на сайт, от внутренней перелинковки сайта и от количества страниц сайта. ТИЦ и PR отражают уровень работы владельцев сайта по его внешней оптимизации. Эти показатели учитываются поисковыми системами при ранжировании сайтов в поисковой выдаче.

Сервис [pr-cy.ru](http://pr-cy.ru) поможет в определении ТИЦ и PR. Сервис [Linkpad.ru](http://Linkpad.ru) отслеживает ссылки (в демоверсии по 5 ссылок), позволяя оценить ссылочный трафик конкурентов, представляя в графической форме динамику ссылочной массы конкурирующих сайтов. В бесплатной (в течение 2 недель) версии сервиса [Ahrefs](http://Ahrefs) также доступны графики и диаграммы для визуализации ссылочного трафика. Например, доступно визуальное отображение географии ссылочного трафика. Сервис выделяет текстовые ссылки, ссылки с картинок, закрытые ссылки (ссылки на многих сайтах стали закрывать от индексации), редиректные ссылки. Без регистрации можно скачать данные о 100 внешних ссылках.

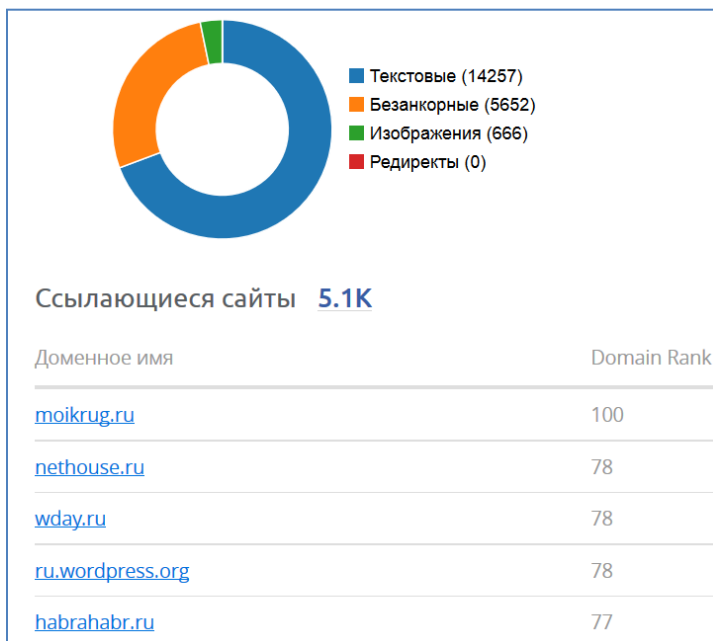
Анализ обратных ссылок и сайтов, являющихся источниками трафика, позволит выявить наиболее посещаемые целевой аудиторией сайта ресурсы и определить ее интересы в интернете. Полезными при этом будут следующие сервисы. Сервис [MegaIndex](http://MegaIndex)<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup><https://www.megaindex.ru> 28.03.2017 сервис перешел на платную подписку стоимостью от 1490 руб. в месяц

выдает информацию по ссылкам в разделе «Входящие ссылки» (рис.2). Ссылки при этом упорядочены по ТИЦ ссылающегося ресурса, есть данные о тексте ссылки.

*Рис.2. Анализ обратных ссылок в сервисе Megaindex для компании Lamoda (19.04.2017)<sup>16</sup>*



Бесплатный сервис BackLinkWatch<sup>17</sup> позволяет скачать 1000 внешних ссылок на любой сайт. При этом количество внешних ссылок для определенной страницы сайта определяется в колонке «OBL» (Outbound Links). Без регистрации можно увидеть 5 ресурсов-источников входящего трафика по конкурентам на сервисе spyfu.com<sup>18</sup>. Также можно порекомендовать сервис MonitorBacklinks<sup>19</sup>, который предоставляет бесплатный тестовый период в течение 30 дней и позиционирует себя как «простейший способ проверить Ваши плохие ссылки и хорошие ссылки Ваших конкурентов».

Изучение тенденций размещения ссылок конкурентами, позволит исследовать интересы целевой аудитории в группе прямых конкурентов, выявить наиболее посещаемые ею ресурсы интернета, которые чаще других ссылаются на сайт исследуемой компании. Если проверить результаты анализа ссылочной базы в ходе онлайн опроса, то может выясниться, что ссылки на сайт компании размещены не на самых популярных ресурсах. Опрос также позволит уточнить интересы аудитории по потребительским сегментам. Это, в свою очередь, поможет скорректировать маркетинговые интернет стратегии компаний на рынке.

Оптимизация ссылочной базы сайта на основе изучения ссылочного профиля конкурентов играет важную роль для поисковой оптимизации сайта. Однако только повторение не

<sup>16</sup><https://ru.megaindex.com/info/lamoda.ru>

<sup>17</sup><http://www.backlinkwatch.com/>

<sup>18</sup><https://www.spyfu.com>

<sup>19</sup><https://monitorbacklinks.com/>

позволит ресурсу занять лидирующие позиции, поэтому свои разработки в области поисковой оптимизации очень важны для продвижения сайта. Для этого необходимо проводить анализ ценности рыночного предложения.

### **Анализ ценности рыночного предложения и ключевых слов.**

Выявлять параметры ценности рыночного предложения на исследуемом рынке можно, анализируя высказывания потребителей на форумах, в онлайн сообществах, в отзывах на специализированных сайтах. При этом параметры ценности будут выявлены именно в терминах и словосочетаниях, используемых потребителями. Системы мониторинга социальных сетей не только найдут места в интернете, где обсуждаются интересующие потребителей темы и бренды, но и определяют сообщества, где идут более интенсивные обсуждения, укажут их адреса, продемонстрируют посты, а также определяют тональность высказываний. К примеру, сервис Babkee<sup>20</sup> при мониторинге тональности упоминаний брендов в социальных сетях позволяет выявить тематику позитивных и негативных упоминаний.

Использование подобных сервисов, позволит компании отследить негативные упоминания в социальных медиа и онлайн-СМИ, а также выявить лидеров мнений и адреса основных обсуждений в режиме реального времени. Сервис YouScan<sup>21</sup>, имеющий 7-дневную бесплатную демонстрационную версию, например, сравнивает динамику упоминаний различных брендов и тем, отслеживает 10 наиболее популярных площадок, где идет их обсуждение, позволяет учитывать географию обсуждений, гендерные характеристики аудитории, показывает динамику тональности в процентах, а также процентное распределение тональности по источникам. Сервис посчитает метрику Net Sentiments Rate, равную доле разницы между суммой позитивных и нейтральных сообщений с одной стороны и негативных с другой в общем потоке упоминаний.

Многие системы мониторинга предоставляют бесплатные тестовые периоды: Brandspotter – 1 месяц (демо-версия), BuzzLook – 14 дней, IQBuzz - 7 дней, Wobot – 14 дней, BrandAnalytics – демо-версия 7 дней бесплатно, Popsters – 7 дней.

По выявленным адресам можно собрать параметры ценности рыночного предложения, которые обсуждаются потребителями. Если протестировать эти параметры по частоте упоминаний, можно отобрать наиболее важные для проведения опроса.

---

<sup>20</sup> [www.babkee.ru](http://www.babkee.ru)

<sup>21</sup> <https://youscan.io>

Все указанные сервисы позволяют сделать **конкурентный анализ качества работы компаний в социальных сетях**. При этом надо ориентироваться в первую очередь не на показатели величины сообществ компаний в соцсетях, и не на количество лайков, а на показатели вовлеченности и тональности высказываний. Показатель  $ER_{day}$  отражает степень вовлечённости пользователей в сообщество в среднем в день за всё время существования страницы. Уровень вовлеченности рассчитывается как сумма всех активностей подписчиков (сумма лайков за весь период + сумма репостов + сумма комментариев) на одного подписчика в день.  $ER_{post}$  -- средняя степень вовлечённости пользователей в одну публикацию за весь период существования группы. Это сумма всех активностей подписчиков (сумма лайков за весь период + сумма репостов + сумма комментариев) на один пост в день.

Сервис SE Ranking<sup>22</sup> не только анализирует эффективность работы компании в соцсетях, но и автоматически размещает посты компании во всех соцсетях в заданное время. Сервис собирает статистику аккаунтов в Twitter, страниц Facebook и сообщества и страницы ВКонтакте. В отчете сервис покажет присутствие подписчиков на странице по дням, охват, клики, репосты, лайки, комментарии по публикациям, демографический профиль пользователей. Сервис Simply Measured<sup>23</sup> - это набор бесплатных инструментов для конкурентного анализа в социальных сетях.

**Анализ ключевых слов.** Автоматическим подбором ключевых слов, отражающих основные потребности клиентов, для продвижения сайта занимаются многие сервисы маркетинговой аналитики в интернете. Например, хорошо подходит для подбора ключевых запросов бесплатный сервис Wordstat от Яндекса. При вводе ключевого запроса, например, «купить босоножки», сервис покажет его частотность, географию и динамику. Так, в разделе «История запросов» можно увидеть, как менялась частота запросов за последние 2 года в разрезе географии запросов, так и с разбивкой по устройствам, с которых делались запросы. Такой набор данных позволит не только провести анализ потребностей и потребителей в различных аспектах, но и позволит провести ассортиментный анализ как всех компаний на рынке, так и отдельно взятой компании. Если за основу аналитической модели взять матрицу BCG, то по вертикальной оси матрицы можно измерять динамику упоминаний номенклатурной позиции, по горизонтальной – долю упоминаний номенклатурной позиции за период.

---

<sup>22</sup><https://seranking.ru>

<sup>23</sup><http://simplymeasured.com/free-social-media-tools/#i.1a4iic0l3efekx>



Сервис [serpstat.com](https://serpstat.com/)<sup>24</sup> при вводе адреса анализируемого сайта подбирает ключевые запросы, по которым продвигаются сайты конкурентов в автоматическом режиме.

### **Анализ внутренней оптимизации сайта.**

Как отмечают специалисты McKinsey: «Соединив точный портрет пользователей с их реакцией на контент, маркетологи могут точно узнать, какой тип контента, в каком канале коммуникации оказывает наибольшее воздействие на сегменты и микросегменты потребителей. Персонализация коммуникации может увеличить отдачу от инвестиций в маркетинг в 5-8 раз, а выручку - на 10 и более процентов»<sup>25</sup>.

Приступая к анализу контента сайта, мы анализируем проблемы внутренней оптимизации сайта. Внутренняя оптимизация подразумевает добавление ключевых слов, оптимизацию/повышение качества контента, структурирование текстов, а также техническую оптимизацию сайта. Инструмент «SERP Analysis - Position Analysis» сервиса Ahrefs показывает, по каким позициям находится любая внутренняя страница сайта в Google. Бесплатно доступны позиции по 10 поисковым запросам.

Анализ контента на страницах сайтов может выполняться с помощью сервиса MegaIndex: сервис покажет, на какие страницы сайта исследуемой компании чаще всего ссылаются другие сайты, что позволит определить интересный и неинтересный для пользователей контент. Сервис также даст оценку релевантности документов конкурентов по конкретному запросу. Такой анализ, позволит выявить закономерности по распределению ключевых слов в тексте, оценить конкурентоспособность страниц сайта. Если релевантность страницы завышена, либо занижена по сравнению с конкурентами, то компании необходимо исправить страницу. Однако если владелец сайта убежден, что документ на 100% релевантен запросу и содержит именно такой объем текста, который полностью раскрывает тему, то менять на сайте ничего не нужно.

Инструмент «Анализ текста» сервиса Rookee<sup>26</sup> покажет не только количество символов и слов на странице, что позволит проанализировать объем текста по конкурентам, но и количество вхождений слов из запроса на странице. Это позволит выявить среднее количество ключевых слов на страницах конкурентов. Степень оптимизации сайта под то

---

<sup>24</sup><https://serpstat.com/>

<sup>25</sup> Brad Brown, Kumar Kanagasabai, Prashant Pant, and Gonçalo Serpa Pinto «Capturing value from your customer data» March 2017 <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/capturing-value-from-your-customer-data?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1703>

<sup>26</sup><https://www.rookee.ru>

или иное ключевое слово можно определить с помощью сервисов unionlab.ru<sup>27</sup>, text.miratools.ru<sup>28</sup>. Процент ключевых слов на странице не должен превышать 6-7%, или среднего значения для компаний рынка.

Уникальность статей на сайтах конкурентов можно проверить с помощью сервиса text.ru., который покажет, интересно ли пользователям читать тексты конкурентов и пишут ли их самостоятельно. Авторство фотографий на сайтах конкурентов можно проверить с помощью сервисов help.yandex.ru/images/similar.xml, tineye.com.

В бесплатной версии веб-сервиса BuiltWith.com<sup>29</sup> можно проанализировать различные технические параметры сайтов конкурентов. При этом в разделе trends.builtwith.com приводится статистика по всем отслеживаемым параметрам.

Сервис Alexa оценит среднюю скорость загрузки страниц сайта по конкурентам. Raven Tools<sup>30</sup>, имеющий бесплатную пробную версию на 30 дней, сделает полный анализ сайта, включая его дизайн. Бесплатный сервис SpyOnWeb<sup>31</sup> делает краткий анализ по основным характеристикам сайта, предоставляет информацию по сайтам, у которых полностью совпадает IP-адрес.

Сервис WebsiteGrader<sup>32</sup> оценит и сравнит по 30-балльной шкале следующие параметры внутренней оптимизации, влияющие на конкурентные позиции сайтов (см.табл.2):

- технические параметры работы сайтов конкурентов, влияющие на удобство использования (например, объем и скорость загрузки страниц);
- оптимизацию сайта под мобильные устройства (адаптивность веб-дизайна, дизайн области просмотра);
- SEO (например, длина и ключевые слова в заголовках, стратегия использования ключевых слов, оптимальность сниппетов, карта сайта);
- безопасность сайта.

**Табл.2. Сравнение параметров внутренней оптимизации сайтов-конкурентов (17.04.2017)<sup>33</sup>**

	<b>Общий балл</b>	<b>Функционирование</b>	<b>В т.ч. Скорость загрузки</b>	<b>Оптимизация для мобильных</b>	<b>SEO</b>	<b>Безопасность</b>

<sup>27</sup><http://unionlab.ru/opredelenie-toshnoty-stranicy/ns.php>

<sup>28</sup> <http://text.miratools.ru/>

<sup>29</sup> <https://builtwith.com/>

<sup>30</sup><https://raven-seo-tools.com/>

<sup>31</sup><http://spyonweb.com>

<sup>32</sup><https://website.grader.com>

<sup>33</sup>Тамже

			страниц			
Максимум	100 баллов	30 баллов	4 сек.	30 баллов	30 балло в	10 баллов
Lamoda.ru	72	17	4,9	30	15	10
Wildberries.ru	72	22	5,1	30	10	10
Kupivip.ru	74	19	4,8	30	15	10

Сервис помогает выявить проблемы на сайте. Так, у всех сайтов, проанализированных в табл. 2, скорость загрузки страниц превышает рекомендованные для оптимальной работы 4 сек. Есть мнение, что задержка загрузки страницы сайта на 1 сек. снижает конверсию в продажи на 7%, а 40% пользователей откажутся от просмотра, если скорость загрузки превышает 3 сек.<sup>34</sup> Также, как видно из табл. 2, длина заголовков страниц на сайтах конкурентов превышает 70 знаков, длина метаописаний превышает оптимальные 155 символов. У компании Kupivip.ru карта сайта не привязана к Google.

### **Конкурентный анализ.**

Понятия «конкуренция на рынке» и «конкуренция сайтов в интернете» различаются. Конкуренция в интернете идет за трафик. Если говорить о трафике из поисковых систем, то конкуренция идет за первые места в поисковой выдаче по конкретным запросам пользователей. Эта конкуренция предполагает ряд специфических действий, нацеленных на повышение позиций сайта в поисковой выдаче основных поисковых систем. В данном разделе остановимся на оценке этой работы конкурирующих компаний.

Разработчики поисковых машин, совершенствуя свои алгоритмы, с каждым годом все больше приближают рейтинг поисковой выдачи к оценкам значимости сайтов для посетителей. SEO-продвижение сайта - это ключевой инструмент интернет-маркетинга, который характерен только для онлайн среды. В классической классификации Бернета и Мориарти<sup>35</sup> этот специфичный прием маркетинга в интернете можно отнести и к такому инструменту продвижения, как реклама, и к такому инструменту, как отношения с общественностью.

<sup>34</sup>Internet Stats & Facts for 2016 <https://hostingfacts.com/internet-facts-stats-2016/>

<sup>35</sup>Джон Бернет, Сандра Мориарти «Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход.» - М., Питер, 2001 с.22

Конкурентный анализ в интернете необходим для того, что бы понимать текущую ситуацию, общие тенденции на рынке, находить инсайты для продвижения в интернете, ставить цели по улучшению позиций и мониторить их достижение.

### **Подбор конкурентов и анализ их позиционирования.**

Подбор конкурентов для исследования может осуществляться в различных режимах. Этот процесс определяется степенью знания изучаемого рынка. Если предположить, что изучаемый рынок не знаком исследователю, можно начинать с анализа сайтов «топ 50 поисковой выдачи», по ключевым запросам для данного рынка с учетом геолокации. Например, «купить смартфон в Москве». Можно вручную анализировать ассортимент, условия доставки, цены, время работы службы поддержки, условия оформления заказа. На сайтах конкурентов рассказывают о том, на каком сегменте рынка работают компании, в чем заключаются их конкурентные преимущества: круглосуточная работа, бесплатная доставка, чехол к телефону в подарок.

Подбор и анализ конкурентов можно упростить, если использовать сервисы маркетинговой аналитики в интернете, например такие, как [similarweb.com](http://similarweb.com), Alexa (7 дней бесплатно), [serpstat.com](http://serpstat.com), [spywords.ru](http://spywords.ru), [megaindex.com](http://megaindex.com), [SimilarSites](http://SimilarSites) (бесплатно 3 месяца), [SemRush](http://SemRush), [advse.ru](http://advse.ru) и другие. Сервисы подбирают конкурентов на основе общности ключевых запросов пользователей, поэтому результаты этого подбора целесообразно свести в таблицу и подвергнуть тщательной проверке. Сервисы подбирают информационные и некоммерческие сайты, сайты, коммерческая деятельность которых осуществляется на смежных рынках, неработающие сайты. Их надо исключить из списка конкурентов. Для создания полного перечня конкурентов для маркетингового анализа могут также использоваться вторичные данные.

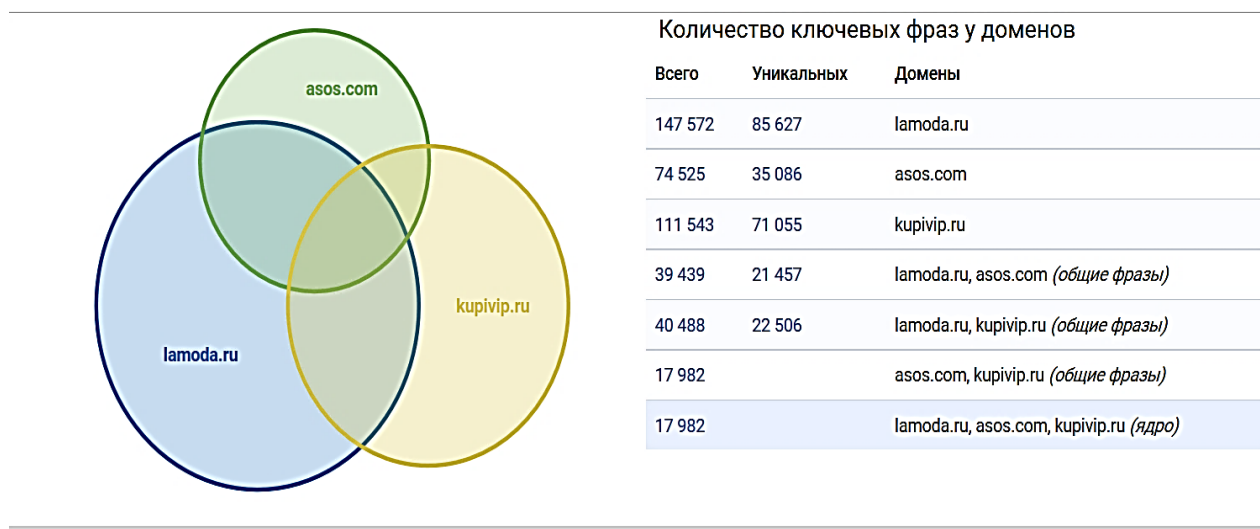
Сервис [Megaindex](http://Megaindex) разделяет запросы по категориям так, что на нижних уровнях присутствуют только непосредственно конкурирующие между собой сайты. Разбиение запросов по конкурентно независимым категориям позволяет получить наиболее точное семантическое ядро запросов, по которым осуществляют продвижение конкуренты. Поэтому сервис является одним из лучших инструментов по подбору конкурентов. Сервис [Semrush](http://Semrush) выявит 10 основных соперников в Google и покажет количество общих поисковых запросов и уровень конкуренции по ним.

Анализ семантического ядра сайтов-конкурентов с помощью, например, сервисов [Serpstat](http://Serpstat), [Pr-cy.ru](http://Pr-cy.ru) (бесплатный), [cy-pr.com](http://cy-pr.com) позволяет выявить ключевые слова, под которые оптимизированы данные сайты-конкуренты.

При этом можно выявить как общее конкурентное пространство - общие ключевые слова - общие потребности посетителей, по которым продвигаются сайты-конкуренты, так

и пространство их позиционирования - специфические ключевые слова, используемые для продвижения (см.рис.3).

Рис 3. Сравнение конкурентов в Serpstat<sup>36</sup>



Общие ключевые фразы для доменов: "lamoda.ru, asos.com, kupivip.ru"

№	Ключевая фраза	Позиция lamoda.ru	Позиция asos.com	Позиция kupivip.ru	Частотность	Стоимость (\$)	Конкуренция в РСР
1	рюкзак мужские купить	2	↓ 5	7 ↓ 55 57	140	0.28	100

### **Ранжирование конкурентов.**

Следующим шагом после подбора является ранжирование конкурентов. Если доступна информация о компаниях рынка, в том числе финансовая, то конкурентов можно ранжировать по объему продаж, численности занятых и прочим содержательным параметрам. Если такая информация недоступна, то данные маркетинговых аналитических сервисов окажутся чрезвычайно полезными.

### **Рейтинги по ключевым словам, конкуренция по запросам.**

Рейтинг сайта по различным ключевым словам, использующимся в продвижении сайта, - один из ключевых показателей результативности SEO компании.

Названия конкурирующих компаний можно проверять в Яндекс Wordstat на предмет частоты запросов названий компаний в поисковой системе, на основе которой можно выстроить рейтинг конкурентов.

<sup>36</sup>[https://serpstat.com/domains/compare/?type=search&se=g\\_ru&query=lamoda.ru&domain2=asos.com&domain3=kupivip.ru](https://serpstat.com/domains/compare/?type=search&se=g_ru&query=lamoda.ru&domain2=asos.com&domain3=kupivip.ru) (дата обращения 05.04.2017)

Рейтинг сайтов также можно посмотреть в Liveinternet<sup>37</sup>. Сервис в режиме реального времени предоставит статистику и по качеству трафика.

Рамблер ТОП100<sup>38</sup> имеет бесплатную версию. Это - каталог-рейтинг, используемый для поиска сайтов российского интернета. Все сайты поделены на категории и каждому присвоен индекс популярности, от которого зависит место в выдаче. Есть различные фильтры, позволяющие отсортировать список сайтов: география, тип ресурса, дата добавления и другие. Индекс популярности сайта – это показатель, характеризующий популярность сайта на основе разнообразных данных о его посещаемости. Пересчитывается 1 раз в час и учитывает глобальную динамику аудитории.

В конкурентном анализе сайтов будет очень полезен сервис Alexa.com. Каждому сайту сервис присваивает Alexa Rank, который характеризует уровень посещаемости и активности аудитории на сайте.

Бесплатный сервис Seogadget.ru и SE Ranking (бесплатно 14 дней) осуществляют проверку позиций сайта в поисковых системах Яндекс и Google по ключевым словам, позволяют определить позиции сайтов в поисковиках с учётом региона. SE Ranking в режиме реального времени отслеживает позиции по 5 конкурентам, выдает списки топ-10 по ключевым запросам. Глубина анализа результатов поиска Seogadget.ru - первые 50 позиций, SE Ranking в платной версии – до 200 позиций. SiteAuditor (вкладка «Видимость сайта») покажет рейтинг по ключевым запросам.

При таком анализе особое внимание должно уделяться сайтам, позиции и трафик которых находятся на уровне ведущих конкурентов, а возраст и объем - меньший.

Сервис Megaindex рассчитывает показатель видимости сайта, отражающий вероятность того, что пользователь поисковой системы заметит сайт в результатах поиска. На видимость сайта по какому-либо запросу влияет его позиция в результатах поиска<sup>39</sup>:

1-3 позиции – 100%

4-5 позиции – 70%

6-10 позиции – 50%

11-20 позиции – 10%

21-50 позиции – 3%

51-100 позиции – 1%

Видимость в 40% считается эквивалентной стоимости продвижения запроса в первую десятку поисковой выдачи. Показатель видимости сайта рассчитывается как произведение

---

<sup>37</sup><http://www.liveinternet.ru/rating/>

<sup>38</sup><http://top100.rambler.ru/>

<sup>39</sup>[http://www.megaindex.ru/MegaIndex\\_About.pdf](http://www.megaindex.ru/MegaIndex_About.pdf)

видимости сайта в поисковой системе, умноженный на показатель популярности поисковой системы, рассчитанный на основании данных LiveInternet.

Ранжирование сайтов сервис Megaindex осуществляет в зависимости от эффективной стоимости продвижения, которая определяется как произведение оценочной стоимости продвижения по запросу на видимость, разделенное на 40%. В большой группе запросов стоимость продвижения каждого отдельного запроса обходится дешевле, чем эффективная стоимость, поскольку пересечение запросов снижает реальную стоимость продвижения. В MegaIndex для оценки коммерческой стоимости продвижения используется специальная группировка запросов. Благодаря этому коммерческая оценка стоимости продвижения максимально приближена к реальности.

Конкуренция по запросу определяется количеством оптимизированных под этот запрос страниц, больший вес при этом придается главным страницам сайтов. Низкоконкурентный запрос - запрос, по которому у поисковых систем в базе мало качественных/оптимизированных сайтов. При высококонкурентном запросе сайтов, релевантных этому запросу, намного больше, чем мест на первых страницах поисковой выдачи.

Приближенный показатель конкурентности запроса KEI (Keyword Effectiveness Index) может быть рассчитан как:

$$KEI = (\text{частотность запроса}) * 1000 / (\text{общее количество сайтов по запросу}).$$

Под низкочастотным запросом подразумевается слово или словосочетание, которое пользователи поисковой системы вводят в поле поиска менее 500 раз в месяц по региону или стране. Запросы, вводимые пользователями более 500 раз за месяц, считаются высокочастотными<sup>40</sup>.

**Табл.3 Анализ ключевых слов с помощью сервиса SERanking<sup>41</sup>**

Ключевые Слова	Частотность	CPC	Конкуренция	KEI	Сайтов в SERPs	Клики	Доля трафика
глобус-гурмэ	3.6K	0,02	0,01	0	144K	1.2K	14.14%
Globus	4.4K	0	0,02	0,609	31.8M	501,6	6.06%

<sup>40</sup><http://pr-cy.ru/lib/seo/Analiz-konkurentov-i-konkurentsii>

<sup>41</sup><https://online.seranking.com/> (дата обращения 11.04.2017)

Показатель КЕІ не учитывает ряд других факторов, влияющих на сложность продвижения запроса: среднее количество обратных ссылок на сайты-лидеры поисковой выдачи, возраст этих сайтов, количество контекстных объявлений в выдаче, количество слов в запросе и многое другое. Зато он прост для расчета и интуитивно понятен. В целом, конкуренция по запросу определяет те затраты, которые нужно сделать при продвижении сайта на первые страницы поисковой выдачи.

### **Анализ платного продвижения.**

Стоимость продвижения поискового запроса поэтому является оценочной характеристикой того, насколько высока конкуренция по нему. Самый простой метод определения уровня конкуренции - сравнить ставки по запросу, используя сервисы оценки месячного бюджета контекстную рекламу от Яндекс.Директ и инструмент KeywordTool в Google. Так, сервис [direct.yandex.ru/search](https://direct.yandex.ru/search) показывает сайты, которые рекламируются в Яндекс Директ по определенным поисковым запросам, ранжируя их по убыванию ставки за клик. На вкладке «Подбор слов» сервиса Яндекс Директ<sup>42</sup> будет бесплатно показана статистика запросов на Яндексе по введенному ключевому слову и подобраны ключевые слова, которые могут быть проанализированы в разрезе запросов по регионам, по устройствам. На вкладке «Прогноз бюджета» можно оценить расходы на рекламную кампанию в Яндекс Директе по выбранным ключевым словам.

Сервис MegaIndex также показывает, сколько бы стоило продвижение поискового запроса за месяц в первые десять результатов поиска Яндекс с нулевых показателей цитируемости в соответствии с расценками 30 компаний-оптимизаторов на российском рынке.

В рекламном аукционе участвует другая выборка сайтов, чем в органическом поиске, но метод помогает оценить конкурентность поискового запроса, особенно если использовать его совместно с первым методом, включая в формулу КЕІ.

Сервисы Serpstat (см. рис.3), Advodka (по двум регионам: Москва и Санкт-Петербург)<sup>43</sup>, Advse<sup>44</sup> помогут исследовать конкуренцию в платном поиске. С их помощью можно найти прямых конкурентов и наиболее эффективные ключевые слова, которые они используют, узнать бюджет на продвижение, посмотреть объявления и узнать их позиции в выдаче, стоимость за клик и уровень конкуренции.

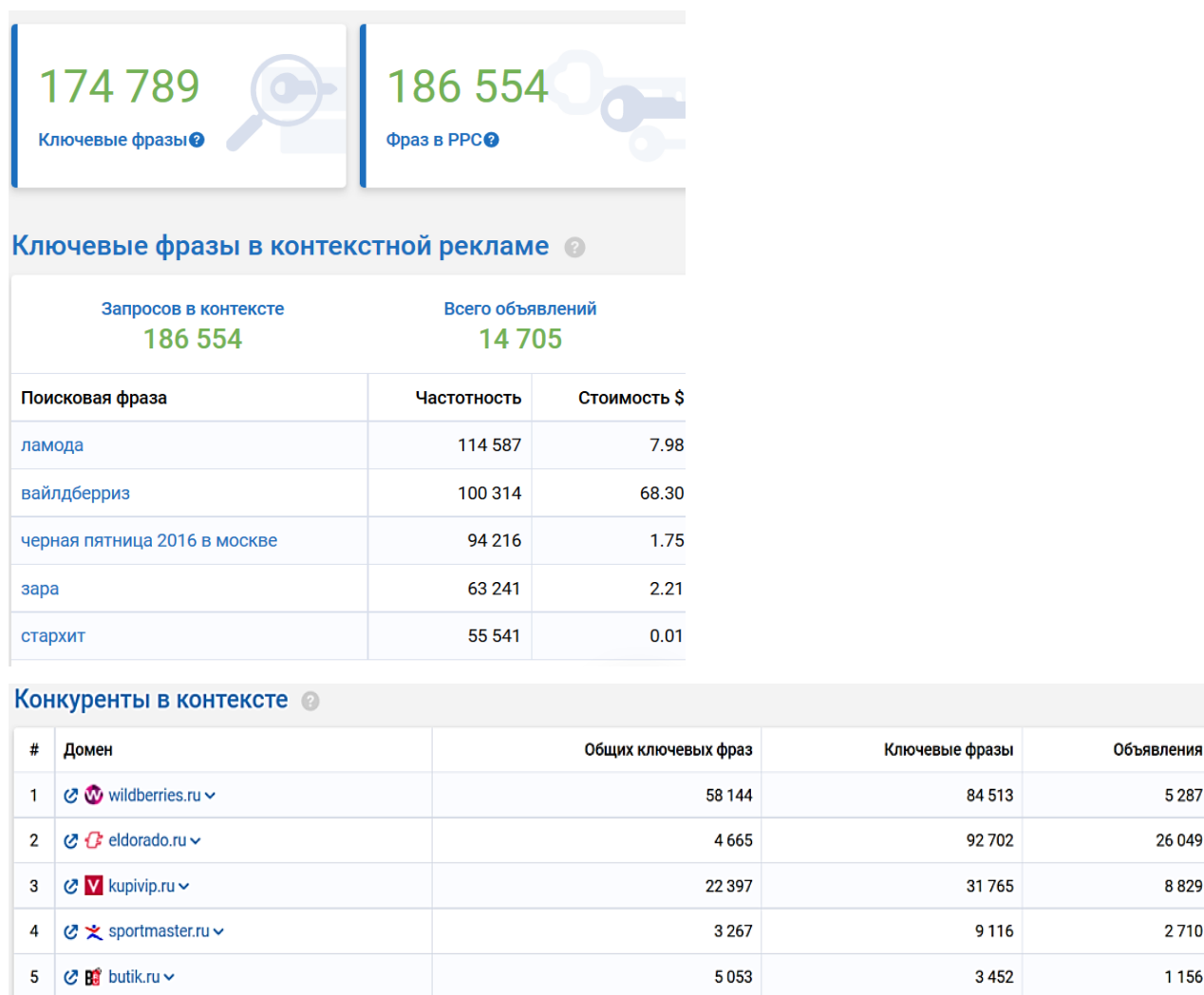
---

<sup>42</sup><https://direct.yandex.ru/>

<sup>43</sup><https://advodka.com>

<sup>44</sup><https://advse.ru/>



Рис.4 Анализ платного продвижения компании Lamoda в Serpstat<sup>45</sup>

Проанализировав источники трафика, бюджет на рекламу и ключевые слова конкурентов можно сделать анализ продвижения конкурентов, который позволит выработать рекомендации для продвижения сайта.

### Мобильная аналитика

Со 2 февраля 2016 года оптимизация для мобильных телефонов является фактором ранжирования в Яндексе. Если сайт не удобен для использования с мобильных устройств, он не попадет на хорошие места в мобильной выдаче. Оптимизация под мобильные устройства в перспективе может влиять и на ранжирование сайтов в поисковой выдаче для десктопов.

<sup>45</sup>[https://serpstat.com/domains/index?query=lamoda.ru&ff=1&search\\_type=subdomains&se=y\\_213](https://serpstat.com/domains/index?query=lamoda.ru&ff=1&search_type=subdomains&se=y_213) (дата обращения 19.04.2017)

Сервис SimilarWeb предоставляет услуги не только веб-аналитики, но и мобильной аналитики.

Сервисы мобильной аналитики Localytics<sup>46</sup>, Amplitude<sup>47</sup> имеют бесплатные демоверсии. Предоставляют данные в режиме реального времени: о сессиях (частота заходов и продолжительность визита пользователей), о событиях (действия и способы взаимодействия пользователей), аналитику сегментов.

Сервис мобильной аналитики App Annie<sup>48</sup> с бесплатным тарифом делает аналитику магазинов приложений. Поддерживаемые платформы: Mac, iOS, Android, Amazon, Windows Phone, Windows. Бесплатная версия обеспечит:

- просмотр ведущих приложений по странам, категориям и магазинам приложений, с возможностью установления фильтров по датам, устройствам, покупкам внутри приложения, платным и бесплатным приложениям;

- ежечасные рейтинги, история рейтингов любого приложения;
- определение издателей, материнской компании или франшизы;
- отзывы и оценки пользователей.

Бесплатный сервис мобильной аналитики Flurry<sup>49</sup> позволяет отслеживать:

- количество новых и активных пользователей;
- как часто пользователи заходят в приложение и сколько времени проводят;
- статистика сбоев и ошибок в приложении;
- пол, возраст, язык, местоположение пользователей;
- информация о версиях продукта и устройствах;
- события внутри приложения;
- навигация по экранам.

Сервис Mobile App Tracking<sup>50</sup> с бесплатным тарифом предоставляет аналитику мобильной рекламы.

---

<sup>46</sup><https://www.localytics.com/>

<sup>47</sup><https://amplitude.com/home>

<sup>48</sup><https://www.appannie.com/ru/>

<sup>49</sup><http://www.flurry.com/>

<sup>50</sup><http://www.mobileapptracking.com/>

# АНАЛИЗ РЫНКА ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

*Кокина Екатерина, Косякина Анастасия, Марченко Юлия, Меньших  
Дарья, Пархоцик Анна*

Студенты Экономического факультета  
МГУ им. М. В. Ломоносова

*Маркетинговое исследование посвящено изучению рынка дистанционного образования в современной России. Проанализировано положение наиболее успешных компаний, функционирующих на российском рынке, а также оценен его потенциал. Продуктом исследования выступают рекомендации по продвижению для российских образовательных платформ, выработанные в результате анализа рынка дистанционного образования РФ в сочетании с интерпретацией опыта зарубежных коллег.*

**Ключевые слова:** дистанционное образование, онлайн-курсы, маркетинговый анализ, конкурентный анализ, сегментирование.

**JEL коды:** M300, M310, M370, M390

## **Введение**

За последние десятилетия наметилась устойчивая положительная тенденция к повышению уровня образования по миру в целом. Резко возрос процент населения, получившего образование не ниже среднего, и, казалось бы, достаточно молодой сегмент рынка – дистанционное образование, уже успел заслужить широкую известность, пользуясь растущим спросом. Помимо этого, ввиду возрастающей мобильности индивидов при ограниченности временных ресурсов трудоспособное население вынуждено прибегать к онлайн-аналогам реальных институтов. Объем интернет-рынка в целом стремительно растет, весь маркетинг «переходит» в интернет. Именно это делает исследование российского рынка дистанционного образования актуальным.

Не смотря на то, что самые первые образовательные площадки появились еще в 90-е годы, первый массовый и, что немаловажно, международный проект – MITOpenCourseWare, появился только в 2002 году<sup>51</sup>. В свою очередь, отечественные предприниматели обратили внимание на дистанционное образование только в 2007-2008 гг.

---

<sup>51</sup>J'son & Partners: Рынок онлайн-образования в России и мире, 1 Сентября 2014.// [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-i-mire-2014090112414350](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-i-mire-2014090112414350) (дата обращения: 09.12.2016)

Однако, несмотря на затянувшийся старт, онлайн-образование быстро приобрело популярность: к 2011 году объем данного рынка в мире составлял 35.6 миллиардов долларов, а к 2016 году уже 51.5 миллиардов долларов.<sup>52</sup>

К 2016 году услугами рынка онлайн-образования России воспользовалось около 5% населения. Однако, несмотря на положительную динамику за последние 2,5 года, объём инвестиций в данный сегмент составил лишь 15 млн. долларов, что в 2 раза ниже средней величины финансирования одного успешного зарубежного проекта.<sup>53</sup> И, несмотря на привлечение к рынку дистанционного образования ведущих российских вузов, расширение аудитории всё ещё происходит более низкими темпами, чем за рубежом.

Основной целью настоящей статьи является выработка рекомендаций по укреплению позиций российских образовательных платформ, специализирующихся на онлайн-обучении. Кроме того, в свете методологических особенностей исследования интернет-рынка с помощью специальных сервисов, анализирующих интернет пространство, целью ставится и анализ эффективности использования этих сервисов.

Для достижения поставленных целей, необходимо:

- исследовать среду российского рынка с помощью PESTEL-анализа;
- определить и описать рыночные сегменты;
- провести конкурентный анализ рынка с использованием в том числе карты ценности;
- проанализировать зарубежный опыт на рынке дистанционного образования и выработать рекомендации для российских компаний в целях совершенствования их маркетинговых стратегий в интернете;

Объектом исследования выступает рынок российского онлайн-образования. Предметом исследования является траектория развития российских образовательных платформ.

### **Методология исследования**

Первый этап включал в себя поисковое исследование, мониторинг сети интернет в сегменте онлайн-образования.

Основным инструментом стало техническое наблюдение в интернете. Были использованы интернет-сервисы по поиску ключевых слов (sepstat.com, pro.similarweb.com), анализу трафика компаний (megaindex.com, linkpad.ru), анализу вовлеченности аудитории в социальных сетях (popsters.ru). Полученные данные были использованы для конкурентного

---

<sup>52</sup>A report by Docebo: E-Learning Market Trends & Forecast 2014 - 2016 Report 5|March 2014//<https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf>. (дата обращения: 09.12.2016)

<sup>53</sup>Там же

анализа и для составления анкеты. С помощью анализа мнений и отзывов об онлайн-образовании, оставленных в интернете (на сайтах: <https://learner.coursera.help/hc/en-s>, <https://openedu.ru/faq>, <https://irecommend.ru/eduson/>), были выявлены основные атрибуты и факторы, которые представляют ценность для потребителей при получении дистанционного образования. Полученные данные также были использованы при составлении анкеты.

Анализ обратных ссылок с помощью таких сервисов, как [backlinkswatch.com](http://backlinkswatch.com) и [pro.similarweb.com](http://pro.similarweb.com) позволил выявить сайты, группы в социальных сетях и форумы в интернете, где общаются люди, заинтересованные в онлайн-образовании. Данная информация была использована при поиске места для размещения анкеты в интернете с целью проведения онлайн-опроса.

Также был проведен опрос потенциальной аудитории образовательных порталов в период с 26.11.2016 по 22.12.2016 в целях определения её вкусов и предпочтений. Было опрошено 157 респондентов. Онлайн-анкеты были размещены на стенах сообществ Uniweb, Coursera, Образование и воспитание в социальной сети Вконтакте, а также в группе Active Learning в Facebook.

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

PESTLE-анализ.

### **Политические факторы**

26 августа 2016 года на форуме «Развитие высшего образования» среди приоритетных направлений развития в сфере образования Дмитрий Медведев назвал развитие цифровых образовательных технологий. В рамках данного направления планируется осуществить государственную поддержку национальной образовательной платформы «открытое образование», причем к 2020 году предполагается увеличение числа курсов на базе данной платформы до 200054. Такая позиция политической элиты дает возможности для онлайн образовательных платформ в будущем получить правовую и финансовую поддержку со стороны государства. Также, эта позиция способствует популяризации онлайн-обучения среди широких слоев населения. Среди возникающих угроз важно отметить вероятность значительного роста доли одной или нескольких онлайн-платформ (вероятно, платформы «Открытое образование») за счет финансовой поддержки государства, вытеснение других коммерческих образовательных онлайн-платформ с рынка и опасность монополизации

---

<sup>54</sup>О развитии высшего образования в России говорил Дмитрий Медведев с участниками одноименного форума в Санкт-Петербурге [электронный ресурс] // <http://www.1tv.ru/> (дата обращения: 12.12.2016)

данного рынка. Субсидирование отдельных платформ может привести к закреплению стереотипа о дешевизне дистанционного образования. Это вынудит игроков понизить цены на онлайн-курсы, что в конечном счете приведет к сокращению их прибыли.

### **Экономические факторы**

В период с 2011 по 2016 гг. темпы роста мирового рынка онлайн образования составили 7.6%.<sup>55</sup> При этом, если обратить внимание на темпы роста в разных регионах мира, то можно увидеть, что темпы роста рынка онлайн образования в Восточной Европе составили 16.9%, а страной с наибольшими темпами роста данного рынка в Восточной Европе оказалась именно Россия.<sup>56</sup> По прогнозу с 2016 по 2020 гг. ожидается, что ежегодные темпы роста мирового рынка онлайн-образования будут составлять 18%.<sup>57</sup> Если Россия продолжит поддерживать относительно высокие для своего региона темпы роста рынка онлайн-образования, то с повышением мировой динамики, российским онлайн-платформам предоставляется отличная возможность для развития как в рамках РФ, так и для проникновения на зарубежные рынки. Единственным негативным трендом является снижение реальных располагаемых доходов населения граждан РФ на 5,6% в 2016 году, что могло бы негативно отразиться на желании граждан тратить деньги на онлайн-курсы. Однако согласно Министерству Экономического Развития, в 2017 году прогнозируется рост реальных располагаемых доходов населения от 0,2% до 1,2% и в 2018 году от 0,5% до 1,8%.<sup>58</sup>

### **Социальные факторы**

Для определения потенциальной аудитории дистанционного образования проведём анализ социокультурных факторов. Во-первых, обратимся к составу населения. Численность населения на 2016 год составляет 146,5 млн. человек. Также, с 2012 года наблюдается положительный естественный прирост населения. Население в трудоспособном возрасте – 84,199 млн. человек<sup>59</sup>. Во-вторых, рассмотрим развитие сферы образования в РФ. Интересна аудитория, имеющая высшее и неполное высшее образование. 21,82 млн. человек имеют высшее и послевузовское образование, из них 2,74% получают послевузовское. Также за счёт бюджетов субъектов Российской Федерации растут государственные расходы на образование, но не на дистанционное. Среднедушевые расходы домохозяйств на оплату

---

<sup>55</sup>E-Learning Market Trends & Forecast 2014 – 2016 Report. A report by Docebo | March 2014.  
<https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf>  
(дата обращения: 09.12.2016)

<sup>56</sup>Там же

<sup>57</sup>Global E-Learning market 2016-2020 [электронный ресурс]//<http://www.technavio.com/>  
<http://www.technavio.com/report/global-education-technology-e-learning-market> (дата обращения: 09.12.2016)

<sup>58</sup>Прогноз социально-экономического развития российской федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [электронный ресурс](дата обращения: 15.12.2016)

<sup>59</sup>Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 05.12.2016)

образовательных услуг составляют в 2014 году от 275 руб. до 2831 руб. Доля расходов домохозяйств на оплату образовательных услуг в общем объеме расходов на услуги составляет в 2014 году лишь 3,8%.<sup>60</sup> Учитывая положительный естественный прирост населения России, данный показатель можно интерпретировать как возможность увеличения абсолютной величины поступлений в образовательный сектор в долгосрочной перспективе. Число занятых за 2015 г. составляло 72,32 млн. человек. Заметна положительная динамика занятости<sup>61</sup>. Также, для оценки потенциала развития изучаемого сегмента обратимся к мониторингу мнений населения. Согласно опросу, получение высшего образования являлось приоритетным для 81% респондентов в 2015 году<sup>62</sup>. Данный результат может дать приблизительное представление о величине целевой аудитории и её динамике в ближайшем будущем.

### **Технологические факторы**

Согласно статистике, в современной России среди населения растет уровень освоения технологий, в частности цифрового пространства и интернета: так у пользователей появляется привычка работать и проводить досуг онлайн. Всего пользователей интернета по нашей стране – 68% россиян от 18 лет и старше, а суточная интернет-аудитория достигает 57% населения или 66 миллионов человек<sup>63</sup>. Таким образом, у онлайн-образования есть возможность охватить большую аудиторию и привлечь потенциальных потребителей, но так как объем рынка велик, существует угроза появления новых игроков и повышения уровня конкуренции.

Все важнее становится качество услуг в Интернете: потребители более «придирчивы» к контенту сайтов, что для сферы онлайн-образования ведет к снижению востребованности сайтов-агрегаторов и повышению спроса на отобранные качественно подготовленные и записанные курсы. При этом из-за большого количества информации у людей возникает потребность в удержании внимания, поэтому компаниям необходимы новые стратегии для поддержания заинтересованности пользователей. Одним из популярных решений являются сложная с точки зрения разработки геймификация и развитие технологий дополненной реальности.<sup>64</sup> Тем самым внедрение новых технологий сможет стать дополнительным

---

<sup>60</sup>Там же

<sup>61</sup> Там же

<sup>62</sup> Там же

<sup>63</sup>Еженедельные опросы ФОМнибус «Интернет в России и в мире» от 07.11.2016: [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151)(дата обращения: 08.01.2016)

<sup>64</sup>Рынок онлайн-образования в России и мире: сегмент массовых онлайн-курсов [электронный ресурс]. J'son & Partners: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-i-mire-segmen-massovyh-onlayn-kursov-20141209065340](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-i-mire-segmen-massovyh-onlayn-kursov-20141209065340)

драйвером роста компании и всего рынка в целом, но такой уровень требует больших инвестиций и достаточно трудоемок.

Стоит отметить, что правительство поддерживает развитие информационных технологий в образовании, выделяя средства на такие программы как «Интернет образование»; «Компьютеризация сельских школ»; «Компьютеризация городских и поселковых школ» и др. с целью повышения эффективности и качества подготовки кадров, востребованных в современном обществе. Частью таких программ служит внедрение в обучение прохождения различных онлайн-курсов, что предоставляет компаниям возможность для расширения своих услуг.

### **Законодательные факторы**

Что касается нормативно-правовых актов, то на данный момент существует один закон, в котором есть упоминания о дистанционном образовании: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 9 января 2014 г. № 2 г. Москва «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»<sup>65</sup>.

В текущей редакции закона РФ об образовании дистанционное обучение отсутствует как отдельная форма обучения. Закон рассматривает только технологии дистанционного обучения. Важно отметить, что отсутствуют стандарты качества и методики осуществления дистанционного образования, не прояснены моменты с авторскими правами и записью дистанционных материалов. Кроме этого, на сегодняшний день дистанционное обучение не имеет поддержки на государственном уровне, все преференции имеет только традиционная система обучения. Всё это является безусловной угрозой для российских компаний на рынке дистанционного образования, так как по сути защита для них отсутствует.

### **Анализ рынка и потребителей**

Изначально необходимо понять отношение аудитории к дистанционным курсам. Логично предположить, что дистанционное образование сильно конкурирует с очными курсами. А учитывая тот факт, что рынок онлайн-образования только начинает развиваться, большинство все еще считает гораздо более эффективными очные курсы. Согласно результатам опроса, проведенного авторами с 26.11.2016 по 22.12.2016, 81,6% респонден-

---

<sup>65</sup><http://base.garant.ru/70634148/> (дата обращения: 25.10.2016)

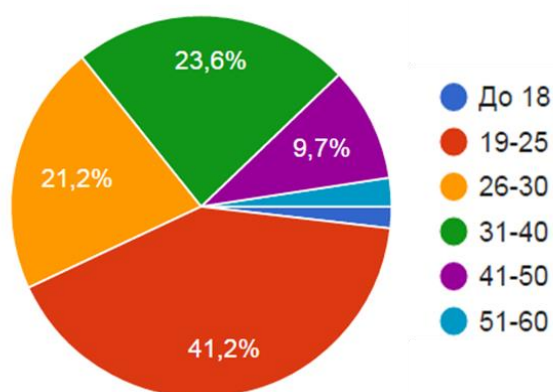


тов считают очные курсы более эффективными. Такое мнение потребителей необходимо преодолевать с помощью популяризации дистанционного образования.

### Характеристика выборки онлайн опроса по возрасту.

Можно выделить три группы: 19-25, 26-30, 31-40. Процентное распределение можно видеть на рисунке 1.

**Рисунок 1. Возрастное распределение респондентов<sup>66</sup>**



77% респондентов хоть раз проходили дистанционные курсы, что говорит о том, что полученные результаты хорошо описывают интересы аудитории. При этом для тех, кто никогда не обучался дистанционно, основным барьером является высокая цена. Также есть процент тех, кто не доверяет информации, указанной на образовательном сайте.

### Анализ потребителей:

Атрибуты ценности были выявлены путем анализа отзывов, посвященных онлайн образованию, на тематических форумах и в социальных сетях. В ходе поиска было выделено 19 атрибутов (см. табл. 1).

**Таблица 1. Атрибуты дистанционных курсов<sup>67</sup>**

Источник	Количество просмотренных отзывов	Дата	Параметры ценности рыночного предложения
----------	----------------------------------	------	--

<sup>66</sup>165 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

<sup>67</sup> Составлено авторами на основе анализа отзывов в интернете

https://learner.coursera.help/hc/en-us	12	09.11.2016	Цена курса
	24	09.11.2016	Удобство оплаты курса
	20	09.11.2016	Возможность дробления оплаты
	18	02.11.2016	Получение сертификата
	13	02.11.2016	Наличие демо-версии
	7	02.11.2016	Engagement
	28	09.11.2016	Имидж компании
	15	09.11.2016	Удобство интерфейса
	25	02.11.2016	Персонафикация
	32	11.11.2016	Мобильное приложение
https://openedu.ru/faq	40	04.11.2016	Компетентность и известность лекторов
			Разнообразие тематик курсов
			Продолжительность курса и одной лекции
			Закрепление пройденного материала (форма/частота)
			Работа в офлайн-режиме
			Система оценивания
			Возможность скачивания файлов
Формат обучения			
https://irecommend.ru/eduson/	2	11.11.2016	Реалистичные бизнес-кейсы

На основании просмотренных отзывов и частоты упоминания той или иной характеристики, была выдвинута следующая гипотеза относительно самых важных атрибутов:

**Гипотеза 1:** Наиболее важными атрибутами для потребителей выступают: цена, продолжительность курса, возможность получения сертификата.

Для выделения из 19 характеристик ценности рыночного предложения важнейшие, активным респондентам, которые были выбраны из групп дистанционного образования в

социальных сетях, было предложено выразить свое мнение относительно важности всех характеристик. В тестировании приняло участие 12 человек. Они оценивали важность каждого параметра исходя из 100 баллов. На основе анализа ответов было выделено 12 самых важных характеристик дистанционных курсов, которые были включены в анкету для проведения опроса.

Результаты онлайн опроса показали (рисунок 2), что наибольшую важность для потребителей услуг платформ дистанционного образования имеют такие атрибуты как компетентность и известность лекторов (3,99 баллов из 5), цена курса (3,83), удобство интерфейса (3,75), возможность скачивания файлов и работы в офлайн-режиме (3,71) и реалистичность бизнес-кейсов (3,63).

**Рисунок 2. Рейтинг важности атрибутов<sup>68</sup>**



В свою очередь имидж компании и возможность получения котируемого сертификата являются менее важными для выборки в целом, что расходится с результатами мониторинга отзывов в социальных сетях, где эта характеристика звучала часто. Однако эта значимость изменится, когда мы разделим респондентов на сегменты.

Соответственно, мы определили общие характеристики нашей аудитории и ее предпочтений. Теперь сконцентрируемся на выделении сегментов и их подробном анализе.

<sup>68</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в собственном опросе, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

## Сегментирование потребителей

**Гипотеза 2:** Существует два ценовых сегмента потребителей: готовые платить за дистанционные курсы и те, кто желает проходить обучение бесплатно.

Данная гипотеза была выдвинута в связи с различными финансовыми требованиями к дистанционным курсам лиц, оставлявших отзывы на тематических форумах. Ввиду сложности первичной оценки чувствительности потребителей к ценам, было решено принять в качестве порогового значения 0 рублей.

В соответствии с этой гипотезой, главным критерием сегментирования решено было принять готовность потребителей платить. В соответствии с этим критерием по результатам опроса респонденты были разделены на два сегмента. Сегмент 1 – кто готов платить не больше 3 тыс. руб. за курс, и сегмент 2 – кто готов заплатить больше этой суммы (см. рис. 3). Несмотря на изначальное определение довольно широкого разброса цен в опросе, анализ показал, что именно готовность платить до и свыше 3 тыс. руб. определяет существенно различные сегменты. На рисунке 3 представлена важность различных параметров дистанционных программ для различных сегментов.

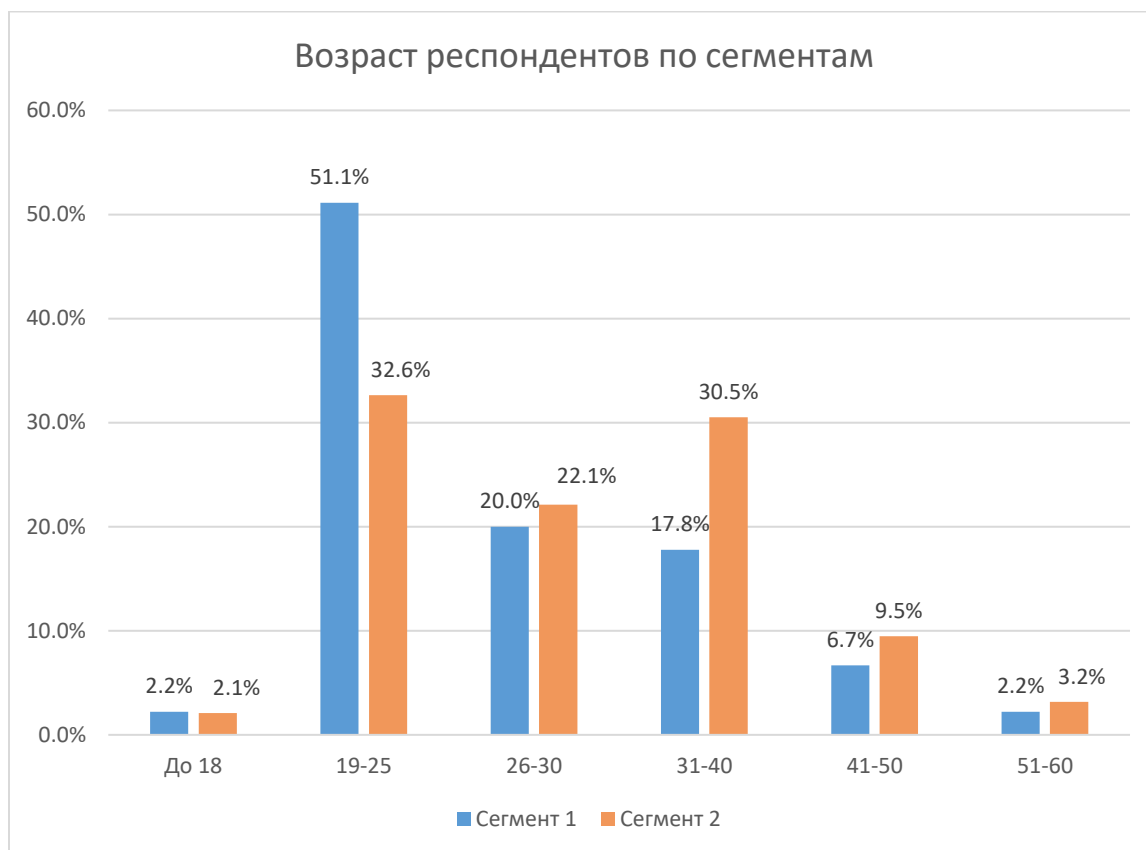
*Рисунок 3. Два сегмента по количеству респондентов<sup>69</sup>*



<sup>69</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в собственном опросе, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

Рассмотрим профили сегментов. На рисунке 4 показано возрастное распределение. Соответственно, половина всех молодых людей находятся в сегменте тех, кто не хочет или не имеет возможности много платить. В то время как люди возраста 26-40 готовы платить больше 3-х тысяч за курс.

**Рисунок 4. Возраст респондентов по сегментам<sup>70</sup>**



Средний возраст первого сегмента – 28 лет, где мужчины составляют 40%<sup>71</sup>. По роду деятельности в первом: 42% - учащиеся, 24% - специалисты, 15% - занимают руководящие должности<sup>72</sup>. Самой важной характеристикой для этих потребителей является именно цена онлайн-курса. Помимо этого, этот сегмент отмечает в качестве наиболее важных параметров компетентность лекторов, удобство интерфейса сайта и возможность скачивания файлов (см. рис. 5).

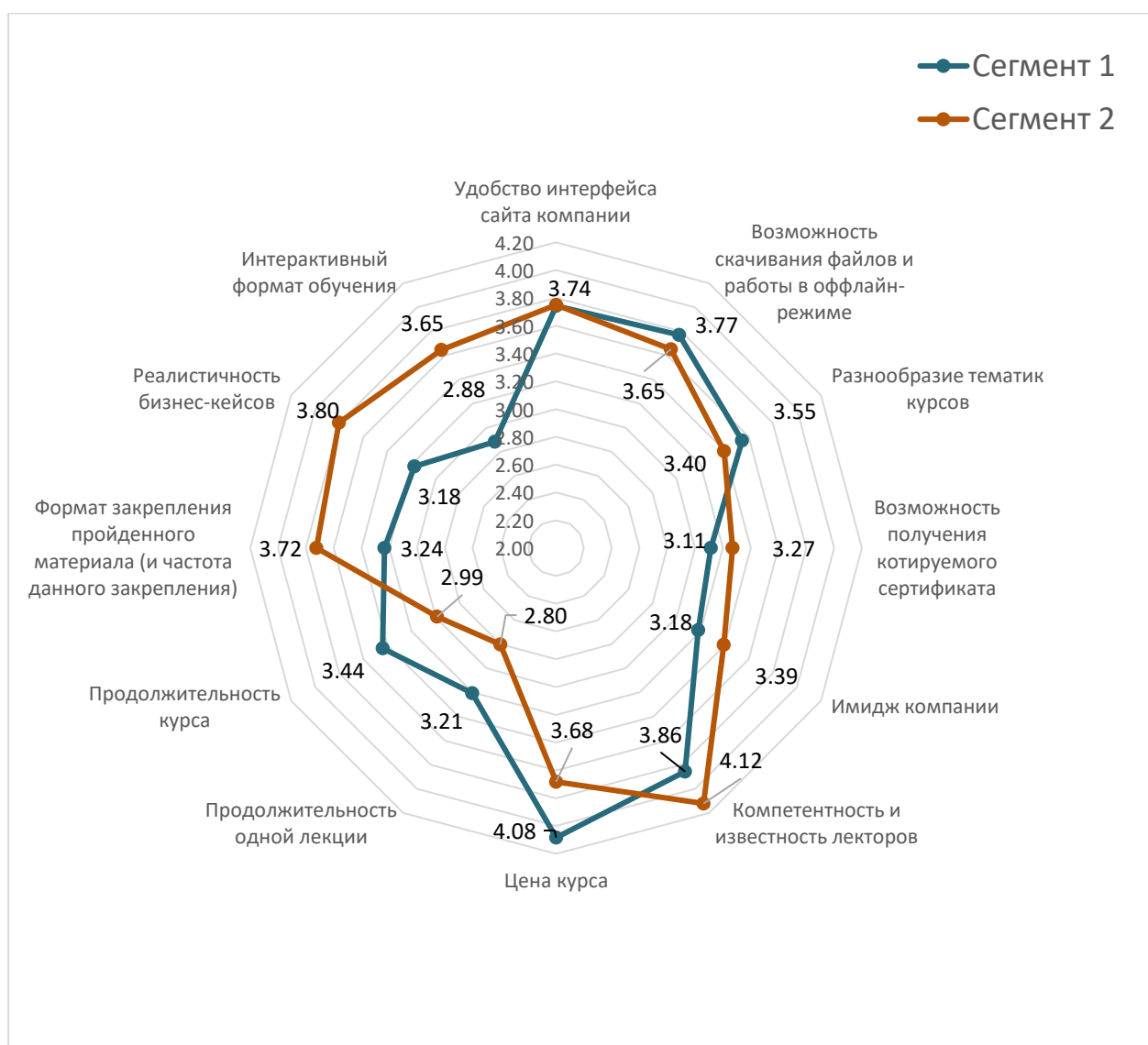
<sup>70</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в собственном опросе, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

<sup>71</sup>По результатам опроса, проведенного авторами 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

<sup>72</sup>Там же

Во втором сегменте средний возраст больше на 2 года – 30 лет, причем мужчины составляют 55,8%. По роду деятельности: 45% - специалисты, 25% занимают руководящие должности, 21% - учащиеся. Что касается важности атрибутов, то компетентность и известность лекторов, форма закрепления полученных знаний и реалистичность курсов являются наиболее важными для более высокого ценового сегмента. При этом важность последних двух сильно отличается от низкого ценового сегмента (см. рис. 5).

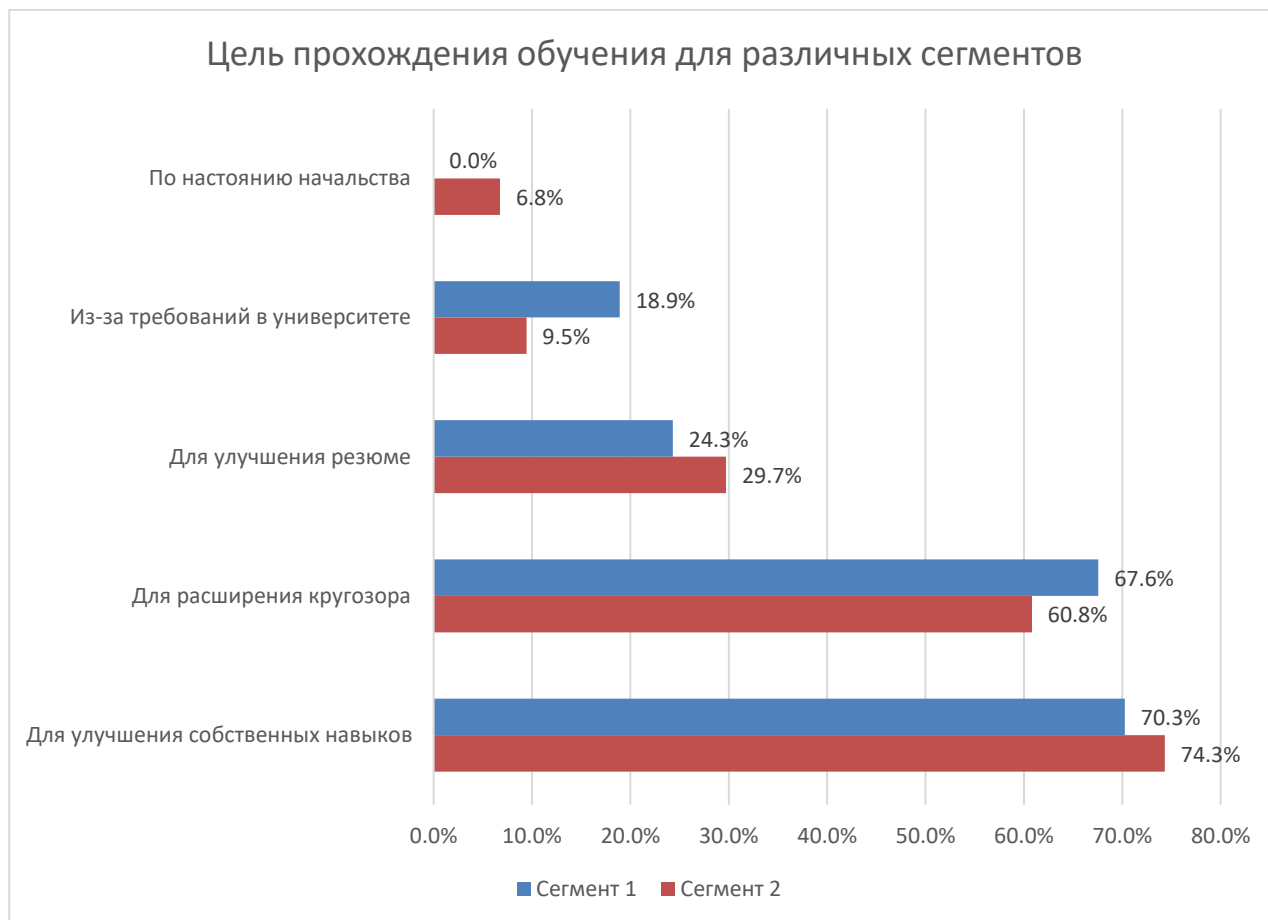
**Рисунок 5. Профили важности атрибутов дистанционной программы для различных сегментов<sup>73</sup>**



<sup>73</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в собственном опросе, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

Цели прохождения дистанционных курсов для двух сегментов различаются, что представлено на рисунке 6. Для 67,6% респондентов из первого сегмента расширение кругозора является более важным стимулом к прохождению курса. А во втором сегменте преобладают те, кто уже работает и ориентирован на улучшении собственных навыков в более узкой области для улучшения резюме.

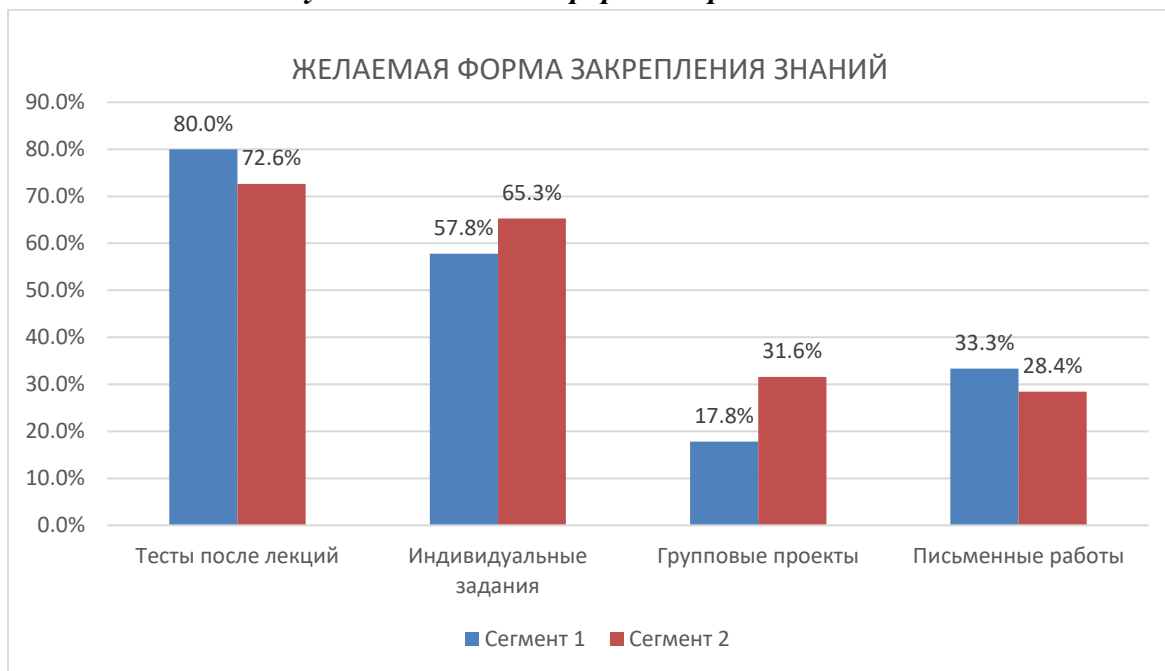
**Рисунок 6. Цель прохождения онлайн-курсов<sup>74</sup>**



Если анализировать желаемую форму закрепления знаний, то на рисунке 7 мы наблюдаем, что оба сегмента больше всего предпочитают тесты в качестве закрепления знаний. Однако, что наиболее важно, почти 32% опрошенных из более высокого ценового сегмента предпочитают групповые проекты как форму закрепления знаний. В связи с развитием таких технологий как Skype, это можно легко организовать.

<sup>74</sup>111 проходивших курсы респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwfl1>

**Рисунок 7. Желаемая форма закрепления знаний<sup>75</sup>**



**Гипотеза 3:** Потребители готовы тратить не больше 30 минут в день на обучение.

После просмотра сайтов различных компаний, предоставляющих дистанционные курсы, мы увидели, что в среднем время одной лекции на курсах составляет 30 минут. Отсюда можно было предположить, что именно это время является оптимальным для потребителей. Это справедливо особенно для потребителей сегмента 2, так как они основном занимают руководящие должности, значит, возможно, не имеют возможности тратить много времени на обучение. Однако результат опроса опроверг эту гипотезу, что представлено на рисунке 8.

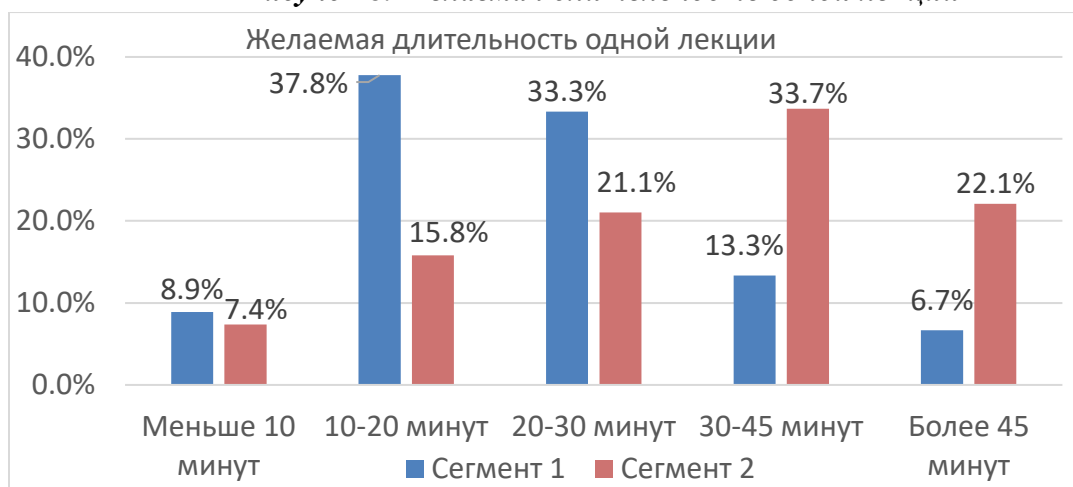
Оказалось, что предпочтения сегментов относительно того, сколько готовы потратить потребители из разных сегментов на одну лекцию, совершенно противоположные. 71,1% потребителей из Сегмента 1 считает оптимальной лекции от 10 до 30 минут, около 9% даже согласны на лекции менее 10 минут. Это может объясняться за счет присутствия в первом сегменте большого количества студентов. Если прохождение курса связано с требованием университета, то студенты мало заинтересованы в качестве обучения, а скорее в его скорости. Однако среди потребителей Сегмента 2, вразрез с предположениями, самым популярным являются курсы с длительностью 30-45 минут, что отвергает полностью гипотезу 3. На втором по популярности месте (22,1%) в Сегменте 2 ответ о длительности даже более 45 минут. Следовательно, все бизнес-курсы и платформы, которые делают акцент на малень-

<sup>75</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>



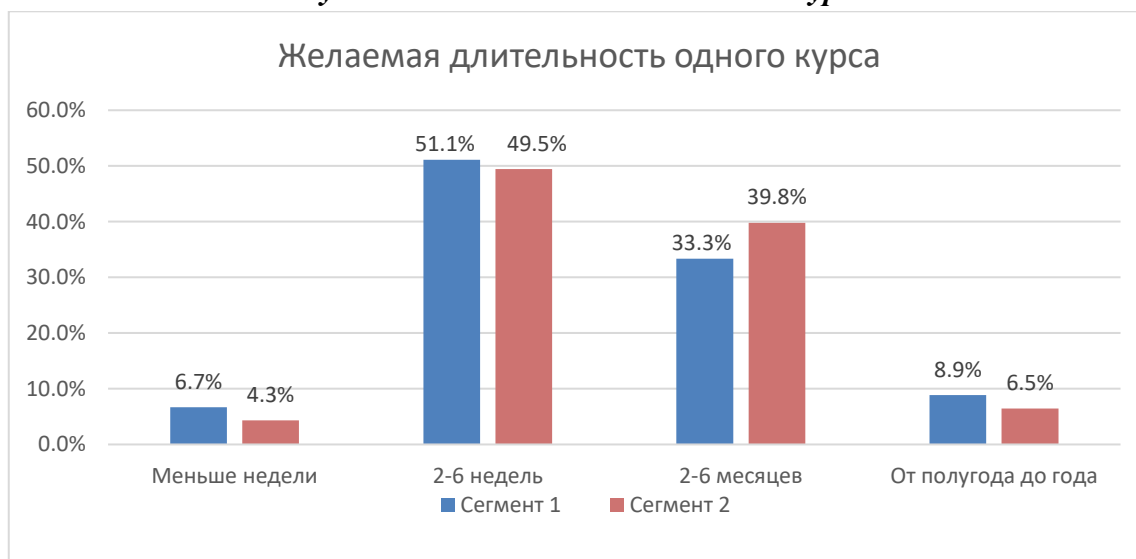
кой длительности лекций, такие как, например, Uniweb.ru и Eduson.tv, неверно понимают, что на самом деле нужно потребителям, по крайней мере, платежеспособным.

**Рисунок 8. Желаемая длительность одной лекции<sup>76</sup>**



Респонденты сходятся во мнении относительно желаемой длительности одного курса (см. рис. 9). Варианты были получены после мониторинга различных образовательных платформ и предлагаемых ими курсов. Так, большинство считает оптимальной продолжительностью курса – 2-6 недель. Вторым по популярности является ответ «до полугода». Соответственно, предлагаемые курсы должны иметь длительность от 2-х недель до полугода.

**Рисунок 9. Желаемая длительность курса<sup>77</sup>**

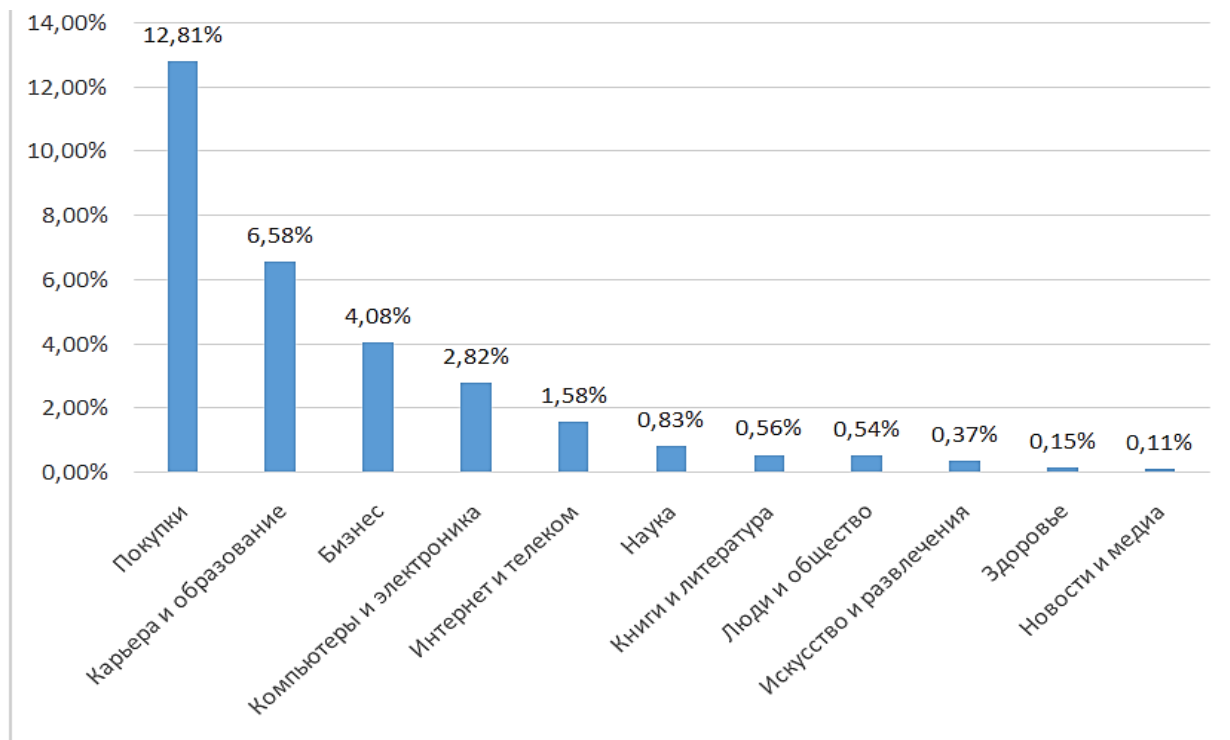


<sup>76</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

<sup>77</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwf11>

Помимо этого, в результате анализа с помощью сервиса similarweb.ru, была выдвинута гипотеза относительно интересов аудитории на рынке дистанционного образования (см. рисунок 10).

**Рисунок 10. Интересы аудитории<sup>78</sup>**



**Гипотеза 4:** Люди, которые проходят онлайн-курсы, больше интересуются покупками в интернете, карьерой и образованием, бизнесом и компьютерными технологиями.

Также с помощью этого же сервиса был проведен анализ страницы Eduson.tv в Facebook. Самый высокий отклик получили курсы, объединенные бизнес и финансовой тематикой, со следующими названиями: IntroductiontoCorporateFinance (558 лайков), Executivenegotiations (431 лайк), ChangingtheGame: decisionmakingtechniques (355 лайков), ArtofPersuasionandInfluence (230 лайков)<sup>79</sup>. В то время как записи об остальных курсах не превышают и 15 лайков. Соответственно, это позволяет также предположить, что аудитория в большей степени заинтересована в курсах, посвященных финансам, управленческому учету, искусству переговоров.

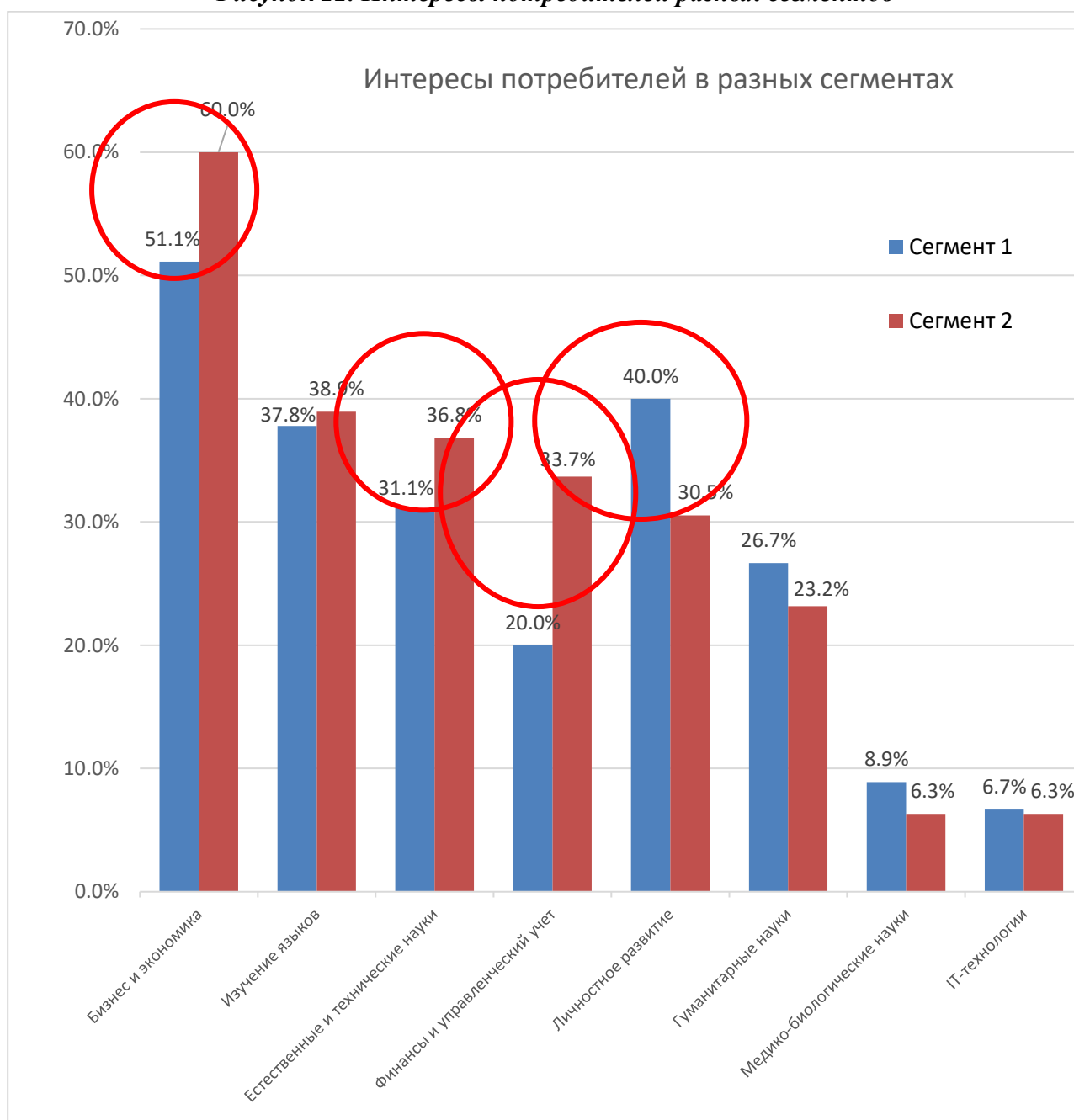
Онлайн-опрос подтвердил предположение о том, что аудитория интересуется бизнесом и экономикой, финансами. Соответственно, можно сделать вывод о состоятельности результатов сервиса similarweb.ru и опроса авторов (см. рис. 11).

<sup>78</sup>Составлено авторами на основе <https://pro.similarweb.com> (дата обращения: 23.12.2016)

<sup>79</sup>Дата обращения: 21.10.2016

По результатам опроса авторами выявлены следующие закономерности: для первого сегмента более близки курсы общей и гуманитарной направленности: разница во мнениях составляет порядка 10% для всех этих тематик. Потребители из Сегмента 2 интересуются в основном бизнесом и экономикой, финансами и управленческим учетом (рисунок 11).

**Рисунок 11. Интересы потребителей разных сегментов<sup>80</sup>**



<sup>80</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwfl1>

Следующим шагом проанализируем, какие направления курсов наиболее близки для каждого сегмента. Как мы уже отметили, на начальном этапе нашего исследования мы сконцентрировались на анализе конкретной платформы для онлайн-обучения-Eduson.tv. С помощью сервиса megaindex.ru нами были выявлены курсы этой платформы, на которые чаще всего ссылаются другие сайты, что позволило нам сформулировать **гипотезу 5** о том, что наиболее интересные курсы для всей аудитории – тайм-менеджмент, навыки коммуникации, навыки презентаций и управления переговорами.

Полученные результаты поискового исследования представлены на рисунке 12.

**Рисунок 12. Количество ссылок на самые популярные курсы<sup>81</sup>**



Вопрос о том, с какой вероятностью респонденты прошли бы курсы с данными названиями, был включен нами и в анкету, в том числе для определения эффективности работы сервиса megaindex.ru. Результаты опроса представлены ниже на рисунке 13:

<sup>81</sup>Данные авторов, полученные с помощью сервиса megaindex.ru (дата обращения: 28.10.2016)

**Рисунок 13. Интересы потребителей относительно тематик курсов<sup>82</sup>**

Таким образом, результаты опроса и поискового исследования практически полностью совпали, что позволяет нам сделать вывод как об эффективности работы сервиса Megaindex, так и о релевантности результатов исследования авторов.

Что касается различий между сегментами, то для тех, кто готов платить больше (Сегмент 2), важнее курсы, связанные с бизнесом. В свою очередь для второго сегмента (в основном студенты) важны скорее курсы общего назначения, характерные для тех, кто только начинает карьеру: личностное развитие – как развивать навыки убеждения, общие – как делать профессиональные презентации.

Следующий блок гипотез касается политики продвижения.

**Гипотеза 6** Наиболее эффективными площадками для продвижения дистанционного курса являются новостные порталы и социальные сети (Facebook, Vkontakte и др.).

В поисковом исследовании с помощью 4 сервисов (*spyfu.com*, *megaindex.ru*, *linkpad.ru*, *pro.similarweb.com*) было выделено 10 ключевых сайтов, которые чаще других ссылаются

<sup>82</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwfl1>

на бизнес-курсы и курсы дистанционного образования сайта Eduson.tv. Все сайты оказались новостными порталами. В результате были выбраны 6 самых активных сайтов по количеству ссылок на сайт Eduson.tv, которые представлены в таблице 2. В целом, этот анализ поможет выработать рекомендации относительно политики продвижения компаний на рынке дистанционного образования для каждого из выделенных сегментов.

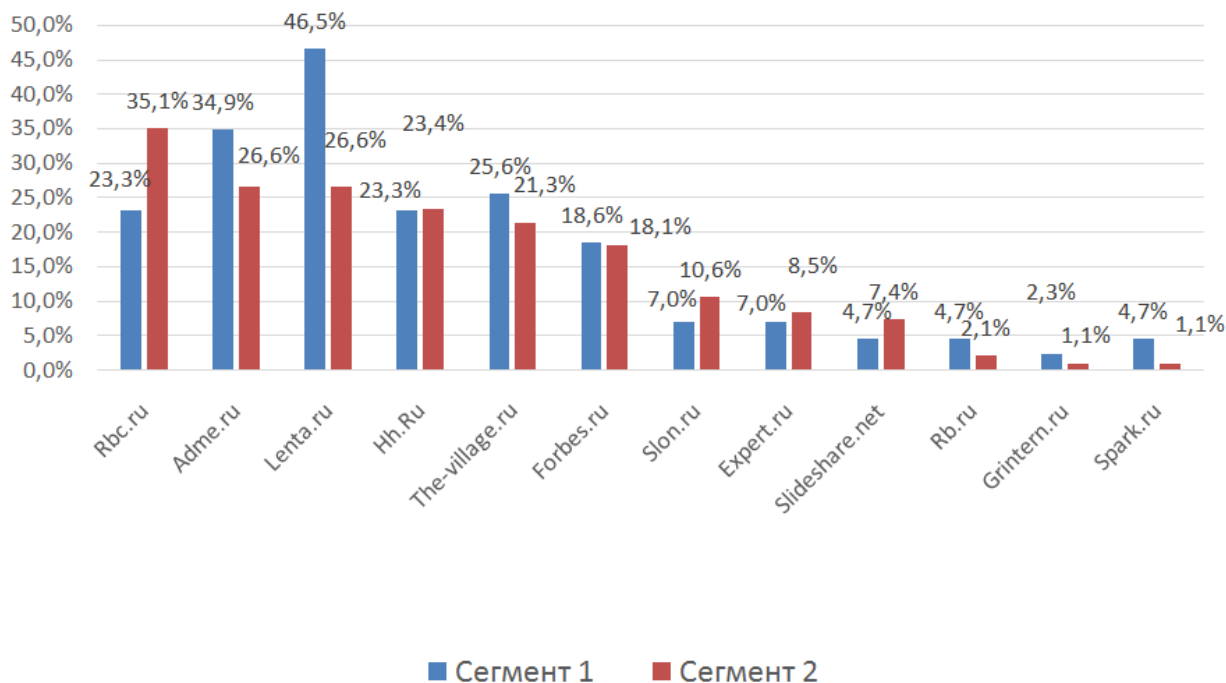
**Таблица 2. Сайты, чаще всего ссылающиеся на дистанционные курсы Eduson.tv<sup>83</sup>**

Ссылающиеся сайты	Количество ссылок
The-village.ru	28
Forbes.ru	12
Firma.ru	11
Rb.ru	10
Spark.ru	5
Expert.ru	4

Опрос продемонстрировал (см. рис. 14), что наиболее популярными сетевыми ресурсами аудитории дистанционных курсов выступают новостные платформы и информационные издания: rbc.ru, adme.ru, lenta.ru и the-village.ru. Чуть менее популярным является аналитический портал forbes.ru. Причём, более высокий ценовой сегмент ранжирует свои предпочтения следующим образом: rbc.ru – 35,1% респондентов, по 26,6% - lenta.ru и adme.ru, а на the-village.ru пришёлся 21,3% голосов. Таким образом, для роста продаж более дорогих пакетов курсов стоит размещать рекламу и ссылки именно на этих ресурсах.

Если компания ставит перед собой цель увеличить трафик за счёт популяризации бесплатных курсов, то стоит направить усилия на продвижение продуктов на lenta.ru – 46,5% респондентов (Сегмента 1) отдаёт предпочтение именно этому информационному portalу; 23,3% респондентов, причисляемых к этому сегменту, а также 23,4% опрошенных (Сегмента 2) сообщили, что регулярно посещают сайт hh.ru (см. рис. 14).

<sup>83</sup>Составлено авторами на основе данных 4-х сервисов: [www.spyfu.com](http://www.spyfu.com), <https://megaindex.ru>, <https://www.linkpad.ru>, <https://pro.similarweb.com> (дата обращения: 28.10.2016)

Рисунок 14. Сайты, которые посещает целевая аудитория<sup>84</sup>

Эти результаты не полностью соотносятся с данными, полученными с помощью сервисов. Сервисы не смогли определить, что самыми популярными сайтами являются lenta.ru, adme.ru, rbc.ru, выделив основными наименее популярные сайты среди аудитории – the-village.ru, forbes.ru. Однако большим плюсом аналитических сервисов является то, что они всё же смогли определить основную тематику всех ссылающихся на образовательный ресурс сайтов – это новостные порталы.

Для проверки гипотезы о том, являются ли социальные сети эффективным способом продвижения, респондентам задавался вопрос о том, как они проводят время в интернете (см. рисунок 15).

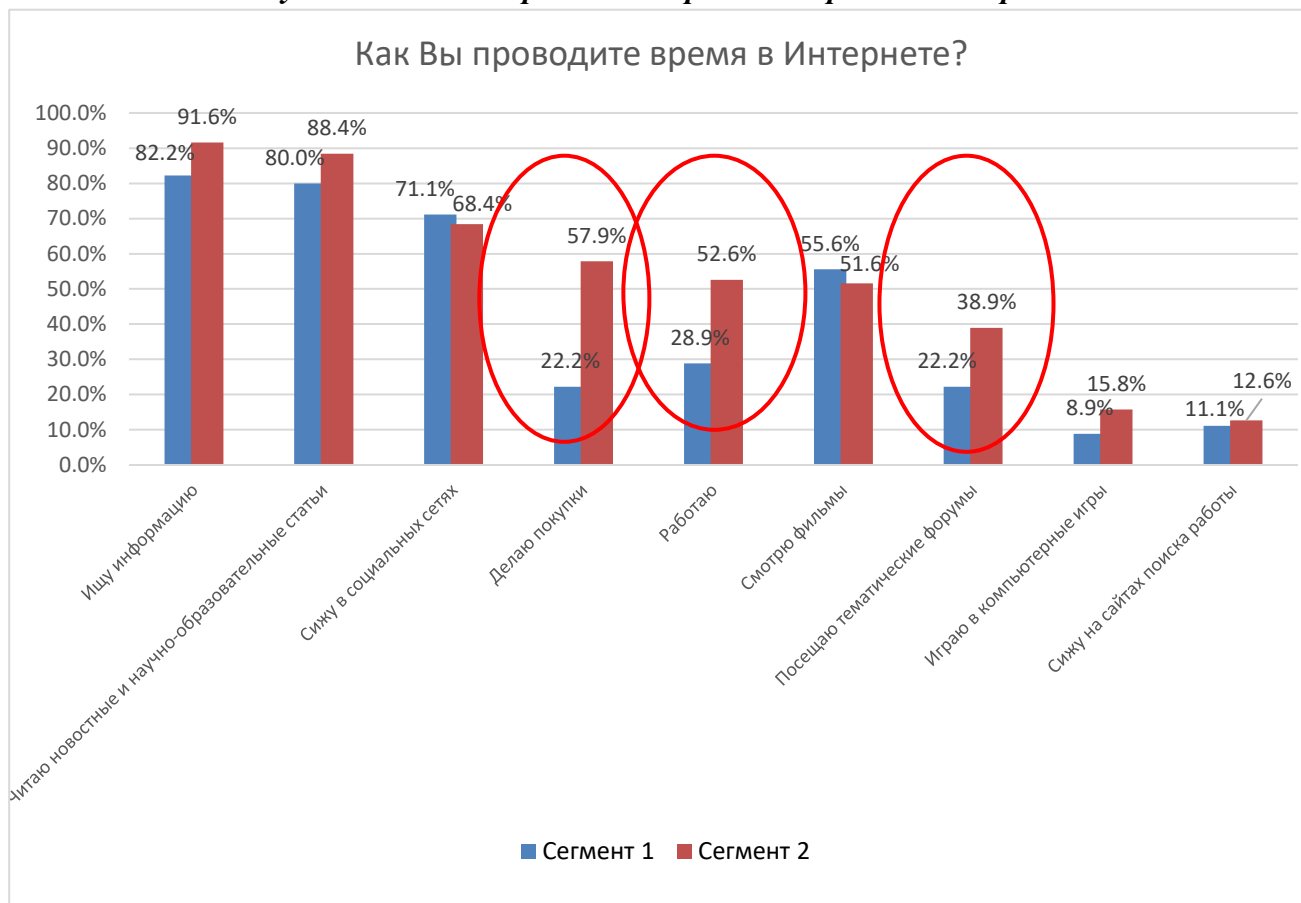
Различия между сегментами можно увидеть уже среди менее популярных ответов на вопрос анкеты. Так, сегмент 2 более склонен совершать онлайн – покупки в интернете, посещать более узкие тематические форумы и работать. Это напрямую объясняется профилем сегментов, средний возраст которого равен 30 годам, а 25% сегмента занимает руководящие позиции в компаниях.

Хотелось бы также обратить внимание на интересный факт: процент играющих в компьютерные игры выше у сегмента 2. Таким образом, компьютерные игры выступают

<sup>84</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwfl1>

способом отдохнуть после тяжелого рабочего дня. Это также говорит о том, что элемент геймификации при прохождении онлайн-курсов заинтересует аудиторию этого сегмента и повысит популярность платформы дистанционного образования.

Рисунок 15. Как потребители проводят время в интернете<sup>85</sup>



Также хотелось бы отметить, что сравнение результатов опроса и наблюдения в интернете с помощью интернет-сервисов ([www.spyfu.com](http://www.spyfu.com), <https://megaindex.ru>, <https://www.linkpad.ru>, <https://pro.similarweb.com>) всё же доказало эффективность работы аналитических сервисов, так как результаты двух исследований практически совпадают.

Итак, суммируя всё вышесказанное, можно сделать следующие выводы относительно профилей сегментов.

Типичный представитель первого сегмента – это женщина менее 28 лет, студентка или же специалист низшего звена, готовая платить не больше 3-х тысяч рублей за любой дистанционный курс. Для нее больше всего важна цена курса. Проходит она такие курсы с целью расширения кругозора и улучшения собственных навыков в узкой сфере. При этом

<sup>85</sup>140 респондентов, опрошенных авторами в рамках собственного опроса, проведенного с 25.11.2016 по 22.12.2016 [электронный ресурс]: <https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwfl1>



на одну лекцию она готова тратить в среднем 20 минут. В ее интересы входит личностное развитие, а также изучение языков. Что же касается курсов, то она больше склонна к курсам общего назначения, касающимся неспецифичных навыков. Время в интернете она проводит за поиском информации, чтением новостей и в социальных сетях. Причем чаще всего она посещает такие сайты как [lenta.ru](http://lenta.ru), [rbc.ru](http://rbc.ru) и [adme.ru](http://adme.ru).

Второй сегмент – это мужчина, старше 30 лет, занимающий руководящую позицию в компании. Он готов платить больше за один онлайн-курс. Для него самой важной характеристикой при выборе дистанционного курса является компетентность и известность лектора. При этом цель прохождения дистанционных курсов для такого мужчины – улучшение резюме и улучшение навыков в узкой сфере. При этом он готов тратить 30-45 минут в день на каждую лекцию, а закреплять знания не только с помощью тестов и индивидуальных заданий, но и с помощью групповых проектов. В блок его интересов входят курсы, скорее связанные с финансами, бизнесом и экономикой. Специфично то, что этот мужчина гораздо чаще использует интернет для работы и покупок, компьютерных игр. А самые частые посещаемые им сайты – [rbc.ru](http://rbc.ru), [adme.ru](http://adme.ru) и [lenta.ru](http://lenta.ru).

### Анализ конкурентов

Прежде чем перейти непосредственно к конкурентному анализу, мы рассчитали MDI (market development index) для рынка дистанционного образования. Данный индекс рассчитывается по формуле  $MDI = (\text{текущий рыночный спрос}) / (\text{потенциал рынка})^{86}$ . Таким образом, было необходимо определить текущий рыночный спрос на онлайн-образование, а также потенциал рынка. Согласно опросу авторов, лишь 6,4% респондентов ответили, что у них никогда не возникало потребности в дополнительном образовании, соответственно, 93,6% респондентов проявляют интерес к образовательным курсам и являются потенциальными потребителями на рынке онлайн-образования.

В то же время лишь 21,8% респондентов ответили, что часто пользуются услугами онлайн образовательных платформ. На основе этих данных авторами был посчитан  $MDI = (21,8\%) / (93,6\%) = 0,233^{87}$ , что меньше 0,33 и свидетельствует о растущем потенциале рынка.

<sup>86</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. 2011. С. 129

<sup>87</sup>Данные авторов на основе: Бест Р. Маркетинг от потребителя. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. 2011. С. 129

## Поиск и сравнительный анализ конкурентов

### Поиск конкурентов

Платформа Eduson.tv была названа Центром Образовательных Разработок Московской Школы Управления Сколково наиболее перспективным проектом активно развивающегося Российского рынка онлайн-образования<sup>88</sup>. Поиск конкурентов изначально осуществлялся именно для данной платформы, для чего нами были использованы сервисы megaindex.ru, semrush.com, pro.similarweb.com, spyfu.com, serpstat.com.

Проанализировав данные о конкурентах полученные с помощью данных пяти сервисов, мы получили результаты, которые можно увидеть в таблицах 3 и 4:

**Таблица 3. Поиск конкурентов: сравнение работы сервисов(А)<sup>89</sup>**

<b>Конкуренты, найденные сразу несколькими сервисам</b>				
	<b>megaindex.ru</b>	<b>pro.similarweb.com</b>	<b>serpstat.com</b>	<b>semrush.com</b>
<b>ru.coursera.org</b>	+	+	-	-
<b>universality.com</b>	+	+	-	-
<b>freeonlinecourses.ru</b>	+	-	+	+
<b>uniweb.ru</b>	+	-	+	-
<b>activelearn.ru</b>	+	-	+	-
<b>zillion.net</b>	-	-	+	+

**Таблица 4. Поиск конкурентов: сравнение работы сервисов (Б)<sup>90</sup>**

<b>Конкуренты, найденные только одним сервисом</b>				
	<b>megaindex.ru</b>	<b>pro.similarweb.com</b>	<b>serpstat.com</b>	<b>semrush.com</b>
spyfu.com				
coolspring.com	elearning.hse.ru	training.pwc.ru	financetraining.ru	htmlacademy.ru
Hickorytraining	rebrain.ru	levellab.ru		Theoryandpractice.ru
inquisiq.com	mini-mba.ru			
grovo.com	edu.alt-invest.ru			ucheba.ru
efrontlearning.net	synergyonline.ru			4brain.ru
talentlms.com	webils.ru			
	e-moneks.ru			

Как видно из таблиц 3 и 4, по числу найденных конкурентов наиболее эффективным сервисом для поиска конкурентов можно назвать megaindex.ru. Сервис spyfu.com оказался

<sup>88</sup> Центр образовательных разработок московской школы управления Сколково: Российские образовательные онлайн-платформы  
[http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_RusOnline.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_RusOnline.pdf) (дата обращения: 25.12.2016)

<sup>89</sup> Данные авторов, полученные с помощью сервисов pro.similarweb.com, megaindex.ru, semrush.com и serpstat.com (дата обращения: 23.11.16)

<sup>90</sup> Данные авторов, полученные с помощью сервисов pro.similarweb.com, megaindex.ru, semrush.com и serpstat.com (дата обращения: 23.11.16)

непригодным для анализа российского рынка, все найденные им компании являются зарубежными.

При выборе платформ-конкурентов для дальнейшего анализа авторы в первую очередь обратили внимание на сайты, найденные сразу несколькими сервисами, такие как [ru.coursera.org](http://ru.coursera.org), [zillion.net](http://zillion.net), [freeonlinecourses.ru](http://freeonlinecourses.ru), [uniweb.ru](http://uniweb.ru) и [activelearn.ru](http://activelearn.ru). Также была рассмотрена платформа [Netology.ru](http://Netology.ru). Несмотря на то, что данный конкурент не был выявлен ни одним из пяти рассмотренных сервисов, при анализе вторичных данных, было замечено, что данная платформа часто упоминается в качестве близкого конкурента [eduson.tv](http://eduson.tv) и перспективного российского образовательного портала<sup>91</sup>. Также анализ вторичных данных позволил отобрать курсы [4brain.ru](http://4brain.ru), [financetraining.ru](http://financetraining.ru) и [freeonlinecourses.ru](http://freeonlinecourses.ru).

В результате, на основе анализа всех сайтов конкурентов для конкурентного анализа нами были отобраны следующие платформы:

- 1) [4brain.ru](http://4brain.ru)
- 2) [Activelearn.ru](http://Activelearn.ru)
- 3) [Financetraining.ru](http://Financetraining.ru)
- 4) [Freeonlinecourses.ru](http://Freeonlinecourses.ru)
- 5) [Netology.ru](http://Netology.ru)
- 6) [Ru.coursera.org](http://Ru.coursera.org)
- 7) [Universiality.com](http://Universiality.com)
- 8) [Uniweb.ru](http://Uniweb.ru)
- 9) [Zillion.net](http://Zillion.net)

Самым посещаемым из данных сервисов (см. табл. 5) оказалась платформа для онлайн образования [ru.coursera.org](http://ru.coursera.org), посещаемость которой составила около 37 млн. посещений за месяц, что в 31 раз превышает посещаемость второй по популярности платформы [4brain.ru](http://4brain.ru). Для сравнения, медианным числом посещений рассматриваемых платформ является значение в 22 тысячи посещений за месяц, что свидетельствует о чрезвычайно глубоком проникновении на российский рынок иностранной образовательной платформы [coursera.org](http://coursera.org). Также [ru.coursera.org](http://ru.coursera.org) опережает другие платформы по среднему числу просматриваемых страниц за посещение (6,92 страницы при среднем показателе для всех рассматриваемых сайтов в 3,56 страницы), средней продолжительности посещения сайта (8

---

<sup>91</sup> Ведомости. Российские платформы онлайн-образования. 20 марта 2016 [электронный ресурс]: [www.vedomosti.ru/management/gallery/2014/03/20/rossijskie-proekty-onlajn-obrazovaniya](http://www.vedomosti.ru/management/gallery/2014/03/20/rossijskie-proekty-onlajn-obrazovaniya) (дата обращения: 10.12.2016)

мин. 56 сек., при среднем значении – 3 мин. 36 сек.) и характеризуется практически самым низким показателем отказов от просмотра сайта. (36,38%)

Исключая из рассмотрения платформу ru.coursera.org, можно обратить внимание на сайт uniweb.ru который лидирует среди оставшихся конкурентов по средней продолжительности посещения сайта (6 мин. 48 сек.), по среднему числу просматриваемых за посещение страниц (5,47 страниц), а показатель отказов у которого даже лучше, чем у платформы ru.coursera.org (32,08%).

Третьей платформой, обращающей на себя внимание, является платформа eduson.tv со средней продолжительностью посещения в 6 минут 12 сек. (что практически не отличается от средней продолжительности посещения платформы uniweb.ru и довольно значительно превышает средний показатель в 3 мин.36 сек.), со средним показателем просмотренных страниц - 4,39 страницы и показателем отказов в 48,19%. При этом платформа eduson.tv характеризуется большим числом посещений за месяц чем рассмотренная ранее платформа uniweb.ru.

*Таблица 5. Анализ посещения сайтов*

Сайт	Среднее число посещений за месяц	Средняя продолжительность посещения сайта (мин:сек)	Сколько страниц в среднем просматривается за посещение	Показатель отказов (Bounce rate)
<b>Ru.coursera.org</b>	37070000	8:56	6,92	36,38%
<b>4brain.ru</b>	1192000	2:22	2,23	65,90%
<b>Netology.ru</b>	532288	3:12	5,10	53,50%
<b>Zillion.net</b>	74782	1:46	2,26	63,10%
<b>Eduson.tv</b>	34616	6:12	4,39	48,19%
<b>Uniweb.ru</b>	24758	6:48	5,47	32,08%
<b>Freeonlinecourses.ru</b>	19263	2:10	3,25	43,51%
<b>Financetraining.ru</b>	<5000	0:34	1,10	89,77%
<b>Activelearn.ru</b>	<5000	2:06	2,13	62,04%
<b>Universality.com</b>	<5000	2:29	3,30	45,73%

Сравнение платформ по источникам трафика показывает, что, как правило, основным источником трафика является прямой поиск, органический поиск, а также переход по ссылкам. Причем это верно для трех отмеченных выше платформ (ru.coursera.org, uniweb.ru, eduson.tv): они отличаются довольно низким процентом переходов из социальных сетей, почтовых рассылок и практически нулевым переходом через контекстную рекламу (см. табл. 6).

Таблица 6. Анализ структуры трафика по источникам<sup>92</sup>

Источник трафика Образовательные сайты	Прямой поиск	Почта	Ссылки	Социальные сети	Органический поиск	Контекстная реклама	Медийная реклама	Итого, входящий на сайт трафик
eduson.tv	33,21%	13,37%	32,91%	5,30%	15,22%	0,00%	0,00%	100,0%
uniweb.ru	33,57%	3,04%	41,51%	3,96%	17,79%	0,13%	0,00%	100,0%
coursera.org	44,41%	9,93%	29,34%	3,85%	12,34%	0,10%	0,04%	100,0%
zillion.net	35,88%	4,52%	10,00%	6,48%	43,10%	0,00%	0,02%	100,0%
financetraining.ru	43,77%	0,00%	26,47%	0,00%	10,14%	10,92%	8,70%	100,0%
activelearn.ru	43,40%	2,38%	16,67%	0,11%	37,43%	0,00%	0,00%	100,0%
freeonlinecourses.ru	14,97%	0,00%	5,57%	0,71%	78,70%	0,00%	0,00%	100,0%
4brain.ru	33,94%	1,40%	13,85%	7,54%	43,26%	0,00%	0,10%	100,0%
netology.ru	43,71%	3,96%	17,63%	10,3%	21,09%	2,13%	1,13%	100,0%
universalit.com	28,52%	3,96%	27,61%	4,08%	35,84%	0,00%	0,00%	100,0%

### Сравнение удобства сайтов конкурентов

Практически вся деятельность онлайн-платформ образования осуществляется в интернете, поэтому эффективная работа сайта важна для компаний этой отрасли.

Одним из факторов, на которые люди обращают внимание при выборе дистанционных курсов, является удобство интерфейса сайта. Согласно результатам нашего опроса, только 9,65% респондентов считают, что интерфейс совсем не важен или скорее не важен в процессе онлайн-обучения. При этом почти 30% респондентов отдают этому критерию максимальную оценку важности. Это не удивительно, ведь люди хотят проходить обучение в комфортных условиях.

С помощью такого сервиса, как [website.grader.com](http://website.grader.com) мы оценили качество работы сайтов компаний, работающих в сфере онлайн-образования (см. табл. 7). Суммарная оценка формируется на основе четырех компонентов:

<sup>92</sup>Данные авторов, полученные с помощью сервиса [pro.similarweb.com](http://pro.similarweb.com) (дата обращения: 28.10.2016 и 24.11.16)

- 1) удобство использования;
- 2) адаптированность к использованию с мобильных устройств;
- 3) оптимальность сайта с точки зрения органического поиска;
- 4) безопасность сайта.

Вес каждого компонента в суммарной оценке отличается. Так, первым трем характеристикам присваиваются баллы от 0 до 30, оценка безопасности формируется исходя из 10 максимально возможных баллов. Таким образом, суммарная оценка сайта лежит в пределах от 0 до 100, причём, чем выше балл, тем более удобным и эффективным считается сайт. Первый компонент – «удобство использования» – оценивается с помощью таких показателей, как вес страницы, количество запросов, которые делает сайт, скорость загрузки страницы, кэширование браузера, и других технических характеристик, влияющих на скорость работы сайта. Вторым показателем – адаптация к мобильным устройствам – зависит от того, насколько быстро работает сайт с мобильных устройств и планшетов, и насколько хорошо при этом он выглядит на экране. Оптимальность сайта при органическом поиске отражает то, насколько он оптимален для органического поиска: анализируются заголовки страниц, их длина, используемые ключевые слова, карта сайта. Оценка безопасности формируется на основе того, есть ли у сайта SSL-сертификат, обеспечивающий безопасную передачу информации между клиентом и сервером.

Результаты сравнения удобства сайтов представлены в таблице 7:

**Таблица 7. Качество работы сайтов-конкурентов на рынке дистанционного образования<sup>93</sup>**

Характеристика Сайт	Удобство использования	Удобство использования с мобильных устройств	Оптимальность сайта при органическом поиске	Безопасность	Всего
<b>coursera.org</b>	24	30	30	10	94
<b>uniweb.ru</b>	27	30	20	10	87
<b>eduson.tv</b>	17	30	25	10	82
<b>activelearn.ru</b>	22	30	25	0	77
<b>netology.ru</b>	12	30	25	10	77
<b>zillion.net</b>	24	30	0	10	64
<b>4brain.ru</b>	12	30	10	10	62
<b>universality.com</b>	17	30	0	0	47
<b>freeonlinecourses.ru</b>	14	0	25	0	39
<b>financetraining.ru</b>	22	0	15	0	37

<sup>93</sup>Данные авторов, полученные с помощью сервиса grader.com (дата обращения:24.11.16)

Как можно увидеть, большинство сайтов имеют достаточно высокие оценки. Наиболее низкие оценки получили компании, чьи сайты не адаптированы к просмотру с мобильных устройств. Наилучшие результаты продемонстрировали **coursera.org**, **uniweb.ru** и **eduson.tv**.

Сервис **pro.similarweb.com** подходит скорее для анализа данных по уже известным конкурентам, чем для их поиска, так как бесплатная версия дает доступ только к 5 конкурентам, из которых в нашем случае пригодными оказались только два. И зависимо от того когда мы использовали платформу в разное время результаты поиска конкурентов получались разными.

**Анализ ключевых слов. Выявление семантического ядра сайтов конкурентов.**

При рассмотрении ключевых слов с помощью различных сервисов (а именно: *pro.similarweb.com*, *megaindex.ru*, *semrush.com* и *serpstat.com*) была выявлена уникальность поиска для каждой рассматриваемой компании с целью анализа эффективности продвижения каждой через поисковые запросы. Так в первую очередь надо отметить, что у каждой платформы, предоставляющей онлайн-курсы, существует свой набор слов, описывающий уникальное предложение для потенциального пользователя (см. таблицу 8)<sup>94</sup>. Так же напомним, что прямой поиск превалирует у всех платформ, а, значит, на платформы заходят люди уже их знающие либо те, кто приходит за конкретным продуктом.

**Таблица 8. Анализ ключевых слов<sup>46</sup>**

Платформа	Уникальные ключевые слова	Общие ключевые слова
<b>eduson.tv</b>	Стратегический HR-менеджмент, медиатренинг, кри, финансовое моделирование	Онлайн обучение, онлайн курсы, бизнес курсы, бизнес курсы онлайн
<b>uniweb.ru</b>	Международная логистика, курсы ведения переговоров, бизнес планирование обучение	Онлайн образование, учеба онлайн
<b>coursera.org</b>	Бесплатные курсы онлайн (первая позиция в ответе поисковиков); также лидер при поиске на английском языке различных курсов	Курсы онлайн, онлайн обучение
<b>zillion.net</b>	Инфографика онлайн, сделать презентацию онлайн, дизайн презентации, методики изучения иностранного языка	Бизнес обучение онлайн
<b>4brain.ru</b>	Тайм менеджмент, психология, тренировка памяти	-

<sup>94</sup>Данные авторов, полученные с помощью сервисов *pro.similarweb.com*, *megaindex.ru*, *semrush.com* и *serpstat.com* (дата обращения: 27.11.16)

<b>financetraining.ru</b>	Финансовое моделирование (excel), курсы оценки бизнеса, курсы оценки инвестиционных проектов	-
<b>Netology.ru</b>	Создание и продвижение сайтов, реклама в интернете, оптимизация сайтов	Интернет обучение
<b>universality.com</b>	Школьная программа онлайн обучения	Онлайн курсы, бесплатные онлайн курсы, сайт дистанционных курсов
<b>freeonlinecourses.ru</b>	Онлайн курсы дизайна	Онлайн курсы, онлайн обучение, бесплатные курсы онлайн, бесплатные курсы онлайн с получением сертификата

Если же человек решается найти себе какой-либо онлайн курс впервые, то чаще в поисковой строке оказываются следующие ключевые слова: «курсы онлайн», «онлайн-обучение», «бесплатные курсы онлайн», «бизнес курсы» и их любые вариации/комбинации. Эти фразы являются общими и для всех рассматриваемых компаний, а их места среди ответов Яндекс и Google на запрос всегда меняются местами в топе первой сотни. Тем не менее Coursera.org занимает лидирующее место в поиске (не дальше третьего), что опять указывает на сверхпопулярность зарубежной платформы на российском рынке.

Таким образом, анализ ключевых слов показал, что на рынке в основном представлены компании со своим узким предложением, рассчитанным на конкретного пользователя. Потенциальный потребитель вынужден искать курсы через обобщенные запросы, конкуренция на которые очень высока: так некоторые компании бывают не представлены вовсе. Обобщенные запросы усложняют поиск нужных курсов для клиентов, соответственно, можно сделать вывод, что эффективность продвижения указанным способом невысока.

### Работа в социальных сетях

Сравним 10 конкурентов рынка дистанционного образования в социальных сетях. Оказалось, что **financetraining.ru** не представлена в социальных сетях; **universality.com** представлена, но информация не обновляется с 2014 года; наиболее популярными социальными сетями являются Facebook и ВКонтакте. Результаты, представленные в таблице 9, отражают анализ этих сетей с помощью сервиса popsters.ru.

**Таблица 9. Анализ социальных сетей<sup>95</sup>**

	Facebook	ВКонтакте	Дополнител
--	----------	-----------	------------

<sup>95</sup>Данные авторов, полученные с помощью сервиса popsters.ru, и анализа вторичных источников, дата обращения: 27.11.2016



					льные сведения
	Число подписчиков	Уровень вовлеченности	Число подписчиков	Уровень вовлеченности	
<i>coursera.org</i>	1 043 129	0,038%	8 421	0,406%	Только он представлен в Google+
<i>netology.ru</i>	26 143	0,072%	27 539	0,070%	YouTube (более 1 млн просмотров)
<i>zillion.net</i>	9 710	0,021%	8 050	0,022%	
<i>eduson.tv</i>	6 023	0,498%	839	0,733%	
<i>4brain.ru</i>	3 948	0,146%	46 435	0,108%	-
<i>uniweb.ru</i>	2 117	0,402%	596	0,778%	Только он представлен в Инстаграме)
<i>activelearn.ru</i>	913	2,172%	-	-	-
<i>freeonlinecourses.ru</i>	326	0,049%	1 356	0,021%	
<i>universality.com</i>	Представлен в FB, VK, Твиттере и YouTube, но информация не обновляется с 2014 года				
<i>financetraining.ru</i>	Не представлен в социальных сетях				

Уровень вовлеченности рассчитывается как (сумма лайков за весь период + сумма репостов за весь период + сумма комментариев за весь период) / кол-во подписчиков/кол-во публикаций за весь период.

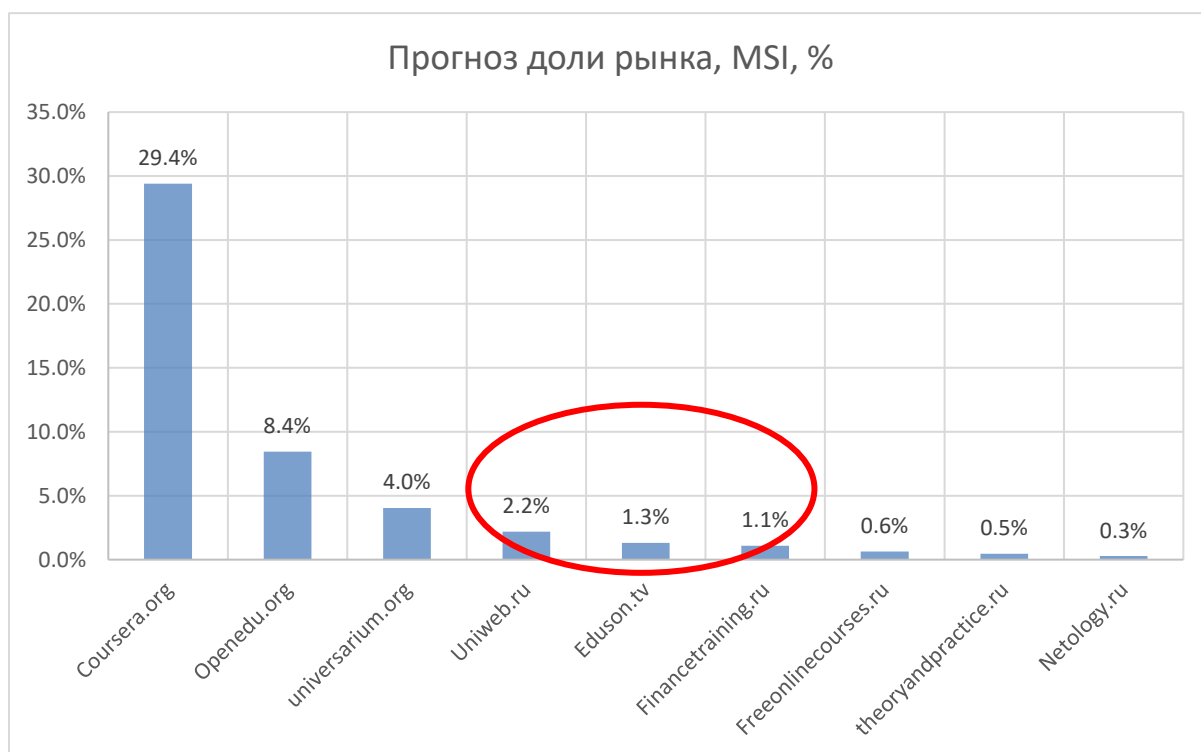
Так как мы рассматриваем российский интернет-рынок, то логично предположить, что российская социальная сеть будет более востребованной и привлекательной для потенциальной аудитории. Тем не менее, для каждого сервиса результаты по FB и VK различны. Некоторые из них популярны только в одной из сетей, например, количество подписчиков **4brain.ru** многократно различаются в разных социальных сетях, несмотря на примерно одинаковую вовлеченность подписчиков. А вот у платформы **eduson.tv** при большом количестве подписчиков на Facebook вовлеченность последних в разы выше именно в VK. Из общего ряда также сильно выбивается **coursera.org**, что объясняется ее иностранным происхождением и наличием зарубежных подписчиков на Facebook. Тем не менее, этот сервис столь же популярен и в России. Об этом свидетельствуют его узнаваемость среди опрошенных (65% знают платформу и примерно 50% ею пользовались) и данные по вовлеченности подписчиков – 0,406% для VK.

После подробного конкурентного анализа и анализа потребителей можно оценить прогнозы доли рынка выделенных нами компаний, предоставляющих услуги дистанционного образования. Для этого оценим индекс MSI (market share index)<sup>96</sup>.

Индекс был оценен следующим образом: на основе данных опроса было определено кто из респондентов знает о той или иной платформе, пользовался ей, считает ее любимой, собирается ли пользоваться ей в дальнейшем и готов её рекомендовать. Все эти показатели были отнесены к конкретной платформе, перемножены, из чего была получена оценка MSI. Подробные данные представлены в приложении в таблице 1. Данные о прогнозной доле представлены на рисунке 16.

Оценка представлена только для 3-х компаний из списка конкурентов, так как ни один респондент не выбрал остальные 6 платформ в качестве любимых, а значит, оказалось невозможным оценить корректно и долю этих компаний. Одновременно с этим добавлены те платформы, которые по упоминаниям респондентов являлись самыми популярными.

**Рисунок 16. Прогноз доли рынка<sup>97</sup>**



На рисунке 16 продемонстрирована авторская оценка долей компаний на рынке. Видно, что наибольшей долей на рынке обладает Coursera.org. Необходимо отметить, что она не является российской платформой, хотя включает в себя курсы на множестве языков, в том

<sup>96</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. М: Манн, Иванов и Фербер. 2011. С. 141.

<sup>97</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. М: Манн, Иванов и Фербер. 2011. С. 130.

числе и на русском. Следовательно, на российском рынке дистанционного образования бесспорным лидером является зарубежная платформа.

Что же касается 3 платформ (uniweb.ru, eduson.tv, financetraining.ru), то их доли близки, а значит, полностью подтверждается сформированная с помощью сервисов гипотеза о том, что они являются прямыми конкурентами.

Построим карту ценности для сегмента 2<sup>98</sup>. В силу того, что платформами, представленными в анализе конкурентов, пользовались только потребители из высокого ценового сегмента, то мы получили линию справедливой цены именно для них.

Для расчета координат по горизонтальной оси были использованы полученные ранее атрибуты важности. Респонденты сегмента 2 присваивали баллы от 1 до 5 каждому из конкурентов по различным параметрам, которые затем были взвешены с учетом важности критериев (см. табл. 2 в приложении)<sup>99</sup>. Затем была посчитана средневзвешенная сумма всех параметров ценности рыночного предложения. Таким образом, были получены координаты по горизонтальной оси для всех конкурентов. Вертикальная ось была построена на основе средневзвешенных цен на курсы, связанные с финансами, маркетингом и менеджментом, с учетом их длительности для каждого портала дистанционного образования.

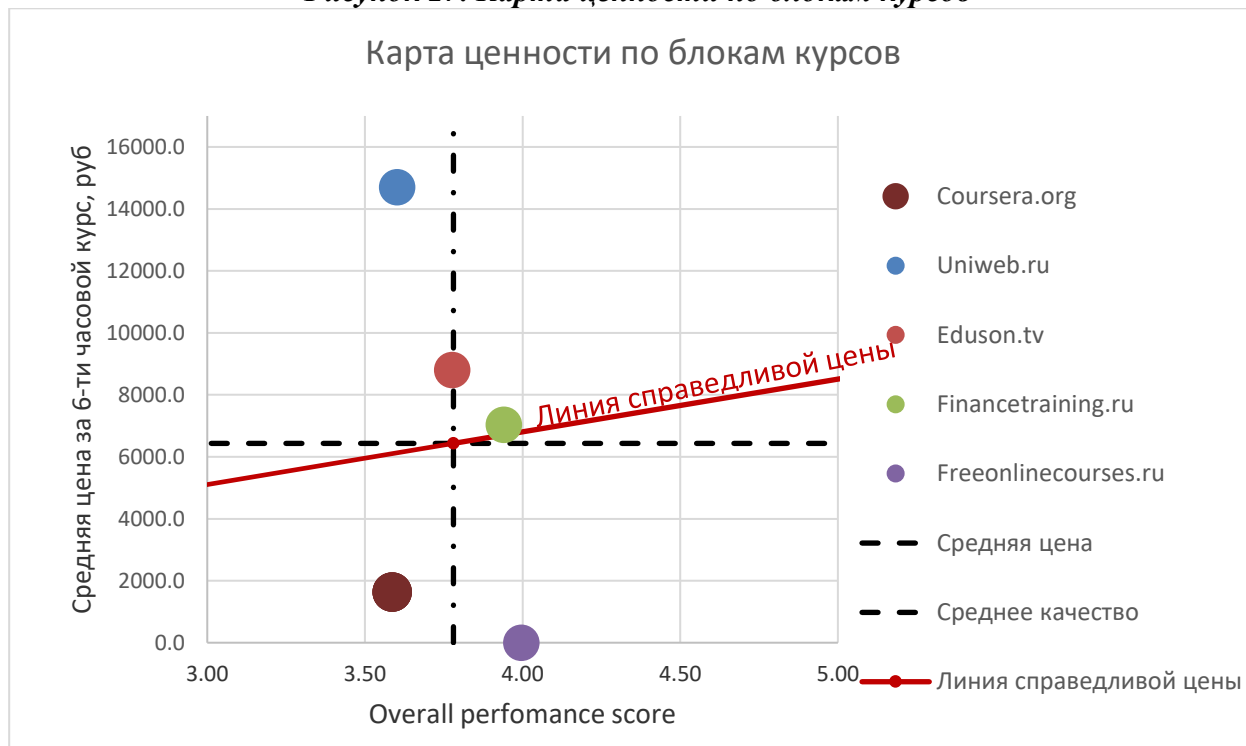
На карте отображена линия средней цены, которая рассчитывалась как среднее арифметическое всех представленных цен, а также линия справедливой цены (см. рис. 17). Эта линия строится на основании точки, соответствующей средней цене и среднему качеству, и показывает, как выглядит компания в глазах потребителя. В случае, если компания находится выше линии справедливой цены, то компания имеет негативную ценность: её воспринимаемая цена выше воспринимаемого качества. В свою очередь область ниже линии справедливой ценности представляет собой наиболее выгодное положение: воспринимаемое качество выше воспринимаемой цены для такой компании.

---

<sup>98</sup>Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006), page 8

<sup>99</sup>Параметры: компетентность и известность лекторов, цена курса, удобство интерфейса сайта компании, возможность скачивания файлов и работы в офлайн-режиме, реалистичность бизнес-кейсов, формат закрепления пройденного материала (и частота данного закрепления), разнообразие тематик курсов, имидж компании, интерактивный формат обучения, продолжительность курса, возможность получения котируемого сертификата, продолжительность одной лекции

Рисунок 17. Карта ценности по блокам курсов<sup>100101</sup>



Итак, на основании карты ценности можно сделать следующие выводы. Самым выгодным положением на рынке можно назвать портал Freeonlinecourses.ru. Обладая самым высоким воспринимаемым качеством (4 балла из 5) в глазах потребителей, эта платформа предлагает еще и бесплатные курсы, что выводит ее в лидеры. Однако её доля слишком мала на рынке, что может объясняться недостаточно активным продвижением и неизвестностью этой платформы. Кроме того, за счет самого высокого качества, этот ресурс имеет возможность немного повысить цены на свои дистанционные курсы после активного пиара и увеличения своей аудитории.

Платформа Financetraining.ru находится практически на линии справедливой цены и это значит, что воспринимаемая цена этих курсов соотносится с воспринимаемым качеством. Но она всё же уступает по качеству предыдущей платформе, имея балл 3,94. Этой платформе требуется повышать качество своей работы и предоставляемых курсов с возможным незначительным повышением цен на свои услуги.

Что же касается платформы Eduson.tv, то её цена воспринимается немного выше, что говорит о том, что этой платформе необходимо в первую очередь понижать цены на свои дистанционные курсы, чтобы достичь линии справедливой цены. Также нелишним оказывается политика по повышению качества курсов в глазах потребителей, несмотря на

<sup>100</sup>Построено авторами на основе: Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006), page 8

<sup>101</sup>Средняя цена приведена для курса, требующего в среднем 6 часов в неделю на изучение

то, что качество дистанционных курсов этой платформы соответствует среднему по выборке (3,78 баллов).

Если говорить о Coursera.org, то в результате того, что все ее курсы в основном бесплатны (однако получение сертификата всё же платно), то для нее воспринимаемое качество даже выше, чем цена. Соответственно, в глазах потребителей это тоже большой плюс. В настоящее время платформа активно повышает цены на свои курсы, отказываясь от их бесплатности, что будет приближать ее воспринимаемую цену с воспринимаемым качеством, а, имея самую большую долю и высокую узнаваемость на рынке дистанционного образования, она может себе это позволить. Но в то же время качество предоставления услуг в глазах потребителей (3,59 баллов) для этой платформы также недостаточно.

В свою очередь дистанционные курсы компании Uniweb.ru находятся в самом невыгодном положении, так как имеют слишком высокую воспринимаемую цену и качество ниже среднего (3,6 баллов). В то же время, не обладая столь существенным преимуществом в воспринимаемом качестве продукции, курсы этой платформы стоят на порядок дороже курсов платформы Coursera.org. Таким образом, этой компании серьезно следует обратить внимание не только на качество предоставления курсов, но в первую очередь на ценовую политику в направлении снижения цен на свои курсы.

### SWOT-анализ

По итогам исследования рынка дистанционного образования были выявлены факторы внутренней и внешней среды ее контрагентов. В таблице 10 представлена матрица SWOT-анализа.

*Таблица 10. SWOT-анализ российских платформ дистанционного образования*

STRENGTHS	WEAKNESSES
1. Богатый ассортимент курсов (более 750 курсов у каждой российской платформы) 2. Наличие демо-версии у российских платформ.	1. Вялый SMM (низкий уровень вовлечённости пользователей, небольшой охват рынка). 2. Скучный механизм обратной связи (каждый из 25 просмотренных отзывов, а также мнений респондентов содержал пожелания по улучшению персонализации). 3. Все показатели российских сайтов (качество работы, активность в социальных сетях и др.) ниже, чем у платформы

	Coursera.org. 4. Высокий показатель отказов <sup>102</sup> (для российских компаний среднее значение показателя превышает 50%).
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
1. Отсутствие отечественного лидера на российском рынке. 2. MDI = 0,233 (значительный потенциал роста, согласно методологии Р. Беста).	1. Неэффективность дистанционного образования по мнению потребителей. 2. Высокая доля зарубежной платформы на российском рынке по оценке авторов – 29,4%. 3. Отсутствие специального механизма государственного регулирования и защиты авторских прав.

### Рекомендации для российских порталов дистанционного образования.

Касательно товарной политики для каждого сегмента можно дать некоторые рекомендации.

Для сегмента 1 (готовы платить меньше) самым актуальным дистанционным курсом является курс общего назначения, посвященный расширению кругозора и личностному развитию. Важной характеристикой такого курса должна быть его низкая цена, известность и компетентность лектора, а также возможность скачивания его файлов. Общая его длительность должна составлять от нескольких месяцев до полугода. Важной составляющей такого курса должно быть закрепление знаний с использованием тестов, в то время как каждая лекция должна длиться не более получаса.

Сегмент 2 (готовы платить больше) будет заинтересован в более узко направленных курсах, связанных с углублением знаний в определенной сфере. Подобный курс должен проводиться известным экспертом в той или иной области, а также включать множество реалистичных кейсов. Длительность такого курса также должна быть около 2-6 месяцев, а одна лекция должна продолжаться не менее 30 минут. Закрепление знаний необходимо проводить не только в форме тестов, но также в форме письменных работ и групповых проектов.

Общая рекомендация для всех платформ относительно товарной политики – это повышение воспринимаемого качества своих порталов дистанционного образования, причем не только в части улучшения содержания курсов, но, что более важно, в части именно удобства платформы, её соответствия запросам потребителей, а также индивидуальный подход.

<sup>102</sup>Bounce rate (показатель отказов) - процентное соотношение количества посетителей, покинувших сайт прямо со страницы входа или просмотревших не более одной страницы сайта

В целях выработки рекомендаций по инновациям в этой отрасли были проанализированы зарубежные аналоги платформ, предоставляющих дистанционные курсы. В целом можно отметить высокую привлекательность интерфейса всех сайтов, адаптированных как для компьютера, так и для мобильных телефонов. Обратимся к уникальным аспектам зарубежных дистанционных платформ (см. табл. 11).

**Таблица 11. Анализ зарубежного опыта**

№	ПЛАТФОРМА	УНИКАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ
1	<a href="https://www.coursera.org/">https://www.coursera.org/</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность дробления оплаты</li> <li>2. Участие в тестировании бета-версии курса</li> <li>3. Наличие приложения для смартфонов</li> </ol>
2	<a href="https://www.edx.org/">https://www.edx.org/</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие отзывов на каждый курс</li> <li>2. Индивидуальные пользовательские оценки курсов</li> <li>3. Котируемый сертификат с фотографией прошедшего курс</li> <li>4. Распечатка карты прогресса обучающегося (за дополнительную плату)</li> <li>5. Возможен возврат средств в течение 2 недель</li> </ol>
3	<a href="http://hellofearless.com/">http://hellofearless.com/</a>	Отлаженный механизм обратной связи: «officehours» каждые 2 недели с возможно получение ответа на любой интересующий вопрос
4	<a href="http://www.life-global.org/">http://www.life-global.org/</a>	Наличие карт прогресса обучающегося
5	<a href="https://www.lynda.com/">https://www.lynda.com/</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10 дней на апробирование курса от LinkedIn</li> <li>2. Возможность скачивания курсов на ПК</li> <li>3. Наличие закладок для понравившихся курсов</li> </ol>
6	<a href="https://novoed.com/">https://novoed.com/</a>	Наличие конструктора виджетов: добавление видео, карт, презентаций, документов для всего обучающегося персонала компании, а также наличие общего чата
7	<a href="https://www.sba.gov/">https://www.sba.gov/</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Интерактивные кейсы</li> <li>2. Предоставляется учебное пособие в формате word и pdf</li> <li>3. Предоставляется конспект лекции (скрипт к видео)</li> </ol>
8	<a href="https://www.thrive15.com/">https://www.thrive15.com/</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность скачивания файлов</li> <li>2. Наличие персональной консультации face-to-face онлайн</li> <li>3. Обширный выбор актуальных бизнес-кейсов</li> </ol>
9	<a href="https://www.udacity.com/">https://www.udacity.com/</a>	Взаимодействие с топ-университетами
10	<a href="https://2u.com/">https://2u.com/</a>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ранжирование курсов по уровню обучающегося (от beginner до advanced)</li> <li>2. Возможность оставить отзыв на каждый курс</li> <li>3. Рейтинг курса по 5-балльной системе</li> </ol>

В числе главных достоинств зарубежных дистанционных платформ можно отметить степень персонализации обратной связи. Некоторые платформы предоставляют

возможность получения индивидуальной консультации с преподавателем, что, к сожалению, отсутствует в российской практике. Также стоит отметить более мягкую систему оплаты курсов: некоторые платформы позволяют клиентам отсрочить дату платежа, либо разделить непосильную для них сумму платежа на несколько частей.

Особый интерес вызвала опция платформы <https://www.sba.gov/> по предоставлению конспекта лекции (скрипта к видео), что особенно актуально при отсутствии возможности просмотра видеозаписи. Скачивание видеоматериалов лекции также говорит о клиентоориентированности платформ: просмотр материалов в режиме офлайн позволяет клиенту более эффективно распоряжаться свободным временем.

Выявив и проанализировав уникальные аспекты зарубежных платформ дистанционного образования, можно выработать рекомендации по адаптации данных новшеств в России.

Ориентируясь на высший сегмент, следует рассмотреть возможность включения в отечественные платформы различных механизмов персонификации обучения, так как респонденты этого сегмента отнесли персонификацию к числу наиболее релевантных атрибутов. Такими инновациями могут стать «Officehours», face-to-face консультации онлайн, карты прогресса конкретного обучающегося (или группы обучающихся). Также, для данного сегмента немаловажен престиж дистанционной платформы, а потому следует задуматься о расширении сотрудничества с ведущими мировыми университетами.

Если платформа желает расширить бюджетную аудиторию, ей стоит обратить пристальное внимание на свою ценовую политику (цена – наиболее значимый атрибут важности данного сегмента по результатам опроса, проведенного авторами). Возможно введение дробления оплаты, двухнедельного срока возврата средств, финансовой помощи.

В числе общих рекомендаций по сегментам стоит отметить улучшение интерфейса платформ. Например, использование конструктора виджетов, благодаря которому каждый пользователь сможет адаптировать платформу под себя. Сюда же можно отнести и мобильное приложение, что, несомненно, расширит аудиторию российских дистанционных платформ. Обе категории респондентов отметили значимость работы с платформой в режиме офлайн, а потому стоит обратить внимание на такие уникальные аспекты зарубежных коллег, как возможность скачивания файлов, предоставление учебных пособий и конспектов лекций.

При определении ценовой политики платформы стоит учитывать как целевую прибыль от основной деятельности, так и состав потребителей. Так, при ориентации исключительно на сегмент 2 стоит отказаться от бесплатных курсов, оставив лишь демо-версии платных пакетов. Также стоит пересмотреть содержание курсов в пользу финансовых, изучения



бизнес-процессов, языковых и естественнонаучных (именно эти направления пользовались большей популярностью среди более платежеспособных респондентов). Соответственно, цена за один курс может стартовать с 3000 рублей (согласно результатам проведенного исследования).

Для низшего сегмента, безусловно, стоит наполнить платформу недорогими (до 3000 за курс) либо бесплатными пакетами. Также, стоит сделать поправку на интересы аудитории: личностное развитие, гуманитарные науки и IT. И стоит учесть текучесть потребителей между ценовыми сегментами и не пренебрегать более дорогими предложениями. Так, бывшие учащиеся высших учебных заведений при устройстве на постоянное место работы могут остаться лояльными к определённой платформе, имея при этом больше финансовых возможностей.

В общем и целом, большинству платформ (Eduson.tv, Uniweb.ru) необходимо снижать цены на свои курсы, даже если они хотят привлечь аудиторию более высокого сегмента. В то время как остальные (Freeonlinecourses.ru, Coursera.org) даже имеют возможность немного изменить ценовую политику в сторону небольшого увеличения цен.

При разработке комплекса маркетинга в части продвижения стоит учесть отношение потенциальной аудитории к дистанционному образованию в принципе. Результаты опроса продемонстрировали низкую степень доверия населения к онлайн-образованию. Лишь 18,4% опрошенных считают дистанционные курсы не менее эффективными, чем очные. Встает вопрос об изменении отношения населения к дистанционному образованию. Учитывая полученную в ходе опроса информацию, составим комплекс маркетинговых мероприятий, позволяющий изменить невыигрышное положение российских компаний на рынке дистанционного образования.

**Во-первых**, в части пиара стоит провести очные встречи с потенциальной аудиторией, в ходе которых будут изложены преимущества и недостатки дистанционного образования, а также даны ответы на вопросы, интересующие потребителей. Таким образом клиентам представится возможность более подробного ознакомления с системой от первых лиц, что позволит нивелировать психологический барьер и повысить уровень доверия к дистанционным курсам в целом.

**Во-вторых**, следует проводить более активные рекламные кампании, исходя из посещаемых ресурсов. Так как наиболее популярной активностью в интернете выступает поиск информации, стоит оптимизировать контекстную рекламу согласно поисковым запросам (анализ поискового трафика продемонстрировал практически нулевой процент перехода). Возможно размещение баннерной рекламы на тематических форумах, в

социальных сетях и онлайн-кинотеатрах. Данная мера также поспособствует росту количества переходов на сайты дистанционных платформ. Например, осуществить данное мероприятие можно при помощи сервиса Яндекс Директ. Следует дифференцировать границы оплаты по двум показателям: по CPC (cost per click) – от 18 копеек до 2,5 рублей (статистика Яндекс Директ по синонимичным показателям) и CPM (cost per 1000 impressions) – от 180 рублей в неделю за 1000 показов баннеров до 400 рублей (при минимальной сумме сделки 1250 тыс. рублей за неделю размещения). То есть Яндекс предлагает недельные пакеты различной стоимости и числа показов в зависимости от региона размещения, цели и содержания предлагаемого рекламного объявления. В качестве ключевых слов предлагается использовать «онлайн курсы», «онлайн образование», «учёба онлайн», так как они составляют топ-3 наиболее популярных запросов в выбранной поисковой системе (по данным wordstat.ru).

Для привлечения сегмента 2 необходимо размещать рекламу (статьи) на rbc.ru, lenta.ru и adme.ru, the-village.ru. Для сегмента 1: lenta.ru (46,5% респондентов этого сегмента отдаёт предпочтение именно этому информационному portalу). Также высок процент потенциальной клиентуры дистанционных порталов среди тех, кто ищет работу и регулярно посещает сайт hh.ru. В таком случае разумно предлагать курсы повышения квалификации по соответствующим запросам на данном ресурсе –контекстную рекламу. Ключевыми словами могут выступать «онлайн курсы», «онлайн образование», «повышение квалификации».

Также, стоит рассмотреть размещение рекламы на главных страницах авторизации при подключении к беспроводной сети в местах массового скопления людей (аэропорты, метро, торговые центры). Например, московский метрополитен предлагает 4 варианта размещения рекламы при авторизации: брендинг самой страницы авторизации, предсессионный полноэкранный баннер при подключении к wi-fi, переадресация на портал wi-fi, показ межсессионного полноэкранный баннера. Цена данной услуги за 1000 показов колеблется от 450 до 800 рублей<sup>103</sup> в зависимости от типа размещения. В число положительных аспектов данного типа рекламы входит высокое число просмотров (9 из 10 пассажиров), невозможность её отключения, а также невозможность отвлечься на нечто иное при использовании подземного транспорта. Также предлагается широкий спектр услуг по таргетированию аудитории (демографические характеристики, погодные условия, интересы, операционная система устройства и т.д).

---

<sup>103</sup>Официальный сайт московского метрополитена [электронный ресурс]: <http://www.metro-msk.ru/> (дата обращения: 07.01.2016)

**В-третьих**, возможно использование вирусного маркетинга. Пожалуй, наиболее интересными и эффективными являются партизанские акции. Например, можно разработать флеш-приложение с ненавязчивым сюжетом позволяющее в интерактивной форме привлечь аудиторию к посещению образовательных платформ (ссылка на ресурс по итогам прохождения игры). Также можно запустить видеоролик, рассказывающий о пользе дистанционного образования, и, чтобы увеличить охват аудитории, разместить его на начальной странице авторизации в общественных местах (аэропорты, метрополитен, торговые центры).

Если же говорить о последних, то из результатов исследования видно, что вовлеченность пользователей крайне низкая. Мы считаем необходимым активное продвижение представительных групп в различных социальных сетях, причем рекомендуем обратить внимание не только на Facebook и ВКонтакте, но и Instagram, Twitter, а также Youtube. Реклама в партнерских сообществах (например, сообществах университетов или иных популярных пабликах) привлечет пользователей, а ознакомительные видеоролики в открытом доступе помогут сориентироваться потенциальной аудитории онлайн-курсов.

### Список литературы

1. A report by Docebo: E-Learning Market Trends & Forecast 2014 - 2016 Report 5 | March 2014 [Электронный ресурс]: [//https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf](https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf) (дата обращения: 09.12.2016)
2. E-Learning Market Trends & Forecast 2014 – 2016 Report. A report by Docebo | March 2014. [Электронный ресурс]: <https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf> (дата обращения: 09.12.2016)
3. Global E-Learning Market 2016-2020 [Электронный ресурс]: <http://www.technavio.com/>. - 20 Январь 2016 г. - 3 Декабрь 2016 г., <http://www.technavio.com/report/global-education-technology-e-learning-market> (дата обращения: 09.12.2016)
4. J'son & Partners: Рынок онлайн-образования в России и мире, 1 Сентября 2014 [Электронный ресурс]: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-i-mire-2014090112414350](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/rynok-onlayn-obrazovaniya-v-rossii-i-mire-2014090112414350) (дата обращения: 09.12.2016)
5. Value-Based Marketing & Pricing: Bradley T. Gale and Donald J. Swire (November 2006).
6. Бест Р. Маркетинг от потребителя. М: Манн, Иванов и Фербер. 2011. С. 160.

7. Ведомости. Российские платформы онлайн-образования. 20 марта 2016[Электронный ресурс]: // <http://www.vedomosti.ru/management/gallery/2014/03/20/rossijskie-proekty-onlajn-obrazovaniya> (дата обращения: 10.12.2016)

8. Данные еженедельных опросов «ФОМнибус» от 07.11.2016 [Электронный ресурс]: [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151/](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151/) (дата обращения: 27.10.2016)

9. Дмитрий Медведев о развитии высшего образования в России с участниками одноименного форума в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс]: // <http://www.1tv.ru/>. - 26 Август 2016 г.. - 3 Декабрь 2016 г.. [http://www.1tv.ru/news/2016/08/26/308736-o\\_razvitii\\_vysshego\\_obrazovaniya\\_v\\_rossii\\_govoril\\_dmitriy\\_medvedev\\_s\\_uchastnikami\\_odnoimennogo\\_foruma\\_v\\_sankt\\_peterburge](http://www.1tv.ru/news/2016/08/26/308736-o_razvitii_vysshego_obrazovaniya_v_rossii_govoril_dmitriy_medvedev_s_uchastnikami_odnoimennogo_foruma_v_sankt_peterburge) (дата обращения: 12.12.2016)

10. Официальный сайт московского метрополитена [Электронный ресурс]:<http://www.metro-msk.ru/> (дата обращения: 07.01.2016)

11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики[Электронный ресурс]:<http://www.gks.ru/>(дата обращения: 05.12.2016)

12. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 9 января 2014 г. N 2 г. Москва «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

13. Прогноз социально-экономического развития российской федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов[Электронный ресурс](дата обращения: 15.12.2016)

14. Собственный опрос, проведенный с 25.11.2016 по 22.12.2016 [Электронный ресурс]:<https://goo.gl/forms/TOL4UMCmrVo9Mwfl1>.

15. Центр образовательных разработок московской школы управления Сколково: Российские образовательные онлайн-платформы[Электронный ресурс]:// [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_RusOnline.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_RusOnline.pdf) (дата обращения: 25.12.2016)

## Приложение

Таблица 1.

	Cours era.or g	Open edu.o rg	univer- sari- um.org	Uni web. ru	Edu son.t v	Finan- cetrain- ing.ru	Freeonlin ecours- es.ru	the- or- yandprac tice.ru	Netol ogy.r u
<b>Процен т знающи х о платфо рме</b>	66,4%	40,0%	42,9%	14,3 %	9,3 %	5,7%	8,6%	12,1%	22,9 %
<b>Из них: процент пользов авших ся платфо рмой</b>	78,5%	60,7%	46,7%	40,0 %	46,2 %	37,5%	16,7%	35,3%	53,1 %
<b>Из них: процент считаю щих платфо рму любимо й</b>	74%	53%	25%	50%	50%	67%	50%	17%	6%
<b>Из них: процент довольн ых платфо рмой</b>	83%	80%	88%	90%	77%	85%	90%	80%	50%
<b>Из них: процент готовых рекомен довать друзьям</b>	92%	82%	92%	85%	80%	90%	100%	80%	80%
<b>Прогноз ируемы е доли рынка, MSI</b>	29,4%	8,4%	4,0%	2,2%	1,3 %	1,1%	0,6%	0,5%	0,3%

Таблица 2.

Критерий сравнения	Важность	Баллы с учетом важности				
		Coursera.org	Uniweb.ru	Eduson.tv	Financetraining.ru	Freeonlinecourses.ru
Компетентность и известность лекторов	9,6%	0,39	0,36	0,41	0,38	0,48
Цена курса	9,3%	0,35	0,35	0,37	0,23	0,47
Удобство интерфейса сайта компании	9,0%	0,35	0,36	0,39	0,36	0,45
Возможность скачивания файлов и работы в оффлайн-режиме	8,9%	0,34	0,28	0,33	0,31	0,44
Реалистичность бизнес-кейсов	8,4%	0,32	0,38	0,33	0,38	0,33
Формат закрепления пройденного материала (и частота данного закрепления)	8,3%	0,32	0,33	0,33	0,38	0,42
Разнообразие тематик курсов	8,3%	0,29	0,27	0,28	0,37	0,42
Имидж компании	7,9%	0,25	0,28	0,32	0,32	0,08
Интерактивный формат обучения	7,8%	0,31	0,30	0,34	0,31	0,39
Продолжительность курса	7,7%	0,22	0,23	0,23	0,31	0,08
Возможность получения котируемого сертификата	7,6%	0,24	0,23	0,23	0,31	0,23
Продолжительность одной лекции	7,2%	0,21	0,22	0,22	0,29	0,22
<b>OPS</b>	<b>100,0 %</b>	<b>3,59</b>	<b>3,60</b>	<b>3,78</b>	<b>3,94</b>	<b>4,00</b>

# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «LAMODA»

*Ложкина Евгения, Лученкова Александра, Малькова Анна<sup>104</sup>*

*Данная статья представляет собой стратегический маркетинговый анализ интернет-магазина Lamoda.ru, применение которого является необходимым в условиях изменчивой рыночной ситуации. Для составления наиболее полной и содержательной информационной картины используются такие маркетинговые инструменты, как SWOT-анализ, матрица ценности и многие другие данные, которые были получены из общедоступных источников. На основе полученных результатов формируются выводы и даются рекомендации для компании «Lamoda», которая занимает лидирующие позиции на российском рынке онлайн-торговли одеждой, обувью и аксессуарами. Данная работа представляет интерес для специалистов в области маркетинговых исследований, а также для студентов, изучающих дисциплину «Маркетинг». Исследование так же будет интересно для компаний исследуемого рынка.*

**Ключевые слова:** маркетинговый анализ, маркетинг, интернет-сервисы маркетинговой аналитики

**JEL коды:** M300, M310, M370, M390.

## **Введение.**

В настоящее время быстрое развитие информационных технологий предоставляет большие возможности для доступа к интернет-ресурсам. Сегодня потребитель может совершать покупки через Интернет с использованием как стационарных, так и мобильных устройств доступа из любой точки мира. При этом снижается информационная асимметрия между продавцом и покупателем и между самими потребителями благодаря наличию отзывов и обратной связи. В результате осуществлять покупки через Интернет становится все выгоднее и удобнее.

---

<sup>104</sup>ЛожкинаЕ. Email: EvgenjaLozhkina@yandex.ru  
ЛученковаА. Email: Alexandra.luchenkova@gmail.com  
Малькова А. Email: malkovanna.a@gmail.com

Кризис в российской экономике, ослабление рубля, снижение доходов населения, а также повышение цен на продовольственные и непродовольственные товары создали новые реалии для рынка Интернет-торговли в России. Происходит значительный переток покупателей в e-commerce. Так, по оценке Ассоциации компаний интернет-торговли (АИТК) в 2016 году российские покупатели потратили в онлайн-магазинах на 37% больше, чем годом ранее<sup>105</sup>. В связи с этим многие продавцы уходят в онлайн-торговлю<sup>106</sup>. Присутствие ритейлеров в Интернете неуклонно растет, однако качество работы интернет-магазинов до сих пор вызывает сомнения у потребителей. Тем не менее, торговля онлайн представляет собой высококонкурентную среду.

Согласно исследованию, проведенному Ассоциацией компаний интернет-торговли (АИТК) на рынке электронной коммерции в России<sup>107</sup>, покупка одежды, обуви и аксессуаров занимает второе место среди товаров, приобретаемых в сети, после бытовой техники и электроники. Анализ e-commerce fashion-индустрии редко проводится детально в специализированной литературе. Однако, на наш взгляд, такие исследования критически важны как для производителей и продавцов, так и для потребителей. Первым они необходимы для анализа рынка, на котором функционирует компания для более полного понимания своих клиентов, для выработки эффективной маркетинговой стратегии в меняющихся рыночных условиях. Потребители же, в свою очередь, будут иметь возможность выбирать наиболее удобный сервис с учетом всех его особенностей (в том числе скрытых). Таким образом, принимая во внимание вышеописанные характеристики рассматриваемого рынка онлайн-ритейлеров одежды, обуви и аксессуаров, а также общеэкономические тенденции, авторы находят данный анализ особо актуальным.

Целью данной статьи является исследование рынка интернет-торговли одеждой, обувью и аксессуарами в России, анализ его конкурентной среды, выявление основных предпочтений потребителей одежды и обуви в нашей стране, а также построение карты ценности для рынка. На основе проведенного исследования вырабатываются рекомендации для компании «Lamoda» с целью укрепления ее конкурентных позиций на отечественном рынке электронной коммерции.

---

<sup>105</sup> Интернет-торговля в России. Итоги 1 квартала 2016 [Электронный ресурс]: <http://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/internet-torgovlya-v-rossii-itogi-1-kvartala-2016/> (дата обращения: 25.11.2016)

<sup>106</sup> Что будет с магазинами в 2016 году? [Электронный ресурс]: <http://www.the-village.ru/village/service-shopping/shops/231305-who-s-next> (дата обращения: 25.11.2016)

<sup>107</sup> Российские интернет-покупатели переключились на товары для дома и ремонта [Электронный ресурс]: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/05/10/640422-rossiiskie-internet-pokupateli-pereklyuchilis-tovari-doma-remonta> (дата обращения: 25.11.2016)



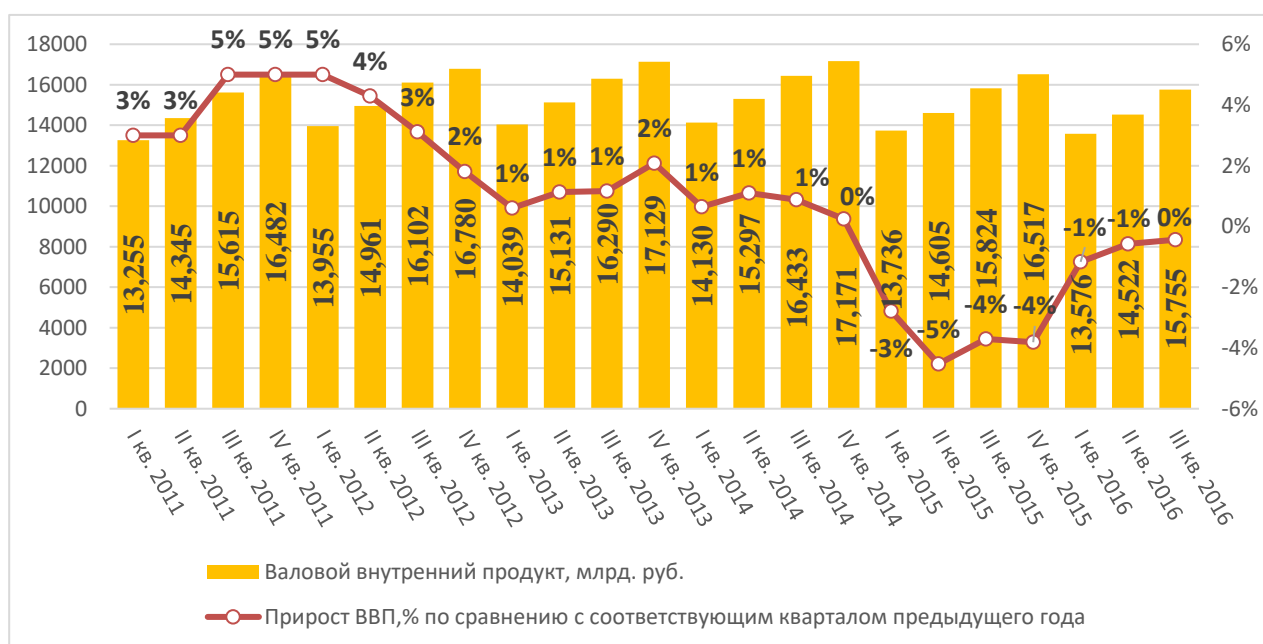
## 1. Характеристика рынка и потребителей

### 1.1. PEST-анализ.

Для составления матрицы PEST-анализа были выявлены факторы, которые с большей вероятностью будут оказывать влияние на объем продаж и прибыль интернет-магазинов. Эти факторы подробно рассмотрены ниже и разбиты по 4 группам: политическим, экономическим, технологическим и социально-культурным.

**Экономические факторы.** В 2015 году ВВП страны показал отрицательный рост, который ознаменовал переход от стагнации к кризису. Однако в I, II и III кварталах 2016 года падение ВВП замедлилось согласно данным Федеральной службы государственной статистики<sup>108</sup>, а к концу 2016 года, согласно прогнозам<sup>109</sup>, падение ВВП замедлится до 0.2-0.3%, а в 2017 году произойдет рост ВВП до 0.8%.

*Рис 1. Ежеквартальная динамика ВВП России в 2011-2016 годах, млрд. руб., % к соответствующему кварталу прошлого года. Источник: Росстат.*



Согласно данным Росстата за 2011-2016 годы, после 2013 года наблюдается рост ИПЦ для всех видов товара. На 2014 год пришёлся пик значения ИПЦ для продовольственных

<sup>108</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/) (дата обращения 14.10.2016)

<sup>109</sup> Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016-2018 годы [электронный ресурс]:

<http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/> (дата обращения 14.12.2016)

товаров, максимальные значения ИПЦ для непродовольственных и потребительских товаров наблюдается в 2015 году. В 2016 заметно выражен спад ИПЦ для всех групп товаров<sup>110</sup>.

Поэтому, несмотря на незначительные улучшения некоторых экономических показателей, в 2016 году российские потребители крайне осторожно тратили свои деньги, что, несомненно, негативно отразилось на развитии потребительских рынков, в частности, на развитии рынков электронной коммерции. Это объясняется сокращением реальных располагаемых доходов населения, которое, по оценкам Министерства экономического развития<sup>111</sup>, составило за январь 2016 года 5,3% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года. Однако можно заметить и положительную динамику: в сентябре 2016 года данный показатель замедлил падение до -2.8% по сравнению с максимальным снижением в августе 2016 года (-8.2%). Однако в связи с чрезмерной закредитованностью населения, а также в условиях нестабильной политической обстановки можно ожидать сокращение расходов домохозяйств на текущее потребление. Если в I полугодии 2015 года 78,2% доходов населения было направлено на конечное потребление, то в I полугодии 2016 года этот показатель снизился на 0,2 процентных пункта<sup>112</sup>. В результате данных процессов многие потребительские рынки сталкиваются со значительными трудностями. Согласно оценкам Министерства экономического развития оборот розничной торговли сократился до 3,6% в сентябре 2016 года. Однако данное падение рассматриваемого показателя является минимальным сокращением с начала спада – января 2015 года<sup>113</sup>.

**Политические факторы.** На горизонте 5 лет можно говорить о стабильности государственной власти. Кроме того, массовых законодательных изменений в отрасли онлайн-ритейла не было, однако 3 июля 2016 года вступил в силу федеральный закон №290<sup>114</sup>, который внёс очень важные изменения в 54-ФЗ<sup>115</sup> «О применении контрольно-

---

<sup>110</sup> Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/prices/potr/tab-potr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/tab-potr1.htm)

<sup>111</sup> О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе-октябре 2016 года [Электронный ресурс]: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/2016281101> (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>112</sup> Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/urov/urov\\_14kv.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_14kv.htm) (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>113</sup> Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016-2018 годы [Электронный ресурс]: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/> (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>114</sup> Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.07.2016 N 290-ФЗ (действующая редакция, 2016) [Электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200743/) (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>115</sup> Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» от 22.05.2003 N 54-ФЗ

кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчётов и (или) расчётов с использованием электронных средств платежа». По причине данных законодательных изменений компаниям придётся перейти на использование онлайн-касс к 1 июля 2017 года. Это, вне всякого сомнения, повлечёт дополнительные издержки, которые окажут негативное влияние на развитие бизнеса.

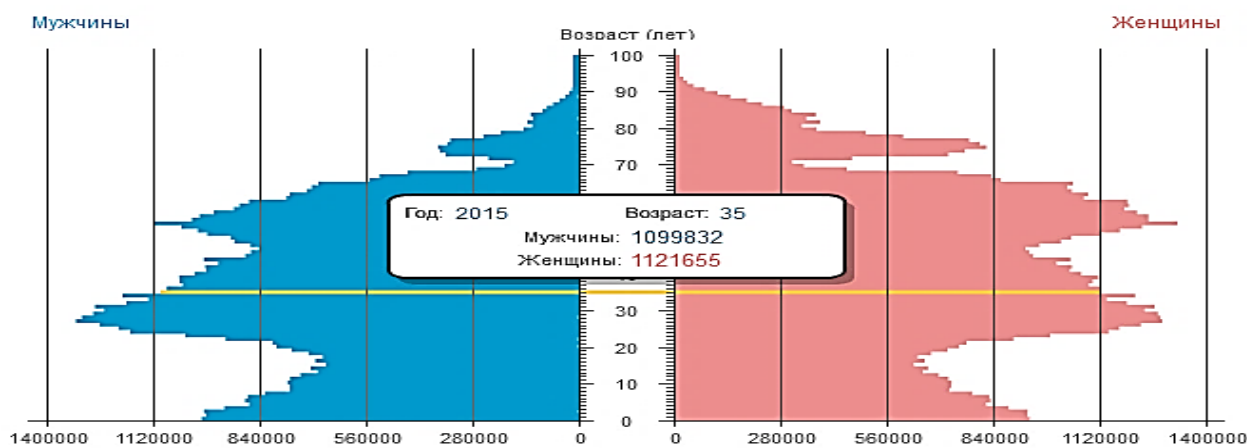
Ожидается, что трудовое законодательство не будет претерпевать серьёзных изменений. Коррупционная составляющая будет продолжать оказывать негативное влияние на бизнес, в том числе и на рассматриваемую компанию.

Усложнение международных отношений может также оказать влияние на деятельность компании «Lamoda» через взаимоотношения с иностранными компаниями и влияния на импорт.

**Социально-культурные факторы.** Начиная с 2009 года, население России стабильно растёт и достигло 146,5 млн к 2016 году. Процент городского населения с начала XXI века зафиксировался на отметке 73-74%.

Кроме того, в возрастной категории от 20 до 35 лет количество мужчин и женщин примерно одинаковое, однако все же существует небольшой уклон в сторону женщин (менее 1 процентного пункта), что является благоприятным явлением для компании «Lamoda», целевая аудитория которой – женщины.

*Рис 2. Возрастно-половая пирамида России, 2015 год<sup>116</sup>*



(действующая редакция, 2016) [электронный

ресурс]:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42359/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42359/)(дата обращения: 14.12.2016)

116 Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс]:

[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/apps/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/apps/) (дата обращения: 25.11.2016)

Ускорение темпа жизни в будущем будет способствовать росту онлайн-покупок. Будут набирать популярность услуги, предоставляемые по подписке, которые легко делать именно через онлайн-ритейл.

Хотелось бы также подчеркнуть, что, приобретая ту или иную вещь, зачастую люди стараются осмотрительно относиться к качеству приобретаемых вещей. Так, при покупке вещей через интернет-магазин в действительности товар может не соответствовать его внешнему виду на фотографиях интернет-магазинов, что, конечно же, снижает объемы потенциального рынка. Однако за последнее время ситуация с этим постепенно улучшается, так как повсеместно появляется возможность примерить вещи перед покупкой. При этом многие люди обращают внимание на такой факт, как качество и уровень сервиса, в связи с чем предъявляют к последнему высокие требования.

**Технологические факторы.** До 2016 года в России количество интернет-пользователей росло впечатляющими темпами. В 2016 году по данным Всероссийского опроса GfK аудитория интернет-пользователей в России в 2016 году осталась на уровне 2015 года – 70,4%, что составляет порядка 84 миллиона человек<sup>117</sup>. Эти данные очень важны для онлайн-ритейла, так как непосредственно влияют на объем рынка.

В конце 2014 и 2015 годов рост интернет-пользователей объясняется главным образом «ажитоажным ростом продаж техники в период, когда потребители стремились реализовать дешевающие рубли и купить цифровую технику по старым ценам. Таким образом, в 2016 году рынок просто отыграл ранее реализованный спрос на технику»<sup>118</sup>.

Согласно данному исследованию, в 2016 году пользователи активно приобретали смартфоны, что и стало практически единственной причиной роста российского рынка цифровой техники. В результате этих событий увеличилось число пользователей мобильного Интернета (рис.3). При этом стоит отметить, что в 2017 году рост аудитории мобильного Интернета продолжится. Этот важный тренд стоит учитывать, уделяя особое внимание мобильным приложениям и адаптивной версии сайта. Стоит также отметить, что постоянно идёт работа над скоростью соединения с интернетом. Данный процесс также будет содействовать процветанию онлайн-ритейла.

---

117 Исследование GfK «Проникновение интернета в России: итоги 2016 года» [электронный ресурс]:

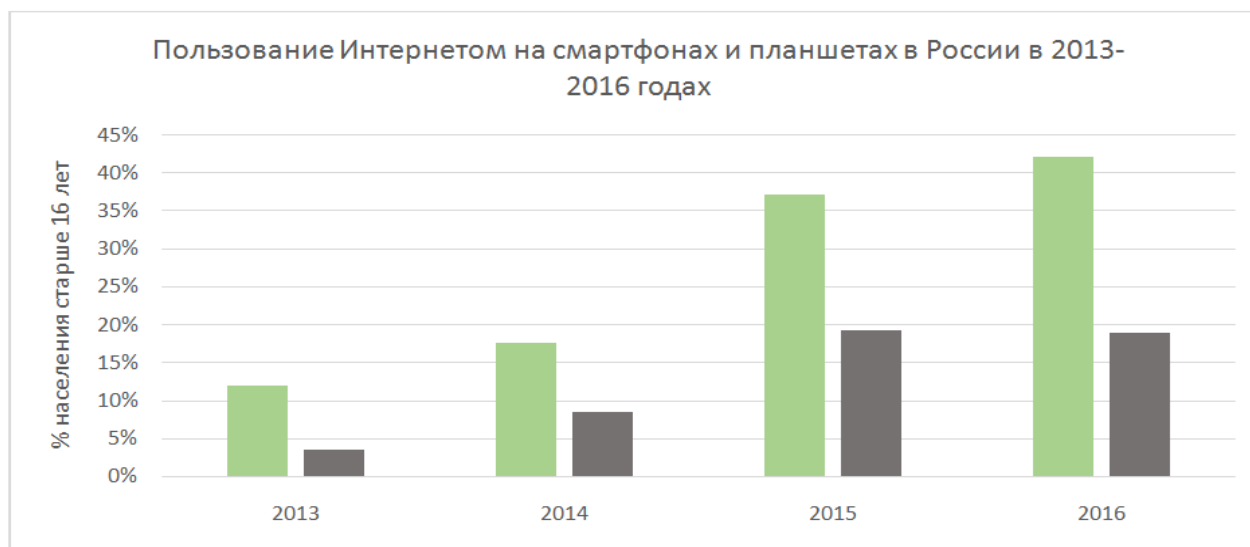
[http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Press\\_Releases/2017/Internet\\_Usage\\_Russia\\_2016.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2017/Internet_Usage_Russia_2016.pdf)  
(дата обращения: 27.01.2017)

118 Исследование GfK «Тенденции развития Интернет-аудитории в России» [электронный ресурс]:

<http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitija-internet-auditorii-v-rossii/> (дата обращения 27.01.2017)

**Рис 3. Использование Интернета на смартфонах и планшетах в России в 2013-2016**

гг. 119



Одной из ключевых проблем совершения покупки в интернет-магазинах является проблема доставки товара в различные города России, так как в настоящее время в нашей стране система логистики не является развитой. Единственный способ, как люди из маленьких городов или даже сел могут получить свой заказ, является отправка почтой, в результате чего ожидание покупки составляет от нескольких недель до нескольких месяцев.

Матрица PEST-анализа представлена в таблице 1. После выявления факторов для анализа была оценена степень влияния фактора на бизнес-процесс. Сила воздействия оценена по шкале от 1 до 3, где балл 1 отражает малый уровень влияния фактор, а 3 – балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать сильное влияние на работу интернет-магазинов. Далее была проведена оценка вероятности изменения того или иного фактора на основе экспертных оценок по пятибалльной шкале. При этом экспертами выступали студенты Экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. На основе выставленных оценок была рассчитана их средняя арифметическая, представленная в колонке 4. Следующий шаг – расчет реальной значимости каждого фактора. Она позволяет оценить, как интернет-магазины должны контролировать факторы внешней среды и рассчитывается как произведение средней экспертной оценки на степень влияния фактора, деленное на сумму средних баллов экспертных оценок. Чем больше полученное значение, тем больше внимания необходимо уделять данному фактору.

<sup>119</sup> Построено авторами на основе данных исследования GfK «Проникновение интернета в России: итоги 2016 года» [Электронный ресурс]: [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/RU/Documents/Press\\_Releases/2017/Internet\\_Usage\\_Russia\\_2016.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2017/Internet_Usage_Russia_2016.pdf) (дата обращения: 27.01.2017)

Таблица 1. PEST-анализ внешней среды

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Изменение законодательства в области применения контрольно-кассовой техники (290-ФЗ внёс изменения в 54-ФЗ)	3	5	4	4	5	4	4.40	0.24
Усложнение международных отношений	3	4	3	3	5	4	3.80	0.21
Влияние коррупции на развитие интернет-торговли	3	2	3	3	2	3	2.60	0.16
Стабильность политической власти	2	2	3	2	2	3	2.40	0.14
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Замедление падения ВВП до 0,2-0,3% в 2016 году. Рост ВВП до 0,8% в 2017 году.	3	5	5	5	5	5	5.00	0.27
Совокупный прирост потребительских цен по итогам трех кварталов 2016 года составил 4,1%. В 2015 году аналогичный показатель достигал 10,4%.	3	4	3	3	5	4	3.80	0.21
Сокращение реальных располагаемых доходов населения на 5,3% г/г. за 9 месяцев 2016 года. При этом в сентябре 2016 года данный показатель стал демонстрировать положительную динамику, замедлившись до -2,8% по сравнению с максимальным снижением в августе 2016 года (-8,2%)	3	4	4	3	3	4	3.60	0.20
Рост реальной заработной платы на 0,4% г/г. за 9 месяцев 2016 года.	3	3	3	4	1	3	2.80	0.15
Замедление сокращения оборота розничной торговли до 3,6% г/г. в сентябре 2016 года, что является минимальным сокращением с начала спада - января 2015 года (в том числе оборота непродовольственными товарами)	3	3	3	2	2	3	2.60	0.14
Снижение сальдо торгового баланса на 46,6% г/г. в январе-сентябре 2016 года.	2	3	2	2	1	3	2.20	0.08
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								
Небольшой перевес женского пола	3	5	5	5	5	5	5.00	0.27

Высокие требования к уровню и качеству сервиса	3	5	5	4	5	5	4.80	0.26
Привычка осмотрительно относиться к покупкам	3	3	4	5	5	4	4.20	0.23
Большинству людей постоянно не хватает времени. Все делается в спешке	3	3	4	3	3	2	3.00	0.16
Рост численности населения РФ	3	3	2	2	1	4	2.50	0.13
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Высокое проникновение Интернета	3	5	4	5	4	4	4.40	0.24
Рост доли трафика со смартфонов	3	4	5	4	4	4	4.20	0.23
Увеличение скорости подключения	3	4	3	4	5	4	4.00	0.22
Неразвитая логистика в целом по России	3	3	4	2	3	5	3.40	0.19
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>							<b>68.70</b>	

## 1.2. Характеристика компании «Lamoda».

Lamoda - одна из ведущих компаний на рынке электронной коммерции в России и СНГ, осуществляющая продажу и доставку одежды, обуви, аксессуаров, косметики и парфюмерии, а также оказывающая услуги фулфилмента<sup>120</sup> третьим лицам.<sup>121</sup>

На сегодняшний день Lamoda является самым узнаваемым онлайн-ритейлером в сфере моды и занимает лидирующие позиции среди интернет-магазинов одежды и обуви в России, Казахстане, Украине и Беларуси. Ассортимент Lamoda насчитывает более 2000000 товаров и свыше 1 000 мировых брендов, включая официальных поставщиков и участников LamodaMarketplace.

Lamoda Marketplace – это платформа, созданная на базе магазина Lamoda, в рамках которой продаются не только товары бренда Lamoda, но и ее партнеров. Таким образом компания «замыкает» потребителя на себе, давая ему больший выбор в рамках одного сайта, чтобы клиенту не нужно было осуществлять поиск на нескольких сайтах. В первую очередь Ламода – это онлайн-ритейлер, она делает ставку именно на развитие продаж в сети.

Компания существует с 2011 года. Она была удостоена звания «Самая быстрорастущая fashion-компания сектора e-commerce в СНГ» в 2012 году согласно рейтингу Retailer.ru - как проект, продемонстрировавший максимальный прирост годового оборота в процентном выражении, что отражает потенциал компании. В 2014 и 2015 гг. выручка компании росла темпами в 70-80% в год.

<sup>120</sup>Фулфилмент (от англ. fulfillment) - это комплекс операций, которые выполняет продавец с момента оформления заказа покупателем и до момента доставки этого заказа покупателю

<sup>121</sup> Официальный сайт компании Lamoda.ru [Электронный ресурс]: <http://company.lamoda.ru/about/history/> (дата обращения: 10.12.2016)

Компания является мобильным лидером своей отрасли: 33% чистой выручки приходится на мобильные покупки, в том числе через приложение.

Как написано на сайте компании, Lamoda.ru: «лидер по продвижению собственного бренда в СМИ (как печатных, так и электронных). Благодаря активно проводимым медийным и телевизионным кампаниям Lamoda.ru является эффективным медианосителем для рекламы вашего бренда». То есть компания использует имеющуюся платформу и интерфейс для рекламы своих партнеров. Как представляется, это отличительная особенность компании среди конкурентов на рынке.

### **1.3. Характеристика рынка электронной коммерции.**

В настоящее время онлайн-ритейл в России занимает лишь 2% всего рынка продаж. В 2015 году объем рынка составил 650 млрд рублей (на 16% больше, чем в 2014г), средний чек – около 4050 рублей<sup>122</sup>.

Согласно исследованию Data Insight «E-commerce в России 2016: итоги года»<sup>123</sup> российский рынок онлайн-ритейла имеет следующие особенности:

- прогнозируется, что онлайн-продажи в 2016 году составят 800 млрд рублей, то есть увеличение от прошлого года составит 24%. Сейчас доля онлайн-покупок в ритейле держится на уровне 4%, а в 2020 году могут составить 7%;
- вследствие кризиса многие иностранные компании ушли с российского рынка. Однако данная особенность не касается такой страны, как Китай, который не только выходит на российский рынок вместе с инфраструктурой, но и торгует товарами из России;
- россия присоединилась к мировому тренду совершения покупок через мобильные устройства. В 2016 году прирост числа покупок через Интернет составил 40% по сравнению с показателем 2015 года;
- основные инвесторы в электронную коммерцию – это оффлайновые торговые сети;
- рост доли банковских карт с бонусами приводит к увеличению платежей по картам и росту prepaid заказов;

Основные вехи для онлайн-ритейла в 2016 году:

---

122 Russian e-commerce: domestic sales slump in 2015, while Chinese imports soar <https://www.internetretailer.com/commentary/2016/02/08/russian-e-commerce-domestic-sales-slump-chinese-imports-soar> (дата обращения: 10.12.16)

123 eCommerce в России 2016: Итоги года [электронный ресурс]: <http://datainsight.ru/itogi2016> (дата обращения: 10.12.16)



1) МЭР вынесло отрицательное заключение на законопроект об ответственности товарных агрегаторов в Интернете за качество товаров и услуг, приобретаемых с помощью их сайтов;

2) Онлайн-магазин Юлмарт запустил круглосуточный сервис доставки заказов клиентам.

Исследование «E-commerce in Russia»<sup>124</sup> приводит факты, которые могут быть полезны при продвижении товаров.

- Традиционно пик покупок приходится на подарки к 31 декабря, 7 января (Православное Рождество) и 8 марта.
- Основное время покупок 9-11 вечера.

Основными, покупаемыми россиянами, являются следующие категории (рис 4):

**Рис 4. Структура покупок в интернет-магазинах России в 2015 году<sup>125</sup>**



Проанализировав текущее состояние рынка онлайн-продаж, можно сделать следующие выводы для компании «Lamoda»:

<sup>124</sup>E-retailinRussia [Электронный ресурс]: [https://www.ecommerceworldwide.com/AcuCustom/Sitename/DAM/002/e-retail\\_Russia.pdf](https://www.ecommerceworldwide.com/AcuCustom/Sitename/DAM/002/e-retail_Russia.pdf) (дата обращения: 10.12.16)

<sup>125</sup>E-retailinRussia [Электронный ресурс]: [https://www.ecommerceworldwide.com/AcuCustom/Sitename/DAM/002/e-retail\\_Russia.pdf](https://www.ecommerceworldwide.com/AcuCustom/Sitename/DAM/002/e-retail_Russia.pdf) (дата обращения: 10.12.16)

- Мобильный телефон становится важным инструментом покупки, соответственно, надо всё время улучшать интерфейс сайта и существующее мобильное приложение.
- Помимо мобильного телефона, новым девайсом для покупок стали Apple watch, Samsung watch, Google glass. Через них, как правило, покупают ювелирные украшения и часы, которые также представлены в ассортименте Ламода, значит, интерфейс должен подходить для этих устройств.
- Программа лояльности становится важным драйвером для принятия решения о покупке. Людям нравится эксклюзивность, значит, надо расширять количество предложений и акций исключительно для участников программы лояльности.
- В жизни людей все большую роль играют социальные медиа, в том числе социальные сети. Оттуда потребители получают представление о компании и качестве продукции. Социальные сети могут стать важным инструментом повышения лояльности к бренду, если клиент увидит, что с компанией легко связаться и решить проблемы через этот канал.

#### 1.4.MDI

Для описания потенциала рынка в ходе исследования была оценена степень развития рынка с помощью индекса развития рынка (Market Development Index, MDI<sup>126</sup>), который рассчитывается по формуле:

$$MDI = \frac{\text{Текущий рыночный спрос}}{\text{Потенциал рынка}} \times 100\%$$

Текущий рыночный спрос, согласно исследованию DataInsight «eCommerce в России 2016: Итоги года», составил 800 млрд. руб., а потенциал рынка – 2020 млрд.руб.<sup>127</sup>. Таким образом, для e-commerce в России MDI (Market Development Index) составляет 39.6%. Согласно Роджеру Бэсту в таком случае развитие рынка основывается на создании необходимых преимуществ товара и снижении цен, что создает возможности для привлечения большого количества потребителей<sup>128</sup>.

#### 1.5.Анализ потребителей.

Для проведения анализа потребителей и составления онлайн-опроса было проведено поисковое исследование в сети Интернет, где были проанализированы официальный сайт интернет-магазина одежды и обуви Lamoda с помощью аналитических интернет-сервисов.

<sup>126</sup>См. подробнее: Бэст Роджер. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. С. 29.

<sup>127</sup>DataInsight «eCommerce в России 2016: Итоги года» [Электронный ресурс]: [http://datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_itogi.pdf](http://datainsight.ru/sites/default/files/DI_itogi.pdf)(дата обращения: 10.01.2017)

<sup>128</sup>См. подробнее: Бэст Роджер. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. С. 12.

Анализ сайта lamoda.ru был проведен с помощью интернет-сервисов similarweb.com, alexa.com, similarsites.com<sup>129</sup>.

С помощью системы alexa.com удалось провести анализ посетителей сайта интернет-магазина Lamoda. Оказалось, что число посетительниц женского пола значительно больше, чем это же значение в среднем по Интернету. Кроме того, стоит отметить, что число посещений с места работы значительно превосходит среднее по Интернету. Помимо этого, сайт интернет-магазина Lamoda посещает примерно одинаковое количество людей с разным уровнем образования, точно так же, как и сайт Wildberries.ru. Для других конкурентов эти показатели отличаются. Анализ того, как были выявлены конкуренты, рассмотрим ниже.

С использованием сервиса SimilarWeb были проанализированы интересы пользователей трех крупнейших компаний рынка электронной коммерции: Lamoda.ru, Wildberries.ru и Kupivip.ru. Результаты представлены в таблице 2 (в скобках указан процент потребителей с соответствующими интересами).

**Таблица 2. Анализ интереса пользователей**

Lamoda <sup>130</sup>	новости (60%) мода и шоппинг (21%) уход за детьми (6%)
Wildberries <sup>131</sup>	искусство и развлечения (70.28%) мода и шоппинг (13,6%) новости (3%)
Kupivip <sup>132</sup>	информация для женщин (79.8%)

<sup>129</sup><https://www.similarweb.com/>, <http://www.alexa.com/>, <http://www.similarsites.com/> (дата обращения: 15.12.2016)

<sup>130</sup> Вывод сделан авторами с использованием данных SimilarWeb [https://pro.similarweb.com/#/website/audience-interests/lamoda.ru/\\*/999/3m](https://pro.similarweb.com/#/website/audience-interests/lamoda.ru/*/999/3m) (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>131</sup> Вывод сделан авторами с использованием данных SimilarWeb [https://pro.similarweb.com/#/website/audience-interests/wildberries.ru/\\*/999/3m](https://pro.similarweb.com/#/website/audience-interests/wildberries.ru/*/999/3m) (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>132</sup> Вывод сделан авторами с использованием данных SimilarWeb [https://pro.similarweb.com/#/website/audience-interests/kupivip.ru/\\*/999/3m?audienceInterestsTable\\_page=1](https://pro.similarweb.com/#/website/audience-interests/kupivip.ru/*/999/3m?audienceInterestsTable_page=1) (дата обращения: 14.12.2016)

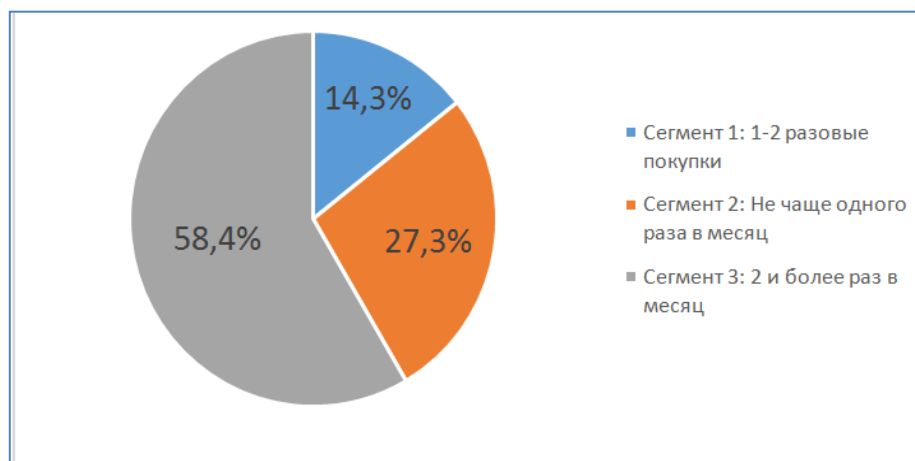
	мода и шоппинг (12.9%) бизнес (2%)
--	---------------------------------------

С помощью интернет-сервиса SimilarWeb были проанализированы источники входящего трафика из социальных сетей (см. приложение). Большинство покупателей интернет-магазинов Lamoda, Wildberries и Butik являлись пользователями социальной сети Вконтакте, в то время как большинство покупателей интернет-магазинов Vonprix, Kupivip и Quelle – социальной сети Одноклассники. Покупатели интернет-магазина Sapato были активными пользователями обеих социальных сетей<sup>133134</sup>.

На основе проведенного анализа была составлена анкета для онлайн-опроса, проходившего в период с 24 ноября по 23 декабря 2016 года. В данном опросе приняли участие 192 респондента<sup>135</sup>. Также в результате поискового исследования появилось представление о сегментах, существующих на рынке одежды и обуви в России.

Сегментация потребителей по частоте совершения покупок в интернет-магазине проводилась на основании вопроса «Как часто Вы совершаете покупки в предпочитаемом Вами интернет-магазине?». Полученные ответы позволили выделить три сегмента: 1) совершил(а) 1-2 покупки в год; 2) не чаще одного раза в месяц; 3) два и более раз в месяц.

**Рис 5. Распределение потребителей по сегментам, человек**



Также были проанализированы профили респондентов разных сегментов, которые представлены в таблице 3

<sup>133</sup> См. приложение, рисунок 1.

<sup>134</sup> Вывод сделан авторами с использованием данных SimilarWeb [https://pro.similarweb.com/#/website/audience-overview/lamoda.ru/\\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/audience-overview/lamoda.ru/*/999/3m?webSource=Total) [электронный ресурс]://дата обращения: 25.10.2016)

<sup>135</sup> Анкета для опроса респондентов: <https://goo.gl/25dmDk>

**Таблица 3. Описание профилей потребительских сегментов.**

Сегмент	Пол, % респондентов	Возраст, % респондентов	Социальные сети	Статус занятости	Семейное положение	Средний чек	Чем интересуются в интернете
<b>Сегмент 1</b> Совершил(а) 1-2 разовые покупки	Женский 75% Мужской 25%	19-25 (75%)	Vkontakte 100% Facebook 75% Instagram 75% Linkedin 75%	Студент/учащийся 75%	Не замужем/не женат 75%	3000-5000 руб. 50% 5000-10000 руб. 50%	Социальные сети 100% Работа 75% Учеба 50% Новости 50%
<b>Сегмент 2</b> Не чаще одного раза в месяц	Женский 54,05% Мужской 45,95%	19-25 51,35% 26-30 37,84%	Vkontakte 97,3% Facebook 67,57% Instagram 43,24%	Студент/учащийся 59,5%	Не замужем/не женат 81,1%	3000-5000 руб. 21,62% 5000-10000 руб. 62,16%	Социальные сети 94,6% Учеба 54,05% Новости 51,35% Работа 40,54%
<b>Сегмент 3</b>	Женский	До 18 5,88%	Vkontakte 100%	Учатся 17,65%	Не замужем/не	1000-3000	Социальные сети

Два и более раз в месяц	88,24%	19-25	Instagram	Работают в коммерческой структуре	женат 47,06%	руб. 17,65	94,12%
		17,65%	76,47%			%	
		26-30	Facebook	58,82%	3000-5000 руб.	11,76	%
		64,71%	52,94%	Госслужащий 11,76%		5000-10000 руб.	
		31-40	Одноклассники 29,41%			11,76	
		11,76%				%	
						5000-10000 руб.	
						58,82	
						%	
						Более 15000 руб.	
						11,76	
						%	

Как можно увидеть в таблице 3, потребителями, которые ограничились разовыми покупками, являются студенты, которые совмещают работу с учебой. У них невысокий средний чек - 3000-5000 рублей, который никогда не превышает 10000 руб. Ко второму сегменту относятся респонденты, которые совершают более-менее стабильные, но не частые покупки. Это неработающие студенты, либо молодые специалисты в возрасте до 30 лет. В этой группе гораздо больше представителей мужского пола, а активность использования социальных сетей ниже. В третьем сегменте находятся, в основном, девушки возрастной категории 26-30 лет, которые работают в коммерческих организациях и пользуются социальными сетями, в том числе «Одноклассники», что было нехарактерно для двух других сегментов.

## 1.6.NPS

Чтобы оценить лояльность потребителей для конкурентов рынка был рассчитан индекс NPS по методологии Фредерика Райхелда<sup>136</sup>.

Согласно данной методологии респондентам задавался вопрос о их готовности порекомендовать сервис, который они предпочитают. Готовность оценивается по шкале от 0 (посоветую не пользоваться) до 10 (обязательно порекомендую). Затем респонденты были разделены согласно их ответам на 3 группы: промоутеры (promoters), нейтралы (neutrals) и критики (detractors). Промоутеры – это респонденты, отметившие на шкале в вопросе о готовности порекомендовать сервис 9 или 10 баллов. Критики - респонденты, от 0 до 6. Нейтралы (passive clients) – респонденты, ответившие 7 или 8, чьи ответы мы не учитываем при расчете согласно используемой методологии. Был найден процент «промоутеров» и процент «критиков» в общем числе респондентов. Вычитая процент «критиков» из процента «промоутеров», получили искомый «чистый индекс промоутеров» (NetPromoterScore, NPS), показывающий уровень клиентской лояльности. Показатели для Quelle.ru, Shopbop.com, outnet.com, Street beat нерепрезентативны, так как в опросе было только по одному респонденту у каждого магазина. Результаты представлены в таблице 4.

**Таблица 4. NPS по конкурентам**

Сервис	NPS	Вывод
Lamoda.ru	64,7%	Очень высокий NPS - практически равен максимальному рыночному значению. Есть потенциал увеличения клиентской базы только за счет лояльности имеющихся клиентов (нет столь сильной необходимости в рекламе)
Kupivip.ru	28,6%	NPS ниже среднего по рынку (47% <sup>137</sup> ), однако не минимален и находится в интервале по рынку. Можно сказать, что клиенты удовлетворены сервисом, наблюдается лояльность клиентов, однако рекламной политике следует уделять внимание

<sup>136</sup> Reichheld, Frederick F. (Harvard Business Review, December 2003 issue). «OneNumberYouNeedtoGrow». Текст публикации [Электронный ресурс]: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 08.01.2017)

<sup>137</sup>Reichheld, Fred; Markey, Rob (2011). The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-7335-0. Стр. 124

Wildberries.ru	0,0%	Доля критиков равна доле промоутеров, и данное значение индекса не характерно для рассматриваемой отрасли. Отметим, что существует риск оттока клиентов из-за отрицательных рекомендаций, лояльность клиентов низка. Сделав покупку через данный сервис, значительная часть клиентов по каким-то причинам остается не полностью удовлетворенной оказанными услугами. У данного сервиса нет потенциала увеличения клиентской базы только за счет лояльности, необходима как масштабная рекламная кампания, нацеленная на создание позиционирования качественного провайдера услуг на рынке, так и повышение лояльности существующих клиентов - общее улучшение качества сервиса, анализ потребительских предпочтений, замечаний и жалоб.
Butik.ru	-33,3%	Доля критиков значительно превышает долю промоутеров, лояльность клиентов низкая. Необходимо проводить рекламную политику и улучшать сервис, чтобы избежать оттока клиентов

Рыночный benchmark:

NPS<sup>138</sup> onlinetail = 47%. (индекс колеблется в диапазоне от 21% до рекордных 60-70%, как, например, у Amazon.com<sup>139</sup>, гиганта онлайн-торговли).

## 2. Конкурентный анализ

**2.1. Поискное исследование.** Для проведения конкурентного анализа были также использованы интернет-сервисы similarweb.com, semrush.com, spywords.ru, advodka.com, similarsites.com<sup>140</sup>, а также форумы о стиле и моде.

Результаты отбора конкурентов с помощью рассматриваемых интернет-сервисов представлены в таблице 5.

<sup>138</sup>Тамже, Стр. 124

<sup>139</sup><http://indexnps.com/companies?search=amazon>

<https://www.netpromoter.com/ebay-versus-amazon-net-promoter/> (дата обращения: 8.01.2017)

<sup>140</sup><https://www.similarweb.com/>, <https://www.semrush.com/>, <http://spywords.ru/>, <https://advodka.com/>, <http://www.similarsites.com/>(дата обращения: 15.12.2016)



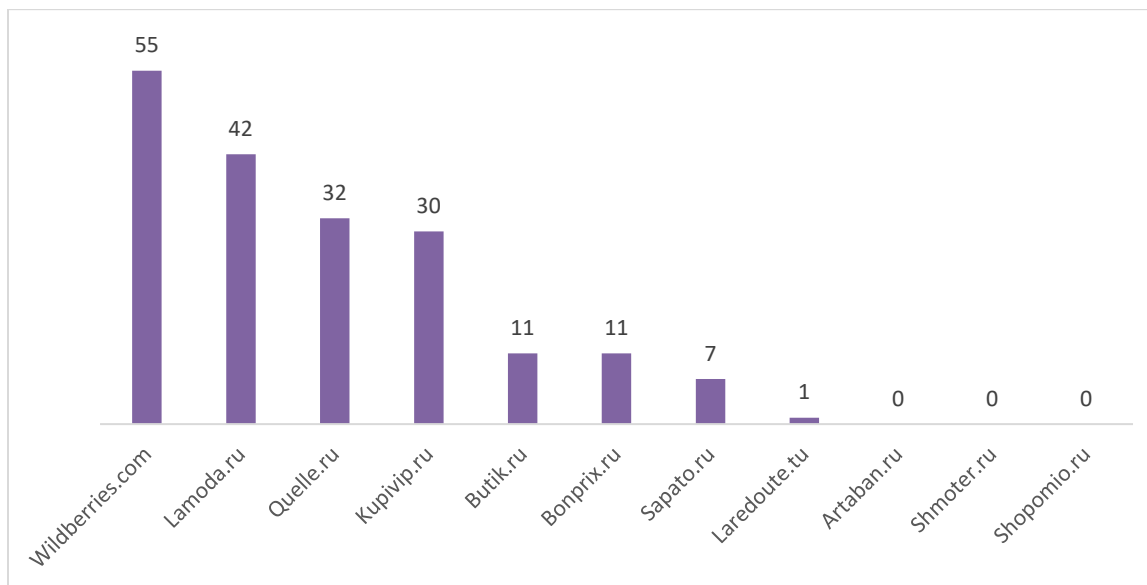
*Таблица 5. Выявление основных конкурентов компании «Latoda» с помощью различных интернет-сервисов (дата обращения 25.10.2016г.)*

Аналитические сервисы				
SEMrush.com	Advodka.com	SimilarSites.com	Spywords.ru	SimilarWeb.com
Wildberries.ru	Laredoute.ru	Wildberries.ru	Wildberries.ru	Wildberries.ru
Butik.ru	Rendezvous.ru	Sapato.ru	Kupivip.ru	Kupivip.ru
Artaban.ru	Wildberries.ru	Quelle.ru	Bonprix.ru	Bonprix.ru
Asos.com	Quelle.ru	Bonprix.ru	Asos.com	Quelle.ru
Shopomio.ru	Bonprix.ru	Butik.ru	Laredoute.ru	Rendezvous.ru
Quelle.ru	Gepur.com	Nazya.com	Aliexpress.com	Shmoter.ru
Lanita.ru	Kupivip.ru	Otto.ru	Quelle.ru	
Sportmaster.ru	Brandshop.ru	Mascotte.ru	Shmoter.ru	
Bonprix.ru	Totogroup.ru	Incity.ru	Shopomio.ru	
Be-in.ru	Eccoshoes.ru	Kupivip.ru	Artaban.ru	

Для сокращения списка основных конкурентов с помощью сервиса trends.google.com был оценен средний интерес в России за последние 5 лет. Были исключены из рассмотрения те магазины, интерес к которым оказался на уровне нуля (рис.7). На рисунке7 представлено изменение интереса к запросу во времени. Числа по вертикали отражают интерес к запросу, по сравнению с точкой наибольшей популярности для заданного региона, на рассматриваемом временном отрезке. Значение 100 отражает пик популярности, нулевое значение иллюстрирует тот факт, что искомый запрос популярен

менее чем на 1% от точки наивысшей популярности в рассматриваемом регионе на дату обращения пользователя.

**Рис 7. Оценка интереса пользователей в trends.google.com с 14.12.2011 по 14.12.2016г.**



Таким образом, в списке основных конкурентов Lamoda остались: Wildberries.ru, Bonprix.ru, Kupivip.ru, Quelle.ru, Butik.ru, Sapato.ru, Laredoute.ru.

Далее был проведен сравнительный анализ сайтов-конкурентов lamoda.ru, результаты которого представлены в таблице 6.

**Таблица 6. Анализ сайтов основных интернет-магазинов с 15.12.2016 по 17.12.2016.<sup>141</sup>**

Компания	Число упоминаний в месяц		Среднее время посещения сайта	Число просмотренных страниц за визит	Доля отказов, %
	Яндекс	Google			
Lamoda.ru	44898	24176	0:07:47	10.33	29.94%
Wildberries.ru	<b>199009</b>	49522	<b>0:10:20</b>	<b>14.30</b>	33.90%
Sapato.ru	16471	3831	0:04:35	6.33	32.37%
Kupivip.ru	131604	<b>61132</b>	0:06:02	8.46	43.78%
Quelle.ru	4098	2207	0:07:25	8.16	35.57%
Butik.ru	2658	1431	0:03:18	5.16	52.70%
Bonprix.ru	6598	3553	0:09:46	10.94	<b>29.64%</b>
Laredoute.ru	57929	11097	0:08:32	10.92	36.58%

<sup>141</sup>pro.similarweb.com; Spyword.ru (Дата обращения: 15.12.2016)

Согласно результатам, представленным в таблице 6, компания «Lamoda» не является лидером ни по одному из рассматриваемых показателей. При этом главный конкурент - интернет-магазин Wildberries - заметно обходит компанию Lamoda по таким показателям, как среднее время посещения сайта и число просмотренных страниц за период. Также можно отметить, что компания Wildberries активно продвигает свой сайт в системе Яндекс, обгоняя компанию Lamoda по числу упоминаний в месяц почти в 4.5 раза. Однако при этом доля отказов от просмотра сайта у Wildberries больше, чем у Lamoda почти на 4 процентных пункта. Хотелось бы также отметить, что по запросам в системе Google лидером является Kupivip.ru, однако при этом по количеству отказов данная компания уступает Lamoda.ru, что может говорить о неприспособленности сайта Kupivip.ru для потребителей или о некачественном трафике. Последнее замечание верно и для компании Butik.ru, который лидирует по показателю отказов среди конкурентов.

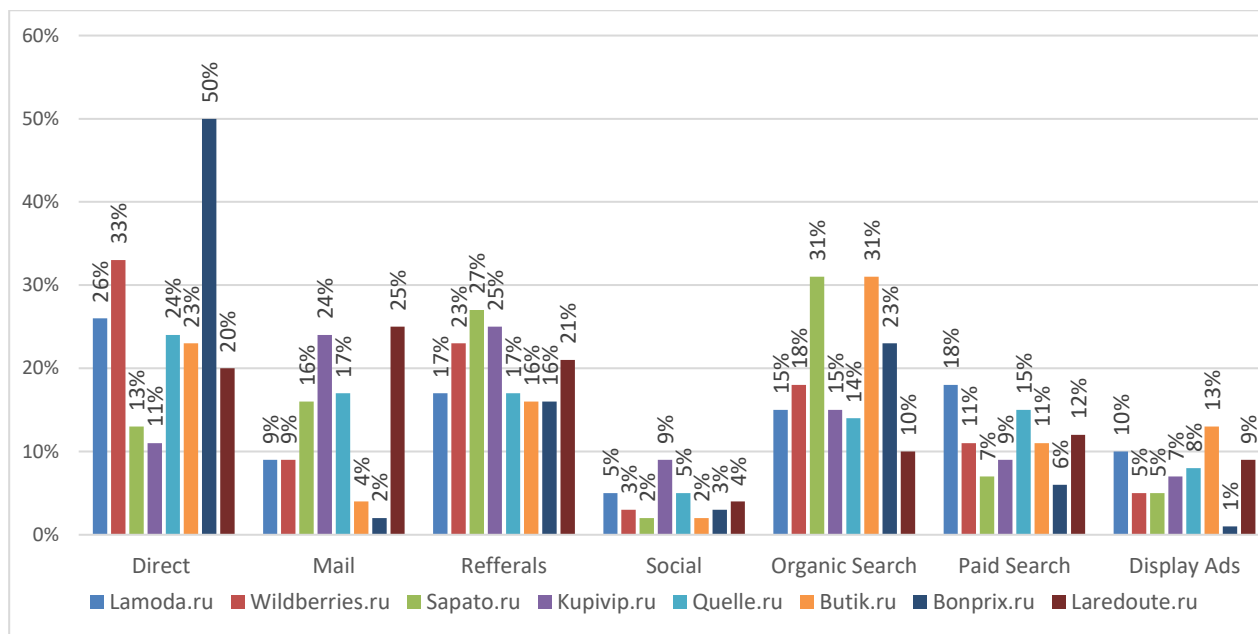
С помощью сервиса WebsiteGrader ([website.grader.com](http://website.grader.com)), позволяющего определить качество сайта, мы проверили, насколько сайты компаний Kupivip.ru и Butik.ru соответствуют запросам потребителей. Гипотеза по поводу неприспособленности сайта Kupivip не подтвердилась: компания не только имеет сайт удовлетворяющий запросам потребителей, но также имеет продвинутое мобильное приложение<sup>142</sup>. При этом сайт Butik.ru действительно не приспособлен для потребителей, что подтверждает сервис WebsiteGrader<sup>143</sup>. Так, performance сайта получает оценку 14 из 30, а скорость загрузки страницы составляет 11 секунд (при норме 3 секунды). Кроме того, данная компания также не имеет мобильного приложения, что негативно влияет на ее продвижение в интернете.

Проанализируем источники трафика на конкурирующие сайты. С помощью интернет-сервиса Similarweb.com были определены источники входящего трафика, которые представлены на рис.8.

---

<sup>142</sup>WebsiteGrader [Электронный ресурс]: <https://website.grader.com/results/kupivip.ru> (дата обращения: 25.10.2016)

<sup>143</sup>сервиса WebsiteGrader [Электронный ресурс]: <https://website.grader.com/results/butik.ru> (дата обращения: 25.10.2016)

Рис 8. Источники входящего трафика<sup>144</sup>

На графике на рис. 8 по вертикали отложены проценты, иллюстрирующие долю пользователей, перешедших на сайт компании напрямую через ссылку в почте, через не рекламные ссылки на других сайтах, через социальные сети, органический поиск, проплаченный поиск или через объявления контекстной рекламы. Из рисунка 8 ясно, что на сайты *Вonprix.ru* и *Wildberries.ru*, соответственно, 50% и 33% клиентов приходят с помощью прямого перехода. Это означает, что потребители знают эти компании, а потому вводят адреса сайтов напрямую в строку браузера. Что касается такого источника, как электронная почта, то здесь лидером является компания *Kupivip.ru*. Данная компания производит электронную рассылку по почте, на которую откликаются клиенты, а потому и обгоняет конкурентов по данному источнику трафика. *Lamoda.ru* лидирует среди конкурентов только по переходам из контекстной рекламы. (*PaidSearch*)

В ходе исследования были получены данные с каких устройств происходит посещение сайта. В период с сентября по ноябрь 2016 года 67,5% покупателей заходили на сайт интернет-магазина *Lamoda* с помощью компьютера, а 32,5% - с телефона<sup>145</sup>.

Анализ поисковых запросов с помощью сервиса *serpstat.com*. Хотелось бы отметить, что три самых крупных игрока на рынке – *Lamoda.ru*, *Wildberries.ru* и *Kupivip.ru* – имеют поисковые запросы, непосредственно связанные с названиями их сайта как в поисковой

<sup>144</sup>SimilarWeb [Электронный ресурс]: [https://pro.similarweb.com/#/website/traffic-overview/lamoda.ru,wildberries.ru,sapato.ru,kupivip.ru,quelle.ru,laredoute.ru/\\*/999/3m](https://pro.similarweb.com/#/website/traffic-overview/lamoda.ru,wildberries.ru,sapato.ru,kupivip.ru,quelle.ru,laredoute.ru/*/999/3m) (дата обращения: 25.10.2016)

<sup>145</sup>SimilarWeb [Электронный ресурс]: [https://pro.similarweb.com/#/website/audience-overview/lamoda.ru/\\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/audience-overview/lamoda.ru/*/999/3m?webSource=Total)(дата обращения: 14.12.2016)

системе Яндекс, так и в поисковой системе Google. Отсюда можно сделать вывод, что эти компании являются очень популярными и узнаваемыми брендами<sup>146</sup>.

С помощью сервиса Advodka.com был проведен анализ ключевых слов для основных конкурентов рынка. Результаты анализа представлены в таблице 7.

**Таблица 7. Анализ запросов «интернет магазин одежды»<sup>147</sup>**

Ключевое слово	Запросов в месяц	Конкуренция по запросу, %	Стоимость за клик, спец. размещение, руб.	Результатов в выдаче
интернет магазин одежды	15847	66	69.3	217000000
интернет магазин детской одежды	2855	31	49.8	106000000
интернет магазин женской одежды	2623	45	16.8	68000000
одежда для беременных интернет магазин	1521	34	51.9	16000000
интернет магазин одежды из турции в розницу	1063	20	13.8	4000000
одежда для полных женщин интернет магазин	1047	32	29.1	13000000
пляжная одежда интернет магазин	904	34	24	11000000
интернет магазин брендовой одежды	885	27	51	5000000

Хотелось бы отметить, что в данной таблице представлена информация о поисковых запросах, сделанных за декабрь 2016 года потребителями из Москвы с использованием поисковой системы Яндекс. Как можно видеть из таблицы 7 наибольшее число запросов приходится на сочетание слов «интернет магазин одежды». Кроме того, по этому запросу наблюдается самая высокая конкуренция – 66%. При этом стоимость за клик этого запроса также является самой высокой и составляет 69.3 р., что, конечно же, объясняется самой высокой популярностью запроса. Второе и третье место занимают такие запросы, как «интернет магазин детской одежды» и «интернет магазин женской одежды». При этом запрос «интернет магазин женской одежды» отличается большей конкуренцией. Отсюда

<sup>146</sup>Serpstat [Электронный ресурс]: [https://serpstat.com/domains/index/?search\\_type=subdomains&query=lamoda.ru&se=g\\_ru](https://serpstat.com/domains/index/?search_type=subdomains&query=lamoda.ru&se=g_ru) (дата обращения: 14.12.2016)

<sup>147</sup>Advodka.com [Электронный ресурс]: <https://advodka.com/keyword/интернет%20магазин%20одежды?engine=yandex&region=msk> (дата обращения: 25.11.2016)

можно сделать вывод, что женщины более склонны совершать покупки в интернет-магазинах, чем мужчины. Однако они ищут одежду не только для себя, но и для детей.

Также было проведено исследование контента различных социальных сетей, блогов и форумов. Результаты анализа представлены в таблице 8. Во время анализа отзывы брались с сайтов в количестве 100 штук или все, которые были, если их число было меньше 100. На этих сайтах пользователи ставят оценки по 5 шкале, откуда и вычислялся рейтинг (столбец 2, таблица 8), как средний показатель. Процент рекомендуемых авторы оценили как количество пользователей, поставивших баллы 4 и 5 по 5-балльной шкале, поделенное на общее число оценок.

**Таблица 8. Анализ отзывов с сайтов irecommend.ru и otzovik.ru**

Компания	Рейтинг	Рекомендуют, %	Плюсы	Минусы	Количество отзывов
Lamoda.ru	4.04	65.4%	1.Акции 2. Широкий ассортимент 3.Удобный интерфейс 4. Бесплатная доставка 5.Быстрая доставка	1.Ошибки в оформлении заказов 2.Мало времени на примерку 3.Хамство курьеров 4.Ошибки с размером	100 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 100 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)
Wildberries.ru	4.30	80.7%	1.Ассортимент 2.Акции 3.Хорошая доставка 4.Налажен возврат 5.Способы оплаты	1.Проблемы в работе сайта 2.Цена 3.Качество товаров	100 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 100 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)
Sarato.ru	4.08	72.0%	1.Акции 2.Быстрая доставка	1.Неудобный сайт 2.Узкий ассортимент выбора для мужчин	50 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 50 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)
Kurivip.ru	4.05	75.2%	1.Брендовые вещи 2.Скидки 3.Ассортимент 4.Дизайн сайта	1.Доставка 2.Цены 3.Условия возврата	100 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 100 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)
Quelle.ru	3.49	51.7%	1.Дизайн сайта 2.Ассортимент 3.Скидки	1.Доставка 2.Цены 3.Отсутствие примерки	100 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 100 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)

Buti k.ru	4.23	76.7%	1.Качество 2.Акции	1.Ассортимент 2.Хамство сотрудников 3.Цены	28 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 20 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)
Von prix.ru	4.13	76.6%	1.Цена 2.Ассортимент 3.Дизайн сайта	1.Доставка 2.Качество 3.Удобство сайта	100 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 15 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)
Lare dout e.ru	4.13	78.3%	1.Удобство сайта 2.Качество 3.Скидки	1.Доставка 2.Цена 3.Минимальная сумма заказа 4.Отсутствие отзывов на товар	60 отзывов на otzovik.com (10.12.2016) 60 отзывов на irecommend.ru (11.12.2016)

Проведенный анализ отзывов в интернете показал, что большинство негативных отзывов, касающихся Lamoda, носят несистематический характер и затрагивают конкретные заказы, в отличие от отзывов на другие магазины. Таким образом, необходимо улучшить систему на складе в «Быково», чтобы уменьшить количество ошибок с неверно доставленными товарами, а также более тщательно подходить к набору людей на позицию курьера.

## 2.2. Оценки компаний по сегментам

Оценки компаний по сегментам были составлены по ответам на вопросы, в которых респондентам предлагалось оценить по десятибалльной шкале для каждой предпочитаемую ими компанию по шести характеристикам: 1) дизайн сайта; 2) удобство поиска; 3) ширина ассортимента; 4) сервис доставки; 5) качество товаров; 6) цена товаров.

**Рис 9. Оценки компаний по сегменту 1: 1-2 разовые покупки в год**



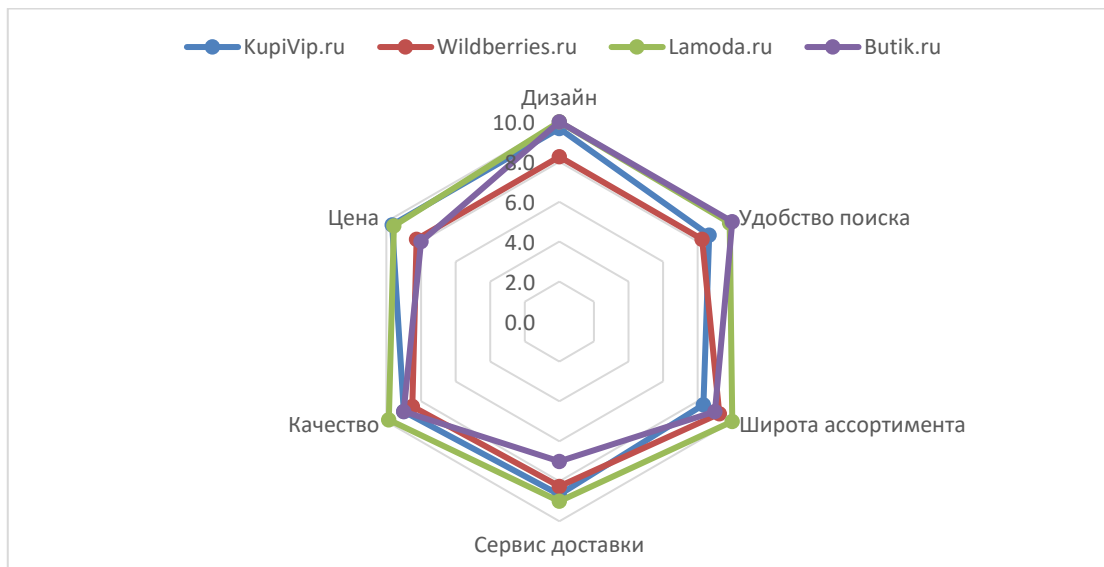
Что касается тех, кто совершил 1-2 разовые покупки одежды и обуви в интернет-магазинах, то их оценки выбранных ими магазинов по шести указанным выше характеристикам сильно разнятся. В выборку попали только те респонденты, которые совершили покупки в магазинах Lamoda.ru и KupiVip.ru. Очевидно, что по всем шести критериям Lamoda.ru опережает своего конкурента. Респонденты оценили указанные магазины по таким параметрам, как дизайн сайта 7,0 и 7,5, сервис доставки 8,0 и 9,0 и цена 6,5 и 7,5 для KupiVip.ru и Lamoda.ru соответственно.

**Рис. 10. Оценки компаний по сегменту 2: не чаще одного раза в месяц**



Результаты анализа оценок тех респондентов, которые совершают покупки несколько раз в год, но при этом не чаще одного раза в месяц, говорят о том, что Lamoda.ru и Wildberries.ru воспринимаются респондентами примерно одинаково. По всем параметрам наименьшие оценки были получены Quelle.ru.

**Рис. 11. Оценки компаний по сегменту 3: 2 и более раз в месяц**





Результаты анализа оценок тех, кто совершает покупки в интернет-магазинах не менее двух раз в месяц, свидетельствуют о том, что Lamoda.ru превосходит конкурентов по всем шести параметрам. По сравнению с оценками тех, кто совершает покупки не чаще раза в месяц, оценки Wildberries.ru теми, кто совершают покупки не менее раза в месяц уже значительно ниже по сравнению с Lamoda.ru.

### 2.3. Конкурентные позиции компаний

Рассмотрим конкурентное положение компаний, применив карту позиционирования, которая была предложена Филиппом Котлером<sup>148</sup>. Данный инструмент позволяет оценить конкурентные позиции компаний:

*Рис. 12. Атрибутивное позиционирование*



Из рисунка 12 видно, что Lamoda и Wildberries существенно опережают своих конкурентов по выбранным критериям (дизайн сайта, цена, удобство сайта, качество товаров, сервис доставки и ассортимент), при этом Lamoda имеет результат 26.90 из 30, в то время как ее ближайший преследователь 25.05 из 30. Lamoda опережает конкурентов по таким показателям как: дизайн и удобство сайта, сервис доставки, качество товаров и цена, но занимает вторую строчку по ассортименту, уступая Wildberries.

Таким образом, в результате анкетирования можно выделить два главных игрока на рынке: Wildberries и Lamoda, причем Lamoda обгоняет своего конкурента по всем

<sup>148</sup>Котлер Филипп. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2012. С. 59-70

показателям, кроме показателя широты ассортимента, но несмотря на это имеет меньшую долю на рынке. Это свидетельствует о том, что ширина ассортимента является важным фактором, на который активно обращают внимание российские потребители.

#### **2.4. Построение карты ценности.**

Данный инструментарий помогает определить не только конкурентные позиции российских интернет-магазинов одежды и обуви, но также дать прогноз о будущей динамике рыночных долей.

##### ***Методология построения***

При формировании карты ценности была использована методология Брэдли Гейла<sup>149</sup>. В соответствии с ней, карта ценности - это диаграмма, в которой координаты той или иной компании определяются воспринимаемым качеством её рыночного предложения по оси абсцисс и воспринимаемой ценой этого же предложения по оси ординат.

Поскольку главным объектом исследования является онлайн-рынок одежды и обуви, авторами для оценки воспринимаемой выгоды была выбрана стандартная пара туфель, которой торгуют конкурирующие интернет-магазины. Респондентам был задан ряд вопросов, таких как: «Какова, по Вашему мнению, оптимальная цена за пару туфель в предпочитаемом интернет-магазине?». Далее было вычислено среднее значение цены, которое использовалось в качестве координаты интернет-магазина по оси ординат.

Осью абсцисс при построении карты ценности выступает воспринимаемое качество рыночного предложения компании. Данный показатель был рассчитан как средневзвешенная по важности оценка параметра сумма оценок всех параметров того или иного магазина. В результате средневзвешенная по важности сумма оценок по той или иной компании даст координату этой компании по оси абсцисс.

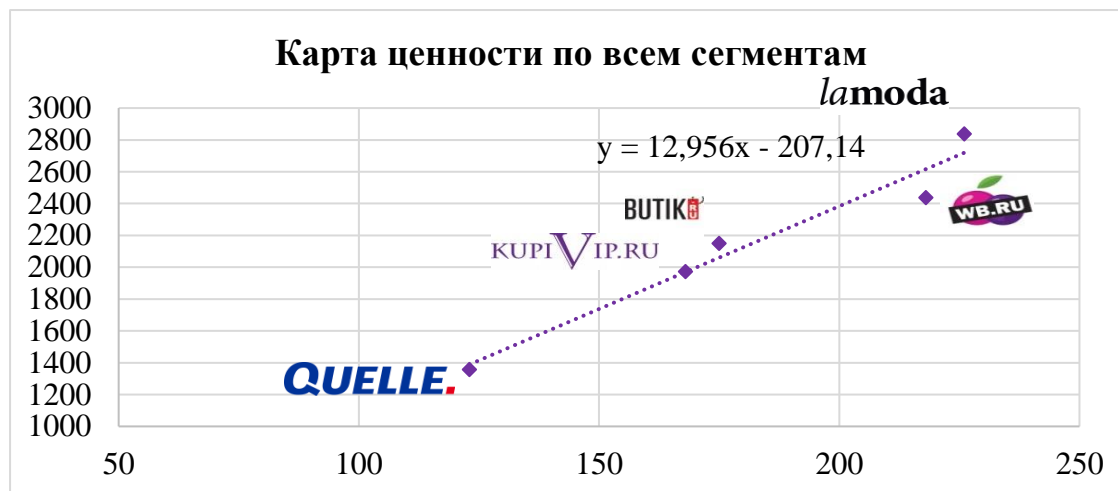
В процессе разработки карты ценности был построен линейный тренд. Он является отражением справедливой рыночной цены (сколько покупатели готовы платить за то или иное качество).

В каждой точке линии тренда цена соответствует воспринимаемому качеству. Если компания занимает положение над линией тренда, это означает, что в будущем ее доля на рынке будет снижаться. Если компания располагается под линией регрессии, это означает, что качество рыночного предложения является высоким для данного уровня цен, следовательно, рыночная доля такой компании в будущем будет расти.

---

<sup>149</sup> Dr. Bradley Gale. Earning Market-Share Gains and Price Premiums via Customer Value Mapping ISBM Webinar. Customer Value, Inc. 2012. 26 September 2012 [электронный ресурс]: [http://isbm.peachnewmedia.com/EdutechResources/resources/bytopicid/40305/isbm\\_webiner\\_b\\_gale\\_exhibi ts\\_25\\_sept.pdf](http://isbm.peachnewmedia.com/EdutechResources/resources/bytopicid/40305/isbm_webiner_b_gale_exhibi ts_25_sept.pdf)

Рис 13. Карта ценности для всех сегментов (построено авторами)

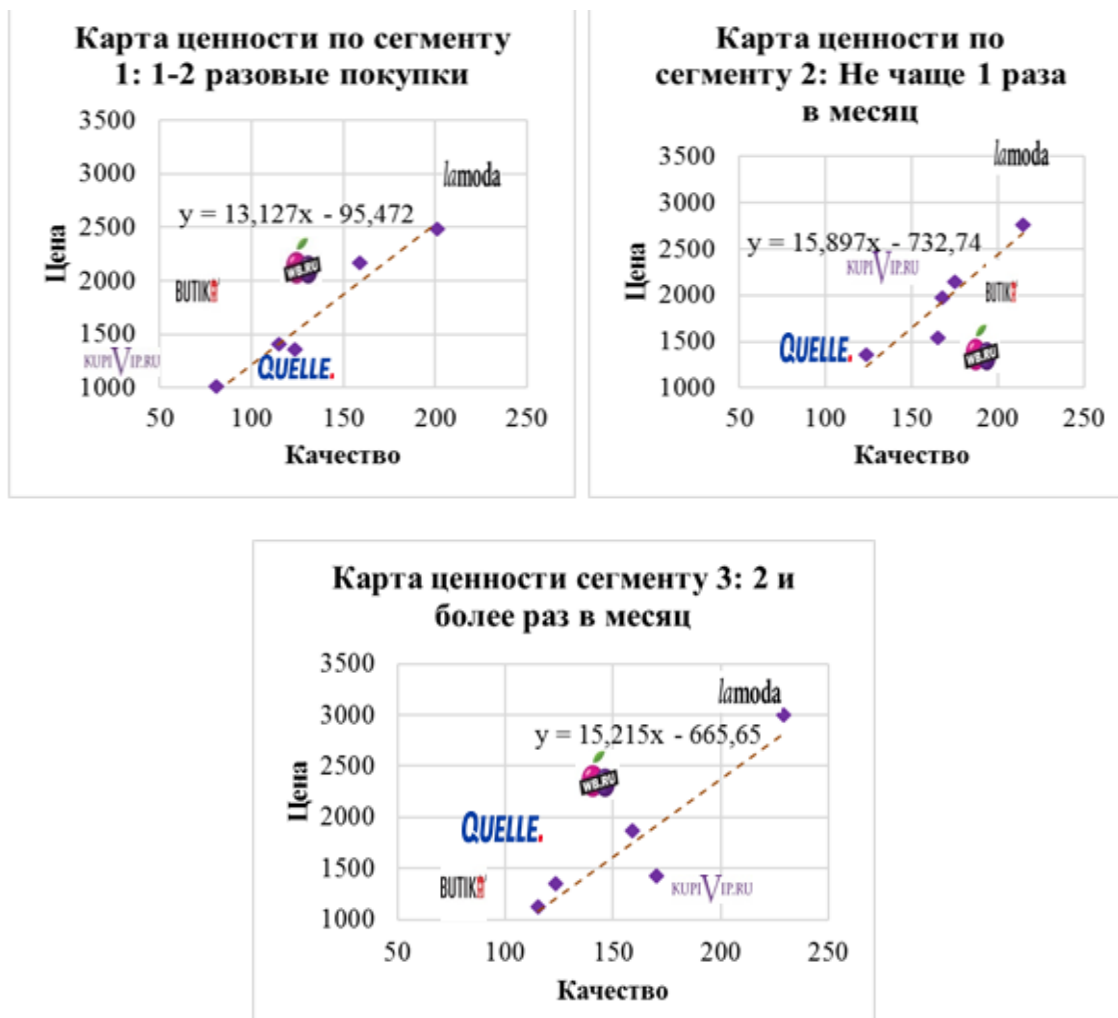


По карте ценности видно, что большая часть интернет-магазинов одежды и обуви находится близко к линии справедливой цены. Таковыми являются интернет-магазин Quelle с уровнем воспринимаемого качества в 123 балла и соответствующим уровнем воспринимаемой цены, равной 1357 руб., интернет-магазин Kupivip, обладающий воспринимаемым качеством и воспринимаемой ценой на уровне 168 баллов и 1973 руб., соответственно. Стоит особо отметить расположение интернет-магазина Butikna данной карте ценности – оно показывает значение воспринимаемого качества и воспринимаемой цены на уровне 175 баллов и 2149 руб. Воспринимаемая цена в целом соответствует воспринимаемому качеству рыночного предложения конкурентов. Как видно на графике интернет-магазин Lamoda находится в области карты немного выше линии тренда, показывая значение воспринимаемого качества на уровне 226 баллов и воспринимаемой цены на уровне 2837 руб. Расположение над линией справедливой рыночной цены свидетельствует о том, что это территория низкой ценности, где воспринимаемая цена выше воспринимаемого качества. Это означает, что цены интернет-магазина Lamoda немного завышены по сравнению с тем, сколько хотели бы покупатели платить за воспринимаемое качество его услуг. Это должно послужить сигналом для руководства компании, поскольку такое положение на графике является индикатором того, что компания может начать терять своих клиентов. Интернет-магазин Wildberries, обладающий воспринимаемым качеством и воспринимаемой ценой на уровне 218 баллов и 2438 руб., напротив расположился ниже линии тренда – это территория высокой ценности, где воспринимаемое качество выше воспринимаемой цены. Данное расположение интернет-

магазина является хорошим знаком, так как подразумевает под собой перспективы роста доли на рынке в будущем.

Далее был проведен анализ карт ценности по сегментам.

**Рис 14. Карта ценности по сегментам. Источник: построено авторами.**



На графике видно, что интернет-магазин Butik (воспринимаемое качество – 115 баллов, воспринимаемая цена – 1131 руб.), интернет-магазин Quelle (воспринимаемое качество – 123 балла, воспринимаемая цена – 1357 руб.), интернет-магазин Wildberries (воспринимаемое качество - 159 баллов, воспринимаемая цена – 1872 руб.) в условиях указанной сегментации находятся на оптимальной линии соответствия цена – качество. Стоит особо отметить, что интернет-магазин Kupivip (воспринимаемое качество - 170 баллов, воспринимаемая цена – 1428 руб.) расположился ниже линии справедливой цены, что может говорить нам о больших перспективах роста его доли на рынке. Примечательно, что интернет-магазин Lamoda, демонстрирующий показатели воспринимаемого качества и воспринимаемой цены на уровне 159 баллов и 1872 руб. соответственно, оставляет

конкурентов далеко позади как по качеству, так и по цене продукта. Однако цена всё же несколько высока даже для такого качества.

### **Сегмент 2: Не чаще 1 раза в месяц**

Как видно на рисунке, в сегменте 2 не чаще 1 раза в месяц большинство интернет-магазинов находится почти вплотную к линии справедливой рыночной цены. Стоит особо отметить хорошие конкурентные позиции интернет-магазина Wildberries. Как видно на графике, данная компания расположилась ниже линии справедливой рыночной цены, демонстрируя показатели воспринимаемого качества на уровне 165 баллов и воспринимаемой цены на уровне 1536 руб. Такое расположение свидетельствует о том, что качество рыночного предложения товаров данного интернет-магазина превалирует над их ценой. Это означает, что в дальнейшем интернет-магазин Wildberries имеет хорошие перспективы для роста доли на рынке онлайн-продаж одежды и обуви в этом сегменте. Также стоит уделить внимание тому, что интернет-магазины Lamoda и Wildberries на протяжении построения карт ценностей имели высокий уровень воспринимаемого качества, приблизительно 200 баллов, что говорит о высоком уровне доверия со стороны покупателей.

### **Сегмент 1: 1-2 разовые покупки.**

Можно заметить, что в сегменте 1 1-2 разовые покупки на Lamoda смогли опуститься ниже линии тренда, демонстрируя показатели воспринимаемого качества и воспринимаемой цены на уровне 201 баллов и 2486 руб. Данное расположение компании гарантирует хорошие перспективы для дальнейшего роста доли в премиальном сегменте. Что касается Kupivip, то данный интернет-магазин расположен на линии справедливой рыночной цены в нижнем ценовом сегменте. Этот интернет-магазин обладает воспринимаемым качеством на уровне 81 баллов и воспринимаемой ценой на уровне 1013 руб., что является оптимальным соотношением цены и качества. Wildberries не улучшил показатель качества, сохранив значение в 159 баллов, как в сегменте 3:2 и более раз в месяц, однако, одновременно с этим повысилась воспринимаемая цена до 2169 руб., которая в сложившейся ситуации принята потребителями негативно. Интернет-магазин Butik претерпел падение в сегменте 3: 2 и более раз в месяц, однако сумел стабилизироваться, но данное восстановление носит временный характер. В данном сегменте интернет-магазин занимает оптимальное положение, располагаясь на линии

справедливой рыночной цены, обладая воспринимаемым качеством на уровне в 115 баллов и воспринимаемой ценой на уровне в 1412 руб.

Подводя итог, можно отметить, что положение интернет-магазинов относительно линии тренда справедливой цены варьируется в разных сегментах, но при этом Lamoda является одной из самых стабильных компаний, показывающих высокий уровень качества и соответствующий ему уровень цены, тем самым привлекая большее количество покупателей.

Но самый любопытный вывод, который можно сделать, основываясь на построенных картах ценности для разных сегментов следующий: наклон линии тренда различается для разных сегментов. При этом для клиентов, совершающих покупки относительно чаще, она менее пологая, то есть сегменты чаще совершающие покупки готовы платить больше за каждую следующую единицу качества. Для них эластичность спроса по цене ниже. Как видно из линий тренда на картах для разных сегментов, а точнее из уравнений этих линий – существенно отличается от других сегмент 1: 1-2 разовые покупки. Те же, кого можно назвать регулярными покупателями, пусть даже не очень частыми, похожи между собой – линии тренда сегмента 2 (не чаще одного раза в месяц) и сегмента 1 (1-2 разовые покупки) практически неразличимы.

## 2.5. MSI

Для определения конкурентных позиций компании необходимо также произвести расчет ее рыночной доли – MarketShareIndex (MSI)<sup>150</sup>. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$MSI = \text{Осведомленность о товаре} \times \text{Привлекательность товара} \times \text{Приемлемость цены} \\ \times \text{Намерение приобрести товар} \times \text{Совершение покупки}$$

Согласно онлайн-опросу, проведенному в период с 24 ноября по 23 декабря 2016 года,<sup>151</sup> для компании Lamoda 96,1% респондентов знают бренд, привлечены товаром – 97%, считают цену приемлемой – 97%, намереваются осуществить покупку – 68,8% приобрели товар – 45,9%.

MarketShareIndex для Lamoda составил 28,6 %, что свидетельствует о значительной доле рынка этой компании. При этом стоит отметить, что большинство людей знают бренд (96.1%), однако приобретают товар намного меньше людей, чем те, кто имеет намерение осуществить покупку. Таким образом, для увеличения доли рынка необходимо сконцентрироваться именно на этом этапе.

<sup>150</sup>Бэст Роджер. Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. С. 145.

<sup>151</sup>Анкета для опроса респондентов [электронный ресурс]: <https://goo.gl/25dmDk>

### 3. Рекомендации

В заключении хотелось бы составить рекомендации для компании Lamoda.ru с целью ее продвижения на рынке.

По результатам проведенного анализа можно составить следующие рекомендации:

1) Усилить свою позицию по критерию «широта ассортимента»

Из атрибутивного позиционирования, представленного на рисунке 16 данной статьи, мы видим, что для потребителей важнее всего следующие факторы: цена, качество, сервис доставки, ассортимент, удобство и дизайн сайта.

По всем критериям, за исключением ассортимента, Lamoda находится на первом месте, но вот по критерию «ассортимент» она уступает Wildberries. Соответственно, Ламоде надо заняться расширением ассортимента, например, начать продавать бытовую технику для женщин (фены, плойки и подобное), а также стоит увеличить количество партнёров-производителей одежды, чьи товары будут продаваться на официальном сайте.

2) Обратить более пристальное внимание на входящий трафик из социальных сетей (social; сейчас составляет 5%, см. рис. 8).

В соцсетях зачастую легко найти целевую аудиторию, поэтому стоит обратить более пристальное внимание на продвижение через этот канал. Например, девушек с большим количеством подписчиков в Instagram можно привлекать к рекламе одежды из магазина Lamoda.

В органическом поиске лидируют интернет-магазины Sapato.ru и Butik.ru. Для Lamoda доля органического поиска составляет лишь 15%, в то время как на проплаченный поиск приходится 18% внешнего трафика. Издержки на платный поиск выше, чем на органический, - стоит увеличивать долю второго.

3) В платном поиске продвигать запросы в интернете, которые связаны с женской одеждой.

В целевую аудиторию в первую очередь входят женщины, так что стоит проплачивать такие запросы как (вывод из таблицы 7):

«интернет магазин женской одежды»

«женская одежда купить онлайн»

«женские куртки/сумки/шапки и прочее купить онлайн»

«интернет-магазин детской одежды»

Эти запросы являются менее дорогими, чем запрос «интернет-магазин одежды» и нацелены на целевую аудиторию.

4) Обратит внимание на минусы, выделяемые потребителями согласно таблице 8.

Основные проблемы:

1. Ошибки в оформлении заказов

2. Мало времени на примерку

3. Хамство курьеров

Несмотря на очень грамотную стратегию продвижения бренда Lamoda, её успеху могут помешать вышеперечисленные факторы, так как они забирают у компании не только разовых, но и постоянных клиентов. Так что эту *управленческую* по сути своей задачу надо срочно решать.

5) Снизить цену на базовые элементы гардероба.

Как показывает карта ценности, Lamoda находится выше линии справедливой цены, то есть клиенты воспринимают цену как завышенную. Этот факт останавливает представителей среднего класса от покупок в этом магазине, соответственно, Lamoda теряет потенциальных клиентов. Более того, ближайший конкурент Wildberries находится почти в том же месте по качеству, но, как показывает карта ценностей, люди воспринимают цену этого магазина как заниженную. Значит, выбирая между Ламода и Wildberries, клиенты скорее предпочтут второй магазин. Эту проблему можно решить с помощью акций, клуба лояльности или более частых скидочных/сниженных цен на базовые детали гардероба (джинсы, футболки, свитера), так как именно по ним составляется представление о «дороговизне» магазина.

6) Усилить продвижение в поисковой системе Google.

Основной источник трафика для рассматриваемой компании приходится на поисковую систему Яндекс. При этом 62% опрошенных пользуются поисковой системой Google.

7) Открыть собственный оффлайн магазин в Москве.

Покупатели желают «трогать и щупать» товары перед покупкой, это является для них ценностью и увеличивает доверие к компании.

Рекомендации по концепции «marketing-mix»:

С точки зрения работы над продуктом следует расширить ассортимент товаров (см. 1 рекомендацию)

Улучшить ценовую политику можно с помощью снижения стоимости базовых элементов гардероба (см. 5 рекомендацию)

Также мы предлагаем открыть оффлайн-точку в Москве, чтобы улучшить позиционирование продукта на рынке (см. 7 рекомендацию)

С точки зрения продвижения товара нужно улучшать политику продвижения в интернете (см. 2,3 и 6 рекомендации).



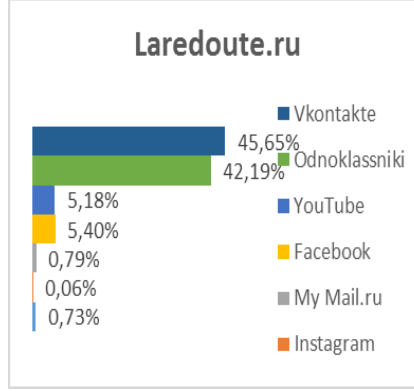
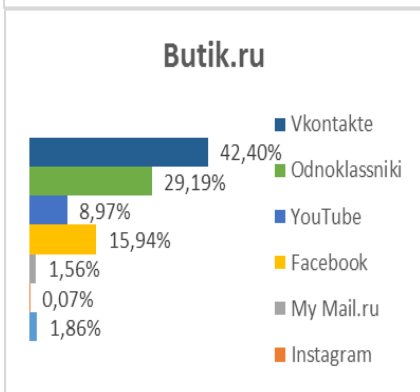
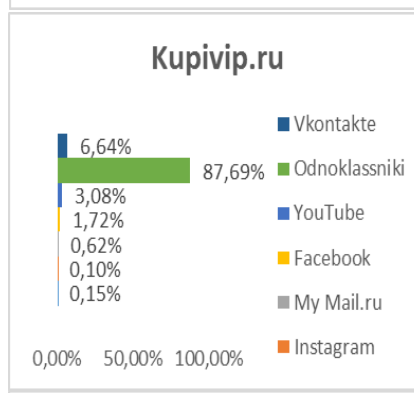
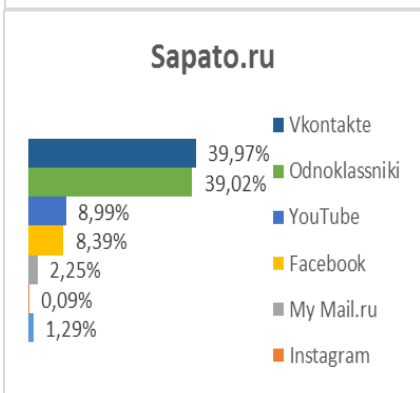
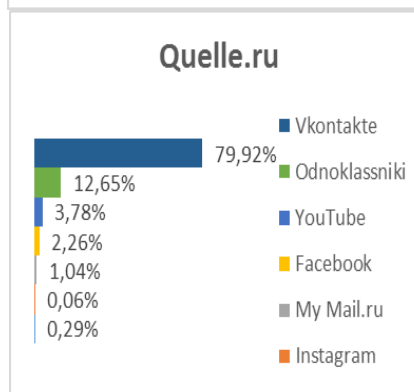
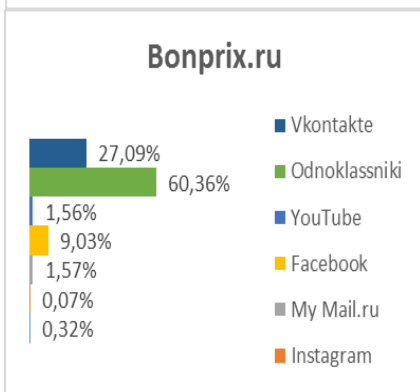
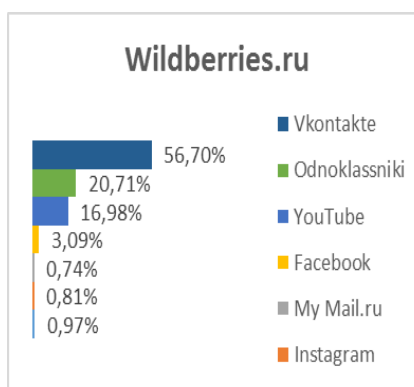
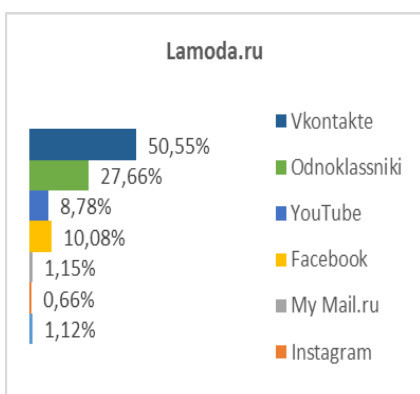
### Список литературы

1. Бэст Роджер. Маркетинг от потребителя. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. С. 760.
2. Котлер Филипп. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2012. С. 752.
3. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. Спб.: Питер, 2006. С. 464.
4. Dr. Bradley Gale. Earning Market-Share Gains and Price Premiums via Customer Value Mapping // URL [электронный ресурс]: [http://isbm.peachnewmedia.com/EdutechResources/resources//bytopicid/40305/isbm\\_webiner\\_b\\_gale\\_exhibits\\_25\\_sept.pdf](http://isbm.peachnewmedia.com/EdutechResources/resources//bytopicid/40305/isbm_webiner_b_gale_exhibits_25_sept.pdf) (дата обращения: 15.12.2016)
5. Dr. Bradley Gale. Earning Market-Share Gains and Price Premiums via Customer Value Mapping ISBM Webinar, 26 September 2012 © Customer Value, Inc. 2012.
6. Reichheld, Frederick F. (Harvard Business Review, December 2003 issue). «One Number You Need to Grow» // URL [электронный ресурс]: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения: 08.01.2017)
7. Reichheld, Fred; Markey, Rob (2011). The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-7335-0.
8. Федор Вирин. eCommerce в России: рынок fashion // URL [электронный ресурс]: <http://www.slideshare.net/efimaldukhov/ecommerce-fashion> (дата обращения: 13.12.2016)
9. Интернет-торговля в России. Итоги 1 квартала 2016 // URL [электронный ресурс]: <http://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/internet-torgovlya-v-rossii-itogi-1-kvartala-2016/> (дата обращения: 25.11.2016)
10. Татьяна Решетник. Что будет с магазинами в 2016 году? // URL [электронный ресурс]: <http://www.the-village.ru/village/service-shopping/shops/231305-who-s-next> (дата обращения: 25.11.2016)
11. Наталья Ищенко. Российские интернет-покупатели переключились на товары для дома и ремонта // URL [электронный ресурс]: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/05/10/640422-rossiiskie-internet-pokupateli-pereklyuchilis-tovari-doma-remonta> (дата обращения: 25.11.2016)
12. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL [электронный ресурс]: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/).

13. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016-2018 годы // URL[электронный ресурс]: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/> (дата обращения: 14.12.2016)
14. О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе-октябре 2016 года // URL[электронный ресурс]: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/2016281101> (дата обращения: 14.12.2016)
15. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон», «о применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и «отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.07.2016 N 290-ФЗ (действующая редакция, 2016) // URL[электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200743/) (дата обращения: 14.12.2016)
16. Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» от 22.05.2003 N 54-ФЗ (действующая редакция, 2016) // URL[электронный ресурс]: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42359/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42359/) (дата обращения: 14.12.2016)
17. Российский рынок интернет-торговли: платные услуги 2015 // URL[электронный ресурс]: <http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/> (дата обращения: 12.12.2016)
18. Количество пользователей интернета в России // URL [электронный ресурс]: [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151) (дата обращения: 14.12.2016)
19. Проникновение интернета в России: итоги 2015 года // URL [электронный ресурс]: <http://www.shopolog.ru/news/proniknovenie-interneta-v-rossii-itogi-2015-goda/> (дата обращения: 25.11.2016)
20. Russian e-commerce: domestic sales slump in 2015, while Chinese imports soar // URL [электронный ресурс]: <https://www.internetretailer.com/commentary/2016/02/08/russian-e-commerce-domestic-sales-slump-chinese-imports-soar> (дата обращения: 10.12.16)
21. eCommerce в России 2016: Итоги года// URL[электронный ресурс]: <http://datainsight.ru/itogi2016/>(дата обращения: 10.12.16)
22. E-retail in Russia // URL [электронный ресурс]: [https://www.ecommerceworldwide.com/AcuCustom/Sitename/DAM/002/e-retail\\_Russia.pdf](https://www.ecommerceworldwide.com/AcuCustom/Sitename/DAM/002/e-retail_Russia.pdf)(дата обращения: 15.12.2016)

23. Интернет-сервисы: <https://www.similarweb.com/>, <https://www.semrush.com/> ,  
<http://spywords.ru/> , <https://advodka.com/> , <http://www.similarsites.com/>,  
<https://website.grader.com/>, <https://serpstat.com/>, <http://www.alexa.com/>, <http://indexnps.com/>,  
<https://www.netpromoter.com/>, <https://market.yandex.ru/>.

## Приложение



# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ОНЛАЙН-ГИПЕРМАРКЕТА «УТКОНОС»

*Пелин Александр, Сиваков Илья, Сильвестрова Мария, Слюсарь Алексей,  
Талачева Анна,*

*Студенты  
МГУ им. М.В. Ломоносова,  
экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

*Данная статья представляет собой маркетинговый анализ компании «Утконос», которая занимается продажей продуктов питания через сеть интернет. Для полноты анализа при составлении информационной картины используются следующие маркетинговые инструменты: SWOT-анализ, PEST-анализ, карта ценности, поисковые исследования и другие данные, которые были получены из открытых источников. В результате проведенного анализа формулируются рекомендации для компании «Утконос», которая является одним из крупнейших игроков рынка интернет-торговли продуктами питания в Москве.*

**Ключевые слова:** маркетинговый анализ, маркетинг, Утконос, Интернет-торговля

**JEL коды:** M30, M31

## **Актуальность**

В настоящее время в России наблюдается сложная экономическая ситуация. Спад в стране сказался во всех сферах жизни, особенно значимыми оказались изменения на рынке продуктового ритейла, так как существенно возросли цены и сократились реальные доходы населения<sup>152</sup>. Интернет-журнал о розничной торговле «New Retail» сообщает: «По данным Росстат, оборот розничной торговли в I полугодии 2016 упал на 5,7% по отношению к соответствующему периоду прошлого года»<sup>153</sup>. Компании на рынке испытывают трудные времена.

---

<sup>152</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#)

<sup>153</sup> Рынок ритейла в I полугодии 2016: смещение акцентов и новые стратегии. Интернет-журнал о розничной торговле «New retail» от 8.08.2016

В современном мире все более значимую роль играет интернет и быстрыми темпами развивается онлайн-торговля. Потребители начинают делать выбор в пользу продуктовых магазинов «в сети» по целому ряду причин: экономия времени, сил, а также удобство. Благодаря этому, постоянно растет количество продуктовых магазинов, которые начинают предоставлять свои услуги онлайн, и конкуренция на данном рынке лишь возрастает.

В условиях динамичной среды, напряженной экономической и политической ситуации необходимо менять существующие стратегии развития бизнеса. Для разработки маркетинговой стратегии необходимо определить положение компании в индустрии и провести комплексный маркетинговый анализ.

**Целью** исследования является разработка рекомендаций для маркетинговой стратегии интернет-гипермаркета «Утконос». Для этого в настоящей статье:

- Проанализирована текущая ситуация на рынке интернет-доставки продуктов
- Дана краткая характеристика компании «Утконос»
- Рассчитан потенциал рынка продуктового интернет-ритейла
- Проведен анализ спроса
- Выявлены конкуренты компании «Утконос» на рынке интернет-доставки продуктов и проведен конкурентный анализ
- Сделан SWOT-анализ для компании «Утконос»

### **Методология**

В данном исследовании были использованы следующие аналитические сервисы мониторинга и анализа информации в интернете: SimilarWeb<sup>154</sup> (сервис, анализирующий потоки трафика конкретного сайта и приложений, а также поиск возможных конкурентов), IQBuzz<sup>155</sup> (мониторинг социальных сетей и онлайн-СМИ по ключевым словам), «Социальный разведчик»<sup>156</sup>, WebsiteGrader<sup>157</sup>. Также в течение ноября и декабря 2016 года был проведен онлайн-опрос<sup>158</sup>. В опросе приняли участие 102 респондента, из которых 42% мужчины, а 58% - женщины. В целом, нельзя с полной уверенностью утверждать, что выборка является репрезентативной. Большинство респондентов находится в возрастных группах от 18 до 45 лет, что может являться, как и отличительной особенностью рынка

---

[https://new-retail.ru/business/rynok\\_riteyla\\_v\\_i\\_polugodii\\_2016\\_smeshchenie\\_aktstov\\_i\\_novye\\_strategii6784/](https://new-retail.ru/business/rynok_riteyla_v_i_polugodii_2016_smeshchenie_aktstov_i_novye_strategii6784/)  
(дата обращения: 13.12.2016)

<sup>154</sup><https://www.similarweb.com/>

<sup>155</sup><http://iqbuzz.pro/>

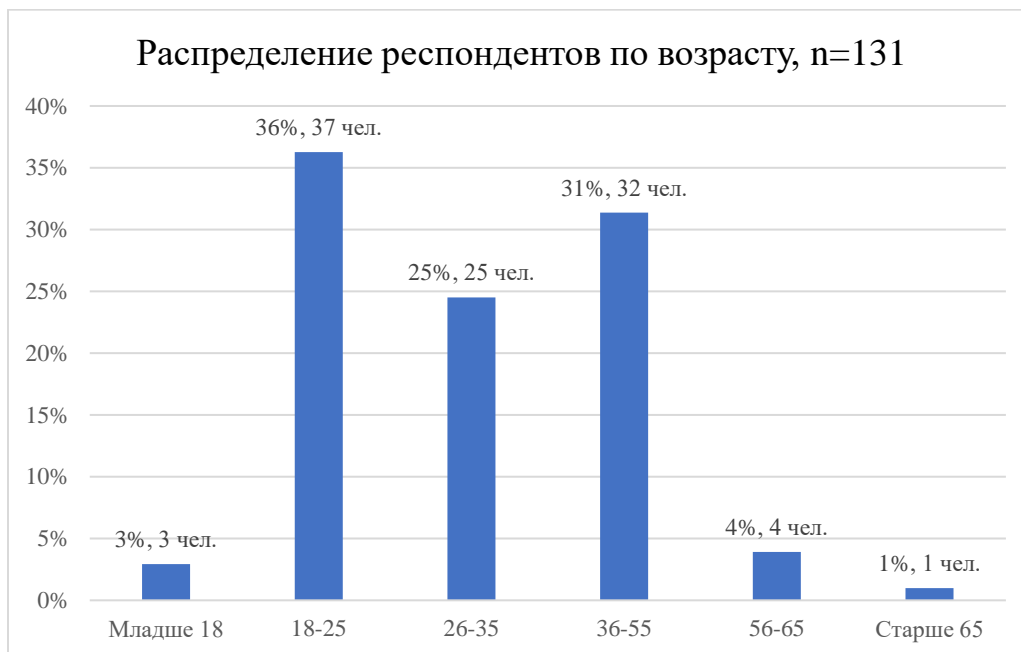
<sup>156</sup><http://soc.c3h.ru/>

<sup>157</sup> <https://website.grader.com>

<sup>158</sup><https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>

интернет-доставки продуктов, так и результатом смещённости выборки. Возрастное распределение респондентов представлено на рисунке 1.

**Рисунок 1. Распределение респондентов по возрасту\***



\*составлен авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента. Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3Jlz3PQjA3>

**Характеристика компании «Утконос».** Кратко проанализируем компанию «Утконос» с помощью комплекса *маркетинг-микс*, более известного как модель «4P», предложенного Джеромом МакКарти<sup>159</sup> и активно используемого Филиппом Котлером<sup>160</sup>. **Product – Продукт.** В ассортимент онлайн-гипермаркета включены следующие категории товаров:

- продукты питания
- напитки
- бытовая химия
- средства гигиены
- одежда и обувь
- зоотовары
- аптека

<sup>159</sup>McCarthy, E. Jerome. Basic marketing, a managerial approach, 1960. - 208-295 с.

<sup>160</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. – М.: Вильямс, 2015. – 52 с.

Также в «Утконосе» есть круглосуточная доставка, акции и распродажи, работа с юридическими лицами, круглосуточная система поддержки клиентов, возможность задать вопрос или оставить отзыв прямо на сайте, новости о магазине, что можно отнести к товару с подкреплением по модели Котлера<sup>161</sup>.

«Утконос» заявляет о том, что в компании осуществляется контроль качества, и выделяет его как отдельный атрибут товара. Как сообщается на сайте компании: «Перед тем как попасть на наш склад, все товары проходят тщательный контроль и проверку сроков годности<sup>162</sup>». «Утконос» тщательно следит за правильным хранением товаров, комплектацией заказов, а также за их доставкой, таким образом, качество товара является составной частью предоставляемого продукта. Также, компания предоставляет возможность возврата любых товаров, о чем также сказано на сайте: «Вы можете отказаться от всех или части зарезервированных товаров, не оплачивая ни их стоимости, ни стоимости доставки<sup>163</sup>».

**Price – цена.** Онлайн-гипермаркет «Утконос» достаточно часто устраивает тематические акции и также предоставляет скидки на популярные позиции. Например, на 13.12.2016 действовала акция «Новичкам выгодно» (см. рис. 2):

**Рисунок 2.**



Акция на сайте онлайн-гипермаркета «Утконос», дата обращения 13.12. 2016 источник: <http://www.utkonos.ru/>

Также у покупателей есть возможность купить товары в кредит, оформить рассрочку<sup>164</sup>.

<sup>161</sup>Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. – М.: Вильямс, 2015. – 75 с.

<sup>162</sup>раздел Гарантия качества, сайт Утконос, [электронный ресурс]: <http://www.utkonos.ru/doc/info/b2c/quality>(дата обращения: 13.12.2016)

<sup>163</sup>раздел Возврат, сайт Утконос, [электронный ресурс]: <http://www.utkonos.ru/doc/info/b2c/return-of-goods> (дата обращения: 13.12.2016)

<sup>164</sup> раздел Рассрочка, сайт Утконос, [электронный ресурс]: <http://www.utkonos.ru/info/payment-by-installments> (дата обращения: 13.12.2016)



Говоря о стоимости продуктов, необходимо упомянуть о распределении цен на услуги доставки по Москве, которые представлены в таблице 1. Относительно конкурентов минимальный порог бесплатной доставки достаточно высокий. Например, один из конкурентов «Утконоса», магазин «Азбука Вкуса», установил минимальный порог бесплатной доставки для людей, проживающих в пределах МКАД, на уровне в 3000 руб.<sup>165</sup>

**Таблица 1. Распределение цен в онлайн-гипермаркете «Утконос» на услуги доставки по городу Москва**

Стоимость корзины	Стоимость доставки
2000 - 2999 руб.	299 руб.
3000-6999 руб.	49-249 руб.
от 7000 руб.	Бесплатно

*источник: <http://www.utkonos.ru/doc/info/b2c/delivery-and-payment>*

**Place – Место.** «Утконос» - это интернет-гипермаркет, который осуществляет доставку товаров на дом. Компания была основана в 2000 году<sup>166</sup>. Модель доставки товаров до потребителей была несколько иная, чем сейчас. По Москве и Московской области функционировали специальные пункты, где можно было сделать заказ. Также заказ можно было сделать и на сайте компании. Забрать заказ следовало из пункта самовывоза<sup>167</sup>. Этой услуги сейчас нет, с апреля 2013 года «Утконос» доставляет товары только напрямую на дом, дачу или в офис<sup>168</sup>. 7-этажный склад компании, площадью в 40 тыс. кв. м. находится в Южном Бутово. В автопарке компании 100 грузовых и 180 легковых машин для доставки. В компании осуществляется управление запасами – создана специальная система собственной разработки «УТК», которая позволяет быстро находить товар на складе. Компания использует стратегию «прямых продаж», доставляя заказы в соответствии с заявками потребителей, которые могут быть сделаны на сайте, по телефону или с помощью мобильного приложения.

<sup>165</sup> раздел Условия доставки, сайт Азбука Вкуса, [электронный ресурс]: [https://av.ru/personal/delivery\\_products/](https://av.ru/personal/delivery_products/) (дата обращения: 13.12.2016)

<sup>166</sup> раздел История компании, онлайн-гипермаркет Утконос, [электронный ресурс]: <http://www.utkonos.ru/doc/109> (дата обращения: 13.12.2016)

<sup>167</sup> «Утконос» закрывает магазины. Онлайн-газета Коммерсантъ от 5.10.2012 [электронный ресурс]: <http://kommersant.ru/doc/2037140> (дата обращения: 13.12.2016)

<sup>168</sup> раздел Вопросы и ответы, онлайн-гипермаркет Утконос, [электронный ресурс]: <http://www.utkonos.ru/faq#offline> (дата обращения: 13.12.2016)

**Promotion – Продвижение.** Коммуникация с потребителями ведется через бизнес-порталы, например, сообщение о появлении рассрочки в газете «Ведомости»<sup>169</sup>. А также через официальный сайт компании и группы в социальных сетях Vkontakte и Facebook. Компания использует инструменты продвижения в интернете: активно применяется контекстная реклама, видеореклама. Для пользователей, которые предпочитают совершать покупки с мобильного телефона компания имеет мобильное приложение «Утконос» для IOS и Android. Также активно применяется наружная реклама в Москве. Компания использует промо-акции, дисконтные программы и бонусные программы, например, «Малина» и «Уткабонус». Реклама, в основном, сконцентрирована на удобстве услуг.

### *PEST-анализ онлайн-гипермаркета «Утконос»*

Политические	Экономические
1) Устойчивость власти. Увеличение пени по неуплаченным налогам 2) Законодательство относительно транспортных инноваций: запрет на использование дронов от 3кг. 3) Регулирование отрасли: налоги на грузовые перевозки система "Платон" 4) Ограничения на импорт, санкции	5) Рост продаж в Интернете на 25-35% ежегодно  6) Усиление конкуренции, выход на Интернет-рынок "Перекрестка" 7) Много российских поставщиков - компания не зависит от валютного курса 8) Стабильная ожидаемая инфляция 4% с 2017 года 9) Уровень безработицы меньше 1%
Источники информации:	Источники информации:
1) <a href="http://www.rbc.ru/politics/22/11/2016/583445a49a7947a6542e5ff6">http://www.rbc.ru/politics/22/11/2016/583445a49a7947a6542e5ff6</a> 22.11.2016  3) <a href="http://www.rbcplus.ru/news/5720ec667a8aa9130de6e68c">http://www.rbcplus.ru/news/5720ec667a8aa9130de6e68c</a>  4) <a href="http://www.rbcplus.ru/news/5720ebf17a8aa93aff1fa889">http://www.rbcplus.ru/news/5720ebf17a8aa93aff1fa889</a>	5) <a href="http://marketingup.ru/blogs/rynok-internet-torgovli-v-rossii-statistika-internet-magazinov">http://marketingup.ru/blogs/rynok-internet-torgovli-v-rossii-statistika-internet-magazinov</a> 5) <a href="http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/21/634335-internet-torgovlya">http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/03/21/634335-internet-torgovlya</a> 6) <a href="http://www.retail.ru/news/21710/">http://www.retail.ru/news/21710/</a> 6) <a href="http://www.rbc.ru/business/22/12/2016/585928029a79474b96370e8e">http://www.rbc.ru/business/22/12/2016/585928029a79474b96370e8e</a> 6) <a href="http://itportal.ru/news/internet/perekrestok-vykhodit-v-se/">http://itportal.ru/news/internet/perekrestok-vykhodit-v-se/</a> 8) <a href="http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/%D0%A1%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1">http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/%D0%A1%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1</a>

<sup>169</sup> Иващенко Наталья. «Утконос» начал продавать еду в долг. 26.05.2016. Информационный портал «Ведомости» [электронный ресурс]: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/05/26/642561-utkonos>

5) <a href="http://www.rbc.ru/economics/05/05/2016/572a2ab79a7947f4ec4f2dbf">http://www.rbc.ru/economics/05/05/2016/572a2ab79a7947f4ec4f2dbf</a>	%8В%D0%B5%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F2017_2019.pdf 9) <a href="https://depr.mos.ru/presscenter/news/detail/3881104.html">https://depr.mos.ru/presscenter/news/detail/3881104.html</a>
<b>Социо-культурные</b>	<b>Технологические</b>
10) Утконос превышает государственные требования к качеству продукции	14) Инновации в области доставки: дроны, беспилотные грузовые автомобили, постоматы с регулированием температурного режима
11) Стабильный темп роста населения Москвы +100 тыс. чел. в год	15) Многие инновации запрещены законодательством: использование беспилотных грузовиков
12) Клиенты удовлетворены предоставляемым сервисом	16) Инновации в области оплаты, платежных систем: появление ApplePay, SamsungPay
13) Размер и структура семьи влияет на выбираемые товары	
<b>Источники информации:</b>	<b>Источники информации:</b>
10) <a href="http://www.utkonos.ru/news/item/287">http://www.utkonos.ru/news/item/287</a>	14) <a href="http://www.rbcplus.ru/news/5720ec667a8aa9130de6e68c">http://www.rbcplus.ru/news/5720ec667a8aa9130de6e68c</a>
11) <a href="http://www.interfax.ru/moscow/519804">http://www.interfax.ru/moscow/519804</a>	15) <a href="http://www.rbc.ru/rbcfreenews/57e09a1d9a79470e9cf5a31c">http://www.rbc.ru/rbcfreenews/57e09a1d9a79470e9cf5a31c</a>
12) <a href="https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date&amp;page_num=5">https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date&amp;page_num=5</a>	16) <a href="https://www.gazeta.ru/tech/2016/10/04/10230395/i_pay_for_apples.shtml">https://www.gazeta.ru/tech/2016/10/04/10230395/i_pay_for_apples.shtml</a>

Самыми важными для продуктовых компаний являются политические факторы: от них зависит продолжительность санкций и контр санкций<sup>170</sup>, что значительно затрудняет работу компании с премиум сегментом<sup>171</sup>. Также большое влияние имеет изменение налоговой политики и регулирование отрасли<sup>172</sup>: дальнейшее введение налогов на грузовые перевозки<sup>173</sup>, увеличение пени по неуплаченным налогам.

<sup>170</sup><http://www.rbc.ru/politics/22/11/2016/583445a49a7947a6542e5ff6> 22.11.2016

<sup>171</sup> «Азбука Вкуса» так и позиционирует себя: ритейл премиум-класса [https://av.ru/about/press/articles/ritejl\\_premium-klasa/](https://av.ru/about/press/articles/ritejl_premium-klasa/) интервью 24.06.2008

<sup>172</sup><http://www.rbc.ru/economics/05/05/2016/572a2ab79a7947f4ec4f2dbf> 05.05.2016

<sup>173</sup><http://www.rbcplus.ru/news/5720ec667a8aa9130de6e68c>

<http://www.rbcplus.ru/news/5720ebf17a8aa93aff1fa889>

Самыми существенными среди экономических факторов остаются темпы роста потребления, выручки<sup>174</sup>, а также инфляция<sup>175</sup>. По прогнозам, с 2017 года ЦБ РФ добьется 4% уровня инфляции, что принесет стабильность на рынки. Уровень минимальной заработной платы повышается в номинальном выражении, но остается на стабильном уровне в реальном выражении с учетом инфляции<sup>176</sup>. Экономические факторы влияют на социо-культурные характеристики потребителей, а именно на образ жизни, предпочтения, размер и структуру семьи. Понимание подобных структурных изменений позволяет предугадывать изменения в пожеланиях клиентов, набор их продуктовой корзины, потребности клиентов и их возможности.

Технический прорыв и обилие инноваций на западных рынках приводит к тому, что многие компании, до этого работающие исключительно офлайн, начинают выходить в Интернет<sup>177</sup>. Судить о прямой конкуренции сложно, ведь большинство компаний ориентировано исключительно на свою целевую аудиторию.

### Анализ рынка и потребителей

Оценка потенциала рынка проведена в соответствии с методологией Р. Беста<sup>178</sup>. Для начала определим основные параметры, необходимые для расчета (см. табл. 2):

**Таблица 2. Данные для модели MDI**

Население России за 2016 год <sup>179</sup>	146 890 128 человек
Доля россиян, совершающих покупки в интернете на 21.12.2016 <sup>180</sup>	25%
Доля покупок в интернете людьми, проживающими в Москве за 2016 год <sup>181</sup>	40%
К платежеспособным потребителям	

<sup>174</sup> <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/30/647356-rossiiskaya-roznitsa-zakonchila-desyatiletie-burnogo-rosta> 30.06.2016

<sup>175</sup> [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/%D0%A1%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F2017\\_2019.pdf](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/%D0%A1%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F2017_2019.pdf) Министерство Экономического Развития 14.10.2016

<sup>176</sup> <http://www.rbc.ru/rbcfreeneews/58483f5b9a79473f0142e39b> 16.12.2016

<sup>177</sup> <http://itportal.ru/news/internet/perekrestok-vykhodit-v-se/> 28.10.2016

<sup>178</sup> Р.Бест «Маркетинг от потребителя», глава 3 «Рыночный потенциал, спрос и доля рынка», стр. 125

<sup>179</sup> Статистический сайт, дата обращения 13.12.2016 [www.statdata.ru/russia](http://www.statdata.ru/russia)

<sup>180</sup> Статья от 21.12.16 «Каждый четвертый россиянин совершает покупки в интернете» <http://www.finanz.ru/novosti/lichnyye-finansy/kazhdy-chetverty-rossiyanin-sovershaet-pokupki-v-internete-1001620478> дата обращения: 7.01.2017

<sup>181</sup> Российская Газета, Сергей Жуков «В сеть за кофеваркой», 5.10.16 <https://rg.ru/2016/10/05/kto-i-pochemu-vyigryvaet-pokupaia-tovary-v-moskovskih-internet-magazinah.html>

относим категорию людей с доходом от 50 000 рублей в месяц. По данным Росстата за 2015 год доля платежеспособных потребителей в населении Москвы <sup>182</sup>	21,1%
Норма потребления для интернет-магазина «Утконос» в рублях в месяц составляет 8115 рублей <sup>183</sup> , то есть за год это составит	97 380 руб. (8115 руб. x 12)

Расчет потенциала рынка выглядит следующим образом: 146 890 128 человек x 25% x 40% x 21,1% x 97 380 руб. = 301 817 790 024Р. Таким образом, потенциал рынка составляет более 300 миллиардов рублей в год.

Рыночный спрос по категории товаров «продукты питания» составил 17 млрд. рублей в 2014 году<sup>184</sup>.

Далее рассчитаем индекс развития рынка MDI = 17 млрд. разделить на 300 млрд. и умножить на 100% = 5,6%.

Так как индекс развития рынка составил меньше 30%, то в соответствии с методологией Р. Беста можно сделать вывод, что наблюдается растущий потенциал рынка, и, следовательно, компания «Утконос» может увеличить свою выручку и прибыль в последующих периодах, если будет проводить грамотную маркетинговую стратегию в интернете.

#### **Анализ потребительских отзывов**

Для того чтобы понять, какое мнение складывается у потребителей, пользующихся интернет-магазином «Утконос», стоит обратить внимание на отзывы покупателей на различных сайтах, где обсуждаются компании, работающие в сфере продуктового ритейла в рунете<sup>185</sup>. Всего на сайтах представлены около 5000 отзывов, однако большее внимание уделялось наиболее свежим отзывам. В целом авторами статьи к 13.12.2016 было проанализировано около 200 наиболее релевантных отзывов. В результате проведенного анализа, авторы статьи смогли выработать представления о параметрах ценности рыночного предложения компании (см. таблицу 2).

<sup>182</sup> Росстат, апрель 2015 года gks.ru

<sup>183</sup> Опрос, проводимый авторами статьи с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JIJz3PQjA3>

<sup>184</sup> Интернет-ресурс <http://marketingup.ru/blogs/rynok-internet-torgovli-v-rossii-statistika-internet-magazinov>

<sup>185</sup> Яндекс-маркет: <https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews>

Отзовик: [http://otzovik.com/reviews/utkonos\\_online\\_shop/](http://otzovik.com/reviews/utkonos_online_shop/)

Йелл: [http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos\\_4730459/](http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos_4730459/)

Irecommend: <http://irecommend.ru/content/utkonos-moskva?new=1>

Таблица 3. Анализ потребительских отзывов. Составлена авторами статьи по источникам<sup>35</sup>.

Критерий	Отзыв	Источник
Клиенты не хотят носить тяжелые сумки	«Я слишком люблю себя, чтобы таскать на себе такие тяжести, и мужа мне жалко»	Отзыв от Karmelita-05, 21.06.2014 16:26 <a href="http://irecommend.ru/content/za-dva-goda-ne-podvel-ni-razu">http://irecommend.ru/content/za-dva-goda-ne-podvel-ni-razu</a>
	«Не придется больше надрываться и тащить сумки домой»	Отзывот Давыдова Кет 6.12 <a href="https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date&amp;page_num=3">https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date&amp;page_num=3</a>
Клиенты не хотят тратить время на посещение магазинов, стояние в очередях	«Он спас меня от проблем с поездками в супермаркет, сэкономил мне море времени»	Отзыв от Galchenka, 6.08.2014 13:20 <a href="http://irecommend.ru/content/oblegchil-moyu-zhizn">http://irecommend.ru/content/oblegchil-moyu-zhizn</a>
	«Не нужно тратить время в хождении по куче разных отделов»	Отзыв от Родной Елены, 5.12 <a href="https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date&amp;page_num=5">https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date&amp;page_num=5</a>
	«Утконос - единственное решение для тех, кто ценит свое время»	Отзыв от dimkina_yulka, 29.10.16 13:48 <a href="http://irecommend.ru/content/udobno-dlya-tekh-kto-mnogo-rabotaet-i-ne-khochet-tratit-svoe-vremya-na-khozhenie-po-magazin">http://irecommend.ru/content/udobno-dlya-tekh-kto-mnogo-rabotaet-i-ne-khochet-tratit-svoe-vremya-na-khozhenie-po-magazin</a>
Клиенты не имеют автомобиля	«Машины у нас нет, мужа каждый раз жалко гонять»	Отзыв от Septimka17, 7.08.2013 23:51 <a href="http://irecommend.ru/content/servis-ispravlyaetsya">http://irecommend.ru/content/servis-ispravlyaetsya</a>
Клиентам удобно совершать крупные покупки на мероприятия	«Я давно пользуюсь услугами этого магазина. Особенно когда праздники или какие то мероприятия»	Отзыв от Нины Ганеевой, 22.12.2016 <a href="https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date">https://market.yandex.ru/shop/55902/reviews?sort_by=date</a>

Среди положительных моментов пользователи сайтов-отзовиков отмечали:

- Удобную доставку («Очень удобная сейчас стала доставка<sup>186</sup>»)
- Широкий ассортимент («выбор большой<sup>187</sup>», «Хороший магазин с большим ассортиментом<sup>188</sup>»)

<sup>186</sup> Отзыв от Гладышевой Елены, 9.12.2016 14:58 <http://irecommend.ru/content/utkonos-moi-lyubimyi-magazin-na-kazhdyi-den>

<sup>187</sup> Отзывот Vladimir Belyaev 22.07.2016 [http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos\\_4730459/?reviewId=2530096](http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos_4730459/?reviewId=2530096)

<sup>188</sup> Отзыв от lady-irina67 2014 год [http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos\\_4730459/?reviewId=2215479](http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos_4730459/?reviewId=2215479)

- Качественный ассортимент («продукты, действительно, качественные и в нормальном товарном виде<sup>189</sup>»)

Критика «Утконоса» состояла, в основном, в завышенных ценах на товары («цены завышены в несколько раз<sup>190</sup>», «цены поползли вверх<sup>191</sup>», «Цены сумасшедшие<sup>192</sup>»), несвоевременной доставке («Мне непонятно, зачем предлагается выбор интервала времени доставки, если эта самая доставка практически никогда в этот самый интервал времени не доставляет<sup>193</sup>»), но также встречалось и недовольство качеством обслуживания («через раз не докладывают какие-то мелочи<sup>194</sup>»), грубостью операторов и курьеров («довольно хамская девушка<sup>195</sup>»)<sup>196</sup>. Стоит отметить, что компания «Утконос» не комментирует негативные отзывы и практически не коммуницирует с недовольными потребителями.<sup>38</sup>

Таким образом, у «Утконоса» достаточно слабо развиты каналы взаимодействия с клиентами: как на негативные, так и на позитивные отзывы компания оставляет редкие ответы лишь в официальной группе ВКонтакте.

Большую часть отзывов на сайтах оставляют женщины, они более склонны делиться своим мнением в интернете, и их описания, как правило, более подробные.

По данным, полученным с помощью анализа отзывов, авторы предположили наличие следующих целевых аудиторий, у которых мотивация для покупки продуктов в интернет-магазине продуктов будет наибольшей:

- 1) Беременные женщины и мамы с маленькими детьми
- 2) Работающие женщины
- 3) Люди, не пользующиеся автомобилем

---

Один из примеров негативного комментария, на который компания не ответила: «В результате мы, постоянные клиенты, исправно делающие заказы, честно их оплачивающие, пунктуально ожидающие приезда курьеров и вообще ни в чем не виноватые, имеем: 1. Отсутствие продуктов, на которые мы рассчитывали, и необходимость после работы нестись в какой-нибудь магазин, чтобы купить хотя бы необходимое (т.к. заказано было все, от йогуртов до туалетной бумаги), а на выходных в гипермаркет (повторюсь, заказ был запланирован минимум на 2 недели). 2. Потерянный на пустое ожидание день. 3. Чувство, что нас просто держали за идиотов, с которыми не стоит считаться. В сердцах, написала письмо на сайт, но мне так и не удосужились ответить, хотя раньше даже к заказу была приколата бумажка с телефоном и просьбой оценить качество обслуживания. Видимо, "новая система" этого тоже не предусматривает»

<sup>189</sup> Отзыв от Елены Прекрасной 2011 год, [http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos\\_4730459/?reviewId=135142](http://www.yell.ru/moscow/com/utkonos_4730459/?reviewId=135142)

<sup>190</sup> Отзыв от Елены Р. 13.04.2015 18:39 <http://irecommend.ru/content/polzovalas-ikh-uslugami-mnogo-let-no-seichas-perestala>

<sup>191</sup> Отзыв от Nastya1982 20.05.2015 12:18 <http://irecommend.ru/content/uvy-ne-tot-stal-utkonos>

<sup>192</sup> Отзыв от Dimitriy1975 27.04.2011 22:02 <http://irecommend.ru/content/otstoi-polnyi-2>

<sup>193</sup> Отзыв от tay 14.12.2010 01:19 <http://irecommend.ru/content/dostavka-ochen-plokho>

<sup>194</sup> Отзыв от maramar 16.01.2015 21:43 <http://irecommend.ru/content/postoyanno-ne-dokladyvayut-melochi-v-zakazy>

<sup>195</sup> Отзыв от nuts 13.03.2013 11:03, авторская орфография сохранена <http://irecommend.ru/content/novyi-stil-raboty-utkonosa-dobro-pozhalovat-v-sovok>

<sup>196</sup> Авторская орфография сохранена

4) Мужчины, предпочитающие покупки онлайн из-за их удобства и экономии времени, но не любящие оставлять отзывы.

### Мониторинг упоминаний о компании в интернете

Для того чтобы составить более полный портрет потребителей интернет-магазина «Утконос», был использован сервис IQ Buzz<sup>197</sup>, который проводит мониторинг социальных сетей и онлайн-СМИ по ключевым словам, а затем предоставляет всю публично-доступную информацию о сообщениях, в которых упоминалось ключевое слово, а также характеристики авторов данных сообщений. В качестве ключевого слова для поиска авторы статьи использовали слово «Утконос». По данному запросу сервис предоставил выборку из 565 сообщений. Однако, пол автора сообщения был указан не везде, поэтому для распределения авторов по полу, выборка сообщений сократилась до 285 сообщений. Рисунок 3 позволяет сделать вывод, что большую часть сообщений об интернет-магазине «Утконос» оставляют женщины.

**Рисунок 3. Распределение авторов сообщений по полу, включающих в себя слово «Утконос», за период 5.10.15-5.10.16, составлен авторами по данным сервиса IQ Buzz, дата обращения – 5.10.16**



Кроме того, было проведено исследование по распределению авторов сообщений по возрасту, которое наглядно продемонстрировано на рисунке 4. Для анализа возрастного распределения, выборка сообщений сократилась еще значительно и составила всего 30 сообщений. Тем не менее, можно сделать вывод, что большое количество сообщений об

<sup>197</sup> Система мониторинга социальных медиа и СМИ IQ Buzz, период бесплатного использования – 7 дней, дата обращения 5.10.2016 <http://iqbuzz.pro/>



интернет-магазине «Утконос» пишут люди, принадлежащие к возрастной группе от 26 лет до 45 лет.

**Рисунок 4. Распределение авторов сообщений по возрасту, включающих в себя слово «Утконос», за период 5.10.15-5.10.16, составлена авторами по данным сервиса IQ Viz, дата обращения – 5.10.16**



Также для анализа предпочтений потребителей рассмотрены источники упоминаний о магазине «Утконос». На рисунке 5 представлено распределение источников упоминаний по количеству сообщений с ключевым словом «Утконос» и видно, что наибольшее количество сообщений сосредоточено в социальной сети Vkontakte. Это можно объяснить тем, что интернет-магазин имеет свою группу в данной сети и поэтому большое количество упоминаний генерируется пользователями, которые обсуждают магазин в официальной группе. Однако, на рисунке 5 можно заметить, что «Утконос» также обсуждается и на сайте babyblog.ru (форум для мам), что подтверждает гипотезу о том, что интернет-магазином пользуется такой сегмент потребителей, как беременные женщины и молодые мамы.

**Рисунок 5. Источники упоминаний слова «Утконос», за период 05.10.15 - 05.10.16, составлен авторами по данным сервиса IQ Buzz, дата обращения – 05.10.16**



Авторы воспользовались инструментом SimilarWeb, чтобы более четко определить трафик сайта и приложения магазина «Утконос».

Первым шагом стало отслеживание входящего и исходящего трафика на сайте Утконоса<sup>198</sup>. Рисунок 6 показывает список ведущих сайтов (проранжированный от самого крупного источника к самому небольшому), с которых приходили и куда уходили пользователи за период 12.09.2016 по 12.10.2016.

<sup>198</sup>Данные получены на 12.10.2016, источник <https://www.similarweb.com/website/utkonos.ru>

**Рисунок 6. Перечень ведущих сайтов входящего и исходящего трафика сайта «Утконоса», за период 12.09.2016-12.10.2016, построен авторами по данным SimilarWeb, дата обращения 12.10.2016 <https://www.similarweb.com/>**

Источники входящего трафика на сайт «Утконос»	Источники исходящего трафика с сайта «Утконос»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yandex.ru</li> <li>- share.flocktory.com</li> <li>- market.yandex.ru</li> <li>- biglion.ru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- securepayments.sber.ru - платежная система</li> <li>- share.flocktory.com</li> <li>- yandex.ru</li> <li>- malina.ru</li> <li>- facebook.com</li> </ul>

Важным является наличие в перечне сайтов исходящего трафика на первом месте системы платежа [securepayments.sber.ru](https://securepayments.sber.ru). Можно предположить, что большая часть людей из тех, что побывали на сайте, конвертируется в клиентов компании, переходя на сайт оплаты покупок. Помимо системы платежа, в исходящем трафике присутствует на втором и четвёртом месте по размеру скидочные и купонные системы - [share.flocktory.com](https://share.flocktory.com) и партнер «Утконоса» [malina.ru](https://malina.ru), что также позволяет предположить, что конвертация в покупателей людей, перешедших на сайт Утконоса по прямой ссылке, представляет собой значительную величину.

В топе исходящего трафика присутствует социальная сеть Facebook. Часть посетителей сайта хотят поделиться своим опытом (как позитивным, так и негативным) со своими друзьями.

Касаемо входящего трафика, то самым крупным источником является поисковый сервис «Яндекс», то есть пользователи, каким-либо образом узнав об «Утконосе», напрямую вводят его название в поиске.

Была исследована более детальная информация о навигации потребителей внутри самого сайта «Утконоса» с помощью системы MegaIndex<sup>199</sup>. Поддомены, на которые пользователи заходят наиболее часто, представлены в таблице 4:

<sup>199</sup>Megaindex.com

**Таблица 4. Рейтинг поддоменов сайта «Утконоса», Источник: MegaIndex 12.10.2016**

Ссылка на поддомен	Комментарии	% от общего трафика
demo.utkonos.ru <a href="https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/demo.utkonos.ru">https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/demo.utkonos.ru</a>	Страница с акциями и спецпредложениями	48%
gonka.utkonos.ru <a href="https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/gonka.utkonos.ru">https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/gonka.utkonos.ru</a>	Страница конкурса	11%
health-beauty.utkonos.ru <a href="https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/health-beauty.utkonos.ru">https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/health-beauty.utkonos.ru</a>	Страница "Товары для Красоты и Здоровья"	3%
shop.utkonos.ru <a href="https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/shop.utkonos.ru">https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/shop.utkonos.ru</a>	Главная страница сайта	3%
dt.utkonos.ru <a href="https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/dt.utkonos.ru">https://ru.megaindex.com/ba-cklinks/dt.utkonos.ru</a>	Страница с акциями и спецпредложениями	3%

Исходя из этой таблицы, были сформулированы следующие **выводы**:

1) Покупатели наиболее часто заходят на главную страницу, на которой отображаются спец-предложения. (в таблице обозначена как demo.utkonos.ru)

2) Клиентам сервиса интересно следить за организованным «Утконосом» конкурсом «Гонка. Утконос» (gonka.utkonos.ru).

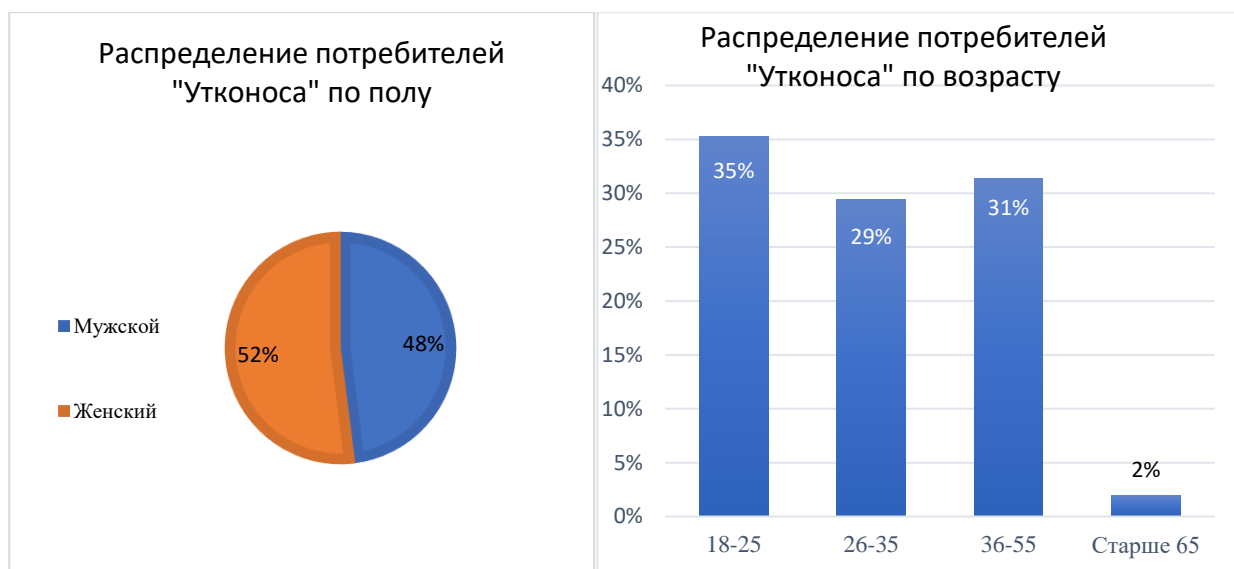
3) Одними из популярных товаров по запросам являются товары для здоровья и красоты (health-beauty.utkonos.ru)

В ходе поискового исследования, авторами статьи также было найдено интервью Дмитрия Лебедева, который является исполнительным директором интернет-гипермаркета «Утконос». Он рассказал сегментах покупателей «Утконоса»: «Около 50%» – мамы с детьми, 15-20% – пенсионеры и люди с ограниченными возможностями. Остальные – это занятые люди, живущие и в индивидуальных жилищах, коттеджных поселках, где в

шаговой доступности отсутствует традиционная розница. Молодежь не готова пользоваться нашими услугами, делать единовременную покупку на 5-6 тыс. рублей, предпочитая готовую еду из ресторанов, суши и пиццу»<sup>200</sup>. Данная информация также будет проверена в ходе дальнейшего исследования.

Теперь стоит перейти к анализу потребителей интернет-магазина «Утконос» по результатам онлайн-опроса авторов. Половозрастная структура респондентов представлена на рисунках 7 и 8.

**Рисунки 7, 8. Половозрастные характеристики респондентов на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос:**  
<https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>



При сравнении результатов опроса и мониторинга наблюдаются похожие результаты. На этом основании можно сделать вывод, что выборка для опроса является репрезентативной.

Респонденты распределились в приблизительно равных пропорциях между возрастными группами 18-25, 26-35 и 36-55 лет.

### Лояльность

Опрос позволил определить такой важный критерий маркетинговой эффективности работы интернет-магазинов как индекс NPS. Для расчета индекса авторы статьи

<sup>200</sup>Ольга Крыкова «Утконос»: «Появление конкурентов пойдет на пользу нашему бизнесу»  
<http://www.retail.ru/interviews/84848/> 13.11.2014

использовали результаты ответа на вопрос: «Посоветовали бы Вы интернет-сервис доставки своим друзьям и знакомым?», при ответе на этот вопрос использовалась десятибалльная шкала. Адвокатами являются респонденты, оценившие свое желание советовать сервис друзьям в 9-10 баллов, нейтралами – в 7-8 баллов, критиками – в 1-6 баллов. При подсчете индекса авторы использовали методологию Райхельда<sup>201</sup>. Индекс NPS рассчитывался как процент адвокатов от всех респондентов, выбравших конкретный интернет-магазин минус процент критиков от всех респондентов, выбравших конкретный интернет-магазин. Результаты для конкурирующих в интернете магазинов представлены в таблице 5.

**Таблица 5. Индекс NPS. Составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>**

	Адвокаты (%респондент ов)	Нейтралы (%респондентов )	Критики (%респондентов )	NPS (Адвокаты в % - Критики в %)
Утконос	41 %	41%	19%	22%
Азбука Вкуса	50%	25%	25%	25%
Metro C&C	6%	75%	19%	-13%
ОК Доставка	30%	20%	50%	-20%

Из таблицы 5 можно сделать вывод, что среди клиентов компаний «Утконос» и «Азбука Вкуса» доля «адвокатов» (лояльные клиенты, которые готовы рекомендовать компанию своим знакомым) превышает долю «критиков» более чем на 20%. Компания может достаточно хорошо спрогнозировать прибыль, которую она получает от клиентов-«адвокатов», и, кроме того, такие клиенты достаточно долго не уходят из компании. Для интернет-магазинов «Metro C&C» и «Окей Доставка» индекс NPS отрицателен, что говорит об обратной ситуации (клиентов – «критиков» больше, чем клиентов – «адвокатов»). Данным компаниям стоит улучшать свой сервис и другие показатели, влияющие на лояльность потребителей.

<sup>201</sup>Frederick F. Reichheld «The One Number You Need to Grow», Harvard Business Review, 2003 <http://edtech2.tennessee.edu/projects/USDA/onenumber.pdf>

**Стоимость потребительской корзины.** Информационный портал «The Village» сравнил цены в некоторых интернет-магазинах с помощью индекса «Оливье»<sup>202</sup>. Индекс включает продукты, нужные для приготовления салата Оливье (см. таблицу 6). Видно, что Окей Доставка имеет наименьшую стоимость корзины, далее следует «Утконос», а самая дорогая корзина - в магазине «Азбука Вкуса».

*Таблица 6. Стоимость продуктовой корзины для салата Оливье.*

Магазин	Стоимость корзины
Окей Доставка	664,70 Р
Утконос	943,70 Р
Азбука Вкуса	1 276,10 Р

Составлена авторами по данным из источника «The Village»

Для конкурентного анализа авторы предлагают собственную корзину, которая включает в себя следующие продукты: батон белого хлеба, молоко 1 литр 3,2%, сыр «Российский» 300 грамм, колбаса «Докторская» 500 грамм. В таблице 12 авторы сопоставили реальную и воспринимаемую стоимость такой корзины. Реальная стоимость получена с помощью суммирования реальных цен на продукты в магазинах на дату 7.11.2016. Воспринимаемая стоимость корзины считалась как среднее значение среди оценок респондентов. Видно, что наиболее дешевая потребительская корзина, как по реальной, так и по воспринимаемой стоимости, сформировалась в магазине «Окей Доставка», а самая дорогая - в «LavkaLavka». Также видно, что распределение воспринимаемой стоимости соответствует реальной стоимости (исключением является Korzinka.com, это может быть объяснено тем, что выборка респондентов слишком мала и смещена).

<sup>202</sup> Информационный портал The Village, дата обращения 13.12.2016 <http://www.the-village.ru/village/food/price-food/229051-indeks-olivie>

**Таблица 7. Дата обращения 7.11.2016. Результаты ответов о выборе стоимости корзины, распределение по магазинам.**

<b>Магазин</b>	<b>Реальная стоимость корзины</b>	<b>Воспринимаемая стоимость корзины</b>
ОК Доставка	155 Р	470,00 Р
Korzinka.com	402 Р	650,00 Р
Утконос	577 Р	566,00 Р
Metro C&C	603 Р	611,76 Р
Азбука Вкуса	615 Р	650,00 Р
Лукино	750 Р	-
LavkaLavka	1 230 Р	700,00 Р

Составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента  
Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>

### **Сегментация потребителей**

По результатам опроса была проведена сегментация клиентов продуктового интернет-ритейла. Покупатели были разделены по критерию воспринимаемой стоимости потребительской корзины, которая состоит из следующих продуктов: хлеб белый (батон 300г), молоко (1л; 3,2%), сыр Российский (300г) и колбаса вареная Докторская (500г). Сегмент 1: «Низкая стоимость», для потребителей этого сегмента воспринимаемая стоимость корзины меньше 520 рублей. Сегмент 2: «Высокая стоимость» - воспринимаемая стоимость корзины - более 520 рублей. Стоимость 520 рублей является средней воспринимаемой стоимостью потребительской корзины для всех респондентов, принявших участие в опросе.

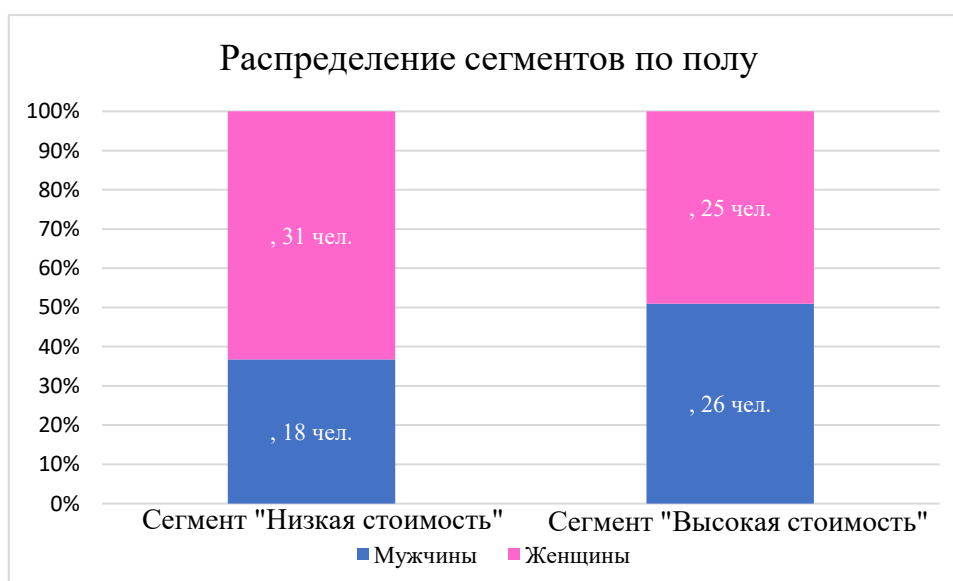


**Рисунок 9.** Составлен на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента. Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>



Для характеристики сегментов сначала стоит рассмотреть распределение респондентов из сегментов по полу. Видно, что в сегменте Низкая стоимость преобладающее количество составляют женщины, а в сегменте Высокая стоимость большинство представлено мужчинами.

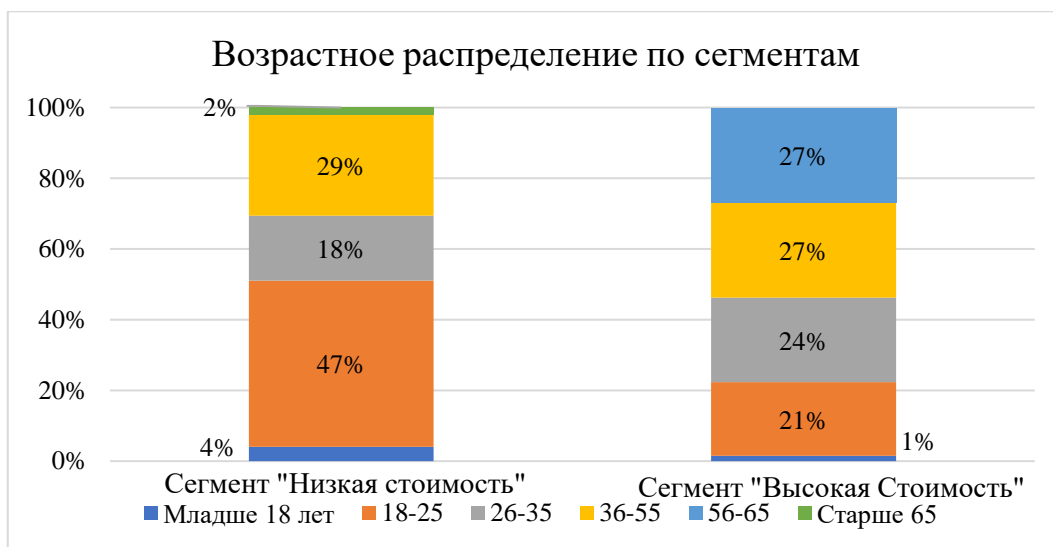
**Рисунок 10.** Составлен авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>



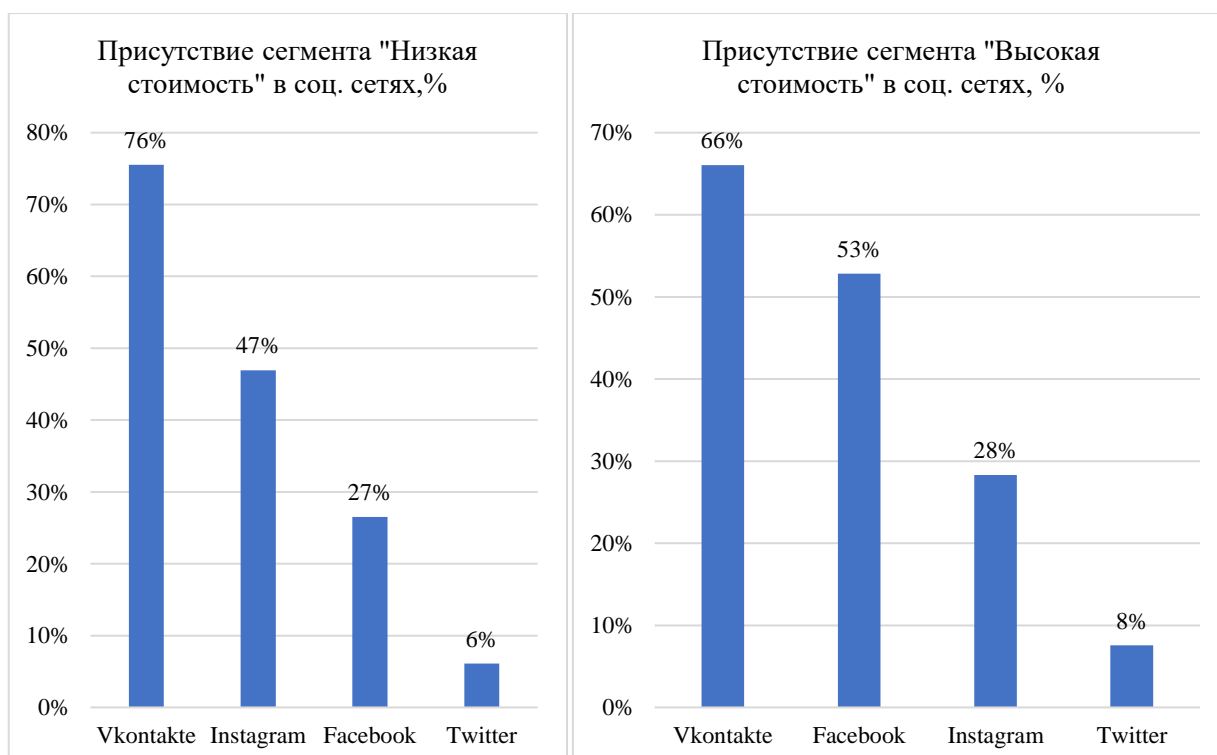
Далее рассмотрим возрастные характеристики сегментов. Сегмент «Низкая стоимость» в основном представлен возрастной группой 18-25 лет, а также группами от 26 до 55 лет

(см. рис. 11). Сегмент «Высокая стоимость» имеет более равномерное распределение по возрастам: примерно в равных долях представлены респонденты от 18 до 65 лет. Таким образом, можно сказать, что сегмент «Низкая стоимость» является более «молодым», а сегмент «Высокая стоимость» не имеет ярко выраженных доминирующих возрастных групп.

**Рисунок 11. Составлен авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>**



**Рисунки 12, 13. составлены авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>**



Рассмотрим присутствие потребителей из каждого сегмента в социальных сетях. На первом месте в обоих сегментах находится социальная сеть ВКонтакте, однако в сегменте «Высокая стоимость» она выбилась в лидеры с меньшим количеством ответов. Это может объясняться тем, что потребители сегмента «Высокая стоимость» в значительной степени ориентированы на социальную сеть Facebook. Twitter занимает последнее место в обоих сегментах.

Проанализируем присутствие и активность Утконоса в социальных сетях, чтобы понять, насколько хорошо компания взаимодействует с потребителями. Сервис «Социальный Разведчик»<sup>203</sup>, позволяет сравнить количество отметок «мне нравится» и количество «репостов» в социальных сетях. Получен неутешительный для «Утконоса» показатель, равный 34 для группы магазина в ВКонтакте, что составляет чуть более 13% совокупного показателя по всем проанализированным социальным сетям (см. табл. 8). Интересно также, что даже Твиттер обогнал ВКонтакте, несмотря на то, что в Твиттере у Утконоса официальная страница «заброшена» и количество подписчиков составляет всего 39<sup>204</sup>.

**Таблица 8. Составлена авторами по данным сервиса «Социальный Разведчик»**

Социальная сеть	Твиттер	ВКонтакте	Гугл плюс	Одноклассник	Итого
Количество «лайков» и «шервов»	137	34	64	20	255

Для анализа деятельности Утконоса в сети Facebook, достаточно зайти на страницу Утконоса в этой сети<sup>205</sup>. 14541 отметка «Мне нравится» и регулярные публикации на стене дают понять, что страница ведется довольно активно.

Facebook, в котором Утконос ведет себя активно, популярен во втором сегменте в большей степени. В ВКонтакте, на которую ориентирована большая часть сегмента

<sup>203</sup> Интернет-сервис анализа социальных сетей «Социальный Разведчик» <http://soc.c3h.ru/>, дата обращения 24.12.2016

<sup>204</sup> Официальная Твиттер-страница Утконоса [https://twitter.com/ru\\_utkonos](https://twitter.com/ru_utkonos), дата обращения 24.12.2016

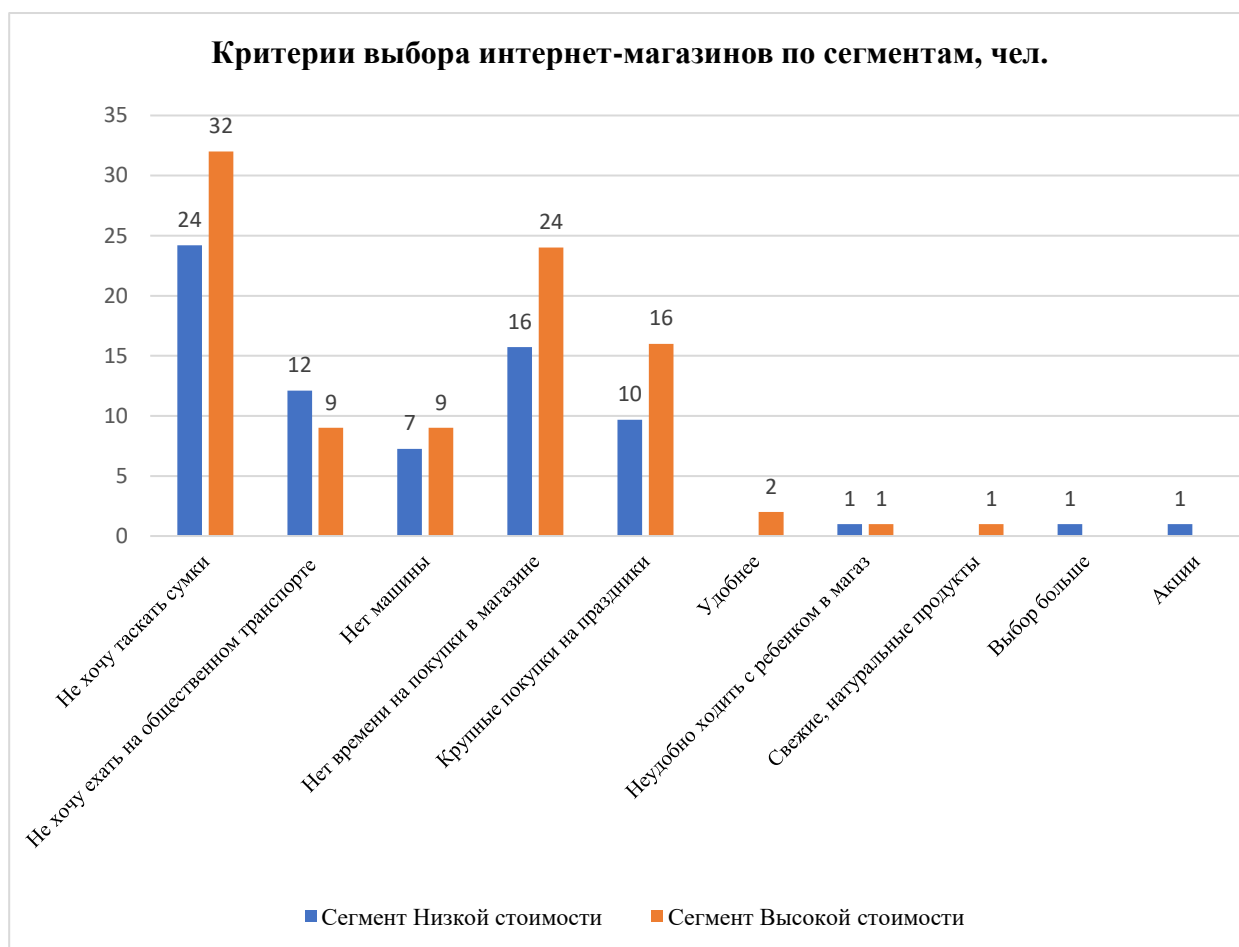
<sup>205</sup> Официальная страница Утконоса в Facebook [https://www.facebook.com/utkonos.ru/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/utkonos.ru/?ref=page_internal), дата обращения 24.12.2016

«Высокая стоимость», и занимает лидирующую позицию во втором сегменте, Утконос работает недостаточно интенсивно.

Как и по критерию брачных отношений, сегменты по наличию/отсутствию детей практически не отличаются, лишь в сегменте Низкая стоимость заметно небольшое преобладание респондентов без детей.

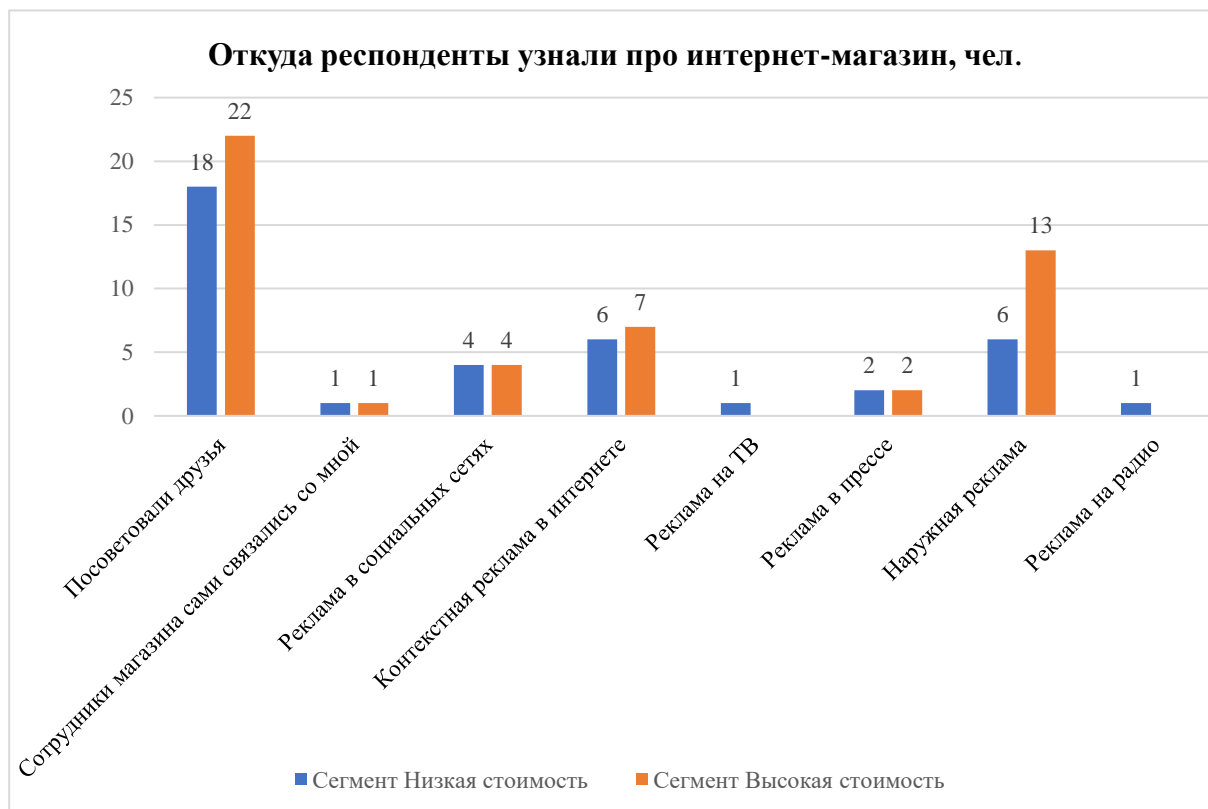
Далее были проанализированы критерии выбора интернет-магазинов по сегментам (см. рисунок 14). Видно, что в сегменте «Высокая стоимость» большее количество респондентов выбирает интернет-магазины продуктов потому, что ценит свое время и усилия. Для сегмента «Низкая стоимость» все критерии выбора распределены примерно одинаково, но, кроме того, респонденты выделяют такие критерии покупки, как акции и большой ассортимент.

**Рисунок 14. Полный список причин, по которым сегменты выбирают именно онлайн магазины продуктов, составлен авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>**



Последнее, что необходимо выделить – то, откуда люди узнали о онлайн-сервисе «Утконос». Для этого проанализируем рисунок 15.

**Рисунок 15. Источники трафика на сайт Утконоса, составлен авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента** Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>



Столь высокий показатель такого источника клиентов, как «совет друзей» в обоих сегментах свидетельствует о следующем: люди довольны сервисом, услугами и товарами компании «Утконос» и готовы рекомендовать эту компанию своим друзьям и коллегам, что также подтверждает индекс NPS(см. табл. 5)

Услышав от друзей или увидев рекламу, человек сразу будет искать информацию об услышанном/увиденном в поисковой системе, что и выводит Яндекс в топ входящего трафика на сайт (см. рисунок 6). Контекстная же реклама может привести заинтересовавшегося пользователя на купонные сервисы, которые далее перенаправят трафик на сайт своего партнера – онлайн магазин «Утконос».

#### **Анализ нормы потребления.**

Далее стоит рассмотреть норму потребления в месяц по сегментам. Норма потребления рассчитывается как средний темп покупок в интернет-магазине умноженный на средний чек покупки по каждому интернет-магазину. Далее этот показатель усредняется по магазинам.

**Таблица 9. Норма потребления в месяц в различных интернет-магазинах.**  
 Составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента  
 Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>

	Средняя норма потребления сегмента «Низкая стоимость» в месяц	Средняя норма потребления сегмента «Высокая стоимость» в месяц
ОК Доставка	1 550Р	9 950 Р
Азбука Вкуса	1 313Р	18 500 Р
Утконос	8 025Р	10 264 Р
Metro C&C	10 714Р	8 306 Р

**Профили сегментов.** На рисунке 16 представлены профили двух сегментов по воспринимаемой важности параметров ценности рыночного предложения. Видно, что сегменты существенно различаются между собой.

**Рисунок 16. Важность параметров ценности рыночного предложения по сегментам.**  
 Составлена авторами по данным опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента  
 Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>



Выводы о ценности рыночного предложения для сегментов представлены в таблице 10.

**Таблица 10. Ценность рыночного предложения для сегментов. Составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента**  
**Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>**

Сегмент «Низкая стоимость»	Оценка важности	Сегмент «Высокая стоимость»	Оценка важности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невысокие цены</li> <li>• Бесплатная доставка</li> <li>• Удобство оплаты</li> <li>• Наличие бонусных программ и скидок</li> </ul>	<p>4,0</p> <p>4,3</p> <p>4,0</p> <p>3,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость доставки</li> <li>• Небольшой временной интервал доставки</li> <li>• Быстрота оформления заказа на сайте</li> <li>• Вежливость курьеров</li> </ul>	<p>4,4</p> <p>4,2</p> <p>4,1</p> <p>4,1</p>

Видно, что сегмент «Низкой стоимости» более чувствителен к изменению цены и очень внимательно и избирательно подходит к выбору товаров на сайте, в то время как сегмент «Высокой стоимости» более чувствителен к качеству и скорости предоставляемых услуг.

В таблице 11 приведены сводные характеристики сегментов.

**Таблица 11. Портреты сегментов. Составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента**  
**Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>**

	Сегмент Низкая стоимость	Сегмент Высокая стоимость
Средний возраст	18-25 лет	36-65 лет
Пол	женский	Мужской
Семейное положение	не замужем	Женат
Наличие детей	нет	Да
Наличие автомобиля	нет	Да
Социальные сети (топ 2)	VK, Instagram	VK, Facebook

Средний чек	3 000 Р	5 078 Р
Средняя частота покупки в месяц	2	2
Средняя норма потребления в месяц	6 143 Р	10 694 Р

## Анализ конкурентов

**Подбор конкурентов.** Для выявления конкурентов онлайн-гипермаркета «Утконос» был использован сервис SimilarWeb<sup>206</sup>, с помощью которого удалось выделить следующих конкурентов: Азбука Вкуса, Metro Cash&Carry, Окей Доставка, Korzinka.com.

При анализе конкурентов также был использован сервис AdVse<sup>207</sup>, который в качестве ближайшего конкурента для «Утконоса» выявил сайт магазина «Окей».

Поиск конкурентов также проводился в поисковых системах «Яндекс» и «Google», и выяснилось, что с «Утконосом» также могут конкурировать такие сервисы доставки продуктов, как «LavkaLavka»<sup>208</sup> и «Лукино»<sup>209</sup>. Однако, стоит упомянуть, что данные магазины отличаются позиционированием, а именно фокусируются на продаже фермерских продуктов.

Следующим шагом при анализе было сравнение эффективных показов сети «Утконос» и его конкурентов с помощью сервиса MegaIndex. Эффективные показы представляют собой хорошую характеристику результативности поиска, в этом показателе учитывается популярность поисковой системы, частота запроса и позиция в результатах поиска. Именно количество эффективных показов (в тысячах) отложено на вертикальной оси на сайте MegaIndex. Горизонтальная ось представляет собой временную ось, рассматривается период с октября 2015 года, по октябрь 2016 года. Оказалось, что наиболее близким по общим запросам конкурентом является «Metro C&C», сервис «ЛавкаЛавка» относительно слабо представлен в Интернете, о «О'кей доставка» запрашивается значительно меньше, чем «Утконос»<sup>210</sup>. Конкурентный анализ сайта «Утконос» с помощью сервиса MegaIndex приводится в приложении 2.

<sup>206</sup> Онлайн-сервис <https://www.similarweb.com/>

<sup>207</sup> Онлайн-сервис AdVse, поисковый запрос «Утконос и продукты онлайн» [электронный ресурс]: <https://advse.ru> (дата обращения: 13.12.2016)

<sup>208</sup> Онлайн-магазин «LavkaLavka» <http://lavkalavka.com/>

<sup>209</sup> Онлайн-магазин «Лукино» <https://lukino.ru/>

<sup>210</sup> Данные за год: Октябрь 2015 – Октябрь 2016, Источник: MegaIndex



### Конкурентный анализ сайтов

С помощью сервиса SimilarWeb проанализируем трафик сайта «Утконоса» и трафик сайтов конкурентов: Metro С&С, Азбука Вкуса, О`кей Доставка, Korzinka. В таблице 12 представлены важнейшие показатели по посещаемости сайтов за месяц с 12.09.2016 по 12.10.2016.

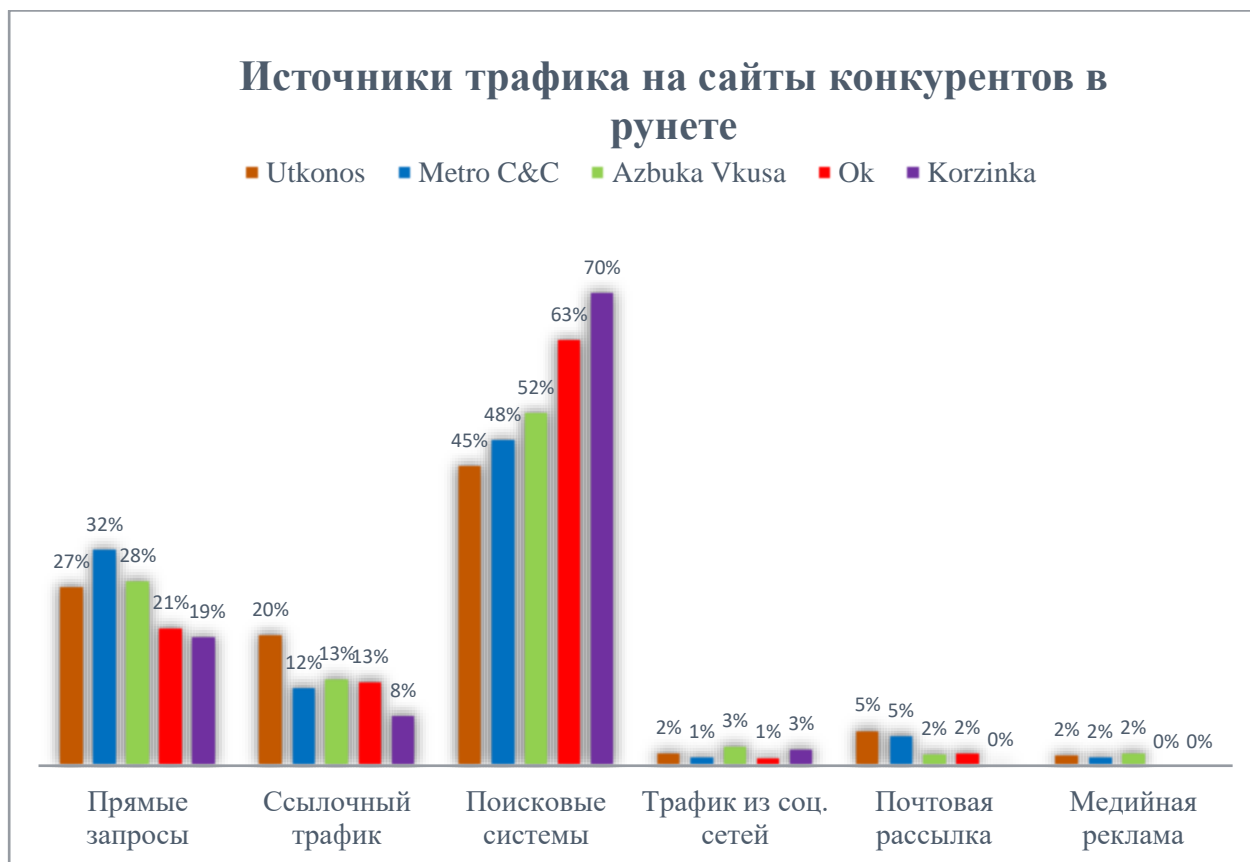
*Таблица 12. Показатели трафика по сайту «Утконоса» и сайтам конкурентов за период 12.09.2016-12.10.2016, составлена авторами по данным SimilarWeb, дата обращения 12.10.2016*

Название компании	Количество посещений	Среднее время посещения	Количество посещенных страниц	Bounce Rate (количество отказов от просмотра сайта)
Утконос	1,4 млн.	7 мин. 11 сек.	8,56	45,86%
Метро	2,2 млн.	4 мин. 22 сек.	6,41	33,27%
Азбука Вкуса	0,34 млн.	5 мин. 48 сек.	6,6	37,35%
О`Кей	0,86 млн.	2 мин. 30 сек.	3,16	34,13%
Корзинка	0,01 млн.	47 сек.	2,17	50,60%

Анализируя таблицу 12, можно заметить, что почти половина посетителей сайта «Утконос» покидают сайт со страницы входа, просматривая не более одной страницы, что ниже, чем у конкурентов. Также видно, что средняя длительность сессии и количество просматриваемых страниц на сайте намного выше, чем у конкурентов.

Также можно проанализировать источники трафика на сайты конкурентов. Рисунок 19 приводит данные по источникам трафика на сайты выбранных сервисом SimilarWeb конкурентов.

**Рисунок 19. Источники трафика сайта «Утконос» и конкурентов за период 12.09.2016-12.10.2016, построен авторами по данным SimilarWeb, дата обращения 12.10.2016**



Доля прямых заходов на сайт (на рисунке 20 обозначены, как «Direct») у Metro C&C. Возможно это самый узнаваемый магазин из представленных. В целом, популярность сервисов среди потребителей распределена в соответствии с группой трафика прямых запросов на данной диаграмме, так как, зная о магазине, потребители напрямую заходят на сайт соответствующего магазина. Стоит отметить, что у «Утконоса» значительно, в сравнении с конкурентами, развит прямой маркетинг путем рассылки сообщений по электронной почте. Очень мало трафика приходит на сайты из социальных сетей и от медийной рекламы, следовательно, можно предположить, что компания мало использует медийную рекламу, а работа в социальных сетях не дает трафика на сайт, как Утконоса, так и конкурентов.

Далее обратимся к анализу технических характеристик сайта, которые отражают работу по оптимизации выдачи в поисковых сервисах (SEO). Все эти параметры являются важными. Например, если сайт загружается долго или неудобен, то пользователь может

покинуть его. В таблице 13 представлена сводная статистика по сайту онлайн-гипермаркета «Утконос» и его основным конкурентам по методологии сервиса Website Grader<sup>211</sup>.

**Таблица 13. Сводная статистика по оценкам качества сайтов. Составлена авторами по данным websitegrader.com**

Рейтинг	Показатели	Размер страниц	Количество HTTP запросов	Время загрузки страниц	Поддержка мобильных телефонов	Заголовок и страницы	Описание сайта в поисковой выдаче
Max: 100	Оптимально	до 3 мб	наименьшее	до 3 сек	да	<71 символа	<156 символов
Rate: 62	Утконос	2,8 мб	287	8,8 сек	да	нет	нет
Rate: 79	Metro C&C	1,2 мб	79	5,1 сек	да	да	нет
Rate: 34	Азбука Вкуса	3,3 мб	210	11,8 сек	нет	нет	нет
Rate: 50	Окей Доставка	2,5 мб	152	14,3 сек	да	нет	нет
Rate: 42	Korzinka.com	1,3 мб	116	3,7 сек	нет	нет	нет

Наиболее успешным по всем показателям является сайт компании Metro C&C, так как все показатели оптимизированы лучше, чем у конкурентов. Второе место занимает сайт компании «Утконос», однако время загрузки страницы большое – 8,8 секунд, что негативно влияет на взаимодействие потребителей с сайтом. Остальные конкуренты расположились в таком порядке: 3 – Окей Доставка, 4 – Korzinka.com и 5 – Азбука Вкуса.

### Карта ценности

Построим карту ценности в осях воспринимаемого качества и воспринимаемой цены, чтобы оценить, какое положение та или иная компания занимает в глазах потребителей каждого сегмента.

Для построения карты авторы пользовались методологией Бредли Гейла<sup>212</sup>. Для оценки воспринимаемого качества (горизонтальная ось) использовались параметры ценности

<sup>211</sup>Онлайн сервис по оценке качества сайтов, дата обращения 26.10.2016  
<https://websitegrader.com/results>

<sup>212</sup> Gale, Bradley T., and Donald J. Swire. «Value-Based Marketing & Pricing.» *Journal of Professional Pricing* 15.3 (2006), p. 7.

рыночного предложения: каждому параметру присваивался вес в соответствии с важностью этого параметра для потребителей двух сегментов (см. профили сегментов, рисунок 16). Далее в обоих сегментах было произведено разделение результатов опроса в части оценки компаний по параметрам ценности. Ответы респондентов по каждому атрибуту ценности усреднялись для каждой компании. Затем для каждой компании по полученным параметрам рассчитывалось средневзвешенное по важности значение оценки респондентов, и именно это значение отображалось как воспринимаемое качество продукции компании в данном сегменте. Максимальное значение оценки по конкретному параметру – 5 баллов). Для оценки воспринимаемой цены (вертикальная ось) был использован вопрос о воспринимаемой цене заданной корзины продуктов (см. рис. 9), эти показатели усреднялись по каждой компании в сегменте. По соответствующим точкам (Воспринимаемое качество; Воспринимаемая цена) рассматриваемых интернет-магазинов строится линия регрессии (*линия справедливой цены*), отражающая в сегменте ту цену, которую потребители считают справедливой для каждой заданной величины воспринимаемого качества. Компании, находящиеся выше линии справедливой цены, будут постепенно терять свою долю на рынке, поскольку цены на товары этих компаний в глазах потребителя неоправданно высоки для их качества. Компании, которые расположены ниже линии справедливой цены, будут постепенно наращивать свою рыночную долю – цены на товары привлекательны для потребителей, поскольку ниже справедливых цен для данного воспринимаемого качества. Линия справедливой цены проходит через среднюю точку, которая отражает средние значения воспринимаемой цены и воспринимаемого качества товаров на данном рынке. *Угловой коэффициент* линии справедливой цены показывает, какое увеличение воспринимаемой цены на товар при увеличении воспринимаемого качества на единицу потребители считают справедливым.

Линии, параллельные осям и проходящие через среднюю точку, делят карту на четыре квадранта:

1) Левый нижний квадрант: ниже средней воспринимаемой цены и ниже среднего воспринимаемого качества. Это множество компаний, малопривлекательных с точки зрения качества, но с соответствующей ожидаемой низкой ценой продукции;

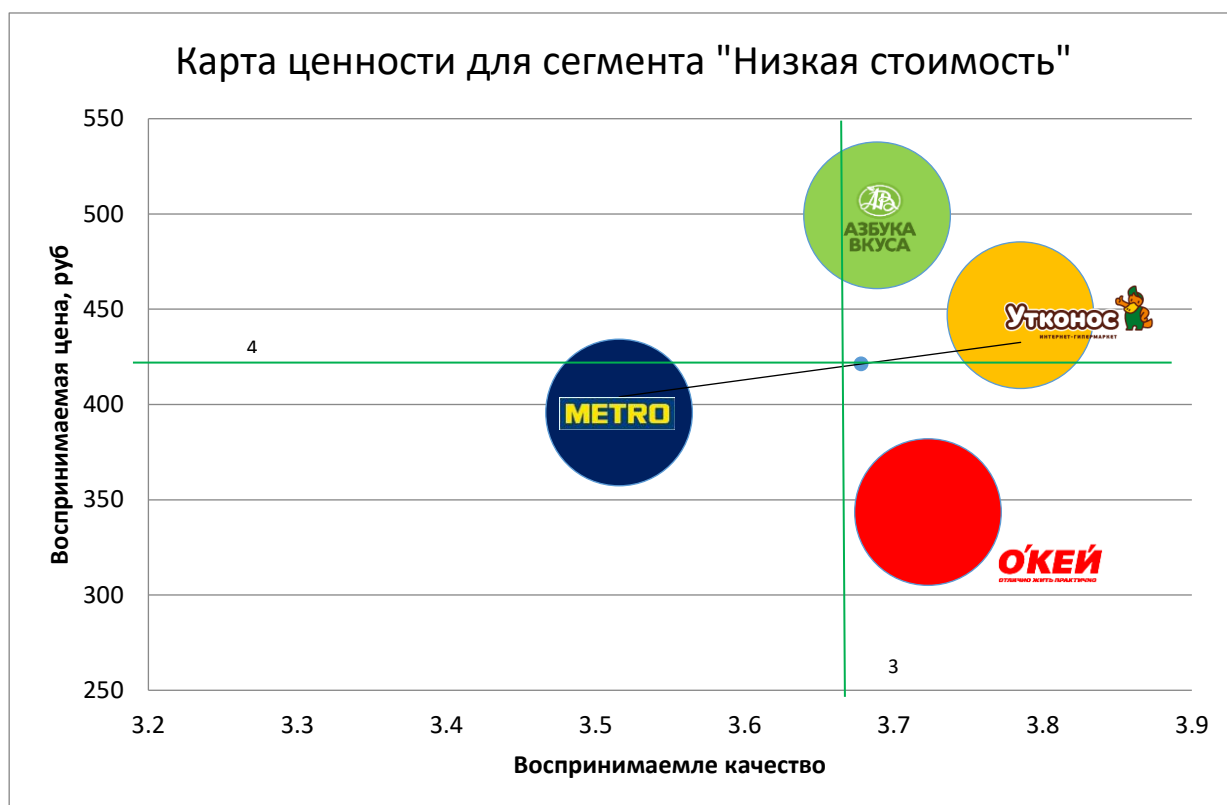
2) Левый верхний квадрант: выше средней воспринимаемой цены и ниже среднего воспринимаемого качества. Это наименее привлекательное множество компаний, так как с точки зрения потребителя они за низкое качество продукции платят неоправданно высокую цену;

---

3) Правый верхний квадрант: выше средней воспринимаемой цены и выше среднего воспринимаемого качества. Это множество компаний с высокой воспринимаемой ценой, однако и с высоким воспринимаемым качеством;

4) Правый нижний квадрант: выше средней воспринимаемой цены и ниже среднего воспринимаемого качества. Это наиболее привлекательное множество компаний, так как их товар с высоким воспринимаемым качеством и низкой воспринимаемой ценой в глазах потребителя.

*Рисунок 20. Карта ценности, составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>*



#### Сегмент «Низкая стоимость»:

Среднее значение воспринимаемой цены – 421,28 рублей, среднее значение воспринимаемого качества – 3,68 балла.

Интернет-гипермаркет «Утконос» находится в правом верхнем квадранте (446,77 рублей – воспринимаемая цена, 3,79 баллов – воспринимаемое качество). То есть он является в глазах потребителей сегмента «Низкая стоимость» гарантом высокого качества, причем самого высокого из всех представленных конкурентов (3,72 балла у Окей доставки, 3,69 баллов у Азбуки Вкуса и 3,52 балла у MetroC&C). Однако, за это воспринимаемая цена

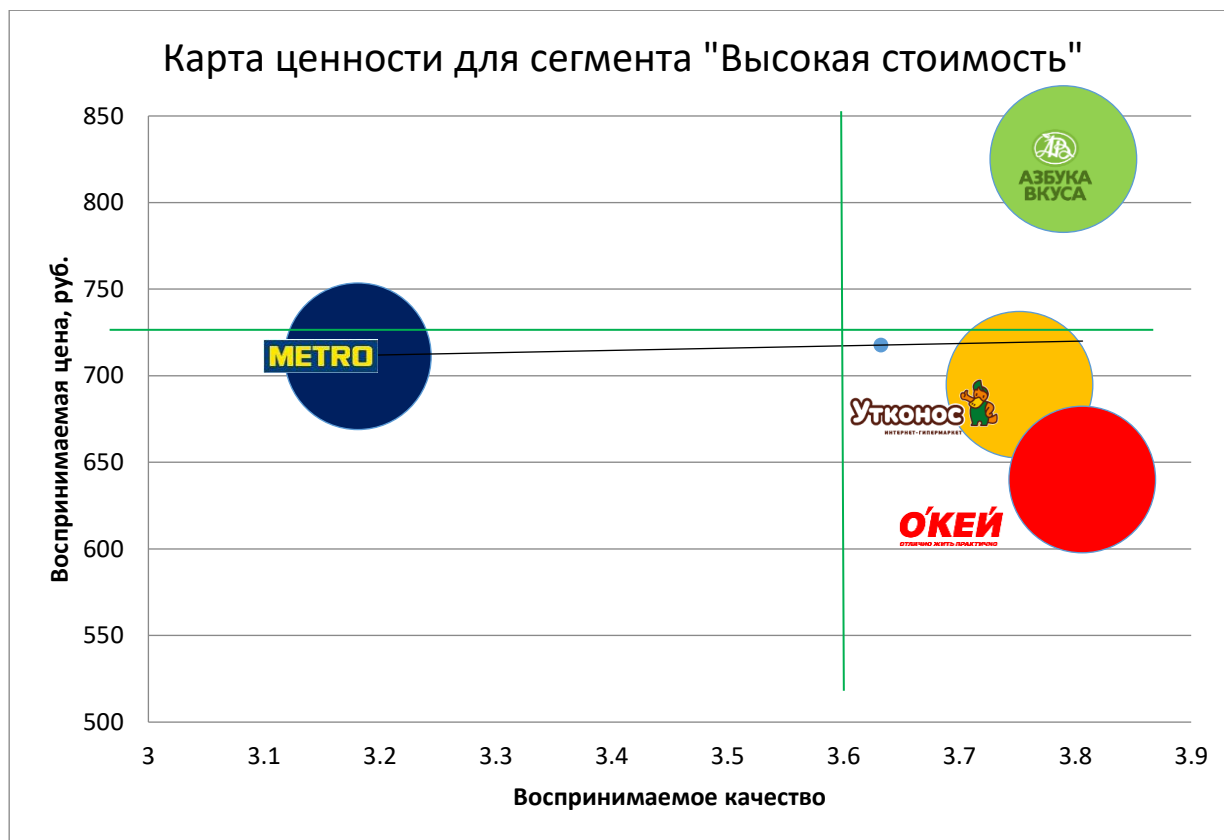
корзины продуктов в Утконосе – одна из самых высоких: лишь воспринимаемая цена в 499,23 рубля в Азбуке Вкуса выше). Утконос расположился в непосредственной близости, но все же над линией справедливой цены, что показывает, что потребители за предоставляемый уровень качества хотят платить чуть меньше (расхождение с линией справедливой цены - 14 рублей). Поэтому можно порекомендовать Утконосу для улучшения своего положения в данном сегменте незначительно снизить цены, либо же увеличить воспринимаемое качество своей продукции (до достижения линии справедливой цены по горизонтали – 0,13 балла).

Самым опасным конкурентом для компании Утконос является Окей, который расположился в самом привлекательном правом нижнем квадранте, с низкой воспринимаемой ценой в 343,46 рублей, что на 77,82 рублей ниже справедливой цены для данного уровня воспринимаемого качества в 3,72 балла, по которому Окей уступает только лишь Утконосу. Таким образом можно заключить, что Окей доставка использует стратегию наращивания доли рынка в данном сегменте. Окей может даже увеличить цены как минимум до уровня Metro C&C с воспринимаемой ценой 395,65 рублей без потери доли рынка благодаря высокому воспринимаемому качеству.

Цена Азбуки Вкуса, которая находится в одном квадранте с Утконосом, почти на 78 рублей выше линии справедливой в глазах потребителей цены. То есть она теряет долю потребителей в Сегменте «Низкая стоимость». Стоит отметить, что данный сегмент не является приоритетным для Азбуки Вкуса, однако для улучшения своей позиции на нем ей следует работать над увеличением воспринимаемого качества своей продукции: до линии справедливой цены по горизонтали – 0,72 балла.

MetroC&C же находится в устойчивом положении, непосредственно на линии тренда, но в левом нижнем сегменте: с качеством на 0,16 баллов и с ценой на 25,60 рублей ниже средних значений по сегменту. То есть предоставляет продукцию на рынок по довольно низкой цене в 395,65 рублей, но с довольно низким воспринимаемым качеством в 3,52 балла, не представляя значительной угрозы для Утконоса. Для улучшения своей позиции в данном сегменте MetroC&C требуется работать над увеличением воспринимаемого качества своей продукции. Например, при увеличении воспринимаемого качества на 0,17 балла, MetroC&C достигнет уровня Азбуки Вкуса и сможет потеснить ее на этом сегменте.

Рисунок 21. Карта ценности, составлена авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос: <https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JLJz3PQjA3>



Для сегмента «Высокая стоимость» среднее значение воспринимаемой цены – 717,71 рублей, среднее значение воспринимаемого качества – 3,63 балла. Угловой коэффициент линии справедливой цены для сегмента «Высокая стоимость» (13,27) ниже, чем для сегмента «Низкая стоимость» (106,04). То есть потребители более высокого ценового сегмента считают, что справедливое увеличение цены за увеличение воспринимаемого качества на единицу составляет 13,27 рублей, а потребители более низкого ценового сегмента оценивают справедливую стоимость увеличения воспринимаемого качества на единицу в 106,04 рублей. Это можно объяснить тем, что в сегменте «Высокая стоимость» потребители в целом платят гораздо больше (среднее значение воспринимаемой цены почти на 300 рублей выше, чем сегменте «Низкая стоимость»), поэтому требуют более высокого уровня обслуживания на каждый дополнительно потраченный рубль.

В сегменте «Высокая стоимость» интернет-гипермаркет Утконос занимает более выгодную позицию, чем в сегменте «Низкая стоимость», находясь в правом нижнем квадранте (воспринимаемая цена 694,74 рублей и воспринимаемое качество – 3,75 балла). Воспринимаемая цена на продукцию ставит Утконос в довольно выгодное положение ниже

уровня справедливых цен на 22,96 рубля. Для улучшения положения на рынке данного сегмента Утконос может увеличивать воспринимаемое качество своей продукции. Для достижения уровня Окей требуется 0,05 балла.

Главным и опаснейшим конкурентом на этом сегменте опять является Окей доставка с самым высоким воспринимаемым качеством среди конкурентов (3,81 балла) и с самой низкой воспринимаемой ценой (640 рублей). Таким образом, и на этом сегменте Окей занимает позицию компании, наращивающей свою долю. Окей обладает очевидным преимуществом над конкурентами и по цене, и по качеству.

MetroС&С, как и в сегменте «Низкая стоимость», стабильна на уровне линии справедливой цены в левом нижнем квадранте, то есть не представляет серьезной опасности для Утконоса. Для улучшения своего положения в данном сегменте MetroС&С следует увеличивать воспринимаемое качество своей продукции, так как магазин сильно отстает от остальных игроков на рынке (0,57 балла до ближайшего конкурента – Утконоса) при одинаковом уровне воспринимаемых цен.

Азбука Вкуса выигрывает у Утконоса в качестве, но находится на 107,29 рублей выше линии тренда, то есть теряет долю на рынке данного сегмента. Данный сегмент является для Азбуки Вкуса приоритетным, поэтому усиление позиций на нем является критически важным. Для этого Азбуке Вкуса следует либо увеличивать воспринимаемое качество своей продукции, либо снизить воспринимаемую цену.

## **Выводы и рекомендации**

### **Рекомендации для сегмента 1 «Низкая стоимость»:**

- 1) Делать больший упор на молодые возрастные группы. Например, совместные рекламные ролики с представителями игровой индустрии или мероприятия с видеоблогерами.
- 2) Активная работа компании в социальных сетях: открытие Instagram страницы – данная социальная сеть достаточно популярна среди потребителей, ей пользуются 47% потребителей данного сегмента. Через нее можно выкладывать различные фото, которые будут демонстрировать потребителю устройство бизнеса «Утконоса», например, фото продуктов на складе. Как мы считаем, данная мера может привлечь новых потребителей именно через социальную сеть, а также повысить доверие к бренду. Полезно было бы привлечение популярных блогеров на своей странице ВКонтакте.
- 3) Более эффективная работа с отзывами потребителей.



4) Для привлечения сегмента 1 «Низкая стоимость» стоит проводить ценовые акции и скидки, инвестировать в бонусные программы. Также целесообразным будет снижение порога бесплатной доставки.

5) Компании стоит внедрять современные системы оплаты. Так, стоимость считывателя бесконтактных карт, который позволит поддерживать оплату с помощью систем Apple Pay и Samsung Pay составляет 12 500 рублей<sup>213</sup>. Данной технологией можно оснастить все платежные терминалы онлайн-гипермаркета.

6) Снижение воспринимаемой цены потребительской корзины - достаточно небольшого снижения (примерно 14 рублей для данной корзины), чтобы оказаться более привлекательным в глазах потребителей. Либо же увеличить воспринимаемое качество своей продукции на 0,13 балла: расширить бонусную программу, улучшить функциональность сайта – добавить возможность сравнения товаров и улучшить качество их фотографий.

#### **Рекомендации для сегмента 2 «Высокая стоимость»:**

1) Компании стоит повысить качество доставки (нанимать более вежливых курьеров, людей, которые будут более привлекательны в глазах клиентов), сократить время доставки

2) Активная работа «Утконоса» в крупных социальных сетях: развитие сообщества в Facebook – необходимо усилить присутствие в социальной сети, набрать больше участников в сообщество, активно отвечать на вопросы и создавать темы для обсуждения

3) Более эффективная работа с отзывами

4) Повысить воспринимаемое качество в глазах потребителей сегмента «Высокая стоимости» (примерно на 0,05 балла) по одному или нескольким из следующих категорий: скорость доставки, удобство поиска на сайте, быстрота оформления заказа на сайте, удобство оплаты, вежливость курьеров, возможность отслеживания этапов заказа (в обработке/отправлен/доставлен).

#### **Общие рекомендации:**

1) Для лучшей работы в обоих сегментах усилить присутствие в социальной сети Вконтакте, набирать больше участников в группу, активно отвечать на вопросы, создавать темы для обсуждения. Стоит проводить конкурсы, включающие в себя условие «вступите в

---

<sup>213</sup>Интернет-магазин <http://www.smart-card.ru/schityvatel-beskontaknyh-kart-xpress-cm100/>

группу VK». Необходимо уделять большее внимание негативным отзывам в группе, исправлять негативные моменты, но и затем объявлять о том, что «проблема решена»

2) Активное взаимодействие с потребителями на сайтах отзывов

Так как на сайтах отзывов, как выяснилось, присутствует много негативных комментариев о компании, авторы статьи также рекомендуют отвечать людям на отзывы, а также исправлять то, в чем проявлялось недовольство потребителя. Необходимо сообщать потребителю о том, что недостаток был исправлен. В глазах других потребителей, читающих отзывы о компании, «Утконос» приобретет более положительную репутацию за счет того, что компания стремится к улучшениям.

5) Оптимизация сайта интернет-магазина «Утконос»

В ходе исследования было выявлено, что сайт компании «Утконос» не идеален и загружается достаточно долго. Так как время загрузки является важным фактором удержания потребителя, то стоит обратить на это внимание. Внедрение инноваций:

- поддержка работы платежных систем Apple Pay/Samsung Pay
- введение в эксплуатацию нескольких пунктов самовывоза
- установка продуктоматов с регулируемым температурным режимом

Можно использовать единичную акцию доставки продуктов роботами в качестве PR-кампании.

б) Стоит увеличить рекламное присутствие в социальных сетях, так как несмотря на то, что сейчас столь распространены данные средства связи и общения, лишь 2% людей приходят на сайт Утконоса из социальных сетей<sup>214</sup>.

7) Поскольку большая часть респондентов в обоих сегментах (18 и 22)<sup>215</sup> узнали об Утконосе через советы друзей и знакомых, нужно работать с системой отзывов, активно анализировать и улучшать товар в соответствии с отзывами. Стоит улучшить репутацию бренда с помощью качественного сервиса и обеспечения сервиса на этапах после покупок, например, ускорить процесс возврата товара, расширить ассортимент товара с гарантией.

8) Стоит заключить партнерские соглашения не только с таким сервисом, как malina, но и с такими скидочными и купонными сервисами, как Biglioni share.flocktory.com, поскольку они входят в топ крупнейших сайтов входящего трафика, а share.flocktory.com также и в топ исходящего трафика<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup>См. рис. 20

<sup>215</sup>См. рис. 15

<sup>216</sup>См. рис. 6

Рисунок 22. SWOT-анализ «Утконос», составлен авторами

SWOT – анализ интернет-магазина «Утконос»(15.12.2016)	
Сильные стороны	Слабые стороны
Успешный канал связи - электронная почта	Маленький трафик из социальных сетей, слабая работа Вконтакте
Много клиентов – «адвокатов» (41%)	Не использует рекламу в социальных сетях
Клиенты высокого ценового сегмента удовлетворены соотношением «цена-качество»	Долгое время загрузки сайта
Высокий показатель NPS = 22% потребители компании лояльны	Нет работы с отзывами от «Утконоса» на сайтах: Отзывик, iRecommend, Яндекс Маркет
Возможности	Угрозы
Растущий потенциал рынка (MDI = 5,6%)	Конкуренция (Азбука Вкуса, О`кей Доставка, появление Перекрестка)
Появление новейших технологий оплаты	Продуктовые санкции
Точки самовывоза увеличат продажи	Экономическая рецессия
Рост интернет-рынка в секторах «продукты питания» (110,4%) и «товары для дома» (22,6%) <sup>217</sup>	Введение дополнительных транспортных налогов (система «Платон»)

Для составления рекомендаций в области товарной политики, необходимо упомянуть западный опыт внедрения инноваций.

На сегодняшний день существует множество инноваций, связанных с доставкой товаров потребителю, которые успешно зарекомендовали себя, а некоторые только-только начинают появляться на рынке и проходят последние испытания. Далее будет рассмотрен ряд способов доставки товаров, который компании могут внедрить уже сейчас.

В первую очередь следует обратить внимание на доставку продуктов питания по рецептам. Это происходит следующим образом: клиент выбирает меню из блюд, которые хотел бы приготовить, совершает покупку, и ему доставляется набор свежих продуктов, который включает в себя все необходимое для приготовления выбранного меню. Несомненным плюсом данного метода является точный набор ингредиентов, ничего

<sup>217</sup><http://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/rossiyskiy-e-commerce-rynok-v-pervoy-polovine-2016-goda/>

лишнего не останется и не испортится в холодильнике, к тому же не придется тратить время на поиск рецепта и ингредиентов – все в одной корзине. Одним из примеров организации, работающей по данному принципу в Москве, является компания «Шефмаркет». В данном интернет магазине подобраны разнообразные рецепты, включающие как простые домашние блюда, так и шедевры ресторанного уровня, которые сможет приготовить любой желающий<sup>218</sup>.

Другой способ доставки предлагает компания «Amazon», которая в недавнем времени начала доставлять свежие продукты под брендом «amazonfresh». Используя данную опцию, клиент может заказать свежую выпечку или любые другие продукты из магазинов неподалеку. Главной идеей данного способа является быстрая доставка свежих продуктов к назначенному времени. Также это позволяет небольшим магазинам (в шаговой доступности) продавать свою продукцию через крупную сеть<sup>219</sup>. Компания не ограничивается лишь этой новинкой: сейчас активно тестируется способ премиальной доставки товаров дронами (по воздуху) в течение 30 минут. Однако данный способ имеет ряд недостатков, которые в условиях торговли продуктами питания могут существенно сказаться на применимости такого метода в целом. Во-первых, на сегодняшний день дроны сильно ограничены в грузоподъемности, поэтому доставить что-либо весом более 2-2,5 кг будет проблематично. Во-вторых, продолжительность полета ограничена 30 минутами, что не позволяет отправлять грузы на большие расстояния. В-третьих, следует заметить, что перемещения в воздушном пространстве ограничены во многих странах, что также не говорит в пользу столь инновационного способа доставки<sup>220</sup>.

Не менее амбициозным является проект «Starship», который был запущен в Эстонии в 2014 году, а на сегодняшний день набирает обороты в нескольких европейских странах. В рамках проекта доставка продукции осуществляется полностью автономно специальными роботами, которые имеют высокую проходимость, а также снабжены защитой от взлома и кражи. Запуск совместной кампании с Мерседес-Бенц позволило существенно расширить зону доставки. Ключевыми преимуществами данного способа является быстрота и своевременность доставки, робот может прибыть заранее и дожидаться, когда товар будет принят<sup>221</sup>. Появляется много инноваций по беспилотной доставке грузов. Например,

---

<sup>218</sup>[www.chefmarket.ru](http://www.chefmarket.ru)

<sup>219</sup>[www.amazon.com/AmazonFresh/b?ie=UTF8&node=10329849011](http://www.amazon.com/AmazonFresh/b?ie=UTF8&node=10329849011)

<sup>220</sup><https://www.amazon.com/b?node=8037720011>

<sup>221</sup><https://www.starship.xyz>

компании General Motors, Volkswagen, Volvo, BMW, Toyota, и другие уже анонсировали использование беспилотных грузовиков<sup>222</sup>.

Российские компании внедряют инновации в основном в системах оплаты: появляется технология Apple Pay, использования биометрических данных клиентов<sup>223</sup>, осуществляется активное продвижение оплаты с помощью приложения компании.

Согласно проведенному авторами опросу, выбор потребителями желаемой инновации сложился так, как это показано на рисунке 23.

**Рисунок 23. Составлен авторами на основе опроса, проводимого с 24.11.16 по 8.01.17, n=131 респондента Опрос:<https://goo.gl/forms/2LtyIQ3JJz3PQjA3>**



Пользователи онлайн сервисов доставки продуктов отмечают также следующие нововведения, которые они бы хотели видеть в интернет-магазинах (данные получены из проведенного авторами опроса):

- 1) Возможность заказать овощи или фрукты по одной штуке
- 2) Расширение ассортимента в сторону подарочных наборов, цветов
- 3) Расширение ассортимента детских товаров

Данные пожелания пользователей компании могут также принять во внимание при внедрении нововведений.

<sup>222</sup><http://www.rbcplus.ru/news/582cc95b7a8aa91ee78ade0f> 16.12.2016

<sup>223</sup><http://www.retail.ru/interviews/139619/> ИТ-новации в «Азбуке вкуса» 20.11.2016

## Интернет-магазин продуктов

Добрый день! Мы - студенты Экономического факультета МГУ - проводим маркетинговое исследование рынка интернет-сервисов доставки продуктов. Мы будем очень благодарны, если Вы примете участие в нашем опросе! При желании в конце анкетирования Вы можете оставить свой e-mail и получить результаты нашего исследования!

Расскажите, пожалуйста, о своем опыте покупок в интернете

Мой ответ

---

Отметьте, какие из следующих интернет-сервисов доставки продуктов Вы знаете

- LavkaLavka
- Korzinka.com
- Лукино
- О'Кей Доставка
- Metro Cash&Carry
- Азбука Вкуса
- Утконос

По каким критериям Вы принимали решение о покупке продуктов в интернете? (Возможно несколько вариантов ответа)

- Нет времени на покупки в магазине
- Не хочу таскать тяжелые сумки
- Нет машины
- Крупные покупки на праздники и прочие мероприятия
- Не пользуюсь интернет-сервисами доставки продуктов
- Не хочу/не могу ехать на общественном транспорте в магазин
- Другое: \_\_\_\_\_

### Оцените важность следующих факторов при заказе продуктов через интернет

	Совершенно не важно	Скорее не важно	Затрудняюсь ответить	Скорее важно	Очень важно
Невысокие цены	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Скорость доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Небольшой временной интервал доставки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Удобство поиска на сайте	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Удобство оплаты (оплата картой/наличными/Apple Pay/Samsung Pay)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие бонусных программ/скидок	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вежливость курьеров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Быстрота оформления заказа на сайте	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Бесплатная доставка	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Подробное описание товара на сайте	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Качество фотографий товаров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Возможность сравнения товаров на сайте	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие "корзины" на сайте	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Возможность покупки без регистрации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Множество способов оплаты	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие онлайн-консультанта	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Возможность отслеживать этапы заказа (в обработке/отправлен/доставлен)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Какую стоимость Вы считаете справедливой для следующей продуктовой корзины: Хлеб белый (батон 300г), молоко (1л; 3,2%), сыр Российский (300г) и колбаса вареная Докторская (500г):

- Менше 200 рублей
- 200 рублей
- 500 рублей
- 600 рублей
- 800 рублей
- 1000 рублей
- Больше 1000 рублей

Каким интернет-сервисом доставки продуктов Вы предпочитаете пользоваться?

- Утконос
- О'Кей Доставка
- Лукино
- Metro Cash&Carry
- Азбука Вкуса
- Korzinka.com
- LavkaLavka

ДАЛЕЕ



**Для интернет-сервиса доставки продуктов, который Вы выбрали в предыдущем вопросе, ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:**

Как Вы узнали о данном интернет-сервисе доставки продуктов?

- Сотрудники магазина сами связались со мной
- Наружная реклама
- Реклама на радио
- Контекстная реклама в интернете
- Реклама на ТВ
- Реклама в прессе
- Посоветовали друзья
- Реклама в социальных сетях
- Другое: \_\_\_\_\_

Оцените дизайн сайта

	1	2	3	4	5	
Совсем не понравился	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Очень понравился

Оцените удобство поиска на сайте

	1	2	3	4	5	
Долго не удавалось найти нужный продукт	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Все находится быстро

Удовлетворены ли Вы сервисом доставки?

	1	2	3	4	5	
Нет, все очень плохо	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Да, доставляют вовремя

Посоветовали бы Вы интернет-сервис доставки своим  
друзьям и знакомым?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Нет, ни за что не посоветую           Да, обязательно посоветовал(а) бы

Сколько составляет Ваш средний чек?

- 1000-2000 рублей
- 2000-3000 рублей
- 3000-5000 рублей
- 5000-7000 рублей
- 7000-10000 рублей
- Больше 10000 рублей

Как часто Вы заказываете доставку продуктов?


- Несколько раз в неделю
- 1 раз в неделю
- Несколько раз (2-4 раза) в месяц
- 1 раз в месяц
- Реже одного раза в месяц

Была ли у Вас такая ситуация, что доставленный продукт  
Вам не понравился, и Вы решили не оплачивать его?

- Да
- Нет

НАЗАД

ДАЛЕЕ

 Страница 2 из 4

## Иновации

Что, на Ваш взгляд, было бы хорошо иметь интернет-сервису доставки продуктов?

- Доставка продуктов под конкретный набор блюд (выбор блюд на сайте с доставкой рецептов и продуктов, нужных для приготовления)
- Продуктоматы (автоматизированные пункты выдачи и хранения продуктов)
- Доставка продуктов дроном
- Оплата с помощью Apple Pay/Samsung Pay
- Другое: \_\_\_\_\_

НАЗАД

ДАЛЕЕ

Страница 3 из 4

### Расскажите немного о себе

Укажите Ваш пол

- Мужской
- Женский

Укажите Ваш возраст

- Младше 18
- 18-25
- 26-35
- 36-55
- 56-65
- Старше 65

Какой поисковой системой Вы пользуетесь?

- Яндекс
- Mail.ru
- Google
- Rambler
- Yahoo
- Другое:

Какими социальными сетями Вы пользуетесь чаще всего?  
(не более 3)



Facebook



VK



Instagram



Twitter



Одноклассники



Мой мир

Другое:

\_\_\_\_\_

**Род занятий**

- Учащийся/студент
- Творческая профессия
- Работаю в коммерческой/государственной структуре
- Частный предприниматель
- Домохозяин/домохозяйка
- Пенсионер
- Другое:

**Есть ли у Вас автомобиль?**

- Да
- Нет

**Семейное положение**

- Не женат/ не замужем
- Женат/Замужем

**Есть ли у Вас дети?**

- Да
- Нет

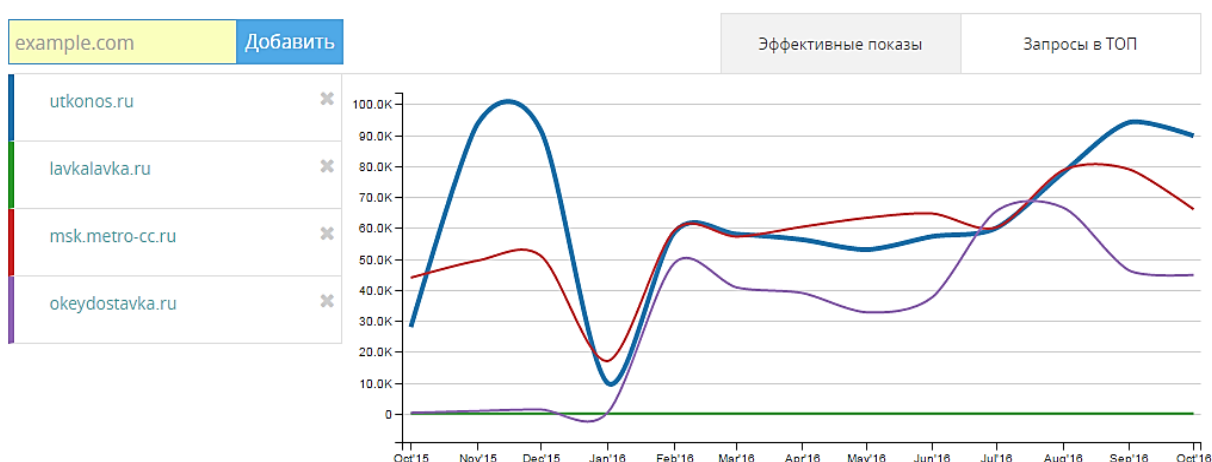
Если Вы хотите получить результаты нашего маркетингового исследования,  
укажите, пожалуйста, Ваш e-mail:

Краткий ответ

---

## Приложение 2: Конкурентный анализ сайта «Утконос», Источник: MegaIndex 12.10.2016

## ИСТОРИЯ ВИДИМОСТИ КОНКУРЕНТОВ



## Список Литературы

1. Р.Бест «Маркетинг от потребителя», глава 3 «Рыночный потенциал, спрос и доля рынка»
2. Frederick F. Reichheld «The One Number You Need to Grow», Harvard Business Review, 2003
3. Gale, Bradley T., and Donald J. Swire. "Value-Based Marketing & Pricing." *Journal of Professional Pricing* 15.3 (2006).
4. McCarthy, E. Jerome. Basic marketing, a managerial approach, 1960. - 208-295 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. /Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.
6. Сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru>
7. Интернет-журнал о розничной торговле «New retail», статья «Рынок ритейла в I полугодии 2016: смещение акцентов и новые стратегии» от 8.08.2016  
[https://new-retail.ru/business/rynok\\_riteyla\\_v\\_i\\_polugodii\\_2016\\_smeshchenie\\_aktsentov\\_i\\_novye\\_strategii6784/](https://new-retail.ru/business/rynok_riteyla_v_i_polugodii_2016_smeshchenie_aktsentov_i_novye_strategii6784/), дата обращения 13.12.2016
8. <https://www.similarweb.com/>
9. Система мониторинга социальных медиа и СМИ IQ Buzz, дата обращения 5.10.2016  
<http://iqbuzz.pro/>
10. <http://soc.c3h.ru/> Интернет-сервис анализа социальных сетей «Социальный Разведчик»
11. <https://website.grader.com>
12. MegaIndex.com
13. Онлайн-газета Коммерсантъ, статья ««Утконос» закрывает магазины» от 5.10.2012, дата обращения 13.12.2016 <http://kommersant.ru/doc/2037140>

14. Информационный портал «Ведомости»  
<https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/05/26/642561-utkonos> «Утконос» начал продавать еду в долг, Наталья Иващенко, 26.05.2016
15. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»  
<http://www.rbc.ru/politics/22/11/2016/583445a49a7947a6542e5ff6> «Путин пообещал «тянуть как можно дольше» с отменой контрсанкций», Анастасия Юдицкая, Наталья Галимова, 22.11.2016
16. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»  
<http://www.rbc.ru/economics/05/05/2016/572a2ab79a7947f4ec4f2dbf> «Бизнес напугали правительственные поправки о кассовых аппаратах», Светлана Бочарова, 05.05.2016
17. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»  
<http://www.rbcplus.ru/news/5720ec667a8aa9130debe68c> «Проверки на дорогах», Дмитрий Александров, 29.04.16
18. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»  
<http://www.rbcplus.ru/news/5720ebf17a8aa93aff1fa889> «Теория «Платона»», Ярослав Смирнов, 29.04.2016
19. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»  
<http://www.rbc.ru/rbcfreenews/58483f5b9a79473f0142e39b> «Госдума приняла закон о повышении МРОТ до 7800 руб», 07.12.2016
20. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»  
<http://www.rbcplus.ru/news/582cc95b7a8aa91ee78ade0f> «Миллиарды на автопилоте», Татьяна Зверева, 17.11.2016
21. Информационный портал «Ведомости»  
<https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/06/30/647356-rossiiskaya-roznitsa-zakonchila-desyatiletie-burnogo-rosta> «Российская розница закончила десятилетие бурного роста», Наталья Ищенко, 30.06.2016
22. [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/2017\\_2019.pdf](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/d8297656-48da-4d60-aec3-1d3d27ee908e/2017_2019.pdf) Министерство Экономического Развития, 14.10.2016
23. <http://www.retail.ru/interviews/139619/>  
«ИТ-новации в «Азбуке вкуса», Валерия Зайкова, 20.11.2016



## МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОСКОВСКОГО РЫНКА ОНЛАЙН ЗАКАЗА ТАКСИ

*Гераськин Алексей, Горшков Илья, Грузенкин Александр, Лакеева Евгения,  
Матюшенко Алексей*

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

*Данная статья представляет собой стратегический маркетинговый анализ московского молодежного рынка сервисов онлайн заказа такси, В ходе исследования использовались интернет сервисы маркетинговой аналитики и проведен онлайн опрос. На основе полученных результатов формируются выводы и даются рекомендации для основных игроков рынка по различным сегментам. Данная работа представляет интерес для специалистов в области маркетинговых исследований, а также для студентов, изучающих данную дисциплину.*

**Ключевые слова:** маркетинговый анализ, маркетинг.

**JEL коды:** M310, M370.

### **Актуальность проблемы и цель исследования**

В современном мире темп жизни с каждым годом становится все более динамичным, что приводит к тому, что люди все больше ценят собственное время, и стараются экономить его во всех повседневных делах, в том числе передвижении по городу. Такие изменения в поведении жителей экономически развитых районов страны обеспечивает условия для устойчивого роста рынка такси. С 2010 г. по 2015 г. рост объёма российского рынка такси составил 85%<sup>224</sup>. Кроме этого, одной из глобальных мировых тенденций, которая активно проявляется и на территории России является увеличение распространения, покрытия и скорости мобильного интернета, что определённо оказывает значительное влияние на данный рынок.

Однако в настоящее время российская экономика переживает не лучшие времена. Страна находится в состоянии рецессии, что оказывает давление на объёмы реализации и прибыли фирм. На предложение на рынке такси оказывают влияние и такие факторы, такие как подорожание импортных автомобилей, удорожание кредитов и лизинга для водителей и таксомоторных компаний.

---

<sup>224</sup><http://ac.gov.ru/files/content/8176/issledovanie-ac-taksi-pdf.pdf>(дата обращения: 12.10.16)

В таких сложных условиях для продолжения успешной деятельности компаниям крайне важно понимать происходящие на рынке изменения и быстро адаптироваться к ним. Для принятия верных решений по изменению стратегии, каждой компании необходима информация о рынке, на котором она функционирует, конкурентах и потребителях и их предпочтениях.

Целью исследования является стратегический маркетинговый анализ крупнейших компаний российского рынка такси, а также выработка рекомендаций для них.

### **PEST-анализ**

Р (Political - Политические) факторы:

- Меры «протекционизма» – преференции (пошлины на иностранные компании, квоты для иностранных компаний, льготное налогообложение для отечественных игроков) отечественным игрокам рынка за счет Uber и Gett вплоть до полного запрета последних. С момента появления международных компаний Gett и Uber на российском рынке такси многие представители власти (депутаты, чиновники), профсоюзы работников общественного транспорта и другие игроки рынка выступали с инициативой по защите отечественных потребителей от некачественных услуг международных компаний, что может оказать влияние на рынок такси.<sup>225</sup>

- Правительство РФ активно борется с нелегальными такси с 2012 года, одним из шагов в данной борьбе станет обсуждение в 2016 году Госдумой законопроекта об ужесточении наказания за нелегальное такси и поддержку такси, работающих на законных основаниях<sup>226</sup>.

- Министерство транспорта РФ выступило судьей в борьбе между официальными таксистами и онлайн-агрегаторами, подготовив в апреле 2016 года законопроект «О государственном регулировании деятельности по перевозке пассажиров и багажа легковым такси в Российской Федерации»<sup>227</sup>. Законопроект включает в себя механизмы ограничения свободы ценообразования для агрегаторов, заставляет их нести ответственность за качество предоставленных услуг, а также проверять наличие необходимых лицензий у таксомоторных компаний, с которыми сотрудничают агрегаторы.

Е (Economical - Экономические)

- Стагнация реальных доходов населения и снижение покупательной способности негативно сказывается на спросе на услуги такси<sup>228</sup>.

---

<sup>225</sup>[http://rapsinews.ru/legislation\\_publication/20140924/272189303.html](http://rapsinews.ru/legislation_publication/20140924/272189303.html)

<sup>226</sup><http://www.interfax.ru/business/488815>

<sup>227</sup><https://utro.ru/articles/2016/04/20/1279149.shtml>

<sup>228</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#)

- Согласно результатам исследования банка «Русский стандарт» в 2016 году россияне стремятся повысить эффективность сокращающихся вследствие рецессии расходов, что выражается в отказе от ресторанной еды в пользу фастфуда, переходе на более дешевый алкоголь, однако более частом использовании такси для передвижения и предпочтении магазинов беспошлинной торговли для совершения покупок<sup>229</sup>.

- Рост стоимости импортных автомобилей в России ведет к увеличению издержек компаний, предоставляющих услугу такси, а значит и к росту стоимости их услуг<sup>230</sup>.

- Рост уровня безработицы в России в начале 2016 году свидетельствует о снижении покупательной способности большей доли населения, что в целом может привести к падению общего спроса на услуги такси<sup>231</sup>.

#### S (Social – cultural - Социальные)

- По данным Генпрокуратуры России в 2016 году сохранилась тенденция, наблюдавшаяся на протяжении всего 2015 года, к росту уровня преступности в России, что стимулирует людей более бдительно охранять свои жизнь и здоровье: не ходить в одиночку поздно ночью, передвигаться на более безопасном с точки зрения намеренного человеческого воздействия транспорте.

- В настоящее время в России, так же, как и в других странах мира, происходят демографические изменения в структуре населения в сторону старения общества, с каждым годом увеличивается ожидаемая продолжительность жизни (в частности в связи с этим возможен рост спроса на услуги такси). Подобные глобальные изменения необходимо учитывать всем клиентоориентированным компаниям для модернизации и усовершенствования своего продукта или услуги<sup>232</sup>.

- По оценкам экспертов в Москве доля заказа такси через приложения достигает 65-70%, в Санкт - Петербурге - не более 30%, в городах-миллионниках — не более 8%, а в глубинке - не больше 3%, т.к. в региональных городах гораздо меньше мобильных устройств, чем в столичных центрах<sup>233</sup>.

#### T (Technological - Технологические)

<sup>229</sup><http://izvestia.ru/news/642190>

<sup>230</sup><http://motor.ru/news/2016/02/20/inomarka/>

<sup>231</sup><https://lenta.ru/news/2016/03/29/trud7/>

<sup>232</sup><https://ru.wikipedia.org/> (статья: Демографический кризис в Российской Федерации)

<sup>233</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

• В 2016 году Россия оказалась на втором месте в списке стран по доступности мобильного интернета, что позволяет людям свободно пользоваться приложениями на смартфонах, в том числе и приложениями заказа такси<sup>234</sup>.

• Объем рынка смартфонов в России с каждым годом растет, издание J'son&PartnersConsulting прогнозируют дальнейший рост рынка до 2020 года, что говорит об увеличении доступности мобильных устройств в России<sup>235</sup>. Отметим, что без первой технологической тенденции рост числа смартфонов не смог бы привести к существенному воздействию на рынок услуг такси.

**Табл. 2. PEST - анализ**

<p><b>Политические факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ожидаемые меры «протекционизма» для российских компаний</li><li>• Ужесточение наказания для нелегальных такси</li></ul>	<p><b>Экономические факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение реальных доходов населения</li><li>• Более частое использование такси</li><li>• Рост стоимости импортных автомобилей в России</li><li>• Рост уровня безработицы в 2016 г.</li></ul>
<p><b>Социальные факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Сохранение тенденции к росту уровня преступности в 2016 г.</li><li>• Старение населения</li><li>• Изменение предпочтений потребителей, склонность к заказу</li></ul>	<p><b>Технологические факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Рост доступности мобильного интернета в 2016 г.</li><li>• Тенденция к росту объема рынка смартфонов</li></ul>

### **Характеристика рынка. Выявление основных игроков.**

Следует отметить, что рынок такси в России является довольно сложным для анализа, с высокой долей теневого сектора. Согласно отчету «Анализ сегмента такси на рынке городского пассажирского транспорта», подготовленному аналитическим центром при Правительстве РФ 22 марта 2016 года, объем рынка официального такси в 2015-м году составил 441 млрд. рублей. Количество официально работающих таксистов достигло 338 тысяч человек. Объем теневого рынка был оценён аналитическим центром в 116,4 млрд. рублей. Таким образом, можно сделать вывод, что 20,9% выручки на рынке такси

<sup>234</sup><https://geektimes.ru/post/271904/>

<sup>235</sup><http://www.tadviser.ru/index.php/> (статья: Смартфоны\_(рынок\_России))

зарабатывается нелегально. Кроме того, 52,8% выручки рынка официального такси в России приходится на Москву, МО, Санкт-Петербург и область. На рынке Москвы и МО основную роль играет тройка компаний Яндекс. Такси, Uber и GettTaxi, в то время как на территории всей остальной России главную роль играет федеральная тройка других компаний Максим, Везёт и Сатурн<sup>236</sup>.

Описанное деление на две тройки игроков подтверждается и в отчёте от агентства Rus-Base от 01.02.2016. Согласно приведённым в данном отчёте оценкам, федеральная тройка значительно опережает столичную по числу перевозок в сутки. Так, суммарный объём ежедневных перевозок федеральной тройки составляет 4 млн. поездок, при этом 40% приходится на RuTaxi, 35% на Сатурн и 25% на Максим<sup>237</sup>.

А теперь перейдем к более детальному описанию игроков рынка.

**Табл. 3. Основные характеристики компаний онлайн заказа такси**

Название компании	Страна происхождения	Год основания	Территория функционирования
Яндекс.Такси	Российская компания	2012 г.	более чем в 50 городах России, а также в столице Армении Ереване
GettTaxi	Израильская компания	2010 г.	в 10 городах Израиля, 58 городах России, 9 городах Великобритании и Нью – Йорке
Uber	Американская компания	2009 г.	в 540 городах по всему миру
RuTaxi(Везет)	Российская компания	2003 г.	в 93 городах по всей России
Максим	Российская компания	2003 г.	в 150 городах России и в 2014 году начала экспансию в соседние страны (Казахстан, Украина, Грузия, Болгария)
Сатурн (RedTaxi)	Российская компания	2000 г.	в 43 городах России

Информация обо всех способах заказа услуги официального такси представлена в Табл. 4.

<sup>236</sup><http://ac.gov.ru/files/content/8176/issledovanie-ac-taksi-pdf.pdf>(дата обращения: 12.10.16)

<sup>237</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/> (дата обращения: 12.10.16)

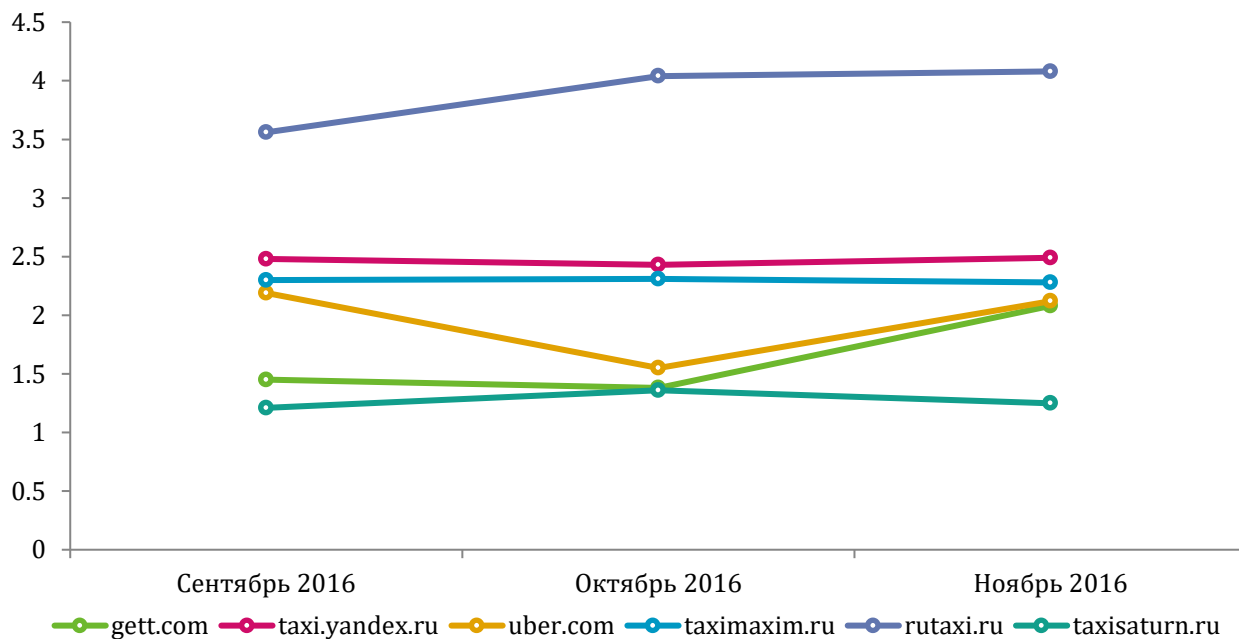
**Табл. 4. Доступность различных способов заказа такси**

	Яндекс. Такси	Gett	Uber	RuTaxi (Везет)	Максим	Сатурн
Официальный сайт	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Моб. приложение	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Call-центр	✗	✗	✗	✓	✓	✓

Как можно увидеть из *Табл. 4*, все компании предоставляют своим клиентам возможность заказа такси через мобильные приложения, однако, только Яндекс. Такси, RuTaxi и Максим принимают заказы через сайт, а RuTaxi, Максим и Сатурн готовы общаться с клиентами еще и по телефону. Как следствие, возникает вопрос: почему некоторые компании отказываются от таких каналов сбыта как официальный сайт компании и телефонный звонок? Возможно, в современном мире эти виды коммуникации непопулярны, а значит, их использование не принесет компании дополнительного дохода.

Для ответа на этот вопрос обратимся к показателю средней продолжительности визита пользователя на сайт.

**Рис. 1. Средняя продолжительность визита на сайт<sup>238</sup>, мин**



На *Рис. 1* видно, что средняя продолжительность одного визита на сайт *rutaxi.ru* значительно превышает соответствующие значения для всех остальных сайтов и с сентября

<sup>238</sup><https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 26.10.16)

по ноябрь 2016 года находилась в диапазоне от 3,6 до 4,1 мин. Значения показателя для сайтов taxi.yandex.ru и taximaxim.ru очень близки на протяжении всего рассматриваемого периода и равны для yandex.ru от 2,43 до 2,49 мин и для taximaxim.ru от 2,28 до 2,3 мин. Средняя продолжительность визита для сайтов uber.com, gett.com и taxisaturn.ru в каждом месяце была ниже, чем для rutaxi.ru, yandex.ru и taximaxim.ru. Как можно увидеть из Табл. 5, у компаний предоставляющих опцию заказа через сайт доля входящего трафика с компьютеров больше, чем доля входящего трафика с мобильных устройств и превышает 50%.

**Табл. 5. Объем входящего трафика с компьютера и моб. устройства<sup>239</sup>, %**

Адрес сайта	Трафик с компьютера	Трафик с мобильного устройства
taxi.yandex.ru	69,8%	30,2%
rutaxi.ru	57,2%	42,8%
taximaxim.ru	53,2%	46,8%
taxisaturn.ru	49,7%	50,3%
gett.com	36,5%	63,5%
uber.com	23,8%	76,3%

Основные игроки рынка широко представлены во многих городах России, а Gett и Uber являются международными компаниями. Далее рассмотрим показатель популярности запросов по компаниям в регионах России, рассчитанный информационно – аналитическим сервисом GoogleTrends.

**Табл. 6. Популярность названий компаний в запросах пользователей по регионам России на 26.10.16 в % к максимуму<sup>240</sup>**



<sup>239</sup><https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 26.10.16)

<sup>240</sup><https://www.google.ru/trends/> (дата обращения 26.10.16). Используется столбчатая шкала, где 100 баллов означают регион с наивысшим уровнем популярности запроса, 50 – регион, уровень популярности запроса в котором вдвое ниже, чем в первом, 0 – регион, уровень популярности запроса в котором составляет не более 1% от уровня в первом регионе.

Анализируя Табл. 6, можно увидеть, что поисковые запросы по компаниям Gett, Яндекс. Такси, Uber и RuTaxi (Везет) наиболее популярны в Москве. В Санкт-Петербурге тройка игроков рынка такси Gett, Яндекс. Такси и Uber чуть менее популярны, чем в столице, но все же узнаваемы и пользуются спросом. Значительно отличаются ото всех Максим и Сатурн, Москва не входит в список регионов, в которых запросы по данным компаниям часто используются для поиска такси.

Как видно, компании Gett, Яндекс. Такси и Uber пользуются наибольшей популярностью в столичных центрах; жители региональных городов предпочитают пользоваться услугами Максима и Сатурна (RedTaxi), RuTaxi (Везет) популярен как в Москве, так и в регионах.

Помимо уже рассмотренного показателя полезно обратить внимание на список основных сайтов, с которых люди «приходят» (referringsites) на официальные сайты компаний, а также на веб-страницы, куда они затем «уходят» (destinationsites).

**Табл. 7. Структура входящего – исходящего трафика для официальных сайтов российских компаний, предоставляющих сервис заказа такси<sup>241</sup>**

	Referring sites	Destination sites
Яндекс. Такси	<b>yandex.ru (95,92%)</b> driver.yandex (0,37%) picodi.com (0,56%) awaps.yandex.net yandex.by (0,43%)	<b>yandex.ru (84,15%)</b> driver.yandex (2,50%) passport.yandex.ru (3,10%) <b>play.google.com (1,93%)</b> mail.yandex.ru (0,77%)
RuTaxi	<b>yandex.ru (21,03%)</b> <b>vse-taxi.com (16,95%)</b> taxi-leader.ru (13,59%) <b>link.2gis.ru (5,24%)</b> <b>mo-taxi.ru (3,65%)</b>	<b>vk.com (23,15%)</b> taxi-leader.ru (21,08%) <b>play.google.com (21,27%)</b> itunes.apple.com (6,38%) <b>yandex.ru (3,14%)</b>
Максим	taximaxim.com (14,15%) <b>yandex.ru (5,24%)</b> <b>rutaxist.ru (7,31%)</b> <b>maximdriver.ru (6,24%)</b> <b>taxi-v-tule.ru (6,29%)</b>	<b>driver.taxsee.com (68,26%)</b> <b>maximdriver.ru (4,27%)</b> <b>play.google.com (4,08%)</b> <b>taxsee.ru (3,27%)</b> qiwi.com (3,19%)
Сатурн	<b>vse-taxi.ru (42,06%)</b> <b>link.2gis.ru (5,72%)</b> greenline34.com (7,75%) taxisaturn52.ru (5,61%) <b>rutaxist.ru (4,70%)</b>	<b>play.google.com (45,55%)</b> rutorika.ru (21,32%) redtaxi.ru (15,86%) <b>microsoft.com (6,34%)</b> itunes.apple.com (2,46%)

<sup>241</sup>Данные получены с помощью сервиса <https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 26.10.16)



Как видно из *Табл. 7*, на официальный сайт Яндекс.Такси трафик «приходит» (96%) и «уходит» (84%) в основном из поисковой системы Яндекс и ее сервисов. Это означает, что Яндекс.Такси предсказуемо использует свое уникальное преимущество перед конкурентами – наличие других сервисов, которыми владеет компания (например, поиска, навигатора по метро и т.д.), через которые может продвигаться сервис по заказу такси. Все остальные компании не имеют такой возможности, поскольку концентрируются только на сервисе по заказу такси. Кроме того, около 2% исходящего трафика приходится на сайт [play.google.com](http://play.google.com) – онлайн магазин приложений, книг, фильмов, музыки для операционной системы Android. Это значит, что значимое число людей проходят по ссылке с сайта Яндекс.Такси на страницу скачивания приложения в GooglePlay, что позволяет предполагать наличие хорошей конверсии сайта для пользователей Android.

В структуре входящего – исходящего трафика сайта RuTaxi (Везет) также большую долю занимает поисковая система Яндекс 21% и 3% соответственно. 17% и 4% входящего трафика приходится на сайты [vse-taxi.com](http://vse-taxi.com) и [mo-taxi.ru](http://mo-taxi.ru), которые агрегируют информацию по множеству компаний, предоставляющих услуги такси в региональных городах. Сайт [link.2.gis.ru](http://link.2.gis.ru), представляющий платный сервис по оказанию информационно – аналитических услуг компаниям занимает 5% входящего трафика, из чего можно сделать вывод, о том, что RuTaxi в данное время пользуется услугами компании 2GIS для дальнейшего улучшения своего сервиса. На сайт онлайн магазина GooglePlay приходится 21% исходящего трафика сайта [rutaxi.ru](http://rutaxi.ru), на основании чего можно предположить, что большая доля клиентов RuTaxi пользуются мобильными устройствами с ОС Android.

Рассматривая структуру входящего – исходящего трафика сайта компании Максим, стоит обратить внимание на то, что 7% и 6% входящего трафика приходится на сайты [rutaxi-ist.ru](http://rutaxi-ist.ru) и [taxi-v-tule.ru](http://taxi-v-tule.ru), которые посвящены информации о компаниях, работающих в региональных городах, из чего можно сделать вывод – максим успешно функционирует по всей России вне столичных центров. Сайты [driver.taxsee.com](http://driver.taxsee.com) и [taxsee.ru](http://taxsee.ru) вместе составляют 72% исходящего трафика, что предсказуемо, учитывая то, что taxsee – является основным партнером компании Максим по координации работы водителей в региональных городах. Кроме того, у Максима существует отдельный сайт, посвященный привлечению новых работников – таксистов [maximdriver.ru](http://maximdriver.ru), согласно *Табл. 7* этот канал поиска специалистов работает (входящий трафик с сайта – 6%, исходящий 4%). Небольшая доля исходящего трафика в размере 4% приходится на GooglePlay.

Сайты vse-taxi.ru и gutaxist.ru являются региональными агрегаторами игроков рынка такси, 42% и 5% входящего трафика официального сайта Сатурна приходятся именно на эти сайты, что говорит об активном функционировании компании в регионах. Также как и RuTaxi Сатурн в настоящее время пользуется услугами 2GIS, о чем свидетельствуют 6% входящего трафика, относящегося к сайту link.2.gis.ru. Важно отметить и то, что 46% исходящего трафика приходится на play.google.com, что, вероятно, говорит о том, что компанию в основном выбирают пользователи мобильных устройств с ОС Android.

Таким образом, пользователи мобильных устройств с операционной системой Android предпочитают перемещаться на такси компаний RuTaxi и Сатурн.

### Конкурентный анализ сайтов компаний в интернете

Оценим степень присутствия компаний в сети Интернет, в первую очередь обратившись к тематическому индексу цитирования (ТИЦ), разработанному и рассчитываемому для различных сайтов компанией Яндекс. Согласно информации, предоставленной сервисом Яндекс. Помощь<sup>242</sup>, ТИЦ учитывает количество ссылок на сайт с других сайтов, придавая этим ссылкам разный «вес» в зависимости от авторитетности и тематической релевантности ссылающегося сайта. Таким образом, бóльшее значение ТИЦ свидетельствует в целом о бóльшей популярности компании в Интернете и лучшей работе владельцев по продвижению сайта в поисковой выдаче (SEO). В свою очередь работа над ссылочным трафиком является основной составляющей поисковой оптимизации (SEO), которую проводят компании для повышения популярности своего официального сайта компании и компании в целом.

Рис. 2. Яндекс тИЦ для российских компаний, предоставляющих сервис заказа такси<sup>243</sup>



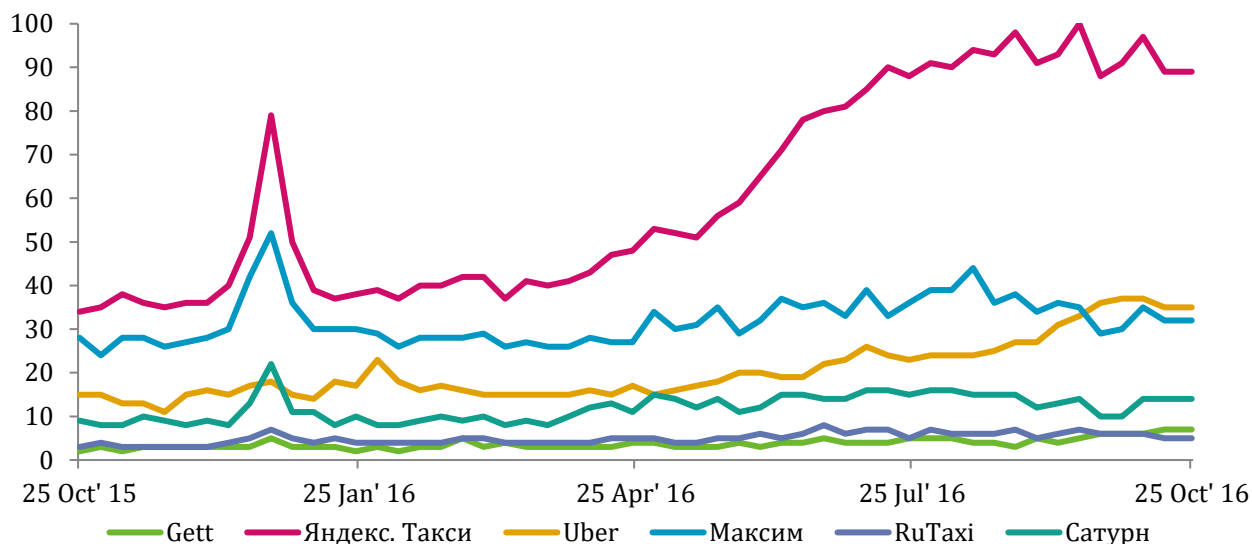
<sup>242</sup><https://yandex.ru/support/catalogue/citation-index/tic-about.html> (дата обращения 14.12.16)

<sup>243</sup><https://a.pr-cy.ru/> (дата обращения 14.12.16). В данном случае рассматриваются все игроки рынка кроме международных компаний Gett и Uber, так как ресурс pr-cy.ru не позволяет устранить из рассмотрения связи сайтов международных компаний с иностранными сайтами.

Из *Рис. 2* можно сделать вывод о том, что Яндекс. Такси является более популярной компанией по сравнению с другими российскими компаниями в сети Интернет. Значения индекса для RuTaxi (Везет) и Максима очень близки и равняются соответственно 300 и 275, что говорит о схожем уровне популярности этих компаний. Сайт taxisaturn.ru был создан сравнительно недавно, что дало низкое значение тИЦ для компании.

Для определения степени присутствия компании в Интернете также полезно обратить внимание на относительный показатель популярности компании, рассчитываемый сервисом GoogleTrends (см. *Рис. 3*).

**Рис. 3. Динамика популярности запросов о компаниях-конкурентах в Рунете (по шкале от 0 до 100, на 26.10.2016)<sup>244</sup>**



Рассматривая *Рис. 3*, можно отметить, что из всех игроков российского рынка такси компания Яндекс. Такси наиболее представлена в Рунете, что подтверждает выводы, сделанные на основе анализа тИЦ. Максим, Uber и Сатурн менее популярны, чем Яндекс. Такси, но на протяжении периода с 25 октября 2015 года по 25 октября 2016 года сохраняли превосходство над компаниями Gett (не предоставляет возможности заказа через официальный сайт компании) и RuTaxi по данному показателю.

В современном мире социальные сети играют важную роль в процессе обмена информацией, поэтому обратимся к *Табл. 8*.

<sup>244</sup><https://www.google.ru/trends/> (дата обращения 26.10.16). Методика расчёта описана в комментарии к Таблице 3.

**Табл. 8. Доля трафика из социальных сетей во всем входящем на сайт компании трафике<sup>245</sup>**

Официальный сайт компании	Доля трафика из социальных сетей, %
taxi.yandex.com	2,7%
rutaxi.ru	72,1%
taximaxim.ru	23,5%
taxisaturn.ru	1,8%

**Табл. 9. Распределение трафика по социальным сетям во входящем трафике компании из социальных сетей**

Название социальной сети	Официальный сайт компании			
	taxi.yandex.com	rutaxi.ru	taximaxim.ru	taxisaturn.ru
Вконтакте	0%	77,4%	66,1%	85,7%
Youtube	8,3%	13,4%	17,5%	14,3%
Facebook	91,8%	3,6%	5,7%	0%
Одноклассники.ru	0%	4,4%	7,9%	0%
Twitter	0%	0,8%	2,0%	0%
Linkedin	0%	0,3%	0,6%	0%
Другое	0%	0,2%	0,3%	0%

Как можно увидеть, бóльшая доля всего входящего трафика из социальных сетей приходится на сайт RuTaxi (Везет), около 72%. Второе место по данному показателю занимает Максим – 23,5%, незначительный по сравнению с остальными компаниями объем трафика из социальных сетей поступает на сайты компаний Яндекс. Такси и Сатурн, всего 3% и 2% соответственно. Таким образом, можно сделать вывод о том, что работа, проводимая RuTaxi (Везет) в социальных сетях даёт наибольший эффект по сравнению с остальными игроками.

Наибольшая доля трафика из социальных сетей приходит на сайты RuTaxi (Везет), Максим и Сатурн (RedTaxi) из сети Вконтакте (66% - 86%). С видео-ресурса Youtube также поступает большая доля входящего на сайты компаний трафика. Яндекс. Такси резко отличается по распределению трафика из социальных сетей: 92% приходится на долю Facebook.

Таким образом, можно сделать вывод, что пользователи RuTaxi (Везет), Максим и Сатурн (RedTaxi) предпочитают социальную сеть Вконтакте, а пользователи Яндекс. Такси - Facebook.

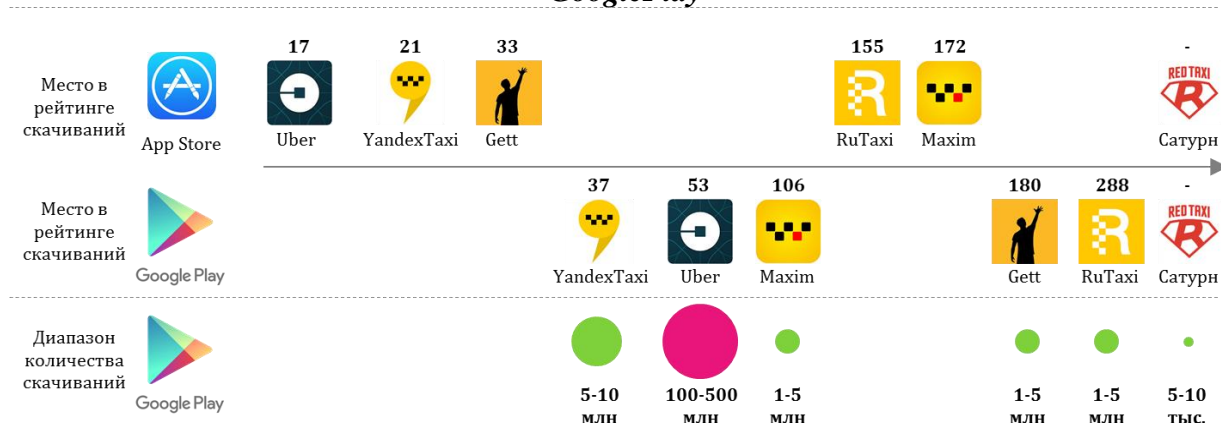
<sup>245</sup><https://www.similarweb.com/> (дата обращения: 13.12.16)

**Анализ мобильных приложений.** Значительное увеличение площади покрытия мобильного интернета наряду с увеличением его скорости является одной из важнейших тенденций, оказывающих влияние на рынок такси. Так, согласно отчёту «Анализ сегмента такси на рынке городского пассажирского транспорта»<sup>246</sup>, отношение количества мобильных устройств к численности населения стремительно растёт, и к 2020-му году составит 6.58. На 1 декабря 2016 года осуществить заказ такси через мобильное приложение позволяют все 6 анализируемых компаний.

Однако, согласно отчёту от агентства RusBase, приложения играют большую роль только в Москве и Санкт-Петербурге, в которых доля заказа такси через приложения достигает 65-70% и 30% соответственно<sup>247</sup>. Во всех остальных регионах России приложения играют гораздо меньшую роль, что объясняется в первую очередь тем, что у населения гораздо меньше смартфонов. Так, в городах-миллионниках не более 8% заказов осуществляется через приложения, а в ещё более мелких по населению регионах – не более 3%<sup>248</sup>.

Для того, чтобы проанализировать востребованность мобильных приложений такси, обратимся к открытым данным магазинов мобильных приложений – для операционных систем iOS и android – AppStore и GooglePlay. На *Рис. 4* представлены места в рейтинге скачиваний приложений 6 компаний такси. Место в рейтинге скачиваний зависит от многих факторов, главные из которых – общее число установок приложения и интенсивность скачиваний.

**Рис. 4. Места мобильных приложений такси в рейтингах магазинов AppStore и GooglePlay<sup>249</sup>**



<sup>246</sup><http://ac.gov.ru/files/content/8176/issledovanie-ac-taksi-pdf.pdf>

<sup>247</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

<sup>248</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

<sup>249</sup><https://itunes.apple.com/ru/genre/ios/id36?mt=8> (Дата обращения: 30 сентября 2016-го года) и <https://play.google.com/> (Дата обращения: 30 сентября 2016-го года)

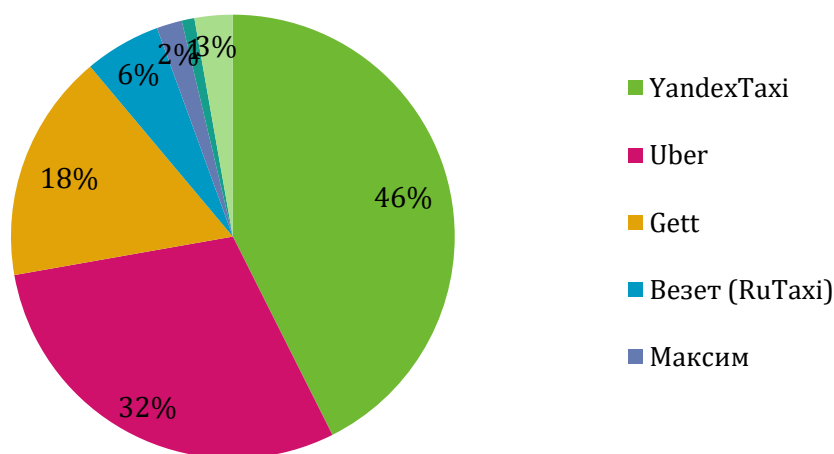
(Комментарий: Данные о рейтинге на Рис. 4 приведены на 30 сентября 2016-го года и учитывают скачивания и популярность во всём мире).

Как видно из Рис. 4, в AppStore мобильные приложения Uber, YandexTaxi и Gett значительно опережают в рейтинге скачиваний остальные компании, таким образом можно сделать вывод о том, что для столичной тройки компаний заказ такси через приложение является намного более популярным методом заказа, чем для федеральной тройки. Данный вывод можно сделать на основании того, что более высокое место в рейтинге скачиваний означает большее число установок приложений или более высокую интенсивность скачиваний, а эти показатели в свою очередь можно воспринимать как прокси-переменную для популярности заказа такси через приложения. Рейтинг GooglePlay в целом подтверждает описанную тенденцию, за исключением того, что приложение Максим оказалось на третьем месте. Из этого можно сделать вывод, что среди пользователей Максим, заказывающих такси через мобильное приложение, большинство клиентов используют операционную систему android в смартфонах.

**Методология опроса.** С 30.11.2016 по 11.12.2016 авторами исследования был проведён онлайн-опрос<sup>250</sup> (текст анкеты представлен в приложении). За данный период было получено 108 ответов респондентов. Выборка респондентов представляет молодёжный сегмент московских потребителей: 71% респондентов проживает в Москве и 62% респондентов являются студентами.

Из-за того что большая часть респондентов живут в Москве, доля клиентов федеральной тройки среди них предсказуемо оказалась незначительной, как видно из Рис. 5.

**Рис. 5. Распределение предпочтений респондентов по компаниям, %**



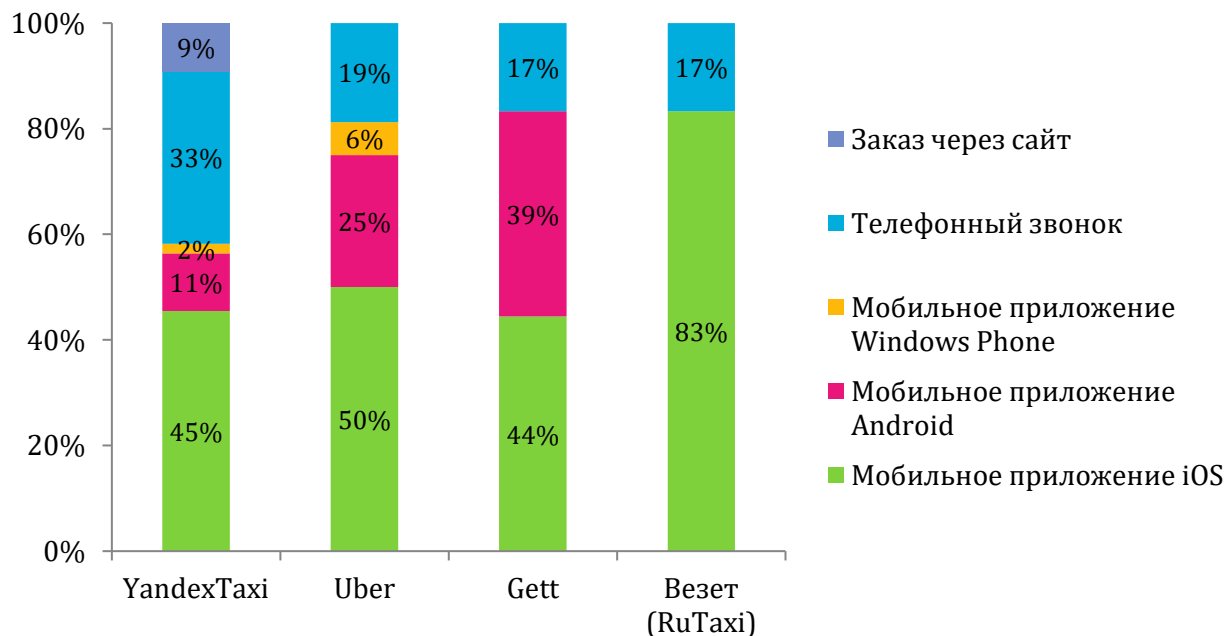
<sup>250</sup>[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScULIx2mp2OoEAa5pyHmM4ZvT0t-1ctLJKxmA0ay\\_b6ybRWzw/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScULIx2mp2OoEAa5pyHmM4ZvT0t-1ctLJKxmA0ay_b6ybRWzw/viewform?c=0&w=1)

Из 108 человек лишь 9 человек, отвечая на вопрос о компании, услугами которой они предпочитают пользоваться выбрали компанию из федеральной тройки. Лишь 2 человека выбрали компанию Максим, и 1 человек выбрал фирму Сатурн. Из-за столь малого количества наблюдений по этим двум компаниям, в последующих частях работы большая часть рисунков будет представлять результаты только по 4-м компаниям. При этом стоит отметить, что лишь 3 человека из всей выборки никогда не пользовались услугами официального такси.

Также авторы провели глубинные интервью с 7 респондентами. Интервью позволило получить ответы на открытые вопросы и сформировать более полное представление о поведении потребителей, их предпочтениях и удовлетворенности предоставляемыми услугами. Результаты проведенного интервью были использованы для формирования рекомендаций, представленных в заключительной части исследования.

В ходе опроса респонденты выбирали предпочитаемый ими метод заказа такси, а затем сообщали название компании, услугами которой они предпочитают пользоваться для передвижения на такси.

*Рис. 6. Распределение предпочтений по способу заказа*

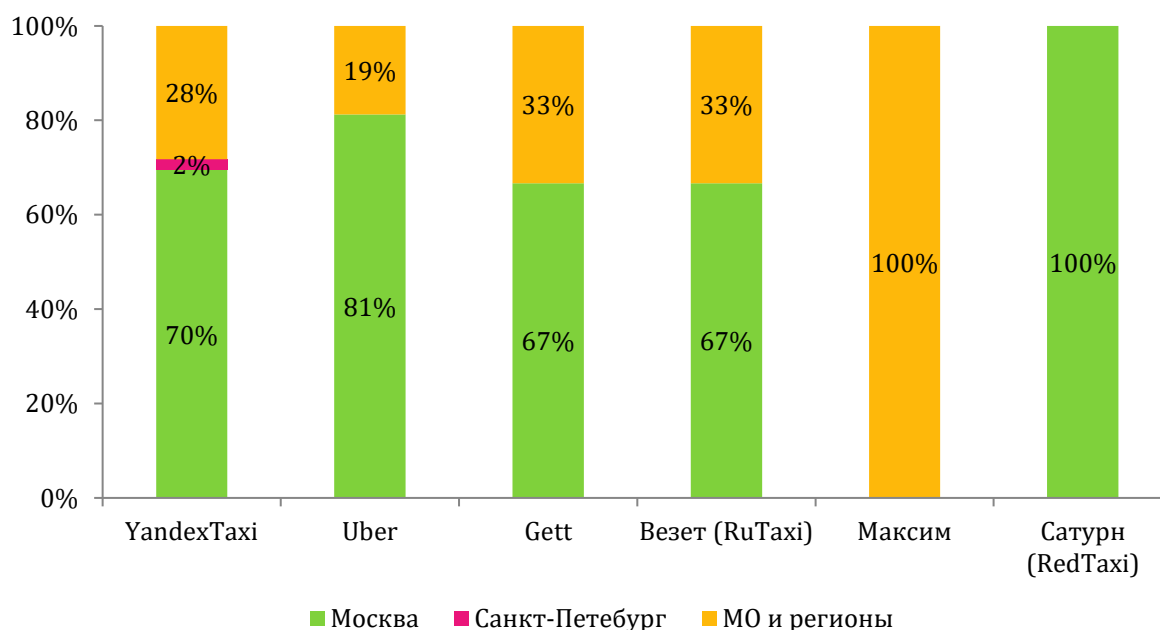


Из Рис. 6 можно сделать вывод, что заказ через мобильное приложение является наиболее популярным способом заказа такси среди респондентов, предпочитающих одну из компаний столичной тройки. Так, доля людей, выбирающих в качестве основного способа заказа мобильное приложение на iOS, Android или WindowsPhone составляет 58% у Яндекс. Такси, 81% у Uber и 83% у Gett. Анализируя Рис. 6, можно увидеть, что из числа

респондентов, предпочитающих Uber или Gett, не оказалось ни одного человека, который бы отметил способ заказа через сайт как предпочитаемый метод. Несмотря на то, что Везёт предоставляет возможность заказа такси через сайт, из числа респондентов, выбравших эту компанию никто не отметил способ заказа через сайт как основной. Однако на основании этого нельзя сделать точный вывод о том, что предоставление клиентам возможности заказа через сайт может стать дополнительным источником заказов.

Возможно, если Uber и Gett введут возможность заказа через сайт, то смогут привлечь новых клиентов (или переманить у Яндекс.Такси), и таким образом, получат новый источник дохода. В случае с Везёт, возможно, компании стоит обратить внимание уже существующих клиентов на такой способ заказа как сайт, что обеспечит дополнительные заказы, однако в то же время повлечет за собой затраты на поддержание сайта. Из представленных компаний только пользователи Яндекс. Такси пользуются всеми пятью возможными способами заказа такси, что говорит о том, что данная компания наиболее грамотно использует каналы сбыта во всех потребительских сегментах.

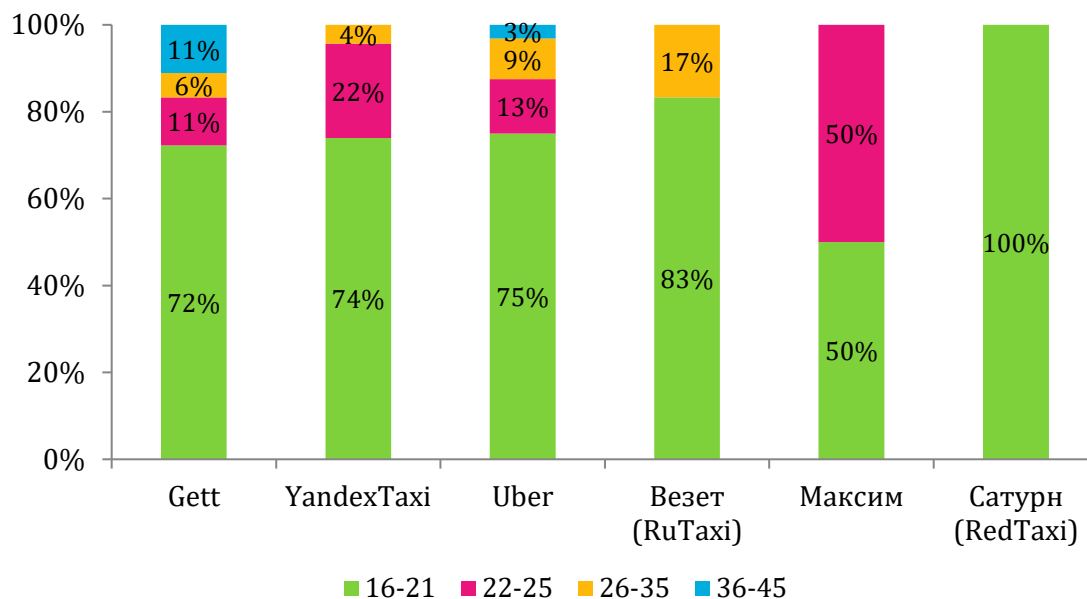
**Рис. 7. Распределение клиентов по месту проживания**



Как видно из Рис. 7, от 67% до 81% клиентов столичной тройки живут в Москве или Санкт-Петербурге, что подтверждает вывод, полученный в ходе наблюдений в Интернете. При этом, Везёт более популярен в Москве, но 33% клиентов составили жители из регионов, отличных от Москвы, МО или Санкт-Петербурга. На основании 3 ответов по компаниям Максим и Сатурн нельзя сделать однозначный вывод об их популярности в том или ином регионе, однако 2 из 3 человек, которые предпочитают одну из этих компаний, живут не в Москве.

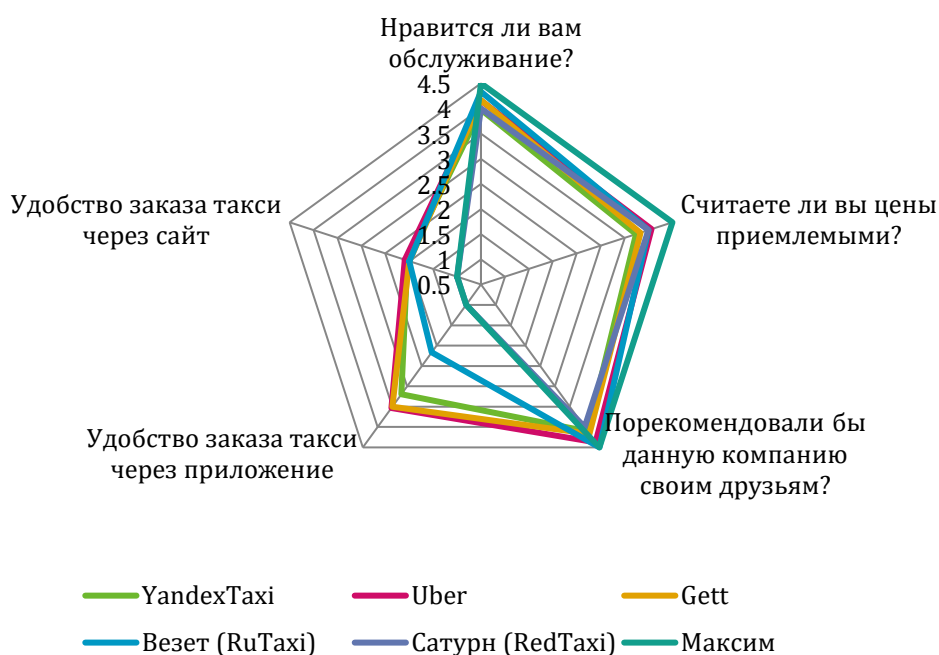


**Рис. 8. Распределение респондентов по возрасту и по компаниям**



Как следует из Рис. 8, от 83% до 100% респондентов, выбравших каждую из компаний, являются людьми в возрасте 16-25, таким образом, не наблюдаются различия по возрасту клиентов между компаниями столичной и федеральной групп. При этом можно отметить, что доля респондентов в возрасте от 16 до 21 наибольшая у компании Везёт, исходя из чего можно сделать вывод, что данная компания более ориентирована на молодёжь, чем её конкуренты.

**Рис. 9. Различия в важности характеристик рыночного предложения для клиентов российских компаний**



Данными для построения *Рис. 9* служат ответы респондентов на соответствующие вопросы, важность характеристик рыночного предложения оценивалась респондентами по шкале от 1 до 5. Как видно из *Рис. 9*, по важности характеристики рыночного предложения удобство заказа такси через приложение столичная тройка компаний значительно опережает федеральную тройку. Для компаний Яндекс. Такси, Uber и Gett важность данного сервиса находится в интервале от 3.2 до 3.5 (по 5-балльной шкале), в то время как для респондентов, выбравших Везёт, Сатурн или Максим, важность данного показателя находится в интервале от 1 до 2.2 (по 5-балльной шкале). Важность по всем остальным характеристикам рыночного предложения (качество обслуживания, приемлемость цен и готовность порекомендовать друзьям) была отмечена респондентами на одинаковом уровне для всех компаний.

Авторами также был проведен расчет индекса MDI для рынка услуг такси в России. Для данных подсчетов были использованы данные по исследованию Deloitte для оценивания потенциала рынка в 2016 году<sup>251</sup>. По данным исследования компании Deloitte 66% населения России в 2014 году пользовались услугами такси. Авторы методом экспертной оценки пришли к мнению, что в 2016 году данная доля равна около 70%. Кризис 2014-2016 года обусловил сокращение реальных доходов населения, что приводит к тому, что лишь малая часть людей может позволить себе купить смартфон. Таким образом, расширение рынка смартфонов будет происходить незначительно.

В Государственной службе статистики была получена информация о численности населения в 2016 году по возрастным группам.<sup>252</sup> На основе методики расчета Deloitte мы используем численность населения России старше 15 лет, которая в 2016 году составила 121561000 человек. Таким образом, максимальное число потребителей составляет 85092700 человек. Для оценки платежеспособного спроса<sup>253</sup> были использованы данные о распределении доходов населения за 2015 год, поскольку это самые свежие данные, доступные в открытых источниках. Авторы предположили, что население, зарабатывающее более 20000 рублей в месяц может позволить себе пользоваться услугами такси. Доля такого населения в 2015 году составила 56,6% от всего трудоспособного населения. В качестве нормы потребления методом экспертных оценок было определено значение 1,2

---

<sup>251</sup><https://therunet.com/news/37066> (Дата обращения: 28 декабря 2016 года)

<sup>252</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#) (Дата обращения: 28 декабря 2016 года)

<sup>253</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#) (Дата обращения: 28 декабря 2016 года)

поездки в день. По данным RusBase<sup>254</sup> средний чек по России составил 100 рублей за поездку. Таким образом, потенциал рынка составляет 57 794 961 840 рублей.

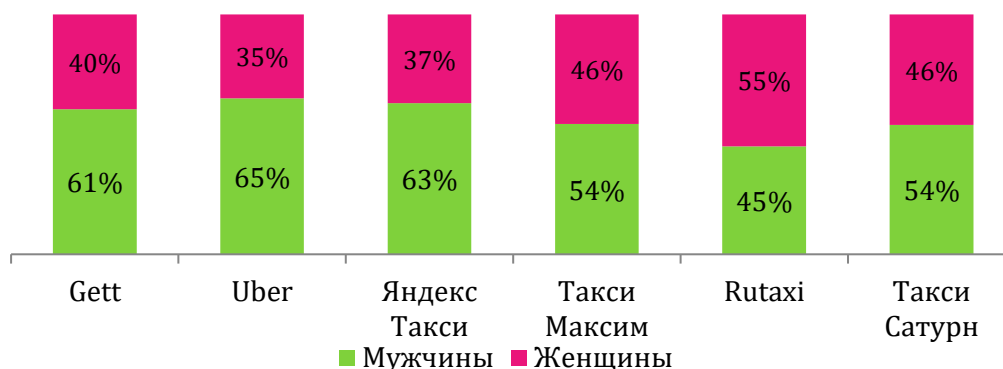
Для оценивания текущего рыночного спроса были использованы данные RusBase, которые утверждают, что по экспертным оценкам на 1 февраля 2016 года в России происходит 15 млн перевозок в сутки. С учетом данных о среднем чеке получаем, что реальный рыночный спрос составляет 15 млрд. рублей в день. Тогда индекс MDI для рынка составляет 0,26, что указывает на растущий потенциал рынка. Полученные результаты согласуются с различными оценками экспертов отрасли, которые прогнозируют значительный рост отрасли. Так, компания Gett прогнозирует<sup>255</sup> увеличение рынка в два раза к 2020 году.

Сегментация клиентов на рынке официального такси.

### Анализ потребителей

Теперь обратимся к характеристике целевой аудитории сайтов на рынке официального такси. Для того чтобы оценить различия в гендерном составе мы воспользовались сервисом IQBuzz<sup>256</sup>. Как видно из *Рис. 10* среди клиентов столичной тройки 61%-65% составляют мужчины. У федеральной тройки в среднем доли мужчин и женщин равны.

*Рис. 10. Структура клиентов по полу, %.*



Для того чтобы оценить возраст типичного клиента мы также воспользовались сервисом IQBuzz<sup>257</sup>. Как видно из *Рис. 11*, две основные категории клиентов для каждой из 6 компаний это люди в возрасте от 16 до 25 и от 26 до 35. При этом, у Gett, Uber и Такси

<sup>254</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/> (Дата обращения: 28 декабря 2016 года)

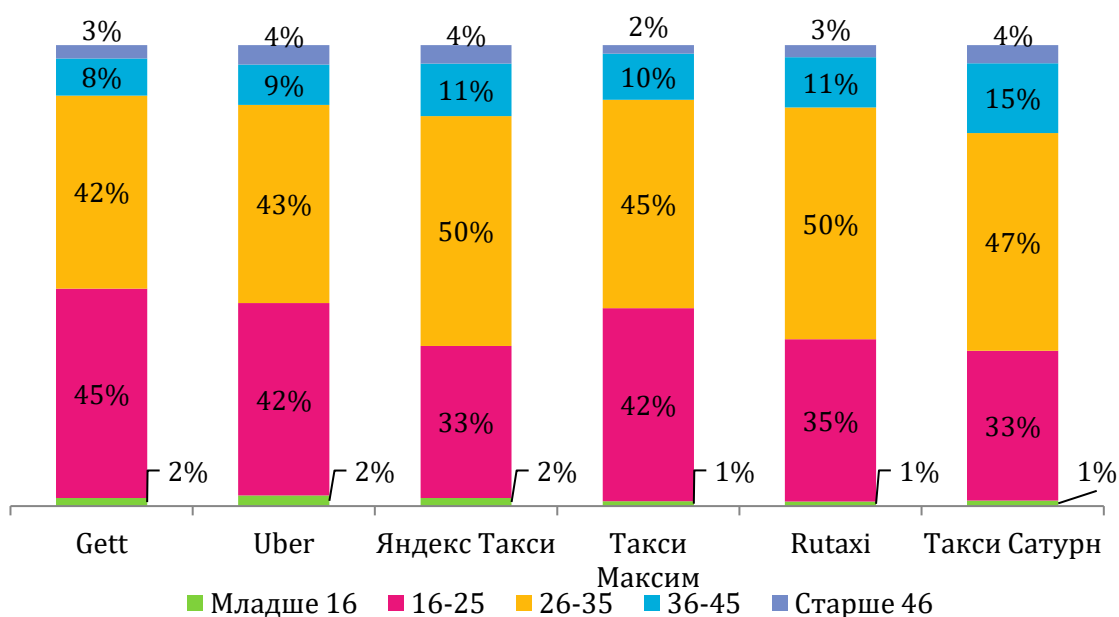
<sup>255</sup><http://tass.ru/ekonomika/2374344> (Дата обращения: 28 декабря 2016 года)

<sup>256</sup>IQBuzz.pro (дата обращения 22.10.16)

<sup>257</sup>IQBuzz.pro (дата обращения 22.10.16)

Максим доля клиентов в возрасте 16-25 составляет 42-45%, а у Яндекс Такси, Rutaxi и Такси Сатурн доля клиентов в возрасте 16-25 составляет 33-35%.

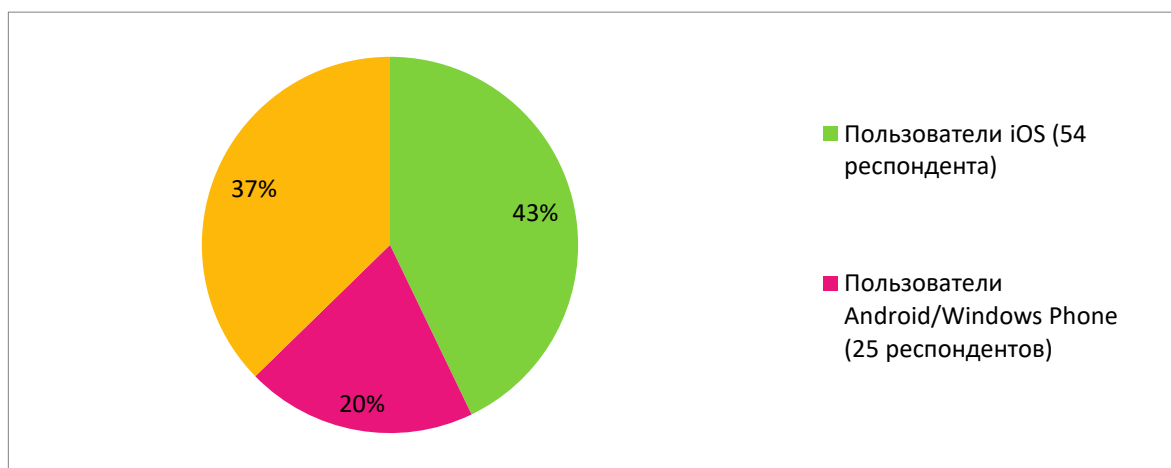
**Рис. 11. Структура клиентов по возрасту, %**



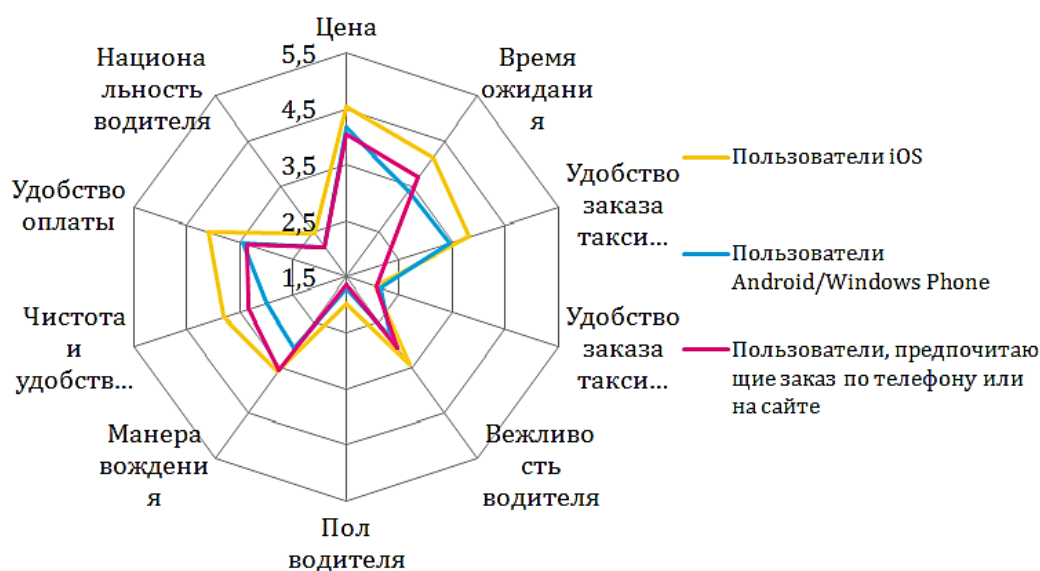
Как видно из Рис. 11, компании Gett, Uber и Такси Максим в большей степени ориентированы на молодёжь в возрасте 16-25, чем Яндекс Такси, Rutaxi и Такси Сатурн, что, вероятно, связано с предоставляемыми компаниями способами заказа такси.

Сегментация клиентов была проведена по способу заказа ими такси. Среди четырёх основных способов заказа такси, мобильное приложение iOS, телефонный звонок, сайт или мобильное приложение для Android или WindowsPhone. Результаты данной сегментации представлены на Рис. 12

**Рис. 12. Размер сегментов клиентов по способу заказа такси**



**Рис. 13. Оценка важности параметров рыночного предложения различными сегментами**



Как следует из

Рис. 13, можно выделить три значимо отличающихся сегмента клиентов.

Первый сегмент состоит из тех, кто использует мобильное приложение iOS. Клиенты данного сегмента уделяют большее, чем клиенты двух других сегментов, внимание практически всем характеристикам, таким как вежливость водителя, его пол, манера вождения, чистота и удобство салона, удобство оплаты, национальность водителя, цена, время ожидания и удобство заказа такси через приложение (важность данного показателя для данного сегмента составляет 3,8 из 5). Исходя из этого, можно сделать вывод, что люди, пользующиеся техникой Apple являются наиболее требовательным сегментом клиентов на рынке официального такси.

Второй сегмент состоит из тех, кто использует мобильное приложение на базе Android. Данная категория клиентов, несмотря на то, что они также как и первая предпочитают заказывать такси с помощью приложения в мобильном телефоне, являются намного менее требовательными, чем пользователи iOS. Тем не менее, удобство заказа через приложение также играет для них большую роль – респонденты из данного сегмента оценили важность данного параметра на 3,4 из 5.

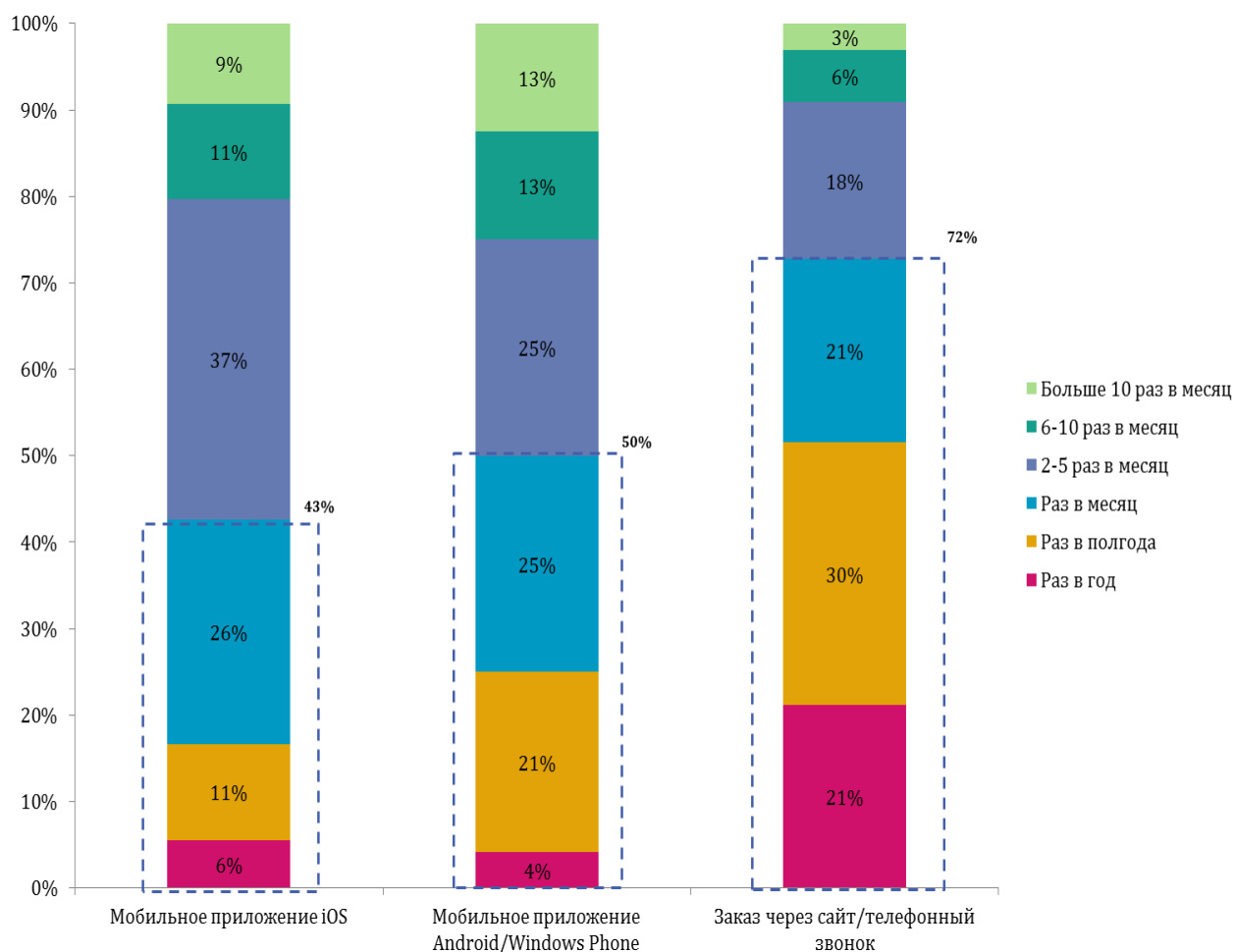
Наконец, третий сегмент состоит из клиентов, предпочитающих заказывать такси через сайт или по телефону. Практически по всем параметрам данный сегмент является

менее требовательным, чем первый сегмент, но более требовательным, чем второй сегмент. Кроме того, удобство заказа через приложение предсказуемо оказалось неважным (равным 2,2 из 5) для данной категории, но, требования к удобству заказа через сайт оказались на уровне двух других сегментов – от 3 до 3,4 из 5. Это может объясняться тем, что число респондентов, выбравших заказ через сайт как предпочитаемый способ заказа такси, оказалось не велико – лишь 8 респондентов выбрали данный способ заказа.

### Взаимосвязь между способом заказа такси и частотой заказа

Продолжая анализировать полученную в предыдущем разделе сегментацию потребителей по способу заказа, авторы решили проанализировать взаимосвязь между способом заказа такси и частотой заказов. Результаты представлены на *Рис. 14*.

**Рис. 14. Распределение респондентов по способу заказа такси и частоте заказов**



Как следует из *Рис. 14*, в целом можно отметить важное различие в потребительском поведении людей, которые заказывают такси через мобильное приложение на базе операционной iOS, Android и тех, кто пользуются сайтом или телефоном. Данное принципиальное различие отображено на *Рис. 14* пунктирной рамкой. Так, среди людей,

пользующихся при заказе приложением iOS 43% клиентов заказывают такси раз в месяц или реже, для пользователей Android значение данного показателя составляет 50%, в то время как среди респондентов, выбравших заказ через сайт или по телефону, доля таких клиентов составила 72%. Исходя из этого можно сделать вывод, что люди, пользующиеся мобильным приложением iOS при прочих равных условиях заказывают такси чаще, чем клиенты, предпочитающие мобильное приложение Android и намного чаще, чем люди, пользующиеся сайтом или телефонным звонком..

При этом, в данном случае, может иметь место двунаправленная причинно-следственная связь. С одной стороны, для людей, которые привыкли пользоваться мобильным приложением, заказ отнимает меньше времени, и доставляет меньше неудобств – всё, что требуется – достать смартфон и нажать пару кнопок. Значит, можно предположить, что установка мобильного приложения действительно способствует увеличению частоты заказов. С другой стороны, может иметь место самоотбор - приложения такси скачивают те люди, которые изначально настроены на более интенсивное взаимодействие с компаниями такси. Человек, который знает, что он ездит на такси раз в год в аэропорт, скорее не будет скачивать приложение, а позвонит по телефону или закажет такси через сайт.

Перейдём к различиям в платежеспособности разных сегментов. Для этого, в анкете респондентам предлагалось ответить на следующий вопрос: «Как вы считаете, какая должна быть справедливая стоимость поездки напрямую от Красной площади до МКАД в рублях?». Результаты с разбивкой по сегментам представлены в *Табл. 10*.

**Табл. 10. Оценка справедливой стоимости поездки как критерий для сегментации(руб.)**

Мобильное приложение iOS	Мобильное приложение Android/Windows Phone	Заказ через сайт/телефонный звонок
465.5	400.0	266.1

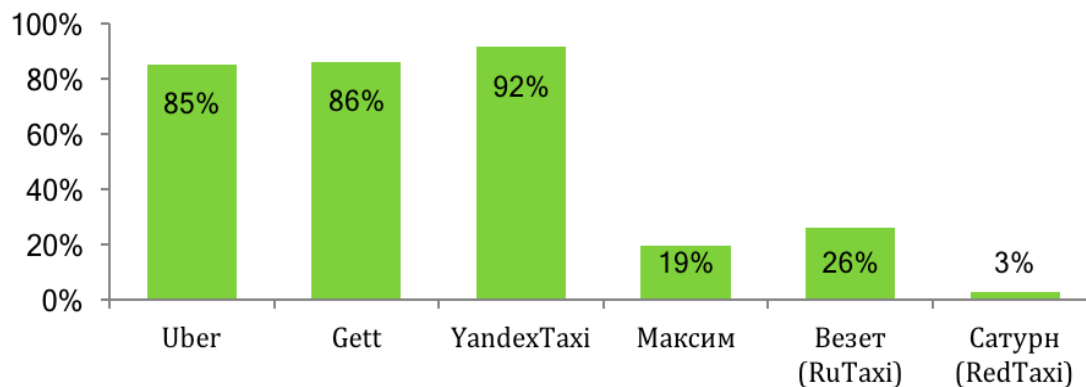
Как видно из *Табл. 10*, в среднем пользователи iOS (а значит использующие технику Apple) выбрали наиболее высокую цену - 466 рублей. На втором месте оказались пользователи Android и WindowsPhone с ценой в 400 рублей. Люди, заказывающие такси через сайт или через телефонный звонок оказались готовы заплатить за данную поездку всего лишь 266 рублей. Таким образом, можно сделать вывод о том, что выявленные

сегменты различаются по платежеспособности. Наибольшую сумму готовы платить пользователи Apple, затем пользователи смартфонов на базе Android или WindowsPhone, затем люди, заказывающие такси по телефону или через сайт.

При этом необходимо признать, что одним из факторов, которые могли оказать влияние на различия в платежеспособности данных сегментов, является то, что мобильным приложением в основном пользуются люди из Москвы и Санкт-Петербурга, где в среднем уровень реальных доходов населения значительно превышает данный показателей в регионах. А заказ через сайт и телефонный звонок согласно нашему исследованию пользуется наибольшей популярностью в регионах. Таким образом, может показаться, что авторы пришли к довольно тривиальному выводу – люди в более богатых населённых пунктах готовы платить больше. Однако, необходимо отметить и значительную разницу между сегментами iOS и Android, которая составляет 65 рублей, и которое уже не может объясняться различием в доходах в разных регионах. На наш взгляд, компаниям необходимо учитывать такое существенное различие в платёжеспособности сегментов при осуществлении маркетинговой стратегии.

На основе результатов опроса была проанализирована узнаваемость брендов. Результаты представлены на *Рис. 15*.

*Рис. 15. Узнаваемость компаний такси.*



Как видно из *Рис. 15*, «столичная тройка» компаний является крайне узнаваемой, так, о компании Яндекс. Такси не слышали всего 8% респондентов. В целом же узнаваемость компаний Uber, Gett и Яндекс. Такси находится в интервале от 85% до 92%. Узнаваемость федеральной тройки оказалась намного ниже, в интервале от 3% до 26%. Очевидно, что столь низкая узнаваемость может объясняться смещённостью выборки из-за преобладающей доли москвичей среди респондентов.



Затем, авторами был проанализирован индекс лояльности клиентов сервисов такси NPS. Для его расчёта мы использовали полученные в ходе опроса клиентов такси ответы на вопрос о том, готов ли респондент порекомендовать компанию своим друзьям. Т.к. в анкете ответы принимались по 5-балльной шкале, для расчёта индекса лояльности мы перевели оценки в 10-балльную шкалу. Таким образом, для расчёта модифицированного индекса NPS<sup>258</sup> мы ввели следующие критерии:

- 9-10 - респондент является сторонником компании
- 7-8 - респондент является нейтральным клиентом
- 6 и ниже - респондент является критиком

Значение индекса NPS рассчитывалось как разность между долей сторонников и долей критиков. Результаты представлены в *Табл. 11*. Индекс рассчитан только по 4-м компаниям в связи с малым количеством наблюдений по Максим и Сатурн.

**Табл. 11. Индекс лояльности NPS.**

YandexTaxi	Uber	Gett	RuTaxi (Везет)
15.2%	37.5%	27.8%	50.0%

Как следует из данной таблицы, наибольшей лояльностью со стороны клиентов пользуется компания RuTaxi, для которой значение данного индекса составляет 50%. А Яндекс. Такси, несмотря на то, что данная компания является наиболее узнаваемой, тем не менее обладает наименьшим уровнем лояльности на уровне 15,2%.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что компания Везёт обладает наибольшим потенциалом для роста прибыли за счёт своих промоутеров (сторонников компании). Яндекс. Такси в долгосрочном периоде потеряет часть прибыли из-за того, что она проигрывает своим конкурентам по доле промоутеров среди своих клиентов.

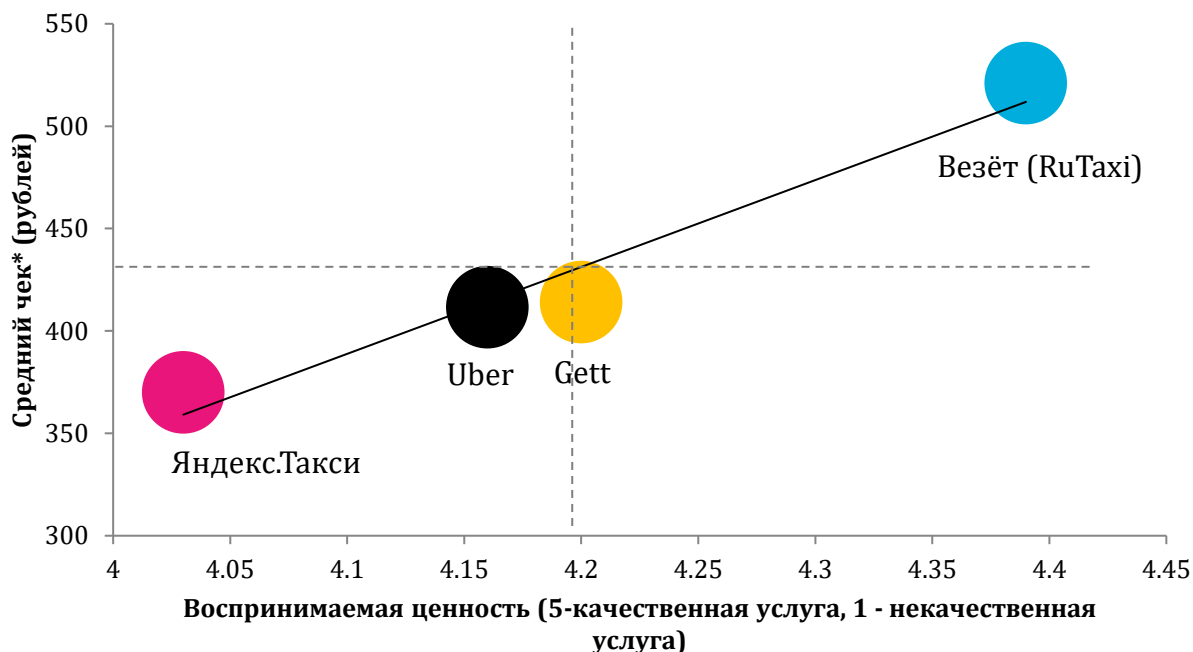
Для сравнения конкурентоспособности компаний была построена карта ценности<sup>259</sup>. В качестве данных для данного анализа были использованы ответы на респондентов на вопрос о приемлемости цены такси в предпочитаемой ими компании и о качестве данной услуги. Показатель качества услуги является интегральным показателем,

<sup>258</sup> Фред Райхельд, Роб Марки, «Искренняя лояльность, ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь», «Издательство «Манн, Иванов и Фербер» Москва, 2013», стр. 22

<sup>259</sup> «Value-based marketing & Pricing» В. Т. Gale and D.J.Swire, Customer Value Inc., 2009

аккумулирующим в себе индивидуальные оценки респондентов по различным параметрам качества услуги такси, взвешенным по важности параметров. Полученные результаты наглядно представлены на Рис. 16.

Рис. 16. Карта ценности компаний на рынке официального такси



\*Средний чек для каждой компании был рассчитан как стоимость поездки от Кремля до МКАД (по Ленинградскому шоссе) на 22 декабря 2016 года на основе тарифов данных компаний.

Ввиду сложности определения понятия «средний чек» для рынка такси, поскольку он зависит от расстояния и времени поездки, авторы взяли ожидаемую стоимость поездки от Кремля до МКАД (по Ленинградскому шоссе), рассчитанную по тарифам компаний.

На основании карты ценности можно сделать несколько выводов.

Во-первых, средние цены для всех компаний оказались практически на уровне воспринимаемой ценности. Это может говорить о том, что компании правильно строят свою ценовую политику. Кроме того, можно сказать, что значения воспринимаемой ценности и средней цены услуг такси, предоставляемых компаниями Gett и Uber, очень близки и находятся примерно на уровне среднего продукта по рынку, однако, клиенты Gett считают предоставленную услугу более качественной, чем клиенты Uber. Благодаря этому Gett находится ниже линии тренда в карте ценности, и можно прогнозировать рост рыночной доли Gett. Наиболее качественную услугу, по мнению респондентов, предоставляет Везет (RuTaxi), однако согласно Рис. 16 цены у компании также самые высокие, что не позволяет прогнозировать рост рыночной доли. Обратная ситуация

наблюдается у Яндекс.Такси, воспринимаемая ценность услуги компании самая низкая среди конкурентов, как и цены на услуги. Соотношение цены и качества у Яндекса также не самое благоприятное, и можно прогнозировать небольшое снижение его доли рынка.

### SWOT-анализ

Далее обратимся к SWOT – анализу, который помогает определить основные угрозы и возможности роста компании. Так как работа посвящена анализу российского рынка официального такси в целом, кроме того гипотеза H2 о географической специализации игроков подтвердилась, авторы исследования решили провести SWOT – анализ отдельно для «столичной тройки» компаний и «федеральной тройки».

Обратимся сначала к «столичной тройке» - Яндекс. Такси, Gett и Uber. Ниже представлен SWOT-анализ бизнес модели облачных агрегаторов.

**S (Strengths)** На данный момент «столичная тройка» из всех существующих компаний, предоставляющих услугу официального такси, наиболее освещена в медиа-сфере, что, несомненно, составляет ее преимущество. Компании активно задействуют рекламу и другие способы продвижения, что способствует увеличению узнаваемости бренда<sup>260</sup>.

При описании компаний в начале раздела «Поисковое исследование» упоминалось, что Gett, Uber и Яндекс. Такси являются технологичными компаниями, использующими Big Data для улучшения своего сервиса путем соотнесения пассажиров и водителей с одинаковым рейтингом, а также для предсказания количества заказов в каждом географическом районе.

Также на сайтах компании можно найти информации о введении в скором будущем услуги беспилотного такси, что является инновацией на рынке такси, которая, вероятно, будет привлекательной для клиентов и позволит в долгосрочном периоде минимизировать издержки на оплату заработных плат водителям.

**W (Weaknesses)** Несмотря на то, что компании «столичной тройки» работают на региональных рынках такси, основными игроками на периферии является «федеральная тройка», тому есть довольно понятные экономические причины. Основным каналом получения заказов для Яндекс. Такси, Gett и Uber является мобильное приложение, но в регионах намного хуже покрытие интернета, чем в столичных центрах. Кроме того, многие эксперты говорят о том, что для создания полноценного онлайн-сервиса в регионах

---

<sup>260</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

нужно основательно вложиться в локальную картографию, чтобы уточнить карты сельской местности и улучшить навигационные возможности<sup>261</sup>.

Как упоминалось ранее, компании «столичной тройки» не предоставляют своим клиентам возможность заказа такси через сайт и телефонный звонок (кроме Яндекс. Такси, у которого есть опция заказа через сайт), что ведет к потере категорий клиентов, предпочитающих делать заказ через сайт или телефонный звонок.

Неоднократно в прессе появлялись статьи с доказательствами о недобросовестном поведении представителей компаний Gett и Uber по отношению к клиентам. Дело в том, что компании активно нанимают на работу водителей такси, не имеющих разрешения на пассажирские перевозки (даже после подписания соглашения о сотрудничестве с департаментом транспорта Москвы), что является прямым нарушением прав потребителей.  
262

О (Opportunities) В качестве возможностей, которые существуют у «столичной тройки» можно выделить все технологические факторы, которые уже были приведены в PEST – анализе.

В 2016 году Россия оказалась на втором месте в списке стран по доступности мобильного интернета, что позволяет людям свободно пользоваться приложениями на смартфонах, в том числе и приложениями заказа такси. 263.

Объем рынка смартфонов в России с каждым годом растет, издание J'son & Partners Consulting прогнозируют дальнейший рост рынка до 2020 года, что говорит об увеличении доступности мобильных устройств в России<sup>264</sup>.

Данные тенденции лишь увеличивают число потенциальных клиентов «столичной тройки».

Согласно результатам исследования банка «Русский стандарт» в 2016 году россияне стремятся повысить эффективность сокращающихся вследствие рецессии расходов, что выражается в отказе от ресторанной еды в пользу фастфуда, переходе на более дешевый алкоголь, однако более частом использовании такси для передвижения и предпочтении магазинов беспошлинной торговли для совершения покупок<sup>265</sup>.

Т (Threats) К основным угрозам компаниям «столичной тройки» относятся некоторые экономические и политические факторы, ранее представленные в PEST – анализе.

---

<sup>261</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

<sup>262</sup><http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/10/25/662238-uber-gett-narushayut>

<sup>263</sup><https://geektimes.ru/post/271904/>

<sup>264</sup><http://www.tadviser.ru/index.php/> (статья: Смартфоны\_(рынок\_России))

<sup>265</sup><http://izvestia.ru/news/642190>

Министерство транспорта РФ выступило судьей в борьбе между официальными таксистами и онлайн-агрегаторами, подготовив в апреле 2016 года законопроект «О государственном регулировании деятельности по перевозке пассажиров и багажа легковым такси в Российской Федерации»<sup>266</sup>.

Снижение реальных доходов населения, и впоследствии снижение покупательной способности, что может привести к падению спроса на услуги такси<sup>267</sup>.

Рост стоимости импортных автомобилей в России, что ведет к увеличению издержек компаний, предоставляющих услугу такси, (особенно «столичной тройки», т.к. жители Москвы и Санкт-Петербурга в целом более требовательные к марке машины такси) а значит и к росту стоимости их услуг<sup>268</sup>.

SWOT-анализ бизнес-модели «столичной тройки» обобщен в Табл. 11.

**Табл. 12. SWOT-анализ бизнес модели облачных агрегаторов.**

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошая узнаваемость брендов из-за широкого освещения их деятельности в СМИ</li> <li>• Использование Big Data для улучшения customer experience</li> <li>• В недалеком будущем – введение технологий беспилотного такси</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Барьеры для продвижения в регионы</li> <li>• Отсутствие возможности заказа такси через сайт (кроме Яндекс.Такси) и телефонный звонок</li> <li>• Ухудшившаяся репутация из-за случаев недобросовестного поведения по отношению к потребителям</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост доступности мобильного интернета в 2016 г.</li> <li>• Тенденция к росту объема рынка смартфонов</li> <li>• Повышение эффективности расходов населения – переход на такси для избежания крупных трат на пользование собственным автомобилем</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ужесточение требований к онлайн-агрегаторам такси</li> <li>• Снижение реальных доходов населения</li> <li>• Рост стоимости импортных автомобилей в России</li> </ul>

Теперь перейдем к SWOT – анализу для «федеральной тройки игроков». Ниже представлен SWOT-анализ для классических таксомоторных компаний (Табл. 12).

<sup>266</sup><https://utro.ru/articles/2016/04/20/1279149.shtml>

<sup>267</sup>[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#)

<sup>268</sup><http://motor.ru/news/2016/02/20/inomarka/>

### *S (Strengths)*

- По мнению экспертов одно из основных преимуществ «федеральной тройки» перед региональной заключается в хорошо развитой диспетчеризации и интеграции с телефонией, ««столичная тройка»» в качестве основного инструмента для ориентации на местности использует навигационные устройства, но мобильный интернет часто подводит в сельской местности.<sup>269</sup>

- Как уже отмечалось ранее у компаний RuTaxi (Везет) и Максим существуют три основных способа заказа такси: мобильное приложение, официальный сайт и телефонный звонок, у Сатурна (RedTaxi) – мобильное приложение и телефонный звонок, что позволяет клиентам выбрать наиболее предпочтительную для них опцию. Gett и Uber ограничиваются лишь мобильным приложением, у Яндекс. Такси есть опция заказа еще через официальный сайт.

### *W (Weaknesses)*

- В отличие от Uber, Gett и Яндекс. Такси компании RuTaxi (Везет), Максим и Сатурн (RedTaxi) не используют на данный момент такие современные технологии BigData, а также не занимаются внедрением инноваций на рынок, что составляет их технологическое отставание от «столичной тройки»<sup>270</sup>.

- На данный момент «столичная тройка» из всех существующих компаний, предоставляющих услугу официального такси, наиболее освещена в медиа–сфере, чем «федеральная тройка» не может похвастаться, что представляет одну из слабых сторон компаний данной категории<sup>271</sup>.

- В целом компании «федеральной тройки» обладают намного менее разнообразными структурами тарифов в отличие от «столичной тройки», которая предоставляет своим клиентам большой выбор различных классов автомобилей от «Эконома» до «VIP», что, безусловно, является преимуществом относительно компаний RuTaxi(Везет), Максим и Сатурн (RedTaxi).

### *O (Opportunities)*

- Использование интернета и мобильных приложений позволяют значительно экономить на содержании call – центра, чем и пользуется ««столичная тройка»» в Москве и Санкт – Петербурге. У игроков «федеральной тройки» есть свои мобильные приложения, соответственно они могут также пользоваться данными

---

<sup>269</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

<sup>270</sup><http://moscow.rutaxi.ru/index.html>

<sup>271</sup><http://rb.ru/story/taxi-market/>

преимуществами в столичных центрах, снижать издержки и стоимость своих услуг и конкурировать с Яндекс. Такси, Gett и Uber.

- Согласно результатам исследования банка «Русский стандарт» в 2016 году россияне стремятся повысить эффективность сокращающихся вследствие рецессии расходов, что выражается в отказе от ресторанной еды в пользу фастфуда, переходе на более дешевый алкоголь, однако более частом использовании такси для передвижения и предпочтении магазинов беспошлинной торговли для совершения покупок<sup>272</sup>.

*T (Threats)* Все технологические факторы, описанные в PEST – анализе можно полностью отнести к угрозам компаний «федеральной тройки».

- В 2016 году Россия оказалась на втором месте в списке стран по доступности мобильного интернета, что позволяет людям свободно пользоваться приложениями на смартфонах, в том числе и приложениями заказа такси<sup>273</sup>.

- Объем рынка смартфонов в России с каждым годом растет, издание J’son&Partners Consulting прогнозируют дальнейший рост рынка до 2020 года, что говорит об увеличении доступности мобильных устройств в России<sup>274</sup>.

Данные тенденции сделают «столичную тройку» более конкурентоспособной в регионах, что представляет угрозу для RuTaxi (Везет), Максима и Сатурна (RedTaxi). SWOT-анализ бизнес-модели «федеральной тройки» обобщен в Табл. 12.

**Табл. 13. SWOT – анализ для «федеральной тройки игроков»**

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошо развита диспетчеризация и интеграция с телефонией</li> <li>• Наличие множества опций по заказу такси: телефон, сайт и мобильное приложение</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологическое отставание – не используют bigdata и не нацелены на внедрение других инноваций</li> <li>• Плохая узнаваемость брендов</li> <li>• Слишком короткая линейка тарифов</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие мобильного приложения</li> <li>• Повышение эффективности расходов населения – переход на такси для избежания крупных трат на пользование собственным автомобилем</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост доступности мобильного интернета в 2016 г.</li> <li>• Тенденция к росту объема рынка смартфонов</li> </ul>

<sup>272</sup><http://izvestia.ru/news/642190>

<sup>273</sup><https://geektimes.ru/post/271904/>

<sup>274</sup><http://www.tadviser.ru/index.php/>

## Рекомендации компаниям по сегментам

### Для сегмента пользователей iOS

Как можно видеть на

*Рис. 13*, требования клиентов, которые пользуются iOS, значительно отличаются от тех, кто пользуется другими методами заказа такси. Так, пользователи iOS уделяют большое внимание времени ожидания, удобству заказа и оплаты, чистоте салона. Мы предполагаем, что при таких предпочтениях пользователи iOS могут обратить внимание на услуги премиального сегмента, так как данный класс услуг в большей мере соответствует их требованиям и ожиданиям. Более того, данные клиенты будут готовы платить за эти услуги. Данную гипотезу частично подтверждает справедливая стоимость поездки для клиентов этого сегмента, поскольку для них данный показатель имеет наибольшее значение. Как мы уже отмечали, пользователи iOS готовы платить больше за одну и ту же поездку, чем пользователи других мобильных устройств или клиенты, заказывающие такси через сайт или телефон.

Полученные результаты встраиваются в общую картину, согласно которой пользователи iOS склонны в большей степени тратить деньги на премиальные услуги. Исследование 2ГИС (навигатор с расширенным функционалом)<sup>275</sup> на основе анализа поведения двух миллионов респондентов. В результате исследования было получено, что владельцы iOS устройств пользуются косметическими услугами, фитнес-клубами, студиями загара в 1.5 раза больше, чем владельцы Android. Еще большие различия возникают в случаях SPA-процедур (в 2.4 раза) и уборку помещений (в 2.2. раза). Именно поэтому мы считаем, что данному сегменту потребителей будет интересен премиальный класс услуг.

В опросе респондентам был задан вопрос, пользовались бы они услугами премиального такси при различных бизнес-моделях. Респондентам предлагалась модель подписки, по аналогии с AmazonPrime, и модель накопления “бонусов” за количество совершенных поездок, которые можно обменять на премиум-услуги, по аналогии с Starbucks Rewards. Модель AmazonPrime предполагает получение премиальных услуг за фиксированную плату каждый месяц. Модель Starbucks Rewards предполагает накопление “звезд”, которые можно обменять на любой напиток. В результате опроса мы получили, что значительно число пользователей iOS будут готовы купить подписку на премиум-услуги. Данные выводы подтверждаются и проведенными интервью. Согласно результатам интервью респонденты заинтересованы в программах подписки на премиальные услуги по модели AmazonPrime.

---

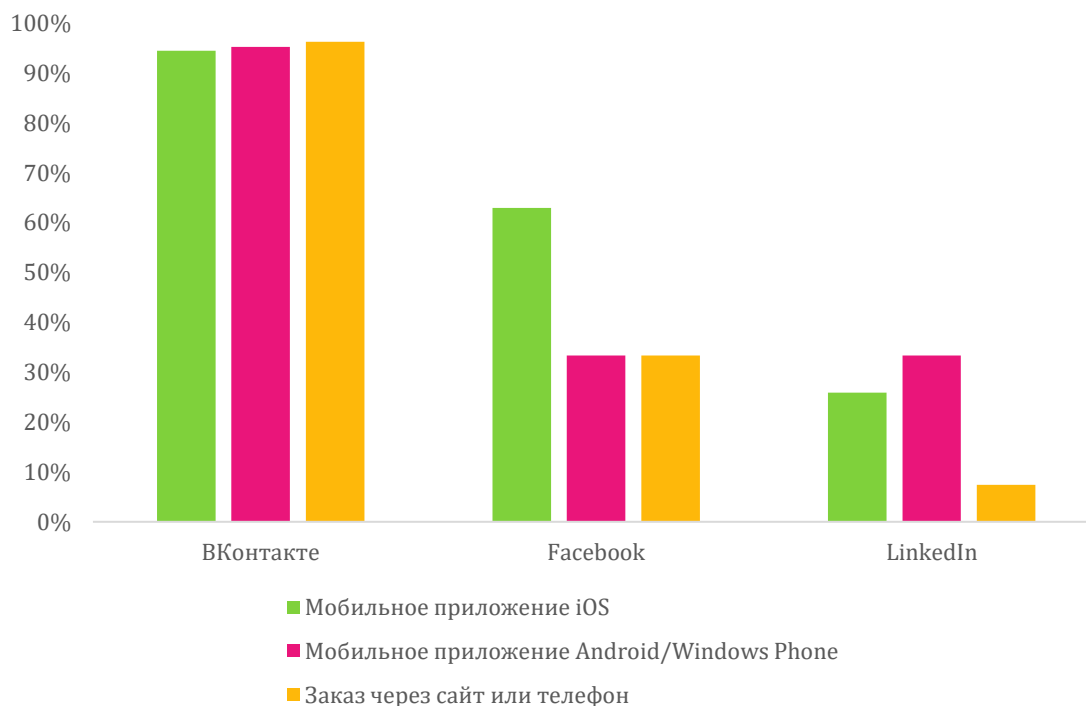
<sup>275</sup> <http://appleinsider.ru/analysis/dokazano-ios-dlya-glamurnyx-android-dlya-ekonomnyx.html>



### *Пользователи Android/WindowsPhone*

На основе распределения предпочтений респондентов можно сделать вывод о том, что среди пользователей Android деловая социальная сеть LinkedIn более распространена (см. Рис. 17). Это создает потенциальную возможность для привлечения дополнительных клиентов данного сегмента с помощью таргетированной рекламы в данной социальной сети и тесной интеграцией мобильного приложения с функционалом сети. Такая интеграция может заключаться в использовании системы корпоративных аккаунтов, скидок и бонусов.

**Рис. 17. Предпочтения респондентов по социальным сетям и способу заказа**



Анализ характеристик сегмента показал, что пользователи Android среди всех характеристик поездки в значительной мере выделяют цену услуги. Как мы уже отмечали, им важно, чтобы цена поездки была низкой. Более того, вышеупомянутое исследование 2ГИС указывает на то, что пользователи Android устройств менее обеспечены и чаще склонны к использованию кредитных услуг. В связи с этим компании могут предложить расширения функционала своего мобильного приложения: любые клиенты со схожими маршрутами могут автоматически заказать одно такси на нескольких человек, при этом автоматически разделяя стоимость поездки с учетом километража.

Клиенты, заказывающие такси через сайт или телефон

Компаниям не стоит забывать про тех клиентов, которые оформляют заказы альтернативными способами. По данным проведенного опроса почти 40% респондентов предпочитают заказывать такси через сайт или телефон.

Исследование, проведенное авторами, показывает, что клиенты, которые заказывают такси через сайт или телефон, в большей степени обращают внимание на цену по сравнению с другими характеристиками. По показателю справедливой цены такие клиенты также значительно отличаются от других – она ниже почти в два раза, чем у клиентов, заказывающих через мобильные приложения. Более того, 72% клиентов из этого сегмента совершают поездки не чаще, чем раз в месяц.

В результате полученных данных авторы исследования предлагают ввести гибкие системы скидок для постоянных клиентов, которые заказывают такси через телефон или сайт и в целом не пользуются другими способами заказа, если такие существуют. Скидки позволят снизить цену для данного сегмента потребителей услуги, что будет удовлетворять одному из важнейших для них критериев и приблизит стоимость к справедливой оценке. Данное предложение позволит, в силу эластичности спроса, стимулировать клиентов на дополнительные поездки что позволит увеличить выручку.

## Приложение

Данная анкета нацелена на исследование рынка услуг такси. Мы будем благодарны за Ваши ответы, и если Вы укажете контактные данные (в конце анкеты), то после сбора ответов мы вышлем Вам результаты нашего исследования.

\* Обязательно

Расскажите нам, пожалуйста, о Вашем опыте использования услуг такси

- Как часто вы пользуетесь услугами официального такси?

Больше 10 раз в месяц

6-10 раз в месяц

2-5 раз в месяц

Раз в месяц

Раз в полгода

Раз в год

Никогда не пользовался

- Какой ваш основной метод заказа официального такси?

Мобильное приложение iOS

Мобильное приложение Android

Мобильное приложение Windows Phone

Телефонный звонок

Заказ через сайт

- Для каких целей вы пользуетесь услугами такси?

Деловые поездки

Для перемещения дом-работа

Для поездок с целью развлечения

Для поездок в аэропорт или вокзал

Семейные цели

Другое:

- Оцените важность характеристик вашей поездки на такси (1-наименее важно, 5 – наиболее важно)

Цена

Время ожидания автомобиля

Удобство заказа такси через приложение

Удобство заказа такси через сайт

Вежливость водителя

Пол водителя

Манера вождения

Чистота и удобство салона

Удобство оплаты

Национальность водителя

- Какое ваше основное время заказа такси?

00:00 - 06:00

06:00 - 10:00

10:00 - 17:00

17:00 - 20:00

20:00 - 24:00

- В какое время года вы обычно пользуетесь такси?

Зима

Весна

Лето

Осень

Примерно одинаково в каждый сезон

- Знаком ли вам данный бренд?



Uber



Gett



Максим



RuTaxi



Сатурн (RedTaxi)

- Услугами какой компании вы предпочитаете пользоваться?



Uber



Gett



Яндекс. Такси



Максим



RuTaxi



Сатурн (RedTaxi)

- Как вы считаете, какая должна быть справедливая стоимость поездки напрямую от Красной площади до МКАД в рублях?

Дальнейшие вопросы задаются про компанию, услугами которой вы предпочитаете пользоваться

- Нравится ли вам обслуживание? (1 – совсем не нравится, 5 – да, очень нравится)
- Считаете ли вы цены приемлемыми? (1 – вопиюще неприемлемо, 5 – совершенно приемлемо)
- Посоветовали бы данную компанию своим друзьям? (1 – скорее нет, 5 – скорее да)
- Какой вариант оплаты вы предпочитаете?

Банковская карта  
Наличные  
Apple Pay/Samsung Pay

- Пользовались ли вы услугами премиального такси, если такие предоставляются компанией?

Да  
Нет  
Не предоставляются

- Стали бы вы пользоваться премиальными услугами, если бы они предоставлялись по модели подписки (аналог Amazon Prime)?

Да  
Нет

- Стали бы вы пользоваться премиальными услугами, если бы они предоставлялись по накопительной системе (аналог Starbucks Stars)?

Да  
Нет

Пожалуйста, расскажите немного о себе

- Ваш пол

Мужской  
Женский

- Ваш возраст

Младше 16  
16-21  
22-25  
26-35  
36-45  
46-55  
Старше 55

- Из какого вы города?

- Какими социальными сетями вы пользуетесь? \*

ВКонтакте  
Facebook  
Одноклассники  
LinkedIn  
Instagram  
Вообще не пользуюсь  
Другое:

- С какой целью вы используете интернет больше всего?

Поиск информации  
Медиаконтент  
Игры  
Общение  
Работа

- Какое ваше основное хобби?

Шопинг  
Искусство  
Игры  
Технологии

Рукоделие

Сериалы

Другое:

- Ваше основное занятие?

Учащийся

Студент

Имею постоянную работу

Совмещаю учебу и работу

Домохозяйка/домохозяин

Другое:

- Есть ли у вас собственная машина

Да

Нет

- Работаете ли вы официальным таксистом?

Да

Нет

Спасибо за ваше участие! Если вам интересны результаты нашего исследования, оставьте свой адрес электронной почты, и мы обязательно пришлём их вам.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА УСЛУГ ОНЛАЙН БРОНИРОВАНИЯ ОТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ OSTROVOK.RU

*Зяблицкий Илья, Сариков Бекзод, Сыромятин Иван, Танажко Дмитрий,*

*студенты*

*МГУ им. М.В. Ломоносова,*

*экономический факультет (г. Москва, Россия)*

*В исследовании приводится анализ текущего положения на российском рынке услуг онлайн бронирования отелей. Объектом анализа стал сервис Ostrovok.ru в силу его доминирующего положения среди российских компаний и прочных конкурентных позиций по отношению к международным брендам. На основе использования аналитических интернет-сервисов проведено обширное поисковое исследование, с целью выделить основные движущие силы рынка и конкурентные преимущества Ostrovok.ru. Основываясь на результатах данного исследования, а также проведенного онлайн опроса, авторы формулируют выводы по рынку и рекомендации для совершенствования стратегии анализируемой компании в интернете.*

**Ключевые слова:** маркетинговый анализ, рынок услуг онлайн бронирования отелей, booking.com, Ostrovok.ru, конкурентный анализ, анализ потребителей.

**JEL коды:** M30, M31

Введение

Сегодня чтобы оставаться конкурентоспособными, компании вынуждены уделять большое внимание онлайн-присутствию и выстраивать исходя из этого соответствующую маркетинговую стратегию. Для фирм, основная деятельность которых полностью осуществляется в виртуальном пространстве, совершенствование маркетинговой стратегии в интернете становится вопросом выживания в кризис. В частности, это относится к компаниям сегмента онлайн бронирования отелей.

В пользу актуальности исследования говорят несколько фактов. Во-первых, все большее распространение Интернета в России. Так, согласно статистике Яндекса, осенью 2015 года около 78 млн. россиян старше 18 лет пользовались сетью Интернет хотя бы раз месяц, что выше аналогичного прошлогоднего показателя на 6 млн., а суточная аудитория



пользователей всемирной паутины достигла 63 млн<sup>276</sup>. человек, почти половина населения страны. Это говорит о растущей потенциальной аудитории для интернет-сервисов в России.

Во-вторых, значительный рост сегмента онлайн бронирования отелей в России. Так, по оценке российского исследовательского агентства Data Insight, общий онлайн рынок туристических услуг в России вырос в 2015 году на 30 процентов по сравнению с предыдущим годом, а среди пользователей интернета уже около 60 процентов предпочитает бронировать отели онлайн<sup>277</sup>. Люди постепенно отказываются от услуг туристических агентств и начинают бронировать гостиницы самостоятельно с помощью таких интернет-порталов, как Ostrovok.ru. Рынок онлайн бронирования отелей, бесспорно, следует считать крайне перспективным и требующим анализа, в будущем его ожидает положительная динамика, хотя и с некоторым замедлением темпов роста.

В-третьих, компания Ostrovok.ru, как будет показано, является одним из лидеров российского рынка онлайн бронирования отелей-услуг. В данной работе выявлены возможности фирмы в области стратегического маркетинга для дальнейшего закрепления ее позиций на отечественном и мировом рынке онлайн бронирования отелей.

### **Методология исследования**

Для выявления параметров ценности рыночного предложения было проведено исследование отзывов в интернете на сайтах otzovik.ru, tophotelsbooking.ru и hotelbookingguru.ru. Исследованы отзывы, сделанные в период с 25.11.15 по 25.11.16.

Для выделения потенциальных конкурентов были использованы четыре сервиса: Su-Pr.com, Advse.ru, SEMrush.com и SimilarSites.com. Так как у каждого из этих сайтов своя технология выделения конкурентов, авторы подобрали общие сайты, выделенные всеми сервисами, а из результирующего списка отобрали лишь те, которые занимаются той же деятельностью, что и Ostrovok.ru. Этот список конкурентов был дополнительно сокращен в результате анализа форумов forum.awd.ru и forum.littleone.ru, который позволил выделить наиболее обсуждаемые сайты по онлайн бронированию отелей. Кроме того, был применён метод MROC для фильтрации списка в соответствии с предпочтениями пользователей, так как не все из подобранных сайтов пользуются популярностью у населения и активно обсуждаются. В итоге авторы получили следующий список конкурентов сайта Ostrovok.ru: Booking.com, Hotels.com, Oktogo.ru, Agoda.com, Travel.ru.

---

<sup>276</sup>[https://yandex.ru/company/researches/2016/ya\\_internet\\_regions\\_2016](https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_internet_regions_2016)

<sup>277</sup><http://www.hotelier.pro/news/item/1576-online/1576-online>

Для анализа активности в социальных сетях авторы обратились к сервисам: Социальный разведчик, Fun Page Karma и Popsters, с помощью которых удалось определить степень популярности сайта Ostrovok.ru и его конкурентов в социальных сетях Facebook, ВКонтакте и Instagram.

При анализе входящего трафика были использованы сервисы SimilarWeb.com и Linkpad.com. С их помощью удалось оценить структуру трафика и его особенности.

Выявление позиций конкурирующих сервисов проводилось с использованием сервиса Alex, оценка эффективности и удобства использования сайтов – посредством сервиса Website Grader, анализ способов платного продвижения – с помощью сервиса Advse.ru.

В рамках исследования также был проведён опрос (Приложение 1), в котором приняли участие 103 респондента в период с 27.11.16 по 12.12.16. Ограничением при этом является некоторая смещенность выборки: 74% опрошенных – это люди в возрасте от 18 до 35 лет.

### **Анализ рынка и потребителей**

#### **2.1 PEST-анализ**

##### **Политические факторы**

Напряжённая политическая ситуация может отпугнуть потенциальных зарубежных туристов из развитых стран Европы и Америки. Однако в России осуществляется Государственная программа для российских граждан «Развитие культуры и туризма» на 2013–2020 годы, ориентированная, в частности, на повышение качества и доступности услуг в сфере внутреннего и международного туризма<sup>278</sup>, что может повысить привлекательность путешествий как вида отдыха и, соответственно, оборот рынка онлайн бронирования отелей. В соответствии с этой программой выпущено постановление от 11 июня 2016 года №534 о создании туристско-рекреационных и автотуристских кластеров в 17 субъектах Федерации.

##### **Экономические факторы**

Падение реальных доходов населения из-за инфляции и скачок валютного курса вызвали снижение платёжеспособного спроса населения. Валовая добавленная стоимость<sup>279</sup> по разделу «Гостиницы и рестораны» в постоянных ценах 2011 года во втором квартале 2016 составила 113,8 млрд. руб против 115,1 млрд. руб и 122,4 млрд. руб в вторых кварталах 2015 и 2014 г.г. соответственно. Серьёзный рост ВДС маловероятен в силу невысокого прогнозируемого прироста ВВП в 2017 году на уровне 0,6% в базовом варианте

---

<sup>278</sup><http://government.ru/programs/217/about/>

<sup>279</sup>Росстат: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/kv/tab21.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/kv/tab21.htm)

прогноза и прироста реальных располагаемых доходов населения на 0,2%<sup>280</sup>. Всё это способно снизить объёмы рынка онлайн бронирования отелей.

Несмотря на замедление интернет-торговли, наблюдается явный позитивный тренд обозреваемого рынка: в 2014 году рост рынка составил 8%, в 2015 году оборот вырос на 3%.<sup>281</sup>

### **Социальные факторы**

Отрицательный демографический тренд: сокращение численности населения трудоспособного возраста на 0,9 млн. человек по оценкам МЭР РФ, рост численности населения старше трудоспособного возраста на 0,7 млн. чел. и моложе на 0,6 млн. чел.<sup>282</sup> Это увеличит нагрузку на платёжеспособное население, которое будет вынуждено содержать неплатёжеспособных родственников. Более того, старшее поколение в России меньше склонно к путешествиям в отличие от западных стран или Японии.

Также наблюдается рост проникновения интернета и мобильных устройств<sup>283</sup>, что ведёт к тому, что большая аудитория получает доступ к рынку онлайн бронирования отелей.

### **Технологические факторы**

#### **Пакетирование услуг**

Конкуренты на рынке используют следующие маркетинговые приёмы:

- Booking.com: прокат автомобилей (совместно с [rentalcars.com](http://rentalcars.com)<sup>284</sup>), покупка авиабилетов ([kayak.com](http://kayak.com)<sup>285</sup>), заказ столов в ресторане ([opentable.com](http://opentable.com)<sup>286</sup>), отделение направления по бронированию автономных вариантов проживания (виллы, апартаменты, дома)<sup>287</sup>, внедрение интеллектуального поиска отелей по предпочтениям в поездках (культура, природа, походы, еда и т.д.)<sup>288</sup>

<sup>280</sup> Минэкономразвития РФ: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz\\_2017\\_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz_2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc)

<sup>281</sup> <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/22/625016-rost-internet-torgovli>

<sup>282</sup> Минэкономразвития РФ: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz\\_2017\\_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz_2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc)

<sup>283</sup> [https://yandex.ru/company/researches/2016/ya\\_internet\\_regions\\_2016](https://yandex.ru/company/researches/2016/ya_internet_regions_2016)

<sup>284</sup> <http://www.rentalcars.com/Home.do?affiliateCode=booking-com&adplat=footer&preflang=ru>

<sup>285</sup> <http://booking.kayak.com>

<sup>286</sup> <http://www.opentable.com/start/home>

<sup>287</sup> <http://www.villas.com/ru/?sid=d82c8933a507dbb75b07d35367773ce7>

<sup>288</sup> [http://www.booking.com/destinationfinder.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaMIBiAEBmAEhuAEMyAEV2AEB6AEB-AELqAID;sid=81abecbbfab3166442a4add2c9d86605;dsf\\_banner=1;dsf\\_source=2](http://www.booking.com/destinationfinder.ru.html?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaMIBiAEBmAEhuAEMyAEV2AEB6AEB-AELqAID;sid=81abecbbfab3166442a4add2c9d86605;dsf_banner=1;dsf_source=2)

- Travel.ru: покупка авиабилетов (собственный агрегатор предложений рынка<sup>289</sup>), железнодорожные билеты (РЖД<sup>290</sup>), покупка готовых туров (совместно с travelata.ru<sup>291</sup>).
- Hotels.com: групповые расценки для спортивных команд, свадеб, конференций и т.п.<sup>292</sup>

**Таблица 1. PEST-анализ Ostrovok.ru**

<p><b>Political</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политическая ситуация может отпугнуть зарубежных туристов.</li> <li>• Осуществляется госпрограмма, направленная на развитие туризма, особенно внутреннего: создаются туристические зоны в 17 субъектах РФ.</li> </ul>	<p><b>Economic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Падение реальных доходов населения и валовой добавленной стоимости по разделу «Гостиницы и рестораны» может снизить будущий уровень продаж</li> <li>• Рост рынка онлайн-travel убывающими темпами в 2014 и 2015 годах.</li> </ul>
<p><b>Social</b></p> <p>Негативный демографический тренд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение количества людей старше 55 лет, которые не путешествуют;</li> <li>• финансовая нагрузка на молодых, содержащих родственников в преклонном возрасте.</li> </ul> <p>Рост проникновения интернета и мобильных устройств увеличивает долю потенциальных клиентов рынка.</p>	<p><b>Technological</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пакетирование услуг (прокат авто, покупка авиабилетов, страховка на случай изменений условий размещения и т.д.)</li> <li>• Покупка готовых туров</li> <li>• Интеллектуальный поиск отелей по предпочтениям клиента</li> <li>• Отделение направления по бронированию автономного проживания (виллы, дома и т.д.)</li> </ul>

Источник: составлено авторами

<sup>289</sup><http://www.travel.ru/#/avia>

<sup>290</sup><http://www.travel.ru/#/zd>

<sup>291</sup><http://www.travel.ru/#/tours>

<sup>292</sup>[http://groups.hotels.com/GroupForm.cfm?locale=ru\\_RU&intlid=HOME+%3A%3A+header\\_main\\_section&kw=header](http://groups.hotels.com/GroupForm.cfm?locale=ru_RU&intlid=HOME+%3A%3A+header_main_section&kw=header)

## 2.2 Индекс развития рынка (MDI)

Определение потенциала роста осуществляется отношением числа тех людей, которые не пользовались данными сервисами вовсе, но могут ими потенциально воспользоваться, на число всех респондентов, т.е.  $MDI^{293} = 1 - 16/103 = 84,47\%$ . Другими словами, у каждой компании в отрасли есть шанс привлечь 15% дополнительных клиентов, но поскольку  $MDI > 0,67$ , то рынок близок к насыщению.

В Таблице 2 представлены доли тех, кто пользуется данным сервисом к доле всех респондентов. Ostrovok.ru во многом опережает своих конкурентов по охвату рынка, проигрывая только Booking.com.

*Таблица 2. Доли пользователей сервисов*

	Agoda.com	Booking.com	Oktogo.ru	Ostrovok.ru	Hotels.com	Travel.ru
Доля пользователей сервисов (%)	1,94%	54,37%	0,97%	22,33%	1,94%	8,74%

Источник: составлено авторами по результатам опроса

## 2.3 Параметры ценности рыночного предложения

Для выявления параметров ценности рыночного предложения был проведён анализ отзывов потребителей сайта Ostrovok.ru. По сайтам otzovik.com, tophotelsBooking.ru, hotelbookguru.ru в общей сложности было рассмотрено по ключевым совпадающим словам 400 отзывов (200, 30, 170 соответственно). Отзывы выбирались случайным образом, единственный критерий – отзывы относились только к 2016 году.<sup>294</sup>

На основе ручного анализа была получена Таблица 3. Параметры отбирались по числу упоминаний в отзывах.

<sup>293</sup>Р. Бест. Маркетинг от потребителя, 2008

<sup>294</sup>[http://otzovik.com/reviews/ostrovok\\_ru-sayt\\_skidok\\_ot\\_oteley/](http://otzovik.com/reviews/ostrovok_ru-sayt_skidok_ot_oteley/)  
<http://tophotelsbooking.ru/agent/ostrovok-ru?page=1>  
<http://hotelbookguru.ru/ostrovok-ru/>

**Таблица 3. Параметры ценности рыночного предложения**

Параметры рыночного предложения	Положительные отзывы	Отрицательные отзывы	Всего	Доля положительных
Интерфейс	91	8	99	92%
Служба поддержки (24/7)	73	10	83	88%
Кэшбек на бронирование	7	0	7	100%
Программа лояльности + акции	140	2	142	99%
Широкий выбор отелей /хостелов/апартаментов	66	2	68	97%
Цены	163	1	164	99%
Система оплаты	43	6	49	88%
Система поиска	57	8	65	88%
Мобильное приложение	33	10	43	77%
Актуальность информации об отеле	30	8	38	79%
Система рейтинга и отзывов	14	0	14	100%
Надежность бронирования	42	22	64	66%
Время, потраченное на бронирование	58	0	58	100%
Забота о клиентах	36	6	42	86%

Источник: составлено авторами по отзывам, оставленным с 25.11.15 по 25.11.16. На сайтах - [http://otzovik.com/reviews/ostrovok\\_ru-sayt\\_skidok\\_ot\\_oteley/](http://otzovik.com/reviews/ostrovok_ru-sayt_skidok_ot_oteley/)  
<http://tophotelsbooking.ru/agent/ostrovok-ru?page=1>  
<http://hotelbookguru.ru/ostrovok-ru/>

Наиболее обсуждаемыми по количеству отзывов параметрами оказались цены, программы лояльности и акции, а также интерфейс сайта. В свою очередь, наименее упоминаемыми в отзывах параметрами являются кэшбек на бронирование, система рейтинга и отзывов и актуальность информации об отеле. Следует отметить, что по исследованным параметрам большая часть отзывов была положительной.

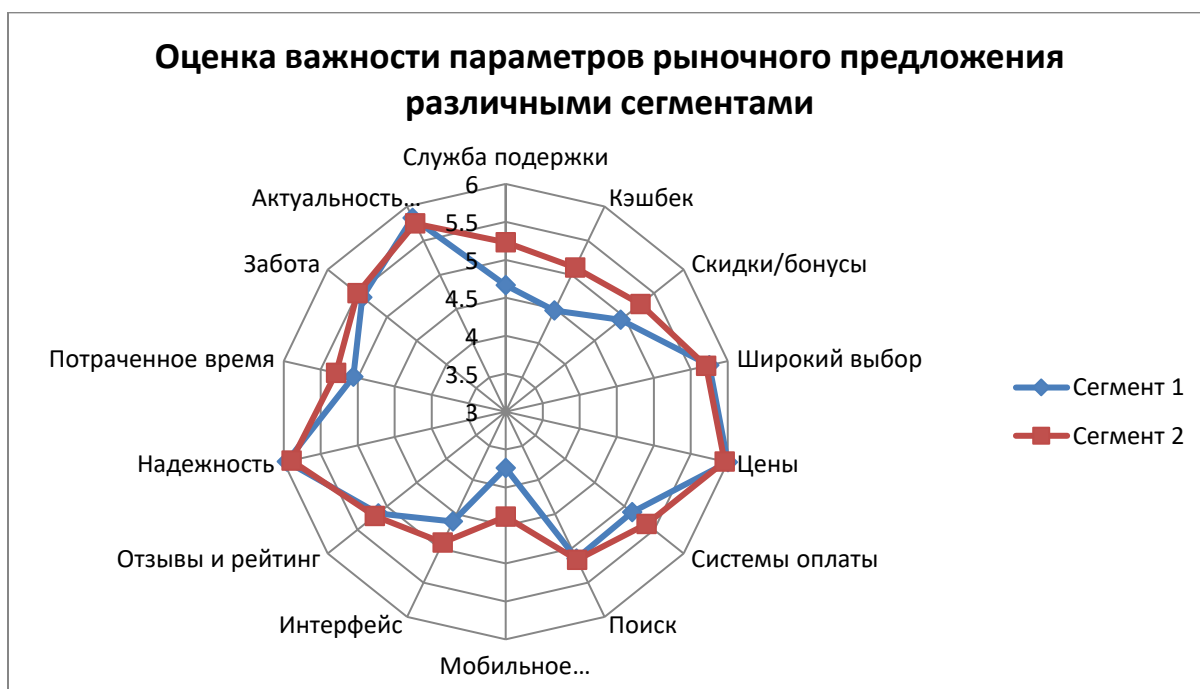
#### **2.4 Сегментирование потребителей**

Сегментирование потребителей было осуществлено по критерию «цена проживания в отеле за 1 ночь». В соответствии с этим критерием было выделено два сегмента: Сегмент

1 – «2000-4000 рублей за одну ночь», Сегмент 2 – «4000 рублей и более за одну ночь». Из Рисунка

Рисуновидно, что пользователи, которые в среднем платят меньше, ожидают получить от сервиса не столь качественную услугу. В то же время пользователи, которые платят больше, предъявляют повышенные требования к сервисам. Так, потребители сегмента 2 придают большую важность таким параметрам, как мобильное приложение, служба поддержки, кэшбек при бронировании, потраченное время на бронирование и наличие скидок/бонусов.

*Рисунок 1. Оценка важности параметров ценности рыночного предложения по сегментам*



Источник: составлено авторами по результатам опроса

Наконец, было проведено исследование отношения потребителей к **инновациям в области онлайн бронирования**. Респонденты оценили важность дополнительных услуг при бронировании отеля (Рисунок 2). Перечень услуг был составлен из наиболее передовых практик мировых онлайн сервисов бронирования отелей (см. PEST – Technological). Абсолютным рекордсменом среди ответов респондентов в проведённом авторами опросе (Приложение 1) были «страховка от изменения условия размещения» - 49% респондентов - и «трансфер в отель» - 56,3% респондентов. Это можно объяснить высокой степенью желанием избежать неопределённости со стороны клиентов. Все остальные нововведения

набрали около 35% ответов респондентов, кроме самой последней опции, которая совсем недавно была предложена Booking.com, - «бронирование столов в ресторане» - 16,7% респондентов выбрали её.

**Рисунок 2. Тестирование инновационных идей**



Источник: составлено авторами по результатам опроса

Ключевым нововведением в области онлайн бронирования было разделение сервисов по онлайн бронированию на сервисы, специализирующиеся на отелях и на апартаментах (Booking.com и Villas.com). Целесообразность такого разделения на российском рынке авторы протестировали с помощью Вопроса 17 в опросе (Приложение 1). Они посчитали усреднённую оценку респондентов для всех вариантов размещения по 5-ти балльной шкале: для частных апартаментов – 3.35, отелей и гостиниц – 4.33 и хостелов – 1.91. Отели и гостиницы «крайне интересны» (оценка 5) 68% респондентов, тогда как частные апартаменты – 26% респондентов. Таким образом, авторы выяснили, что на российском рынке онлайн бронирования нет необходимости разделения услуг сервисов по бронированию отелей и частных апартаментов и, тем более, хостелов.

## **Конкурентный анализ**

### **3.1 Определение конкурентов**

Определение конкурентов проводилось с использованием специализированных сервисов и исследованием тематических форумов. Вначале использовался сервис Cy-pr<sup>295</sup>,

<sup>295</sup><https://www.cy-pr.com>



который позволил отобразить тридцать возможных конкурентов. Сервис анализирует ключевые слова сайта и ищет потенциальных конкурентов с похожими ключевыми словами. В Таблице 4 показано, сколько общих ключевых слов выявили поисковики Яндекс и Google между сайтом Ostrovok.ru и другими сайтами.

**Таблица 4. Результаты отбора конкурентов на рынке онлайн бронирования отелей по количеству общих ключевых слов сервисом Су-pr.com**

Конкуренты	Яндекс	Google	Всего	№	Конкуренты	Яндекс	Google	Всего
tripadvisor.ru	1,543	3,776	5,319	<b>6</b>	<b>tury.ru</b>	<b>95</b>	<b>728</b>	<b>823</b>
<b>Booking.com</b>	<b>1,364</b>	<b>3,050</b>	<b>4,414</b>	7	youtube.com	18	784	802
<b>Travel.ru</b>	<b>917</b>	<b>2,032</b>	<b>2,949</b>	8	turpravda.ru	69	711	780
<b>Oktogo.ru</b>	<b>469</b>	<b>2,090</b>	<b>2,559</b>	9	hotels.turizm	281	471	752
Ton kosti.ru	495	1,915	2,410	0	yandex.ru	230	455	685
tophotels.ru	852	1,241	2,093	1	otzyv.ru	175	508	683
<b>101hotels.ru</b>	<b>1,063</b>	<b>897</b>	<b>1,960</b>	<b>2</b>	<b>Hotels.com</b>	<b>150</b>	<b>493</b>	<b>643</b>
wikipedia.org	268	1,395	1,663	3	ayda.ru	230	407	637
<b>vashotel.ru</b>	<b>977</b>	<b>510</b>	<b>1,487</b>	4	planetofHotel s.com	188	405	593
<b>komandirovk a.ru</b>	<b>797</b>	<b>607</b>	<b>1,404</b>	<b>5</b>	<b>Agoda.com</b>	<b>39</b>	<b>506</b>	<b>545</b>
<b>hotels.ru</b>	<b>965</b>	<b>393</b>	<b>1,358</b>	6	trivago.ru	65	388	453
tophotels.ru	5	1,335	1,340	7	tez-tour.com	10	441	451
tourister.ru	385	914	1,299	8	otels.ru	256	174	430
votpusk.ru	339	924	1,263	9	bgoperator.ru	22	394	416
vk.com	214	868	1,082	0	hotel-inn.ru	197	219	416

Источник: составлено авторами по данным сайта Су-pr.com на дату 22.10.16

Из тридцати возможных конкурентов, 10 (выделены жирным) осуществляют тот же вид деятельности, что и Ostrovok.ru, остальные – порталы отзывов, советов и впечатлений, агрегаторы предложений отелей, туроператоры и прочие сайты. Наибольшее сходство по ключевым словам обнаруживают сайты Booking.com, Travel.ru и Oktogo.ru. Однако методологически неправильно делать выводы исходя из оценки одного сервиса, поэтому

для поиска конкурентов использовался сервис Advse.ru<sup>296</sup>, который позволяет провести поиск по ключевым словам. Он работает с двумя объектами: контекстной рекламой и органическим поиском. Оба вида анализа осуществляются по схожей схеме: сайт ищет потенциальных конкурентов по предложенным пользователем словам в Яндекс и Google и находит долю проплаченных и органических показов различных сайтов. Авторы использовали следующие ключевые слова для поиска конкурентов: отели, бронирование, гостиница, хостел.

Результаты представлены в Таблице 5. Из статистики органического поиска видно, что данные ключевые слова точно описывают Ostrovok.ru и являются ядром его продвижения в сети. Сайты, являющиеся потенциальными конкурентами, выделены жирным. Остальные сайты исключаются из рассмотрения, поскольку являются либо агрегаторами, либо многонаправленными сайтами (авиабилеты, аренда автомобилей, жилья), а поиск и бронирование места размещения не является их основной услугой. Потенциальными конкурентами по органическому поиску выступают четыре компании во главе с Travel.ru. Наибольшим объёмом контекстной рекламы обладает Booking.com, в то время как Ostrovok.ru по своим основным ключевым словам занимает лишь 1.6% платных показов, что говорит о низких вложениях компании в данный вид продвижения.

**Таблица 5. Результаты отбора конкурентов с помощью сервиса Advse.ru**

Платный поиск			Органический поиск		
№	Домен	Доля показов	№	Домен	Доля показов
1	<b>Booking.com</b>	<b>26.2%</b>	1	ru.wikipedia.org	100%
2	trivago.ru	12.1%	2	Ostrovok.ru	90%
3	momondo.ru	5.5%	3	tripadvisor.ru	78%
4	<b>Hotels.com</b>	<b>5.2%</b>	4	<b>Travel.ru</b>	<b>64%</b>
5	Hotels.com	3.6%	5	travel.yandex.ru	53%
6	tripadvisor.ru	3.2%	6	<b>101hotels.ru</b>	<b>46%</b>
7	Ostrovok.ru	1.6%	7	<b>Booking.com</b>	<b>46%</b>
8	hotels-scanner.com	1.4%	8	kinopoisk.ru	42%
9	roomguru.ru	1.2%	9	<b>komandirovka.ru</b>	<b>38%</b>
10	<b>ozon.travel</b>	<b>1.2%</b>	10	kinogo.club	30%

Источник: составлено авторами по данным сайта Advse.ru на дату 05.12.16

<sup>296</sup><https://advse.ru>

Третьим сервисом определения конкурентов стал SEMrush<sup>297</sup>. Он анализирует количество общих ключевых слов, по которым данный сайт выводится вместе с другими в топ-100 органическом поиске русскоязычного Google.

**Таблица 6. Результаты отбора потенциальных конкурентов с помощью сервиса SEMrush**

№	Домен	Общие ключевые слова
<b>1</b>	<b>Okto.ru</b>	<b>18.1k</b>
<b>2</b>	<b>Booking.com</b>	<b>25.2k</b>
3	tophotels.ru	18.3k
<b>4</b>	<b>Travel.ru</b>	<b>18.0k</b>
<b>5</b>	<b>101hotels.ru</b>	<b>7.3k</b>
<b>6</b>	<b>Hotels.com</b>	<b>7.8k</b>
7	tripadvisor.ru	29.6k
<b>8</b>	<b>Agoda.com</b>	<b>6.4k</b>
<b>9</b>	<b>vashotel.ru</b>	<b>5.1k</b>
<b>10</b>	<b>komandirovka.ru</b>	<b>6.0k</b>

Источник: составлено авторами по данным сайта SEMrush.com на дату 05.12.16

Результаты в Таблице указывают на восемь конкурентов (выделены жирным). Наибольшую схожесть по семантическому ядру с Ostrovok.ru показывают Okto.ru, Booking.com и Travel.ru.

Четвёртый использованный сервис – SimilarSites<sup>298</sup>, который ищет возможных конкурентов, основываясь на схожести контента (текст, картинки), частоте употребления отельных слов, схожести входящего и исходящего трафика, оценке мнений и отзывов. Его результаты оказались наиболее отличными от результатов других сервисов. В Таблице 7 показаны 40 сайтов, схожих с Ostrovok.ru, по оценке SimilarSites. После ручной проверки были отобраны лишь девять (выделены жирным) сайтов, которые могут быть потенциальными конкурентами. Остальные сайты исключаются из рассмотрения, так как занимаются иным видом деятельности.

**Таблица 7. Результаты отбора потенциальных конкурентов сервисом SimilarSites**

	Конкуренты		Конкуренты		Конкуренты
<b>1</b>	<b>tury.ru</b>	16	goldtriangle.ru	31	amosTravel.ru

<sup>297</sup><https://www.semrush.com>

<sup>298</sup><http://www.similarsites.com>

2	<b>Oktoگو.ru</b>	17	euro.2008.football.sbz.ru	32	sagitarіus.ru
3	content.Oktoگو.ru	18	russia.2008.football.sbz.ru	33	kaminline.ru
4	<b>onetwotrip.com</b>	<b>19</b>	<b>Booking.com</b>	<b>34</b>	<b>luxa.ru</b>
5	<b>hros.ru</b>	20	fanat-rus.ucoz.ru	35	komet.magistre.ru
6	tripadvisor.ru	21	otel-house.ru	36	reservspb.ru
7	gtitravel.de	22	bilety-online.ru	37	3g2.ru
8	<b>Agoda.com</b>	<b>23</b>	<b>mtsTravel.ru</b>	38	samsebetur.spb.ru
9	dragons-portal.org	24	hotels-best.ru	39	tajikistan.destinations.ru
10	braincube.us	25	resBookinghotel.ru	<b>40</b>	<b>Hotels.com</b>
11	linkedin.com	26	giessen.Bookingdrive.ru		
12	chronopay.com	27	life-footbal.ucoz.ru		
13	xn--90aehq7a.xn--j1aef.xn--p1ai	28	aerostyle.ru		
14	safestyle.ru	29	volga-around-europe.tv		
15	tury.ru	30	mirTravel.ru		

Источник: составлено авторами по данным сайта SimilarSites.com на дату 05.12.16

По данным поиска аналитических сервисов был составлен общий список потенциальных конкурентов – Таблица 8.

**Таблица 8. Общий список конкурентов**

№	Конкуренты	№	Конкуренты
1	Booking.com	16	Hotels.com
2	Travel.ru	17	Agoda.com
3	Oktoگو.ru	18	ozon.travel
4	101hotels.ru	19	onetwotrip.com
5	vashotel.ru	20	hros.ru
6	komandirovka.ru	21	mtsTravel.ru
7	hotels.ru	22	luxa.ru
8	tury.ru		

Источник: составлено авторами

Следующим шагом был анализ тематических форумов<sup>299</sup>, который показал, что не все из этих компаний пользуются популярностью. Были отобраны только те из них, которые широко обсуждаются вне зависимости от эмоциональной окраски. В результате, конкуренты были выбраны по схожести предлагаемых услуг и виду деятельности, а также по критерию обсуждаемости в клиентской среде. В результате был получен список 5 компаний, которые формируют группу прямых конкурентов.

- Booking.com
- Hotels.com
- Oktogo.ru
- Agoda.com
- Travel.ru

Travel.ru и Oktogo.ru в 2012 году объявили о партнёрстве по онлайн-бронированию гостиниц<sup>300</sup>. Тем не менее, большинство клиентов об этом не осведомлены, поскольку Travel.ru сохранил свой бренд, и позволяет заказывать гостиницы через свой интерфейс. Несмотря на то, что клиент в обоих случаях совершает сделку с ООО «Октого», Travel.ru перетягивает на себя часть рынка, поэтому разделение этих двух компаний не будет являться ошибкой.

### **3.2 Индекс доли рынка (MSI), индекс лояльности (NPS)**

Для оценки доли рынка авторы воспользовались индексом Market Share Index (MSI), который равен произведению доли знающих бренд, доли тех, кто считает продукт привлекательным, доли тех, кому подходит цена, и доли покупающих услугу. Долю тех, кто считает продукт привлекательным, они высчитывают как долю респондентов, которые посоветуют данный сервис. В опросе (Приложение 1) этот результат соответствует значению больше 5 баллов по десятибалльной шкале. Доля тех, кому подходит цена, определяется при ранжировании важности цены для каждого потребителя. В опросе этот показатель соответствует значению больше 4 баллов по семибалльной шкале. Доля покупающих услугу равна доле наиболее предпочитаемого сервиса. Из Таблицы 9 видно, что MSI

---

<sup>299</sup>forum.awd.ru

forum.littleone.ru

<sup>300</sup><http://Oktogo.ru/About/News/news26>

получается довольно маленьким для всех фирм. Booking.com и Ostrovok.ru на фоне остальных конкурентов выглядят уверенными лидерами рынка.

**Таблица 9. MSI**

Маркетинговые результаты, определяющие MSI	Знание бренда (1)	Привлекательность продукта (2)	Приемлемость цены (3)	Покупка (4)	MSI = 1*2*3*4
Agoda.com	8,25%	75,00%	83,33%	40,00%	2,06%
Booking.com	79,38%	92,21%	88,73%	71,43%	46,39%
Oktogo.ru	7,22%	85,71%	83,33%	20,00%	1,03%
Ostrovok.ru	50,52%	89,80%	47,73%	80,95%	17,53%
Hotels.com	18,56%	77,78%	85,71%	41,67%	5,15%
Travel.ru	18,56%	88,89%	75,00%	66,67%	8,25%

Источник: рассчитано авторами по результатам опроса

Чтобы оценить эмоциональную лояльность покупателя, авторы воспользовались методом Райхельда<sup>301</sup> (вопрос 50 в опросе). В Таблице Таблица рассчитан индекс потребительской лояльности  $NPS = (Доля\ промоутеров - Доля\ критиков) * 100\%$ . Однако стоит отметить малое количество ответов для Agoda.com, Oktogo.ru и Hotels.com. Лояльность клиентов Ostrovok.ru оказалась ниже, чем у конкурентов. Наибольший показатель лояльности клиентов показали сайты Booking.com и Oktogo.ru.

**Таблица 10. NPS**

	Доля промоутеров (а)	Доля нейтральных оценок	Доля критиков (б)	NPS = а-б
Agoda.com	50%	0%	50%	0%
Booking.com	61%	28%	11%	50%
Oktogo.ru	66%	0%	33%	33%
Ostrovok.ru	43%	32%	25%	18%
Hotels.com	50%	25%	25%	25%
Travel.ru	30%	60%	10%	20%

Источник: составлено авторами по результатам опроса

### 3.2 Анализ входящего трафика конкурирующих сайтов

С помощью интернет-сервиса Similar Web<sup>302</sup>, предоставляющего широкие возможности разнообразной веб-аналитики, были получены данные о структуре входящего трафика на сайты конкурирующих компаний (Рисунок 3).

<sup>301</sup> Ф. Райхельд, Р. Марки. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь, 2013

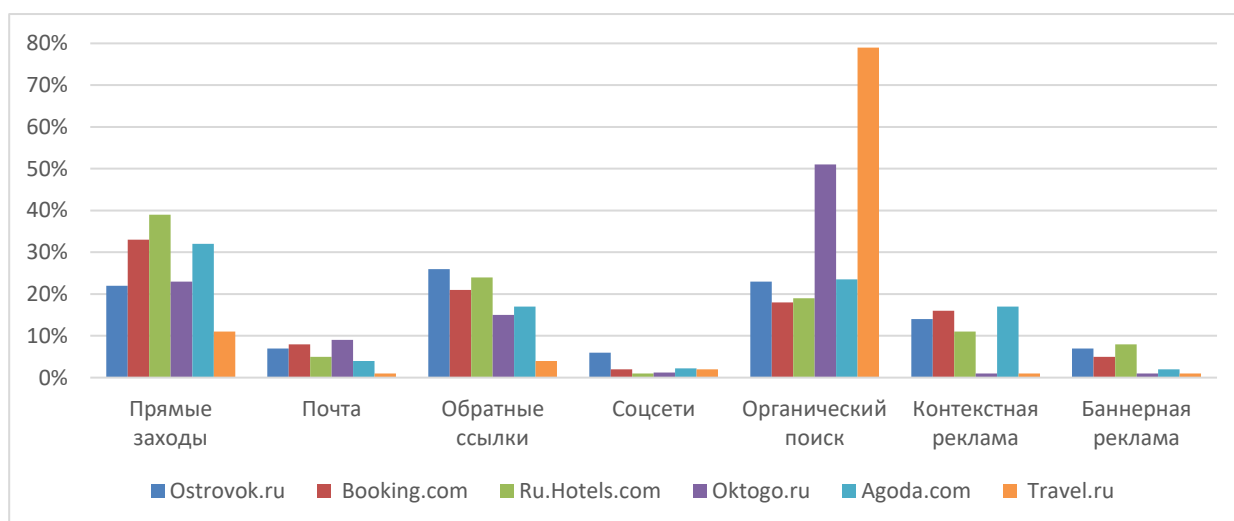
<sup>302</sup> <https://www.similarweb.com>

Во-первых, примечательны большие доли привлеченного трафика за счет *органического поиска*, особенно у сайтов Oktogo.ru (50% трафика) и Travel.ru (около 80% трафика). Это свидетельствует о высокой степени релевантности содержания сайтов этих компаний поисковым запросам и эффективной работе в области поисковой оптимизации. В среднем по всем фирмам, вторым по значимости источником трафика являются *прямые запросы*. Наибольшую роль прямые запросы играют у самых крупных игроков в группе – Hotels.com и Booking.com, в обеих фирмах – около 30-40% трафика. Это может объясняться большей популярностью данных сайтов среди пользователей сети, которые при необходимости использования этих сервисов сразу вводят адреса нужных им сайтов в адресную строку.

Трафик от *почтовой рассылки* компаний – инструмента прямого маркетинга – занимает относительно небольшую долю общего трафика (у всех компаний – не более 10 процентов трафика). На этом рынке лидируют Oktogo.ru и Booking.com, хотя Ostrovok.ru очень близок к ним по этому показателю.

*Контекстная и баннерная рекламы* – сильные стороны Ostrovok.ru, он имеет сильные позиции по платному продвижению (14% привлеченного трафика посредством контекстной рекламы, 7% - посредством баннерной). Ближайшими конкурентами в этой области являются Hotels.com и Booking.com, тогда как российские Oktogo.ru и Travel.ru практически не тратятся на рекламу.

**Рисунок 3. Структура входящего трафика на сайты конкурентов по данным Similar Web**



Источник: данные авторов, полученные с помощью сервиса similarweb.com за октябрь 2016 (03.11.2016)

Крупным каналом притока внешнего трафика оказались *обратные ссылки*. Как следует из Рисунка 3, именно Ostrovok.ru использует данный канал наиболее эффективно по сравнению с конкурентами: более четверти трафика поступает на сайт благодаря размещенным на других интернет страницах ссылкам на Ostrovok.ru. По статистике с сайта LinkPad, в сентябре 2016 года посредством обратных ссылок сайт Ostrovok.ru посетило 78516 пользователей интернета<sup>303</sup>. Таким образом, трафик, привлеченный посредством обратных ссылок, является конкурентным преимуществом Ostrovok.ru, и ниже более подробно рассмотрена его структура по тематике сайтов, размещающих ссылки.

**Таблица 11. Структура входящего трафика по тематике сайтов, ссылающихся на конкурирующие сайты, по данным LinkPad за октябрь 2016**

Тематика ссылающихся сайтов	Ostrovok.ru	Booking.com	Hotels.com	Oktogo.ru	Agoda.com
Проживание и бронирование отелей	32.32%	46.68%	63.08%	27.88%	7.20%
Туризм	23.52%	18.05%	6.11%	5.25%	35.46%
Интернет и телекоммуникации	3.31%	4.66%	2.23%	0.70%	0.25%
Путешествия	1.37%	3.09%	4.20%	6.67%	3.64%
Авиалинии и аэропорты	< 0.01%	3.00%	0.12%	< 0.01%	2.06%
Бизнес и промышленность	0.92%	1.61%	0.82%	0.78%	3.32%
Прочее	38.56%	22.91%	23.44%	58.71%	48.07%

Источник: данные авторов, полученные с помощью сервиса linkpad.com на дату 28.10.16

<sup>303</sup><http://linkpad.com> Информация актуальна на дату: 28.10.16

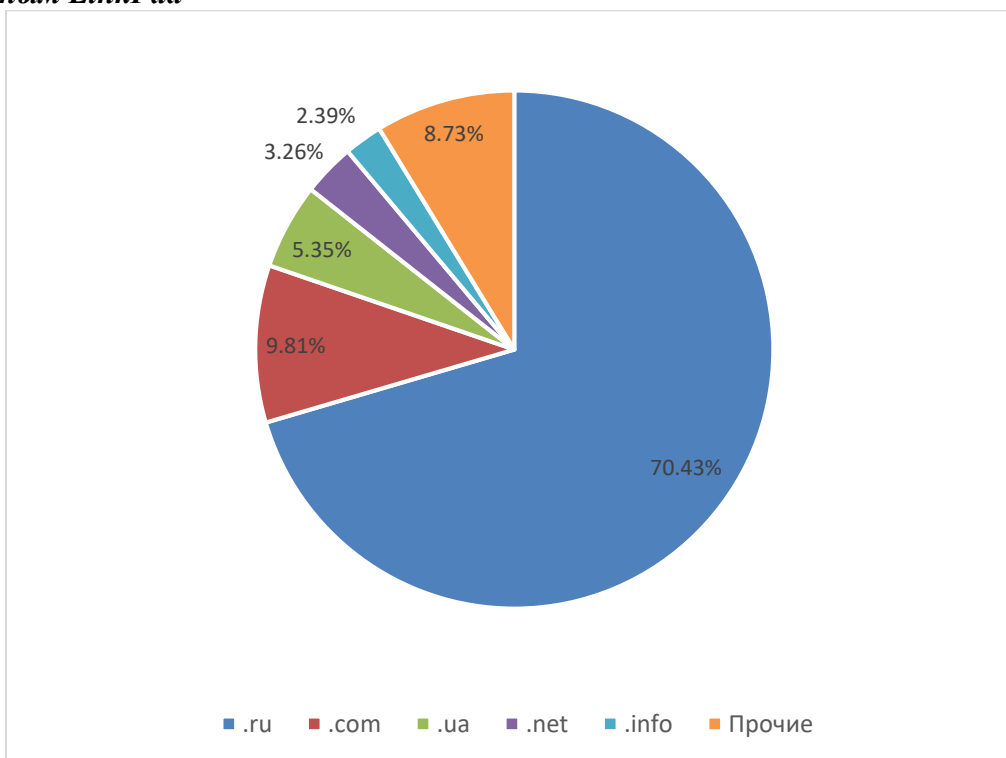


Из Таблицы 11 следует, что наибольшее число обратных ссылок на все рассмотренные сайты, кроме Agoda.com, приходит со страниц, связанных с проживанием и бронированием отелей. Сервис Agoda.com получает наибольшую долю входящего трафика с сайтов, связанных с туризмом. Можно предположить, что столь высокий процент трафика с сайтов по бронированию отелей свидетельствует о высоком уровне конкуренции на данном рынке, поскольку пользователь, находясь на некотором сайте по бронированию отелей, имеет возможность за счет наличия обратных ссылок легко перейти на сайт конкурирующей фирмы, которая, возможно, предоставляет более выгодное предложение. У Ostrovok.ru сайты с туристической тематикой находятся на втором месте (23,5% привлеченного трафика), что говорит о важности и этого канала. Однако значительный процент трафика приходит в Ostrovok.ru с профильных для него сайтов о проживании и отелях. Большая часть таких переходов приходится на такие сайты как TripAdvisor и Trivago, на которых потенциальный клиент может не только сравнить цены, но и ознакомиться с большой базой отзывов. На таких сайтах вероятность сделать лучший выбор наиболее велика.

В связи с этим можно выдвинуть следующую гипотезу: **«Большая часть клиентов переходит на Ostrovok.ru с профильных сайтов, посвященных проживанию и отелям: TripAdvisor и Trivago»**. Приверженность пользователей данным сайтам легче всего проверить, потому что они на слуху, и снижается вероятность получить неинформативный ответ при опросе (Приложение 1). В анкете респондентам был задан вопрос: «Пользуетесь ли Вы такими сервисами как TripAdvisor и Trivago при выборе варианта размещения?». Оказалось, что около 50% респондентов, выбравших Ostrovok.ru в качестве наиболее предпочитаемого сервиса, пользуются данными сервисами, что позволяет говорить о подтверждении гипотезы.

Согласно Рисунку 4, с помощью обратных ссылок на сайт Ostrovok.ru более 70% пользователей заходят через российские домены. В то же время заметно желание Ostrovok.ru выходить и на международный уровень: около 10% из 12586 ссылающихся сайтов зарегистрированы с международным доменом «.com».

**Рисунок 4. Структура входящего трафика по доменам ссылающихся сайтов по данным LinkPad**



Источник: составлено авторами по данным сайта linkpad.com на дату 28.10.16

Как следует из Рисунок 4, социальные сети представляют собой наименее популярный канал привлечения трафика у анализируемых компаний. Тем не менее, учитывая потенциал коммуникаций в соцсетях и тренд на присутствие в них интернет-сервисов, входящий трафик из социальных сетей рассмотрен отдельно.

**Таблица 12. Структура входящего трафика из социальных сетей по данным Similar Web за октябрь 2016**

Социальные сети	Ostrovok.ru	Booking.com	Hotels.com	Oktogo.ru	Agoda.com
Facebook	2.14%	<b>72.93%</b>	<b>77.75%</b>	5.59%	<b>89.24%</b>
Youtube	4.38%	11.89%	13.49%	4.60%	6.85%
ВКонтакте	22.11%	10.33%	1.98%	<b>71.14%</b>	0.97%
Одноклассники	<b>68.63%</b>	1.00%	0.18%	18.21%	0.08%
Twitter	0.07%	1.43%	2.32%	0.00%	0.67%

Linkedin	0.10%	0.52%	0.78%	0.00%	0.66%
Другие	2.57%	1.90%	3.50%	0.46%	1.53%

Источник: составлено авторами по данным сайта linkpad.com на дату 28.10.16

Исходя из данных Таблице 12, международные сервисы по бронированию отелей, имеющие домен «.com», как и следовало ожидать, преимущественно получают трафик из глобальной социальной сети Facebook: на ее долю в Booking.com приходится 73% общего входящего трафика их всех соцсетей, в Hotels.com – 78%, в Agoda.com – 90%. Ostrovok.ru существенно контрастирует с вышеупомянутыми сайтами, принимая с Facebook лишь 2% всего входящего из социальных сетей трафика. Более того, Ostrovok.ru имеет низкий входящий трафик и из крупнейшей российской социальной сети ВКонтакте: всего 22% входящего трафика по сравнению с 71% у Oktogo.ru.

Недостаточная активность в этих двух сетях, однако, компенсируется необычно большой популярностью в сети Одноклассники. Особенность данной социальной сети состоит в том, что у нее довольно немолодая аудитория – 30-40 лет<sup>304</sup>. Авторы формулируют следующую Гипотезу: **«Ostrovok.ru в основном используют люди в возрасте от 35 до 55 лет»**. В проведенном авторами опросе (Приложение 1) выяснилось, что 39% пользователей Ostrovok.ru – в возрасте от 26 до 35 лет, а 35% пользователей – 36-55 лет. Доли по обеим возрастным категориям достаточно схожие, но высокие, поэтому гипотеза частично подтверждается

### 3.4. Позиции сервисов

Целевая аудитория Ostrovok.ru географически распределена следующим образом: 60% заходят из России, 6% заходят из Германии, по 3% из Украины и Азербайджана<sup>305</sup>, остальные страны занимают меньшие доли. Таким образом, основная целевая аудитория, с которой приходится работать Ostrovok.ru – российская. В России сайт Ostrovok.ru занимает 1269 место среди других сайтов по посещаемости.

<sup>304</sup><http://ru.wix.com/blog/2015/03/демография-соцсетей/>

<sup>305</sup>данные получены автором с сайта Alexa.com26.10.16

**Таблица 13. Статистика просмотров сайтов за август – октябрь 2016**

Сайт	Среднее количество просмотренных страниц на посетителя	Показатель отказов	Среднее время на сайте (в минутах)
Ostrovok.ru	3,46	35 %	3:49
Booking.com	8,56	25 %	12:05
Travel.ru	1,63	74 %	1:58
Oktogo.ru	2,45	53 %	3:13
Hotels.com	3,04	31 %	6:16
Agoda.com	4,87	32 %	6:56

Источник: составлено авторами по данным сайта alexa.com на дату 26.10.16 за 3 месяца

По данным Таблицы 13 видно, что Ostrovok.ru проигрывает всем зарубежным конкурентам по среднему времени, проведенному на странице сайта, однако превосходит российских соперников. Показатель отказов дает долю посетителей, которые просмотрели не более одной страницы сайта. У Ostrovok.ru данный показатель на среднем уровне по сравнению с конкурентами – 35%. Показатель количества просмотренных страниц на одного человека для Ostrovok.ru равен 3,46, что значительно меньше, чем у Booking.com (8,56) и agoda.com (4,87), но больше, чем у российских сервисов travel.ru и oktogo.ru. Booking.com по всем показателям значительно опережает своих конкурентов.

Следующая часть работы посвящена анализу различных параметров, характеризующих эффективность и удобство использования интернет-сайтов Ostrovok.ru и конкурентов. Для этого использовался сервис Website Grader<sup>306</sup>.

**Таблица 14. Производительность интернет-страниц при открытии**

	Размер страницы, МВ	Время загрузки страницы, секунд
Оптимальное значение	Не более 3	3
Ostrovok.ru	4,4	23
Booking.com	3,2	3,8
Hotels.com	1,9	5,7
Oktogo.ru	1,4	4,4
Agoda.com	2	3,6
Travel.ru	1,4	4

Источник: составлено авторами по данным сайта website.grader.com на дату 24.12.16

<sup>306</sup>www.website.grader.com

Из Таблицы 14 видно, что не все рассмотренные сайты укладываются в лимит 3 мегабайт по размеру страницы, который считается хорошим результатом. Негативно выделяется Ostrovok.ru с наибольшим весом страницы – 4,4 МВ. Это, в свою очередь, повлияло и на необычайно длительное время загрузки страницы, которое у данного ресурса многократно превышает рекомендуемую величину в 3 секунды. Среди наиболее «легких» сайтов – Oktogo.ru, Agoda.com и Travel.ru (не более 1,5 мегабайт). Эти же сервисы вместе с Booking.com имеют весьма конкурентную скорость открытия, лишь немного превышающую рекомендованную в 3 секунды.

Далее рассматриваются характеристики сервисов, связанные с **открытием сайтов на мобильных устройствах**, так как на последние сегодня приходится очень большая доля трафика. Проведён анализ по следующим параметрам:

- *Наличие адаптивного дизайна.* При его наличии страница имеет единственный адрес, по которому она открывается на разных устройствах с разной величиной и разрешением экрана в удобном, адаптированном для просмотра виде.

- *Наличие Viewport.* Viewport – технология, отвечающая за то, что при открытии страницы при наименьшем масштабе на различных устройствах, а также при различной ориентации (напр., смартфона) она открывается во всю ширину и высоту, и не возникает необходимости неудобной прокрутки.

**Таблица 15. Характеристики интернет-страниц при открытии с мобильных устройств**

	Наличие адаптивного дизайна	Наличие Viewport
Ostrovok.ru	Да	Да
Booking.com	Нет	Да
Hotels.com	Да	Да
Oktogo.ru	Да	Да
Agoda.com	Нет	Нет
Travel.ru	Да	Да

Источник: составлено авторами по данным сайта [website.grader.com](http://website.grader.com) на дату 24.12.16

Из Таблицы 15 видно, что Ostrovok.ru вместе с такими конкурентами как Hotels.com, Oktogo.ru и Travel.ru эффективно внедряет две рассмотренные технологии для наиболее удобного использования сайтов на различных мобильных устройствах. Booking.com, главный конкурент на нашем рынке, не полностью адаптировал дизайн своего сайта. Отсутствие адаптивного дизайна, как правило, плохо влияет на продвижение сайтов, но у Booking.com, наиболее глобального конкурента на рынке, этот негативный эффект вряд ли

значим. Наконец, наихудшая производительность сайта с точки зрения использования на мобильных устройствах, выявлена у Agoda.com.

### 3.5 Карта ценности рыночного предложения<sup>307</sup>

Авторами была построена в соответствии с данными опроса (Приложение 1) карта ценности рыночного предложения сервисов онлайн-бронирования по всем сегментам. По оси абсцисс в карте ценности расположена Общая оценка сервиса, которая измерена как средневзвешенная сумма по важности 6 параметров, а каждый параметр измерялся в пятибалльной шкале: удобный интерфейс, доступная служба поддержки, программы лояльности, удобное мобильное приложение, актуальность информации и надежность бронирования. По оси ординат расположена средняя цена ночи в отеле. Она вычислялась как средняя цена, которую выбравший определённый сайт респондент готов заплатить за ночь в отеле, расположенном в 3 км от центра Санкт-Петербурга. На Рисунке

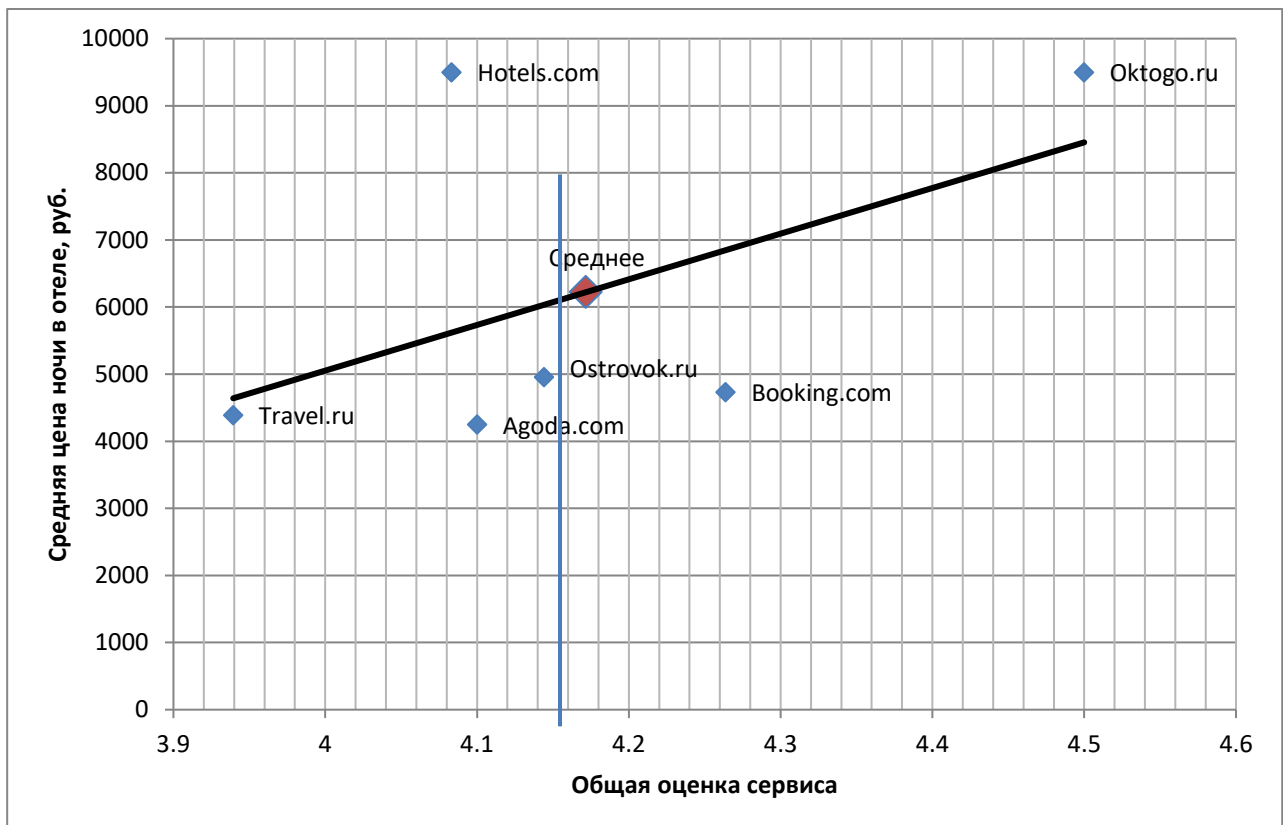
*Рисунок* отмечена линия справедливой цены – линейная регрессия по всем компаниям. Можно сделать вывод о том, что Hotels.com предоставляет не очень качественную услугу по высокой цене, а у Oktogo.ru цена также высокая, но общая оценка сервиса потребителем наивысшая из всех. Она равна 4,5 баллам из 5 возможных. Данная позиция на карте соответствует формуле «дорогой сервис - качественная услуга». В целом, компании Oktogo.ru и Hotels.com имеют перспективу потери доли рынка, так как они находятся в области отрицательной ценности, то есть выше линии регрессии. В то же время среди оставшихся компаний идет сильная конкуренция за покупателей, предпочитающих выгоды (Booking.com и Ostrovok.ru), и за покупателей, ориентированных по цене. Средний уровень цен у компаний, располагающихся в области положительной ценности, равен 4581 рублю за одну ночь в отеле. Лучшее из всех ситуаций выглядит у Booking.com, который обладает сравнительными преимуществами по качеству: по той же цене, более качественный продукт. Вертикальная линия на рисунке соответствует среднему значению оценки сервиса по рынку. Конкуренты, расположенные правее данной линии, имеют результаты лучше рынка. В нашем случае таких сервисов всего два – Booking.com, Oktogo.ru. В заключение стоит отметить, что Ostrovok.ru необходимо набрать 0,12 балла качества, чтобы догнать Booking.com и 0,36 балла качества, чтобы догнать Oktogo.ru. Возможно, для Ostrovok.ru имеет также смысл снижение средней цены за предоставляемые услуги до уровня Agoda.com, то есть в рассмотренном случае с гостиницей в Санкт-Петербурге – снизить

---

<sup>307</sup> Р. Бест. Маркетинг от потребителя, 2008. С. 189

стоимость одной ночи на 706 рублей, или до уровня Booking.com – снизить на 224 рубля. В целом, это необязательная конкурентная стратегия Ostrovok.ru, так как разрыв цен на рынке онлайн бронирования отелей не настолько большой, зато качество предоставляемых услуг улучшать крайне важно. Так, Ostrovok.ru должен повысить балл качества на 0,02 для достижения среднеотраслевого уровня.

**Рисунок 5 Карта ценности сервисов онлайн-бронирования**



Источник: составлено авторами по результатам опроса

### 3.6 Анализ конкурентных преимуществ компании Ostrovok.ru

Как видно из Таблиц 16 и 17, около 5-6% посетителей до или после посещения Ostrovok.ru переходят на Booking.com, а 15-16% – на страницу поисковика (Таблица и Таблица). Другими словами, около 20% посетителей хотят получить информацию из других источников, которые возможно, по их мнению, более надежные или привлекательные. На основе этого авторы протестировали следующий тезис: «Репутация и известность Ostrovok.ru достаточно низкая».

**Таблица 16. Что посещают пользователи до входа на сайт Ostrovok.ru**

Сайт	Процент уникальных посетителей
yandex.ru	16,4%
google.ru	6,0%
Booking.com	4,7%
trivago.ru	4,3%
criteo.com	3,9%

Источник: составлено авторами по данным сайта alexa.com на дату 26.10.16 за 3 месяца

**Таблица 17. Что посещают пользователи после сайта Ostrovok.ru**

Сайт	Процент уникальных посетителей
yandex.ru	15,6%
Booking.com	6,0%
clicktripz.com	5,7%
google.ru	5,4%
criteo.com	4,5%

Источник: составлено авторами по данным сайта alexa.com на дату 26.10.16 за 3 месяца

В вопросах 3-4 опроса (Приложение 1) респонденты ранжировали степень важности для них репутации сервиса бронирования (1 - крайне неважна, 5 - крайне важна). Комбинируя данный вопрос с выбором наиболее предпочтительного сервиса для респондента, можно оценить известность и репутацию конкурирующих сайтов. Сводная Таблица 18 показывает результаты.

**Таблица 18. Оценка известности и репутации сервисов (в баллах из 5 возможных)**

	Известность	Репутация
Agoda.com	3,17	3,71
Booking.com	3,39	4,09
Oktogo.ru	4,00	1,00
Ostrovok.ru	3,40	4,08
Hotels.com	3,48	4,13
Travel.ru	3,50	4,11
Средняя по рынку	3,40	4,09

Источник: составлено авторами по результатам опроса

Показатели важности известности и репутации для клиентов Ostrovok.ru практически равны среднерыночным, рассчитанным по всем ответам респондентов. Следовательно, репутация и известность у Ostrovok.ru не низкая и сопоставима с репутацией и известностью Booking.com. Гипотеза об обратном не подтвердилась.

55% пользователей, посещающих Ostrovok.ru, были на внутренней странице compare.Ostrovok.ru, на которой пользователям через интерфейс сайта предлагают удостовериться в самой низкой цене среди конкурентов (Таблица 19).



**Таблица 19. Внутренний трафик сайта Ostrovok.ru**

Адрес внутренней страницы сайта	% от общего числа посетителей
Ostrovok.ru	89,15
compare.Ostrovok.ru	54,81
extranet.Ostrovok.ru	8,34
partner.Ostrovok.ru	2,24
b2b.Ostrovok.ru	1,49

Источник: составлено авторами по данным сайта alexa.com на дату 26.10.16 за 3 месяца  
Активное посещение пользователями страницы compare.Ostrovok.ru позволяет выдвинуть нам гипотезу о том, что для посетителей сайта важно удостовериться в лучшей цене на ту или иную услугу. Данный тезис был протестирован ответами на Вопрос 2 в опросе: «Пользуетесь ли Вы такими сервисами как TripAdvisor и Trivago при выборе варианта размещения?», так как данные сервисы-агрегаторы позволяют сравнить цены на многих сайтах Ostrovok.ru и его конкурентов.

**Таблица 20. Пользуетесь ли вы такими сервисами, как Tripadvisor и Trivago?**

Да	Нет	Не помню
46,53%	39,60%	13,86%

Источник: составлено авторами по результатам опроса

Исходя из результатов Таблицы 20Таблица, можно утверждать, что около 47% респондентов важно ценовое сравнение услуг, предоставляемых разными сервисами. Тем самым, тезис подтверждается.

Высокие коэффициенты количества просмотренных страниц на человека, среднего времени, проведенного на сайте, и низкий Bounce Rate в совокупности с многочисленными переходами до/после посещения сайта Ostrovok.ru на Booking.com позволяют нам сделать вывод, что Ostrovok.ru является российским аналогом Booking.com. В его пользу говорит то, что была найдена печатная рекламаOstrovok.ru, направленная на сравнение сBooking.com (Приложение 2), также авторами были отмечены одинаковые фирменные цвета с Booking.com. Это говорит о том, что сама компания позиционирует себя, как аналог Booking.com.

**Социальные сети** за последние десять лет стали важной составляющей не только жизненного стиля людей, но и важным каналом продвижения для бизнеса. Ни одна уважающая себя компания не может обойти стороной активность в социальных сетях, если она хочет добиться успеха. Социальные сети – наиболее быстрый и простой способ донести

информацию о продукте или услуге, однако, как и любой инструмент продвижения, он требует вложений. Для анализа конкурентов использовались несколько специализированных сервисов: Социальный разведчик<sup>308</sup>, FunPage Karma<sup>309</sup> и Popsters<sup>310</sup>. Сервис Социальный разведчик ищет, сколько раз пользователи соцсети проявили такой вид активности, как лайк и репост, по отношению к записям, содержащим предложенную пользователем Социального разведчика ссылку. В качестве такой предложенной ссылки брались прямые ссылки на сайты сервисов: Booking.com, Ostrovok.ru, Travel.ru и т.д.

**Таблица 21. Статистика по конкурентам согласно сервису Социальный разведчик**

	Facebook	Одноклассники	ВКонтакте
Ostrovok.ru	318	11	159
Booking.com	1 108 944	1	2 655
Travel.ru	1 207	25	777
Okto.ru	3 567	39	2 231
Hotels.com	218	9	0
Agoda.com	47171	0	34
Сумма	1 161 425	85	5 856

Источник: составлено авторами по данным сайта soc.c3h.ru на дату 27.10.16

Результаты в Таблице 21 говорят о том, Facebook является преобладающим инструментом продвижения услуг компаний по бронированию отелей. Это подтверждает тот факт, что данные компании работают также и на зарубежных рынках, где охват ВКонтакте не столь значителен. Исследование социальных сетей сходится в основном к исследованию сервисов по бронированию отелей в сетях Facebook и ВКонтакте. В единицах измерения Социального разведчика Ostrovok.ru не является лидером ни в одной из социальных сетей и имеет следующие ранговые показатели: Facebook: 5 место, Одноклассники: 3 место, ВКонтакте: 4 место, LinkedIn: 4 место.

Данные Социального разведчика, несмотря на ограниченность поиска только предложенными прямыми ссылками на сайты компаний по онлайн бронированию отелей, могут служить объективным показателем популярности сервисов, так как те преимущественно выкладывают на своей странице материалы информационно-

<sup>308</sup>soc.c3h.ru

<sup>309</sup><http://www.fanpagekarma.com>

<sup>310</sup><https://popsters.ru>

развлекательного характера, а также используют сервис укорочённых ссылок bit.ly. На их страницах почти нет прямых ссылок на собственный сайт, такие ссылки в основном в «шапке» страницы. Они вероятнее находятся на сторонних страницах и используются, чтобы донести информацию о существовании сервиса, что позволяет оценить популярность каждого отдельного сервиса.

Первое место почти по всем соцсетям ожидаемо занимает Booking.com, как лидер рынка. С огромным отрывом он лидирует и в двух основных сетях: в Facebook и в ВКонтакте. Социальный разведчик позволяет сделать вывод, что Ostrovok.ru, занимающий 5 место в Facebook, по популярности почти не конкурентоспособен на международном рынке, но имеет лучшую позицию на российском. Примечателен феномен Oktogo.ru, который по популярности ВКонтакте вплотную приблизился к Booking.com, а в Facebook обгоняет Ostrovok.ru.

FunPage Karma позволяет оценить результативность сервисов по онлайн бронированию в Facebook.

**Таблица 22. Статистика по конкурентам согласно сервису FunPage Karma (Facebook)**

	Страна наибольшей популярности	Кол-во подписчиков страницы	Средний недельный рост числа подписчиков	Постов за день	Коэффициент вовлечённости
Ostrovok.ru	Россия	30 тыс.	0.087%	0.7	0.039%
Booking.com	Бразилия	5.3 млн.	0.39%	0.2	0.0014%
Travel.ru	Россия	12 тыс.	-0.026%	4.2	0.11%
Oktogo.ru	Россия	8.4 тыс.	0.0059%	0.6	0.015%
Hotels.com	Россия	28 тыс.	-0.023%	0.8	0.042%
Agoda.com	Таиланд	1.2 млн.	0.51%	0.04	0.0025%

Источник: составлено авторами по данным сайта fanpagekarma.com за период с 30.09.16 по 27.10.16

В Таблице 22 Коэффициент вовлечённости представляет собой отношение общего количества лайков, репостов и комментариев за день к среднему числу пользователей сайта за день. Как можно наблюдать из таблицы, Booking.com и Agoda.com больше ориентируются на иностранную аудиторию, а Ostrovok.ru, Travel.ru, Oktogo.ru и Hotels.com

на российскую. Соответственно, этим же объясняется и разница в количестве подписчиков, так как в России более популярна социальная сеть ВКонтакте, и российских подписчиков в Facebook мало. Хороший недельный рост числа подписчиков показывают Booking.com и Agoda.com, что также объясняется их интернациональностью. Тем не менее, наибольшую активность в группе в терминах количества постов за день проявляют именно ориентированные на российскую аудиторию компании: Ostrovok.ru (0.7), Travel.ru (4.2), Oktogo.ru (0.6). Из низкой активности администраций групп вытекает и низкая активность подписчиков Booking.com и Agoda.com, оцениваемая коэффициентом вовлечённости.

Интересно посмотреть на статистику активных пользователей. Популярность группы во многом определяется числом активных подписчиков. В Таблице 23 представлены результаты исследования активности подписчиков: столбец «>10 взаимодействий» показывает процент подписчиков, которые больше десяти раз ставили лайк, делали репост или комментировали записи группы; последний столбец указывает на число активных подписчиков, он определяется как процент из предыдущего столбца, умноженный на число подписчиков.

**Таблица 2314. Активность подписчиков согласно данным сервиса FunPage Karma**

	доля активных подписчиков (>10 взаимодействий)	Активных подписчиков, чел.
Ostrovok.ru	2.2%	660
Booking.com	<0.6%	<31 800
Travel.ru	10.1%	1 212
Oktogo.ru	0%	0
Hotels.com	0%	0
Agoda.com	0%	0

Источник: составлено авторами по данным сайта fanpagekarma.com на дату 27.10.16

Ostrovok.ru и Travel.ru в лидерах по популярности страниц согласно доле активных подписчиков на Facebook, тогда как соответствующая доля Booking.com пренебрежимо мала, а у остальных компаний таких подписчиков нет. Тем не менее, по абсолютному числу активных подписчиков Ostrovok.ru, в пять раз уступавший Travel.ru по доле, начинает отставать всего в два раза 660 против 1212 у Travel.ru.

В результате можно сказать, что российские компании более активны в Facebook, что также приводит к большей популярности среди подписчиков. Они показывают хорошую

динамику в относительных показателях - постов за день, коэффициент вовлечённости и т.д., но отстают в абсолютных – число подписчиков.

Следующим сервисом исследования социальных сетей стал Popsters. Этот сервис – универсальный инструмент, позволяющий анализировать статистику не столько иностранных соцсетей (Facebook, Instagram, Twitter), но и проводить глубокий анализ ВКонтакте. С его помощью был проведён анализ Facebook, Instagram и ВКонтакте, так как согласно результатам опроса (Приложение 1), это самые популярные социальные сети среди клиентов онлайн сервисов бронирования отелей.

**Таблица 24. Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (Facebook)**

	Booking.com	Hotels.com	Agoda.com	Ostrovok.ru	Travel.ru	Oktogo.ru
<b>Подписчиков, чел.</b>	5,6 млн.	2,9 млн.	1,3 млн.	30,3 тыс.	11,6 тыс.	8,4 тыс.
<b>Постов, шт.</b>	2,8 тыс.	1,9 тыс.	1,3 тыс.	2,9 тыс.	5,6 тыс.	2,2 тыс.
<b>Лайков, шт.</b>	4,1 млн.	503,5 тыс.	483,3 тыс.	335,1 тыс.	29,5 тыс.	7 тыс.
<b>Репостов, шт.</b>	485,3 тыс.	20,3 тыс.	13,1 тыс.	62,1 тыс.	7,8 тыс.	1,1 тыс.
<b>Комментариев, шт.</b>	130,6 тыс.	26,5 тыс.	11,3 тыс.	10,9 тыс.	4,4 тыс.	0,793 тыс.
<b>ER<sub>day</sub></b>	0,037%	0,002%	0,035%	0,608%	0,052%	0,049%
<b>ER<sub>post</sub></b>	0,030%	0,010%	0,031%	0,462%	0,064%	0,049%

Источник: составлено авторами по данным сайта popsters.ru на дату 10.12.16

Таблица 24 представляет результаты анализа страниц компаний в социальной сети Facebook. Показатель ER<sub>day</sub> отражает степень вовлечённости пользователей в сообщество в среднем в день за всё время существования страницы. ER<sub>post</sub>- средняя степень вовлечённости пользователей в одну публикацию за весь период существования группы.

$$ER_{day} = \frac{(\text{сумма лайков} + \text{сумма репостов} + \text{сумма комментариев})}{\text{количество подписчиков} * \text{количество дней}}$$

$$ER_{post} = \frac{(\text{сумма лайков} + \text{сумма репостов} + \text{сумма комментариев})}{\text{количество постов} * \text{количество дней}}$$

Данные показатели позволяют оценить популярность страницы компании у подписчиков.

Интересная ситуация складывается с количеством постов и репостов. Все сайты показывают сравнимое количество постов и репостов на своих страницах в отличие от разброса числа подписчиков, что говорит о том, что размер страницы слабо связан с активностью администрации, и если связан, то скорее отрицательно. Ostrovok.ru и Travel.ru явно доминируют по количеству постов и репостов, несмотря на то, что подписчиков у них во много раз меньше. Это можно объяснить бóльшим желанием менее известных компаний набрать последователей в группу и приобрести популярность. Пользовательские характеристики, такие как количество лайков и комментариев, коррелируют с количеством подписчиков.

Показатели  $ER_{day}$  и  $ER_{post}$  Ostrovok.ru существенно больше, чем у конкурентов, что позволяет говорить о том, что компания сумела привлечь интерес пользователей к своей странице в Facebook и простимулировать их активность. Наихудшие результаты показывает Hotels.com, причём он имеет довольно низкие показатели по всем параметрам, учитывая число его подписчиков.  $ER_{day}$  и  $ER_{post}$  показывают, что российские Ostrovok.ru, Travel.ru и Oktogo.ru, имеющие меньшую рыночную долю, более активно ведут себя Facebook. Это можно объяснить тем, что они не только стараются набрать популярность на российском рынке, но и стать известнее на зарубежных.

В заключение можно сказать, что согласно данным аналитического сервиса Popsters.ru по сети Facebook, небольшие российские компании, имеющие домен «.ru», ведут себя более активно и привлекают больше внимания пользователей, чем иностранные. Наиболее в этом преуспел Ostrovok.ru.

Popsters.ru предоставляет статистические данные и по Instagram, на которых основана Таблица 25.

**Таблица 25. Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (Instagram)**

	Подписчиков, чел.	Постов, шт.	Лайков, шт.	Комментариев, шт.	$ER_{day}$	$ER_{post}$
Booking.com	84,1 тыс.	641	134,8тыс.	3,1 тыс.	0,123%	0,256%
Agoda.com	56,8 тыс.	323	83,6 тыс.	1,2 тыс.	0,127%	0,462%
Hotels.com	7,0 тыс.	543	30,2 тыс.	0,909 тыс.	0,354%	0,822%
Ostrovok.ru	5,2 тыс.	361	60,1 тыс.	1,0 тыс.	0,970%	3,280%
Oktogo.ru	1,5 тыс.	384	15,3 тыс.	0,363 тыс.	0,836%	2,640%
Travel.ru	0,694 тыс.	247	7,4 тыс.	0,206 тыс.	4,886%	4,451%

Источник: составлено авторами по данным сайта popsters.ru на дату 10.12.16

Здесь наблюдается меньший разброс как по числу подписчиков, так и по остальным показателям, чем в соцсети Facebook. Количество постов сильнее коррелирует с числом подписчиков, тем не менее, коэффициенты  $ER_{day}$  и  $ER_{post}$  показывают абсолютное преимущество Travel.ru перед конкурентами в плане привлечения внимания пользователей. Несмотря на малое количество подписчиков, он способен набирать относительно большее количество лайков и комментариев. На втором месте идёт Ostrovok.ru, на третьем Oktogo.ru. Наихудший результат показывает Booking.com, после него с небольшим отрывом идёт Agoda.com. Активность пользователей за день у них почти равна, тогда как привлечь внимание к одной публикации у Agoda.com получается лучше за счёт большего числа подписчиков, приходящегося на один пост ( $84,1 \text{ тыс.}/641=131$  чел. на пост у Booking.com против  $56,8 \text{ тыс.}/323=175$  у Agoda.com).

Результаты анализа Instagram во многом схожи с результатами Facebook. Однако на первое место выходит Travel.ru, а Booking.com занимает последнее.

Далее в анализируемой группе был проведён анализ с помощью сервиса Popsters для социальной сети ВКонтакте. Эта сеть является лидирующей на российской территории, и тем интереснее посмотреть на результаты исследования. Результаты оказались сильно отличающимися от Facebook и Instagram (Таблица 26). Следует отметить, что страница Travel.ru во ВКонтакте во многом состоит из репостов публикаций Oktogo.ru, что может служить объяснением малого числа подписчиков и низкой пользовательской активности, поэтому в анализе авторы абстрагируются от Travel.ru. Также нельзя не сказать о том, что на страницах Booking.com и Agoda.com подписчики не могут оставлять комментарии по решению компании.

**Таблица 26. Статистика по конкурентам согласно сервису Popsters (ВКонтакте)**

	<b>Октогору</b>	<b>Островокору</b>	<b>Hotels.com</b>	<b>Booking.com</b>	<b>Travel.ru</b>	<b>Agoda.com</b>
<b>Подписчиков, чел.</b>	72,9 тыс.	69,7 тыс.	49,4 тыс.	4,8 тыс.	1,9 тыс.	0,126 тыс.
<b>Постов, шт.</b>	6,1 тыс.	6,7 тыс.	2,6 тыс.	0,072 тыс.	401 тыс.	0,591 тыс.
<b>Лайков, шт.</b>	165,5 тыс.	267,0 тыс.	68,3 тыс.	1,1 тыс.	5,0 тыс.	0,131 тыс.
<b>Репостов, шт.</b>	27,3 тыс.	51,5 тыс.	10,4 тыс.	0,091 тыс.	0,66 тыс.	0,22 тыс.
<b>Комментариев, шт.</b>	8,7 тыс.	10,1 тыс.	5,7 тыс.	0	0,246 тыс.	0
<b><math>ER_{day}</math></b>	0.13%	0.22%	0.10%	0.08%	0.19%	0.18%
<b><math>ER_{post}</math></b>	0.05%	0.07%	0.07%	0.34%	0.08%	0.21%

Источник: составлено авторами по данным сайта popsters.ru на дату 10.12.16

Иностранные компании плохо представлены в российских соцсетях. Показатели Booking.com и Agoda.com хуже, чем у российской тройки (Okto.ru, Ostrovok.ru, Travel.ru) в соцсети Facebook. ER<sub>post</sub>Booking.com выделяется на фоне конкурентов только из-за рекордно низкого числа постов. Ostrovok.ru, несмотря на меньшее число подписчиков, в два раза обгоняет Okto.ru как по активности пользователей (ER<sub>day</sub> и ER<sub>post</sub>), так и по количеству лайков, репостов, постов, комментариев. Hotels.com при неплохих абсолютных показателях количества лайков, репостов и постов показывает низкие результаты вовлечённости пользователей.

Таким образом, зарубежные сайты Booking.com и Agoda.com демонстрируют плохую статистику в соцсети ВКонтакте согласно Popsters. Hotels.com демонстрирует средние показатели, тогда как Ostrovok.ru держит первое место, обгоняя Okto.ru по всем параметрам, кроме числа подписчиков.

Как видно, результативность работы компаний в соцсетях сильно зависит от интернациональности как самой сети, так и компании. Зарубежные демонстрируют лучшие результаты в международных сетях, тогда как российские – в российских. Тем не менее, разные сервисы представили разные результаты. Данные Социального разведчика свидетельствуют, что Booking.com является лидером в Facebook и ВКонтакте, Ostrovok.ru не конкурентоспособен, а Okto.ru показывает необычно высокие результаты. Сервис FunPage Karma демонстрирует данные о том, что у российских компаний лучшая динамика и потенциал роста популярности в Facebook. В результате анализа Popsters стало известно, что в Facebook Ostrovok.ru, Travel.ru и Okto.ru более активны в Instagram, где стимулируют вовлечённость подписчиков, а в социальной сети ВКонтакте являются лидерами. Как можно видеть, результаты FunPage Karma и Popsters совпадают, однако Социальный разведчик выбивается из общего ряда. Его результаты могут быть нерелевантными из-за использованной предпосылки о том, что популярность можно измерить числом прямых ссылок. Поэтому авторы склонны больше доверять сервису FunPage Karma и Popsters, которые сходятся на том, что Ostrovok.ru лидирует в соцсети ВКонтакте, занимает второе место по заинтересованности подписчиков в Instagram и находится «в топе» по привлечению внимания к своему контенту в Facebook, несмотря на то, что охват аудитории в зарубежных сетях невелик.

При анализе страниц компаний в социальных сетях замечено, что Ostrovok.ru, публикует **контент познавательно-развлекательного характера**, не относящийся напрямую к рекламе услуг. У авторов данной статьи была гипотеза о том, что данный



контент **важен для пользователей**. Был получен положительный результат при её тестировании в опросе – 33,7% опрошенных заявили, что такой контент их интересует.

Одним из основных методов привлечения клиентов является контекстная реклама, поэтому авторы решили сопоставить Ostrovok.ru и конкурентов по уровню платного продвижения в интернете. В Таблице 27 приведена сводная статистика по контекстной рекламе на страницах результатов поиска Яндекс и Google у рассматриваемых компаний. Столбец показов шт. отражает количество зафиксированных показов рекламных объявлений на анализируемый сайт на страницах результатов поиска Яндекса и Google, Кликов, шт. - количество зафиксированных кликов по рекламным объявлениям анализируемого сайта на страницах результатов поиска Яндекса и Google, Объявлений, шт. - количество уникальных объявлений в рекламной кампании, Запросов, шт. - количество уникальных поисковых запросов, в ответ на которые были показаны рекламные объявления на анализируемый сайт.

**Таблица 27. Сводка рекламной кампании**

Дом ен	Показов, шт.	Кликов, шт.	CTR - Отношение числа кликов к показам, %	Объявлени й, шт.	Города <sup>311</sup> , шт.	Запросов, шт.
Boo king. com	391 432	14 601	3,7	73 560	1846	214 224
Ostr ovok .ru	31 604	1 151	3,6	10 463	803	17 710
Ago da.co m	28 851	600	2,1	11 149	712	19 213
Hote ls.co m	6 109	247	4,0	3 251	319	3 661
Okto go.ru	215	7	3,3	121	75	144
Trav el.ru	3	0	0	2	2	2

Источник: составлено авторами по данным сайта advse.ru на 23.12.2016

Как можно видеть в Таблице 27, Booking.com лидирует среди конкурентов по числу показов контекстной рекламы, количеству кликов и охватываемых городов, а Ostrovok.ru занимает второе место по этим показателям. При этом оба сайта немного уступают по CTR

<sup>311</sup>Число разных городов, где зафиксированы показы рекламных объявлений.

сервису Hotels.com: пользователи переходят по 4% показов рекламных объявлений у этого сервиса, тогда как у Booking.com и Ostrovok.ru отношение числа кликов к показам равно 3,7% и 3,6% соответственно. Сайты Okto.ru и Travel.ru пользуются контекстной рекламой в очень маленьком объеме: у Okto.ru 121 различных рекламных объявлений, а у Travel.ru – лишь 2, что объясняется нежеланием плодить рекламные бюджеты для одной площадки бронирования. Сервис Agoda.com, хоть и располагается на третьей строчке по числу показов, но при этом размещает гораздо менее эффективную рекламу по сравнению с конкурентами, которые активно пользуются контекстной рекламой: отношение числа кликов к показам для этого сайта равно 2,1%.

В Таблице 28 представлены самые эффективные ключевые слова у активно пользующихся контекстной рекламой компаний, то есть те слова, наличие которых в поисковых запросах обеспечивает максимальное отношение числа кликов к количеству показов. Анализ эффективных слова для сайтов Ostrovok.ru и Booking.com позволит глубже понять потребности клиентов.

**Таблица 28. Самые эффективные слова и сочетания**

Ostrovok.ru	Booking.com	Agoda.com	Hotels.com
Гостиница	Отель	Resort	hotel
сайт официальный	сайт официальный	resort beach	grand hotel
бронирование отель островок	сайт официальный ком	resort spa beach	шейх эль шарм
москва станция метро гостиница	сайт официальный букинг ком	park ex aqua garden	sunny days el palacio

Источник: составлено авторами по данным сайта advse.ru на 23.12.2016

Пользователи часто ищут в поисковике официальные сайты Ostrovok.ru и Booking.com, тогда как на Agoda.com и Hotels.com переходят при поиске конкретных вариантов размещения. Из этого можно сделать вывод, что Ostrovok.ru и Booking.com являются более известными брендами на российском рынке. Этот вывод также вытекает из того, что наиболее эффективные слова у Agoda.com и Hotels.com – на английском языке, то есть доля их российских пользователей невелика. Также выявлен тот факт, что пользователи часто переходят на страницу Ostrovok.ru, когда ищут Booking.com – Таблица 29. Более того, Ostrovok.ru покупает свои показы по ключевым словам Booking.com и фактически переманивает клиентов.

**Таблица 2915. Популярные поисковые запросы при переходе на Ostrovok.ru (в порядке уменьшения количества переходов)**

Органический поиск	Контекстная реклама
Ostrovok.ru	Букинг
Ostrovok	Ostrovok.ru
хостел москва	Booking
хостел в москве	хостел Киев
хостелы москвы	Booking.ru
Ostrovok.ru ru	Ostrovok
хостел ярославль	гостиницы астаны
отели сочи	гостиницы алматы
5 звезд	хостел Москва
забронировать отель	Kievstar

Источник: составлено авторами по данным сайта alexa.com на дату 26.10.16 за 3 месяца

### SWOT-анализ Ostrovok.ru

**Таблица 30. SWOT-анализ Ostrovok.ru**

<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• популярность и высокая репутация</li> <li>• программы лояльности, не имеющие аналогов («Рубль, стой!»)</li> <li>• использование потенциала обратных ссылок (27% от общего входящего трафика)</li> <li>• адаптация сайта под мобильные устройства</li> <li>• сильные позиции по платному продвижению (CTR – 3,6%; у лидера Booking.com – 3,7%)</li> <li>• на сайте Ostrovok.ru пользователи в среднем проводят больше времени и открывают больше страниц, чем на конкурирующих российских сайтах</li> <li>• Ostrovok.ru второй на рынке онлайн-бронирования отелей по популярности после Booking.com в России</li> <li>• высокий NPS=33% (Booking.com=50%)</li> <li>• большая доля положительных отзывов</li> <li>• высокие коэффициенты вовлечённости в передовых соцсетях (ВКонтакте, Facebook, Instagram)</li> <li>• самая высокая доля трафика из</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточное присутствие в Facebook и Instagram</li> <li>• малое время, которое пользователи проводят на сайте по сравнению с зарубежными конкурентами</li> <li>• узкое семантическое ядро: при органическом поиске находится в основном при словах «бронирование отелей»</li> <li>• большой объем интернет-страницы и длительное время её открытия (4,4 Мб, 23 сек.)</li> <li>• наименьшая доля положительных отзывов по карте ценности по разделу «надежность бронирования»</li> </ul>
--	---

соцсетей среди конкурентов	
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• позитивный затухающий тренд роста рынка онлайн бронирования отелей в 2014-2015 годах<sup>312</sup></li> <li>• рост клиентов в социальных сетях и возможностей SMM</li> <li>• Заинтересованность клиентов в инновациях: трансфер в отель, страхование от изменений условий размещения, страхование жизни и здоровья, аренда автомобилей</li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Падающие реальные доходы населения<sup>313</sup></li> <li>• негативный демографический тренд: старение населения<sup>314</sup>, которому неинтересны путешествия и финансовая нагрузка на молодых, вынужденных содержать старшее поколение</li> </ul>

Источник: составлено авторами

### Рекомендации сервису Ostrovok.ru

**Product.** По результатам опроса (Приложение 1), 56,3% респондентов считают трансфер из аэропорта в гостиницу важной услугой, так что её введение может помочь привлечь новых клиентов и занять ещё более крепкую позицию на рынке онлайн бронирования отелей. Более трети респондентов указали аренду автомобилей как важную услугу, поэтому это нововведение тоже может внести положительный вклад расширение аудитории сервиса и развитие компании. Не меньшую популярность вызвал вариант предоставления страховки жизни и здоровья на период поездки. Стоит отметить, что все перечисленные услуги уже есть у Booking.com, который является лидером рынка онлайн бронирования отелей, так что расширение ассортимента услуг позволит российским компаниям повысить свою конкурентоспособность на рынке. Не рекомендуется отделять бизнес по бронированию частных апартаментов, поскольку данный вид размещения не пользуется большой популярностью в России. В разделе «сегментирование потребителей» были выделены два сегмента потребителей по уровню дохода. Авторы советуют проявлять больше внимание тем клиентам, которые готовы больше платить, поскольку их оценки важности по всем параметрам ценности рыночного предложения выше, чем у более экономического сегмента. Такое сегментированное отношение к потребителям можно осуществить посредством введения дополнительных обязательных услуг в отношении

<sup>312</sup><http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/22/625016-rost-internet-torgovli>

<sup>313</sup> Минэкономразвития РФ: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz\\_2017\\_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz_2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc)

<sup>314</sup><sup>314</sup> Минэкономразвития РФ: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz\\_2017\\_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz_2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc)

пользователей, бронирующих отели высокой ценовой категории: обязательный кэшбек, расширение программ лояльности и поддержка новых форм оплаты – Apple Pay, Samsung Pay. В то же время такие важные для потребителей услуги, как удобное мобильное приложение, улучшение интерфейса сайта, минимизация времени на процесс бронирования важны для всех сегментов потребителей. Их необходимо развивать, что позволит повысить привлекательность сервиса для потенциальных клиентов. Согласно опросу, 15% респондентов по-прежнему не пользуются никакими сервисами онлайн бронирования. Было выявлено, что из-за большого веса интернет-страницы Ostrovok.ru ее загрузка занимает большое время. Компании необходимо серьёзно оптимизировать скоростную производительность своего ресурса для того, чтобы не терять клиентов. Среди способов этого добиться – сжатие изображений и комбинирование файлов, что, в свою очередь, может снизить число производимых сайтом HTTP запросов. Среди наиболее «лёгких» сайтов – Okto.ru, Agoda.com и Travel.ru (не более 1,5 мегабайт).

### **Price**

С помощью карты ценности рыночного предложения удалось выяснить, что Ostrovok.ru продаёт свои услуги по цене, ниже средней среди конкурирующих компаний. Анализ отзывов пользователей сайта Ostrovok.ru показал, что 99% отзывов, касающихся цен, положительные, что указывает на общую удовлетворённость потребителей ценами, предлагаемыми сервисом. Однако, по соотношению показателей цена/качество компания проигрывает лидеру рынка (

**Рисунок** ) при одинаковой цене. Поэтому Ostrovok.ru должен сконцентрироваться на улучшении качества обслуживания, чтобы клиенты, выбирая между несколькими поставщиками услуг онлайн бронирования отелей, находящихся в одинаковом ценовом сегменте, останавливались именно на Ostrovok.ru. Кроме того, необходимо ввести групповые и корпоративные расценки, например, для спортивных команд или членов компаний, приезжающих на различные мероприятия, ибо это способствует повышению спроса со стороны отдельных групп покупателей и сделает Ostrovok.ru более конкурентоспособным на рынке онлайн бронирования отелей, где некоторые конкуренты уже предлагают подобные услуги.

### **Promotion**

Так как CTR контекстной рекламы Ostrovok.ru находится практически на том же уровне, что и у Booking.com, и уступает лишь Hotels.com, для Ostrovok.ru было бы

целесообразно увеличить объёмы контекстной рекламы: компания достаточно успешно конвертирует имеющиеся объявления в клики, а значит, и в потенциальных клиентов, и рост объёма объявлений может позволить значительно увеличить и число пользователей сайта. Наиболее эффективными ключевыми словами, то есть сочетаниями слов, которые имеют наибольшее соотношение числа кликов к числу показов, являются «гостиница», «сайт официальный», «бронирование отель островок», «москва станция метро гостиница», поэтому необходимо увеличить число рекламных объявлений содержащих именно эти слова.

С помощью социальных сетей можно привлекать больше клиентов, если сделать по примеру Okto.ru обсуждения наиболее популярных направлений. Также в комментариях чувствуется желание людей чаще видеть скидки на рекламируемые направления. В ходе исследования также было выявлено, что Ostrovok.ru значительно проигрывает своим российским конкурентам по объёмам входящего трафика из самой популярной в России социальной сети – ВКонтакте, поэтому работа с социальными сетями должна быть сконцентрирована на развитии страницы компании именно в данной социальной сети, что позволит привлечь огромное количество новых клиентов и повысит конкурентоспособность Ostrovok.ru на российском рынке онлайн-бронирования отелей.

Также стоит обратить внимание на сайт Ostorovok.ru, ведь именно через него производится приобретение услуг компании, и он является её лицом. Исследование показало, что среди всех конкурентов у Ostorovok.ru самый «тяжёлый» сайт и его загрузка занимает наибольшее время. Таким образом, можно порекомендовать Ostorovok.ru оптимизировать сайт посредством сжатия изображений, ибо его скорость может оказать большое влияние на решение клиента, пользоваться услугами сервиса или нет.

## Приложение 1

# Онлайн сервис бронирования отелей

Уважаемый участник опроса, просим Вас ответить на представленные ниже вопросы. Опрос имеет анонимный характер, и полученные данные будут использованы только в обобщенном виде с маркетинговыми целями. Если Вас интересуют результаты исследования, заполните форму Вашей электронной почты.

1. Как часто Вы пользуетесь интернет-сервисами для бронирования отелей?

- 1-2 раза в год
- 3-5 раза в год
- Более 5 раз в год
- Не пользуюсь

2. Пользуетесь ли Вы такими сервисами как TripAdvisor и Trivago при выборе варианта размещения?

- Да
- Нет
- Не помню

3. Какие из следующих сервисов для бронирования отелей Вы знаете?

- [booking.com](http://booking.com)
- [ostrovok.ru](http://ostrovok.ru)
- [travel.ru](http://travel.ru)
- [oktogo.ru](http://oktogo.ru)
- [agoda.com](http://agoda.com)
- [ru.hotels.com](http://ru.hotels.com)





Система оплаты	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Система поиска вариантов размещения по сайту	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наличие мобильного приложения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интерфейс сайта	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Система рейтинга и отзывов	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Надежность бронирования	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Время, потраченное на бронирование	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Забота о клиентах	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Актуальность информации об отелях	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Какой из следующих сервисов для бронирования отелей Вы предпочитаете больше всего?

- [booking.com](https://www.booking.com)
- [ostrovok.ru](https://www.ostrovok.ru)
- [travel.ru](https://www.travel.ru)
- [oktogo.ru](https://www.oktogo.ru)
- [agoda.com](https://www.agoda.com)
- [ru.hotels.com](https://www.ru.hotels.com)

**Для наиболее предпочтительного сервиса, выбранного в предыдущем вопросе, ответьте на вопросы**

8. Как Вы впервые узнали про Ваш наиболее предпочитаемый сервис?

- Через знакомых
- Благодаря рекламе в интернете
- Через наружную рекламу
- Через социальные сети
- Нет такого
- Другое: \_\_\_\_\_

9. Оцените, пожалуйста, интерфейс выбранного Вами сервиса

	1	2	3	4	5	
Плохой	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Хороший

10. Оцените, пожалуйста, доступность службы поддержки выбранного Вами сервиса

	1	2	3	4	5	
Плохая	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Хорошая

11. Оцените, пожалуйста, программы лояльности (систему скидок и акций) выбранного Вами сервиса

	1	2	3	4	5	
Плохая	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Хорошая



16. Какие из ниже перечисленных дополнительных услуг важны для Вас при бронировании отеля?

- Аренда автомобиля
- Покупка авиабилетов
- Накопительная система бонусных баллов
- Трансфер в отель
- Бронирование столов в ресторане
- Страховка от изменений условий размещения
- Страховка жизни и здоровья
- Другое: \_\_\_\_\_

17. Оцените своё отношение к каждому варианту размещения по пятибалльной шкале:

1 – не интересует, 5 – интересует

	1	2	3	4	5
Частные апартаменты	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Отели/гостиницы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Хостелы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Какова по-вашему справедливая цена ночи в отеле Санкт-Петербурга, находящемся в пределах 3 км от центра?

- 2 000 – 4 000 руб
- 4 000 – 7 000 руб
- 7 000 – 12 000 руб
- Более 12 000 руб

19. Какими социальными сетями Вы больше всего пользуетесь?

ВКонтакте

Facebook

Twitter

Instagram

20. Сколько Вам лет?

18-25

26-35

36-45

46-55

Старше 55

## Приложение 2



Калининград, август 2016.

## **Список литературы**

1. Роджер Бест, Маркетинг от потребителя. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2008. С.758
2. Фред Райхельд, Роб Марки, Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013. С. 352
3. Филип Котлер, Основы маркетинга. Издательский дом «Вильямс», 2007. С. 656

*Научное электронное издание*

МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ИНТЕРНЕТ КОМПАНИЙ РУНЕТА  
сборник научных статей под ред. Слепенковой Е.М.

ISBN 978-5-906783-67-7



9 785906 783677