

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Совершенствование стратегии взаимодействия с
конечными пользователями и исполнителями услуг для
онлайн биржи труда “YouDo”**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской
программы “Менеджмент”
профиль - Маркетинг
Антоновой Елены Юрьевны

(подпись)

Научный руководитель:
Смирнова Мария Михайловна

(подпись)

Рецензент:
Головачева Ксения Сергеевна

(подпись)

Санкт-Петербург
2020

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Антонова Елена Юрьевна, студентка 4 курса направления “Маркетинг”, Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе : «Совершенствование стратегии взаимодействия с конечными пользователями и исполнителями услуг для онлайн биржи труда “YouDo”», представленной для публичной защиты в июне 2020 г., не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Я ознакомлена с действующим в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за годовую курсовую работу оценки «неудовлетворительно».

(подпись студента с расшифровкой)

(дата)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	6
Актуальность рассматриваемой проблемы	6
Цель.....	7
Задачи	7
Структура работы	8
ГЛАВА 1. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ.....	10
Цель.....	10
Структура главы	10
1.1. Стратегия взаимодействия.....	10
1.2. Понятие “совместное потребление”	12
1.3. Экономика совместного потребления как бизнес-модель	17
1.4. Тенденции развития бизнес-модели совместного потребления	19
1.5. Существующие проблемы в бизнес-моделях экономики совместного потребления.....	23
Выводы по разделу	25
1.6. Тенденции на рынке онлайн бирж труда.....	26
1.7. Портреты пользователей онлайн бирж труда	28
1.8. Основные игроки на рынке.....	29
Выводы	29
ГЛАВА 2. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ДРАЙВЕРЫ И БАРЬЕРЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ И ЗАКАЗЧИКОВ В ОНЛАЙН БИРЖИ ТРУДА.....	31
Цель.....	31
Структура главы	31
2.1. Механизм работы онлайн бирж труда	31
2.2. Драйверы участия заказчиков	33
Экономия времени.....	35
2.3. Драйверы участия исполнителей	35
2.4. Барьеры для исполнителей	37
2.5. Барьеры для заказчиков	39
2.6. Перенесение принципов экономики совместного потребления на фреймворк бизнес-модели CANVAS.....	41
2.7. Перенесение принципов работы онлайн бирж труда в фреймворк Value Proposition Canvas ..	43
Выводы	45
ГЛАВА 3. ДИЗАЙН ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	47

Цель.....	47
Структура главы	47
3.1. Нетнографическое исследование	47
Цель метода.....	49
Задачи	50
Обоснование выбора метода.....	50
3.1.1. Нетнографический анализ компании YouDo	53
3.1.1.1. Выявленные недостатки компании YouDo для исполнителей	54
Итоги по структуре негативных факторов для исполнителей.....	57
3.1.1.2. Выявленные положительные аспекты компании YouDo для исполнителей.....	58
Итоги по структуре положительных факторов для исполнителей	60
Отзывы заказчиков	61
3.1.1.3. Выявленные положительные факторы использования YouDo заказчиками	61
Итоги по структуре положительных факторов для заказчиков.....	62
3.1.1.4. Выявленные негативные факторы использования YouDo заказчиками	63
Итоги по структуре негативных факторов для заказчиков.....	64
3.1.2. Нетнографический анализ конкурентов: выявление ключевых драйверов и барьеров участия, свойственных конкурентам в отрасли онлайн бирж труда.....	65
3.1.2.1. Юла	66
3.1.2.2. Avito.....	68
Выводы по анализу конкурентов в отрасли	69
3.2. Проведение фокус групп.....	70
Цель метода.....	70
Задачи	70
Обоснование выбора метода.....	70
3.2.1. Сценарий проведения фокус- группы	71
3.2.2. Описание изучаемых общностей, мнений и установок.....	73
3.2.3. Интерпретирование результатов	76
3.2.4. Гипотезы, сформулированные в ходе двух этапов эмпирического исследования	79
3.3. Анкетирование	80
Цель метода.....	80
Задачи	81
Обоснование выбора метода.....	81
3.3.1. Способ проведения анкетирования.....	81
3.3.2. Обработка полученных данных.....	82
Выводы	88

ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОНЛАЙН БИРЖИ-ТРУДА YOUDO С ЗАКАЗЧИКАМИ И ИСПОЛНИТЕЛЯМИ91

Цель.....	91
Структура главы	91

4.1. Общие рекомендации	92
4.2. Частные рекомендации	98
4.3. Фреймворк Value Proposition Chain, составленный на основе данных эмпирического исследования	104
Выводы	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	110
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ	120
Приложение 1. Бланк анкеты.....	120
Приложение 2. Поэтапное внедрение нововведений	127

ВВЕДЕНИЕ

Развитие инновационных технологий привело к трансформации существующих и к появлению новых бизнес-моделей в современном обществе. Одной из наиболее динамично развивающихся бизнес-моделей является экономика совместного потребления (в тексте работы будет применяться сокращение “ЭСП”), которая в корне трансформирует характер оказания и пользования услугами. ЭСП в текущий момент входит в большинство сфер деятельности современного пользователя, видоизменяя пути транспортировки, размещения, развлечения и, в целом, образа жизни.

В экономической теории уже представлены основные принципы ЭСП, которые и лежат в основе успешно функционирующих платформ. Истории успеха одних участников бизнеса порождают возникновение многочисленных альтернативных вариантов платформ ЭСП, позволяющих удовлетворять конечному потребителю аналогичные потребности с помощью постоянно увеличивающегося числа приложений. Данная тенденция в отрасли совместного потребления ставит существующие бизнесы под угрозу ввиду возникающих проблем оттока уже привлеченных пользователей, а также завоевания новых потребителей из-за перенасыщенности рынка конкурентами. В рамках данной работы будет рассмотрена отрасль онлайн бирж труда компания YouDo, оперирующая на этом рынке.

Актуальность рассматриваемой проблемы

Появление эффекта совместного потребления¹ послужило источником возникновения сильнейшей конкуренции среди компаний, осуществляющих деятельность в большинстве из сфер жизни общества. Данный вид бизнеса не только привлекает большие объемы финансирования, но и осуществляет постоянную международную экспансию. В начале возникновения феномена, компаниям ЭСП достаточно было пользоваться инструментом ценовой эластичности для привлечения клиентов, так как спрос на рынке превышал существующее предложение. Однако, со временем появление большого количества игроков на рассматриваемом рынке послужило мотивацией для бизнеса находить новые способы повышения своей эффективности.

На данный момент почти каждая из существующих индустрий вовлечена в ЭСП. Показательными становятся доходы таких крупных компаний как Uber и Airbnb, чья

¹Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

капитализация составила 30 млрд.\$ в прошлом году, что существенно выше, чем капитализация сети отели Hilton за тот же период. Аналитики предполагают², что экономика шеринга в дальнейшем будет расти на 35% в год, что превышает темп роста экономики ЕС в 10 раз. Приведенные выше цифры свидетельствуют, что существующие и вновь созданные сервисы будут прикладывать максимальные усилия для привлечения большинства пользователей. В сложившихся обстоятельствах компаниям, вышедшим на рынок раньше конкурентов, придется предпринимать ряд мер, чтобы не потерять долю на рынке и существующих клиентов.

Развивающийся рынок ЭСП создает множество преимуществ для всех сторон процесса. Однако, на данный момент существует ряд барьеров, который все-таки снижает степень вовлеченности пользователей в данный вид бизнеса. В рамках данной работы мной будут рассмотрены данные барьеры и драйверы со стороны всех участников процесса: заказчиков услуг и исполнителей.

Цель

Разработка практических рекомендаций по совершенствованию стратегии взаимодействия с заказчиками и исполнителями онлайн биржи труда YouDo на основе комплексного эмпирического исследования

Задачи

Для достижения выбранной цели потребуется выполнить следующие задачи:

1. Адаптировать существующие источники вторичной информации ЭСП, в целом, для отрасли онлайн бирж труда
2. Проанализировать существующие драйверы и барьеры участия потребителей в конкретных платформах ЭСП в отрасли онлайн бирж труда с помощью нетнографического исследования и фокус-групп
3. Определить важность каждого из факторов для конечных потребителей услуг и исполнителей
4. Определить, как выявленные факторы могут быть использованы для удержания клиентов платформы ЭСП и привлечения новых пользователей

²Умные города [Электронный ресурс] // Kaspersky.vedomosti. —Режим доступа: <http://kaspersky.vedomosti.ru/zhizn/economy/> (дата обращения: 20.02.2019)

5. Сформировать предложения по изменению стратегии развития фирмы в отношении взаимодействия с участниками выполняемых процессов
6. Проверить верность сформулированных предположений с помощью анкетирования
7. Разработать практические рекомендации по совершенствованию стратегии развития для компании YouDo

В рамках данной работы будет детально рассмотрена отрасль онлайн бирж труда, а также выработана стратегия взаимодействия с клиентами для компании YouDo, оперирующей на данном рынке. Для достижения целей и задач, указанных в курсовой работе, будет использоваться метод анализа вторичной информации, проведение нетнографического исследования и сбор первичной информации посредством фокус-групп. Нетнографическое исследование позволит выявить мотивирующие и демотивирующие факторы использования онлайн бирж труда, а также поможет обнаружить аспекты, во многом определяющие степень успеха того или иного бизнеса. Фокус-группы с участниками процесса-заказчиками и исполнителями позволят оценить степень значимости каждого из критериев, определить приоритетные направления улучшений, а проведение анкетирования позволит проверить выдвинутые гипотезы относительно усовершенствования работы сервиса.

Структура работы

Достижение указанных цели и задач определило структуру и существующую логику данной работы. Данная работа будет состоять из четырех глав, а также введения и заключения. Первая глава будет давать краткий экскурс и объяснение принципов существования самой ЭСП, а также объяснять процесс трансформации феномена в успешно функционирующую бизнес-модель. В этом же разделе будет приведен ряд сравнительных терминов, способствующих пониманию феномена ЭСП. В первой главе также будет проанализирована литература по изучаемой теме для выявления драйверов и барьеров участия участников процесса в платформах ЭСП в целом. Проанализированная литература в дальнейшем поможет облегчить сбор первичной информации, а также систематизирует процесс ее обобщения для дальнейшего применения к конкретной отрасли. Во второй главе будет детально рассмотрена сама отрасль онлайн бирж труда и характерные для нее аспекты функционирования. В третьей главе будет проведено нетнографическое исследование для выявления реальных трендов и мнений существующих пользователей, будут проведены фокус-группы для получения более точной и подробной информации. Финальным этапом эмпирического исследования будет являться анкетирование, которое

позволит проверить верность сформулированных предложений по улучшению работы сервиса. На основании собранной информации в четвертой главе будет предложена стратегия взаимодействия с пользователями для компании YouDo, которая позволит ей удержать существующих клиентов, увеличить частоту использования сервиса клиентами, а также привлечь новых пользователей к использованию ресурса.

ГЛАВА 1. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Цель

Систематизация вторичных источников информации для выявления основных тенденций и аспектов функционирования бизнес-моделей ЭСП

Структура главы

В первой главе данной работы будет дано определение стратегии взаимодействия и приведен ряд сравнительных терминов, способствующих пониманию процесса функционирования. Далее будут исследованы основные тенденции развития бизнес-модели ЭСП, определены общие направления совершенствования данного направления вне зависимости от вида деятельности компании. Полученная информация будет способствовать в дальнейшем для понимания драйверов и барьеров, существующих в конкретной отрасли. Обоснованием необходимости первоначально рассматривать аспекты пользования сервисов ЭСП вне рамок бирж фриланса является неизученность данной сферы деятельности на данный момент. Проанализированная вторичная информация будет исходным шагом для дальнейшего фокусирования на онлайн биржах труда. Вторая часть данной главы будет посвящена выявлению основных характерных особенностей сервисов фриланса, с опорой на которые во второй главе будут сформулированы основные мотивирующие и демотивирующие факторы использования. К характеристикам отрасли, рассмотренным во второй части главы, относятся: динамика развития сектора, портрет потребителя данного вида услуг, способы получения прибыли, а также распределение активности использования по основным городам России.

1.1. Стратегия взаимодействия

Сервисы экономики совместного потребления являются многосторонними платформами. Многосторонняя платформа-компания создает прибыль, в первую очередь, за счет обеспечения прямого взаимодействия двух или более типов аффилированных групп участников/сторон. Многосторонний рынок функционирует в том случае, если в любой выбранный момент времени существуют данные факторы³:

³Яблонский, С. А. (2018). Chapter 1 Digital Platforms: Definitions, Strategy, and Business Models. In *Multi-Sided Platforms (MSPs) and Sharing Strategies in the Digital Economy: Emerging Research and Opportunities* (pp. 1-43).

- наличие двух или более различных сторон (групп) участников (пользователей);
- ценность, получаемая на одной стороне, растет с увеличением числа участников на другой стороне (на других сторонах);
- наличие посредника для обеспечения непосредственного взаимодействия участников различных сторон и обеспечения сетевых эффектов, создаваемых на одной стороне для другой стороны

Исходя из определения многосторонней платформы, к которой и относится онлайн биржа труда YouDo, можно определить роли сторон в осуществляемых операциях. YouDo является посредником, который обеспечивает взаимодействие заказчиков и исполнителей внутри сервиса. Процесс взаимодействия⁴ определяется как непосредственное или же опосредованное воздействие объектов (субъектов) друг на друга, которое порождает их взаимную обусловленность или связь. Стратегия взаимодействия же в данном рассматриваемом случае интерпретируется как установленный план коммуникаций организации с текущими и потенциальными клиентами, а также коммуникаций пользователей разного типа внутри платформы между собой. Стратегия взаимодействия вырабатывается для достижения долгосрочной общей цели компании путем целенаправленного выстраивания взаимоотношений между компанией и потребителями. Стратегия взаимодействия⁵ с потребителями компаний ЭСП подразумевает:

- системную адаптацию платформы под быстроменяющиеся ожидания клиентов и их формирование согласно задачам конкретного бизнеса.
- выстраивание системы эффективного обслуживания потребителей, направленной на создание ценности и повышения лояльности клиентов
- нахождение множества решений для дальнейшего развития, в основе которого лежит понимание того, чего хотят клиенты
- регулирование взаимоотношений между разными типами клиентов для увеличения ценности платформы

Постоянное совершенствование стратегии взаимодействия обусловлено стремлением компании увеличения сетевого эффекта для конечного увеличения прибыли.

⁴Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications // Academy of management review. 1995. Vol.20. P. 65-92.

⁵Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984

Эффективная стратегия взаимодействия является для компании способом оправдать или же произойти ожидания ее целевой аудитории.

1.2. Понятие “совместное потребление”⁶

В литературе и электронных источниках существует ряд терминов, которые схожи по значению с понятием “Совместное потребление”. Данное различие обусловлено применением термина к большинству сфер современной жизни общества, где трактовка варьируется в зависимости от специфики использования. Кроме того, присутствует неоднозначность перевода понятия на русский язык. В связи с этим необходимо точно определить понятие термина, используемого в данной работе.

В многочисленных источниках и исследовательских работах был выявлен начальный список часто используемых терминов, так или иначе связанных с ЭСП. На данный момент ученые так и не пришли к точным и универсальным терминам. В данной таблице приведен ряд сравнительных терминов, опубликованных порталом Umbrella⁷ с целью выявить механизмы и принципы, лежащие в основе данных понятий. Они необходимы для полного понимания термина “ Совместное потребление”.

Таблица 1. Список источников, использованных при подготовке таблицы⁸

Моазед, Джонсон, Глава 1. «Платформы поглощают мир», с. 105
Сытник, А. А. Использование ренты как источника инновационного развития [Текст] / А. А. Сытник // Макроэкономические аспекты рентоориентированного поведения. Под. ред. проф. Федоровой, Ю. В. Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2009. С. 76–84.
https://www.intellichq.com/the-access-economy-or-the-sharing-economy/
https://rachelbotsman.com/blog/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/
https://medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/is-there-a-better-name-for-the-sharing-economy-2d7489e1f56d

С помощью анализа представленных выше источников была составлен ряд сравнительных терминов:

⁶Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

⁷The sharing economy: dictionary of commonly used terms [Электронный ресурс] // Rachelbotsman.com. —Режим доступа: <https://rachelbotsman.com/blog/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/> (дата обращения: 02.03.2019)

⁸Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

Таблица 2. Ряд сравнительных терминов⁹¹⁰

Экономика доступа	Системы, позволяющие потребителям платить за доступ к товарам, а не приобретать их напрямую
	Системы, генерирующие наиболее эффективное использование ресурсов, помогающие извлечь максимальную выгоду из продуктов и материалов во время процесса использования, продлевая срок службы за счет повторного использования в конце жизненного цикла продукта.
Совместная экономика	Системы, раскрывающие ценность от недоиспользованных активов путем сопоставления потребностей и владельцев имущества способами, обходящими традиционных посредников и каналы распределения.
Экономика по требованию	Системы, мгновенно подбирающие покупателей и продавцов для немедленной доставки товаров и услуг, когда они нужны потребителям.
Равная экономика	Системы, связывающие покупателей и продавцов, облегчая обмен активами между людьми.
Рентная экономика	Системы, позволяющие потребителям арендовать активы за плату, а не приобретать их напрямую.
Совместное потребление	Системы, заново изобретающие традиционное поведение на рынке с помощью способов, невозможных до появления интернета.

Существуют несколько подходов, определяющих само понятие “Совместное потребление”. Основные из них представлены в таблице:

⁹The sharing economy: dictionary of commonly used terms [Электронный ресурс] // Rachelbotsman.com. —Режим доступа: <https://rachelbotsman.com/blog/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/> (дата обращения: 02.03.2019)

¹⁰Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

Таблица 3. Термин “ Совместное потребление”¹¹

Экономика совместного потребления — это быстрый и удобный доступ ко множеству сервисов ¹²	Бутурлин (2017)
Совместное потребление — это экономическая модель поведения, основанная на коллективном использовании товаров и услуг выраженная в виде бартера или аренды, вместо владения.	Bankstoday.net/slovar/sovместnoe-potreblenie (2018)
Совместного потребление - экономическая модель, основанная на обмене, торговле и аренде продуктов и услуг, позволяющая получить доступ к собственности, не обладая ей ¹³	Ботсман (2015)
Совместное потребление ¹⁴ — это координируемое пользователями приобретение и распределение имеющихся ресурсов за вознаграждение или же другую компенсацию	Белк (2014)
Экономика совместного потребления-максимально эффективное использование ресурсов: обмен по принципу win-win и предоставление чего-то ненужного в пользование другим на постоянной или временной основе. ¹⁵	makeyour. business/theory/sheringovaya-ekonomika/ (2017)

¹¹Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

¹²Sharing economy [Электронный ресурс] // Runet-id.com— Режим доступа: <https://runet-id.com/event/sharingeconomy17/>(дата обращения:03.03.2019).

¹³Botsman, R. The Sharing Economy Lacks A Shared Definition / R. Botsman

¹⁴Belk R. 2014. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. Journal of Business Research 67(8), 1595–1600.

¹⁵Шеринговая экономика [Электронный ресурс] // Makeyourbusiness.ru —Режим доступа: <https://makeyour.business/theory/sheringovaya-ekonomika/>(дата обращения: 14.03.2019)

Таблица 4. Список, использованных источников¹⁶

Botsman, R. The Sharing Economy Lacks A Shared Definition / R. Botsman
https://bankstoday.net/slovar/sovместnoe-potreblenie
https://runet-id.com/event/sharingeconomy17/
https://makeyour.business/theory/sheringovaya-ekonomika/

В рамках ВКР будет использовано понятие, приведенное ниже:

Совместное потребление - экономическая модель¹⁷, основанная на обмене и аренде продуктов и услуг, позволяющая получить доступ к собственности, знаниям, технологиям, не обладая ими. Принцип использования данной модели заключается в том, что в современном мире людям становится все чаще невыгодно единолично использовать принадлежащие им имущество и знания. Решением данной проблемы и является рассматриваемая концепция, которая позволяет пользователям осуществлять взаимную деятельность в многочисленных вариантах, таких как аренда, оказание услуг, а также применение транспортных решений. В данной системе услуги распределяются между пользователями платформ совместного потребления за оговоренную плату или же бесплатно посредством использования интернета. Экономiku совместного потребления можно характеризовать несколькими критериями¹⁸:

- фокус на нерационально используемых материальных и нематериальных активах
- конечные потребители оплачивают возможность временного доступа к различного рода активам и посредством интернет платформы
- социальные взаимодействия между конечными пользователями и определяют существование бизнеса.

¹⁶Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

¹⁷Botsman, R. The Sharing Economy Lacks A Shared Definition / R. Botsman

¹⁸Richter, C. Kraus, S. Brem, A. Durst, S. Giselbrecht, C. Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. / C. Richter, S. Kraus, A. Brem, S. Durst, C. Giselbrecht // Creativity and Innovation Management Botsman R, Rogers R. 2010. What’s mine is yours—the rise of collaborative consumption. HarperCollins: NY.

Ключевой особенностью онлайн-платформ¹⁹ является идея сокращения транзакционных издержек при процессе удовлетворения нужд клиента. Экономия от использования может достигаться двумя способами²⁰:

- Снижается степень риска, и минимизируются незапланированные ситуации при использовании. Осуществляется постоянный сбор данных о потребителях сервисов посредством систематического мониторинга транзакций. Отслеживания (в том числе и GPS) и возможности просмотра рейтинга второго участника процесса значительно снижают вероятность некачественной услуги.
- Платформы позволяют осуществить сделку без привлечения дополнительных посредников. Технологические усовершенствования позволяют потребителям и сторонам, предоставляющим услуги, договариваться о сделке на территориях виртуальных площадок. Таким образом, краткосрочные контракты заключаются быстро и без привлечения многочисленных лиц.

Платформы совместного потребления меняют традиционный способ потребления, снижая необходимость владения активами для получения выгоды от их использования.²¹ Транзакция характеризуется более низкими капиталовложениями в сравнении с покупкой, а также вариативностью предложенных вариантов и опций услуги или товара. Среди признаков платформ ЭСП можно выделить ряд базовых:²²

- Работает онлайн
- В фокусе модели находится сообщество потребителей
- Один и тот же объект используется несколькими пользователями
- Исполнителю услуги предоставляется временная/ частичная занятость с помощью заказчиков, найденных посредством онлайн-платформы
- Потребители инвестируют самостоятельно в интересующий их продукт на стадии его создания или проектирования

¹⁹Henten, A. H. Windekilde, I. M. Transaction costs and the sharing economy / A. H. Henten, I. M. Windekilde // Emerald Insight INFO. – 2016

²⁰Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

²¹The case for collaborative consumption [Электронный ресурс] // ted2srt.org — Режим доступа: https://ted2srt.org/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption/ (дата обращения: 10.05.2019).

²²Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2018/11/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2018_Nov-2018.pdf (дата обращения: 15.02.2019).

1.3. Экономика совместного потребления как бизнес-модель²³

Для начала необходимо определить само существующее понятие бизнес-модели. Бизнес-модель — это архитектура создания ценности, доставки и механизмов ее захвата. Суть рассматриваемой бизнес-модели состоит в том, что она выявляет потребности клиентов и способность пользователей платить, определяет способ, путем которого бизнес-предприятие отвечает на существующий спрос и доставляет ценность своим клиентам, заставляет потребителей осуществлять плату за полученную ценность и конвертирует данные платежи в прибыль.²⁴

На основе характеристик экономики совместного потребления, а также на основе признаков функционирования платформ ЭСП рядом исследователей были предложены альтернативные признаки, определяющие успешное функционирование бизнес-моделей совместного потребления. Ниже представлена сравнительная таблица признаков, рассмотренных несколькими авторами. Каждый из подходов предлагает ряд принципов, на которых основывается бизнес-модель совместного потребления. Стоит заметить, что ни одна из теорий не может быть признана полностью универсальной ввиду существенной вариации фреймворка в зависимости от отрасли использования модели совместного потребления, но каждая из них так или иначе определяет процессы, в соответствии с которыми совершенствуются все компании экономики совместного потребления.

Таблица 5. Сравнительная таблица выявленных признаков²⁵

Авторы исследования	Выявленные признаки
Boons, F. Lüdeke-Freund, F. (2013) ²⁶	1.Наличие определенной цепочки поставок, включающей поставщиков, несущих ответственность также и за действия других заинтересованных сторон. 2.Существование мотивации для клиента, обеспечивающей несение ответственности за собственное потребление

²³Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

²⁴Teece, D. Business models, business strategy and innovation / D. Teece // Long Range Planning. – 2010. Vol. 43 (2-3)

²⁵Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

²⁶Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda / F. Boons, F. Lüdeke-Freund // Journal of Cleaner Production (2013)

	<p>3.Наличие ценного предложения, включающего в себя экологический, социальный, экономический эффекты</p> <p>4.Существование финансовой модели, обеспечивающей правильное распределение экономических издержек между субъектами модели</p>
Долгова, М. В. Дрязгина, Е. С. (2015) ²⁷	<p>1.Процесс упрощения транзакций между двумя участниками рынка</p> <p>2.Наличие широкого выбора товаров и услуг</p> <p>3.Организация сообществ по интересам на базе платформы</p> <p>4.Фокус рассматриваемой модели на принцип устойчивого развития</p>
Richter, C. Kraus, S. Brem, A. Durst, S. Giselbrecht, C. (2010) ²⁸	<p>1.Наличие устойчивых доверительных отношений между всеми участниками процесса</p> <p>2.Пользователи могут быть рассмотрены как производители и пользователи благ</p> <p>3.Присутствие открытого мышления</p> <p>4.Совместное потребление диджитал-контента, а также физических благ</p> <p>5.Преследуемая цель: добавленная ценность и достижение ситуации win-win</p>

Подводя итоги, перечисленных выше исследований, стоит обратить особое внимание на их ключевые особенности. Исследование, проведенное Бунсом и Людек-Фрейндом, специализируется на разработке бизнес-модели стабильно развивающейся компании. Перечисленные выше признаки будут справедливы и для компаний экономики совместного потребления, но могут не учитывать всей ее специфики. Таким образом, все четыре структурных элемента могут быть слишком обобщенными для рассматриваемой модели. М. В. Долгова и Е.С. Дрязгина рассматривают модель совместного потребления более с практической точки зрения. Отличительной спецификой подхода является рассмотрение бизнес-модели со стороны положительных эффектов, которые они приносят в общество. На базе рассматриваемых методов, а также с учетом всех вышеперечисленных

²⁷Экономика совместного потребления как новая бизнес-модель / М. В. Долгова, Е. С. Дрязгина // Финансы. Деньги. Инвестиции. (2015)

²⁸Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. // Richter, C. Kraus, S. Brem, A. Durst, S. Giselbrecht, C. (2010)

подходов к изучению ЭСП, были определены признаки, наиболее точно описывающие рассматриваемую бизнес- модель:

- Существование Интернет-платформы, где встречаются спрос и предложение;
- Предоставление пользователю услуг свободы от собственности;
- Применение нерационально используемых активов;
- Объединение незнакомых пользователей и компаний исходя из их интересов и нужд.

Указанные выше принципы лежат в основе определения бизнес-модели совместного потребления и обеспечивают ее эффективное функционирование.

1.4. Тенденции развития бизнес-модели совместного потребления²⁹

В предыдущем разделе было выявлено, как идеи присущие экономике совместного потребления трансформировались в успешно существующую бизнес-модель. Впервые понятие “совместного потребления” было применена в сегменте дорогой недвижимости и имущества. К данной категории объектов относят яхты, частные самолеты, виллы и т. д. Владельцы данной категории имущества и транспортных средств решили переключиться с единоличного использования на повременное владение имуществом. Таким образом, был организован стартап JetSmarter, позволяющий сдавать частные самолеты в аренду. Первым сервисом для среднего класса стала платформа Airbnb, позволяющая пользователям сдавать и арендовать жилье.³⁰

Недавнее исследование³¹ показало, что наиболее активными пользователями платформ совместного потребления являются жители стран с развивающейся экономикой. Данный тренд в первую очередь объясняется большей чувствительностью к конечной стоимости услуги или товара, а также потребностью в более прозрачных транзакциях. Согласно данным исследования Nielsen приблизительно 68% жителей ближневосточной Европы готовы участвовать в экономике обмена.

²⁹Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

³⁰Share it [Электронный ресурс] // . Режим доступа-<https://rb.ru/story/share-it/> (дата обращения 17.03.2019)

³¹Nielsen Global consumers embrace the share economy 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nielsen.com/lb/en/pressroom/2014/global-consumers-embrace-the-share-economy.html>



Рис.1 Степень готовности участвовать в экономике обмена³²

Исследование, реализуемое кластером РАЭК в 2019 году³³, показало, что объем транзакций на основных платформах совместного потребления составил около 770 млрд рублей. В сравнении с 2018 годом этот показатель вырос примерно на 50%. Данный показатель обусловлен вкладом в объем и рост экономики совместного потребления C2C (около 72% от общего числа транзакций). Биржи фрилансеров занимают второе место по объему осуществленных транзакций.

Объем транзакций по секторам

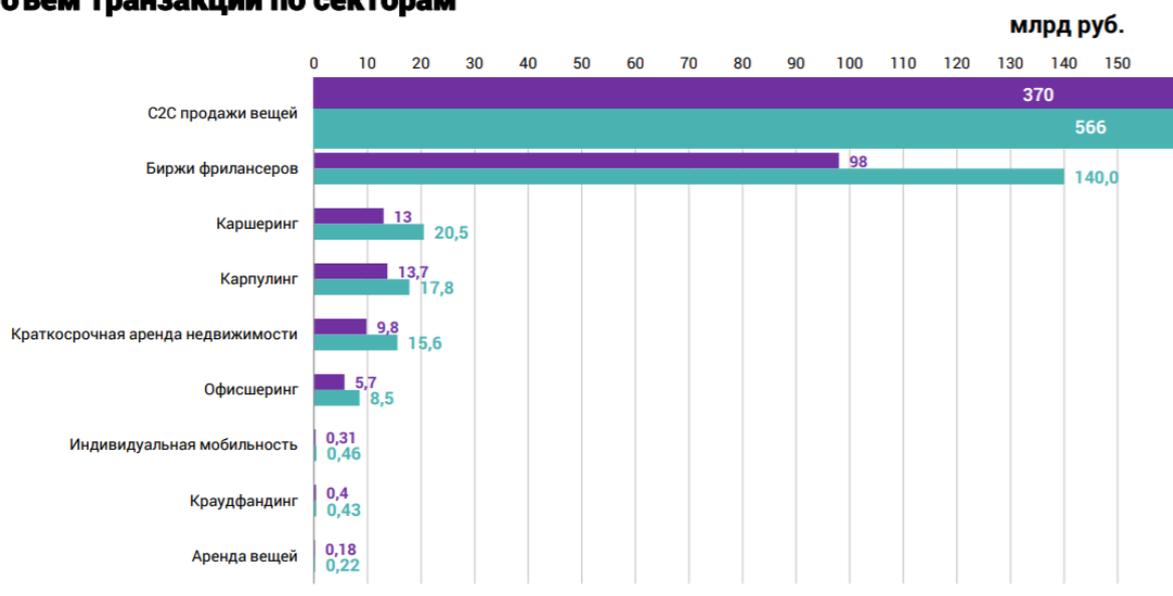


Рис.2 Объем транзакций на основных платформах совместного потребления в 2019 году

³²Nielsen Global consumers embrace the share economy 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nielsen.com/lb/en/pressroom/2014/global-consumers-embrace-the-share-economy.html>

³³Экономика совместного потребления в России [Электронный ресурс] //. Режим доступа: <http://files.runet-id.com/2019/itogi/itogi19-1--gubnitsin.pdf/> (дата обращения 01.02.2020)

Рост вовлеченности населения в транзакции ЭСП является критически важным для экономического развития страны. Данная бизнес-модель не только улучшает экономические показатели, но и кардинально трансформирует существующие отношения между продавцами и покупателями в обществе. Существенные изменения произошли³⁴ в таких сферах жизни общества, как общественный транспорт, внутренние и междугородние перевозки, осуществление туризма, а также аренда разных категорий жилья. Данные изменения заключаются по большей мере в том, что в настоящее время стороны, вовлеченные в бизнес-процессы, принимают во внимание не только экономический аспект отношений, но также социальный и экологический. Так, платформы ЭСП дают возможность участникам процесса как получить интересующее их благо на более выгодных условиях, так и обеспечить необходимое социальное взаимодействие с другой стороной процесса и создать экологически-значимый эффект от пользования и потребления. Платформы ЭСП привлекают всю большую поддержку правительства в настоящее время т. к. именно они вносят существенный вклад в показатель ВВП. Они являются критически важными для инвестирования в текущих условиях, т. к. позволяют реализовать эффект Парето. С помощью 20% усилий достигается 80% экономической эффективности.

Возможный переход к шеринг-экономике в ближайшем будущем в России является мощным толчком для изучения конечных пользователей предоставляемых сервисов.

Так, на основе собранной информации кластером РАЭК³⁵ был составлен портрет потребителя платформ совместного потребления. Полученные данные выглядят следующим образом³⁶:

³⁴Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

³⁵Экономика совместного потребления в России [Электронный ресурс] // Режим доступа:<http://files.runet-id.com/2019/itogi/itogi19-1--gubnitsin.pdf/> (дата обращения 01.02.2020)

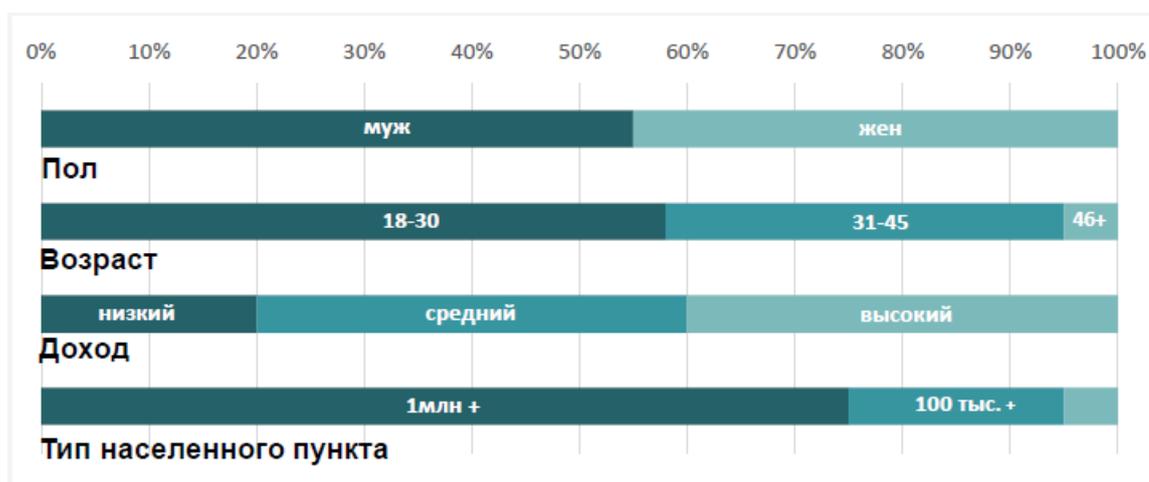


Рис.3 Портрет пользователя платформ совместного потребления

В нашей стране в гендерном отношении существует некоторый перевес в пользу мужчин. Они составляют около 55% от всего числа пользователей платформ. В Европе этот перевес еще ниже, а в США процентное отношение обоих полов уже достигло абсолютного баланса. Исследователи предполагают, что подобный тренд в ближайшем будущем можно ожидать и в России.

Уровень цифровой вовлеченности представителей старшего поколения в России остается крайне невысоким.³⁷ Данная информация находит отражение и в портрете потенциального потребителя. В большинстве своем пользователями являются люди до 30 лет. В отношении доходов наблюдается относительно равномерное распределение, что в дальнейшем позволит облегчить процесс анкетирования. Абсолютный перевес в отношении последнего критерия у жителей городов миллионников. Данный аспект характеризуется тем, что именно там интернет платформа, начинающая деятельность на российском рынке может найти необходимый уровень спроса для возврата осуществленных инвестиций.

К специфике потребления в России следователи относят крайне высокий уровень интернет-пенетрации. Данный фактор является ключевой причиной популяризации платформ ЭСП на территории страны. Согласно данным Mediascope³⁸ пользователями интернета сегодня являются около 90 млн жителей, 61 % из которых - активные

³⁷Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

³⁸Интернетом не охвачена четверть россиян[Электронный ресурс] //Sostav.ru—Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/mediascope-internetom-ne-okhvachena-chetvert-rossiyan-31282.html>/(дата обращения: 20.03.2019)

пользователи мобильных устройств. Статистика показывает, что россияне осуществляют онлайн платежи как минимум раз в год, что в том числе является благоприятным фактором для ЭСП. Этот аспект служит базой для развития все большего количества сервисов совместного потребления с целью удовлетворения существующего спроса.

Среди глобальных трендов в отрасли на данный момент ученые выделяют несколько вариантов развития событий. Среди них³⁹:

- Внедрение дополнительных сервисов в платформах совместного потребления
- Возможные слияния и поглощения действующих игроков на рынке
- Возникновение сервисов-надстроек
- Фокусирование в большей мере на B2B сегмент
- Возникновение городов совместного использования (sharing cities)

1.5. Существующие проблемы в бизнес-моделях экономики совместного потребления⁴⁰

Изучение существующих концепций, описывающих понятие бизнес-модели, показало, что данный термин не является универсальным. Специфика каждой из бизнес-моделей экономики совместного потребления в значительной мере зависит от отрасли, в которой функционирует компания. Однако, на данном этапе можно выявить некоторые сферы проблем, которые в той или иной мере затрагивают компании ЭСП вне зависимости от профиля ее деятельности. В данном разделе мной будет рассмотрен ряд проблем, относящихся к сферам законодательного регулирования, а также изучен аспект постоянно усиливающейся борьбы компаний ЭСП за потребителя. В данный момент существующие регуляторы сталкиваются с проблемой контроля прав и обязанностей всех участников процесса. Бюрократизм со стороны государства послужил толчком для многих потенциальных потребителей переключиться на ЭСП, однако, вопрос урегулирования данного типа экономических отношений до сих пор остается неоднозначным:

Неоднозначность законодательного определения. Осуществление бизнеса определяется правом граждан пользоваться и распоряжаться всем принадлежащим имуществом для осуществления деятельности, не запрещенной законом. Однако, при

³⁹Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

⁴⁰Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

данном рассмотрении упускается категория пользователей, чьим основным доходом и является использование платформ совместного потребления. Деятельность данной категории пользователей вносит существенный вклад в развитие экономики страны, однако официально они не могут относиться к категории самозанятых, так как бизнес, связанный с ЭСП, не включен в данную категорию. Для решения данной проблемы необходимо расширять список деятельности для самозанятых, чтобы бизнес ЭСП мог считаться единственным источником дохода для определенной категории лиц.⁴¹

Неурегулированный вопрос налогообложения. До сих пор вопрос об уплате налогов лицами, занимающимися фрилансом, является неоднозначным. Фактически лица, занимающиеся данным бизнесом, получают дополнительный доход, с которого не производят выплаты в интересах государства. Во многих странах этот вопрос стоит на повестке дня, все еще затрудняя деятельность платформ ЭСП в нормальном режиме.

Вопрос юридической ответственности. Использование сервисов совместного потребления строится на доверии, что изначально предполагает наличие существенных рисков. Обеспечение безопасности по-прежнему остается проблемой для большинства существующих платформ ЭСП. Они не несут гарантий, фактически перекладывая ответственность на заказчиков и исполнителей услуг. Рассматриваемая проблема включает в себя несколько аспектов: вопрос возмещения ущерба, вопрос предотвращения рисков, а также вопрос соблюдения всех необходимых норм. На сегодняшний день непредвиденные ситуации особо крупного масштаба рассматриваются компаниями ЭСП в отдельном порядке, а также решаются с привлечением судебных инстанций. Унифицированной политики по решению ЧП не существует, что является проблемой как для потребителей, так и для представителей услуг.⁴²

Проблема удержания клиентов. Экономика совместного потребления стремительно набирает рост с каждым годом. Успешные проекты молниеносно порождают запуск многочисленных альтернативных платформ, предлагающих аналогичные сервисы. Модифицированные сервисы становятся существенной угрозой для компаний, давно

⁴¹ПМЭФ 2018 Экономика совместного потребления [Электронный ресурс] // Tsargrad.tv—Режим доступа: https://tsargrad.tv/articles/pmjef-2018-jekonomika-sovmestnogo-potreblenija-est-li-pravo-na-zhizn_134680/(дата обращения: 22.03.2019)

⁴²Шеринг который нас убивает [Электронный ресурс] // Life.ru — Режим доступа: https://life.ru/t/%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8/941721/airdead_blablapusher_i_uberrape_--_shiering_kotoryi_nas_ubivaet/ (дата обращения:05/04/2019).

существующих на рынке, предлагая потребителям все более улучшенные условия использования. Основным вопросом для компаний на рынке остается аспект удержания существующих клиентов. Потребитель всегда ищет возможность сэкономить, в то же время стараясь заказывать и потреблять услуги в минимально короткое время. Не найдя подходящий для себя вариант, клиент тут же переключается на альтернативную платформу. Описанный выше тренд является существенной проблемой для компаний в 21 веке, когда борьба за потребителя достигла максимального уровня.⁴³

Выводы по разделу

В данном разделе были рассмотрены основные тенденции, относящиеся ко всем видам платформ ЭСП, показывающие постоянно повышающийся уровень готовности потребителей принимать участие в сервисах совместного потребления. Были выявлены регионы с наивысшим уровнем заинтересованности в использовании существующей бизнес-модели, а также на основе исследования, проведенного кластером РАЭК, был составлен портрет потребителя. Во второй части главы были рассмотрены и детально описаны существующие проблемы в индустрии бирж фриланса, а также представлена мотивация для дальнейшего изучения концепта. В следующих разделах данной курсовой работы будет детально рассмотрена ниша онлайн бирж труда, занимающая одну из лидирующих позиций на рынке совместного потребления по количеству транзакций. Будут рассмотрены основные игроки на конкретном рынке, выявлены и описаны существующие проблемы и барьеры, а также представлены возможные способы повышения уровня лояльности потребителей к отдельно рассматриваемой компании. Описанные в данном разделе проблемы, осложняющие деятельность компаний ЭСП, являются характерными для фирм вне зависимости от вида их деятельности. Они не только вносят неопределенность в процесс функционирования бизнеса, но и снижают уровень доверия конечных пользователей по отношению к платформам ЭСП. В рамках данной курсовой работы будет оценена степень влияния данных факторов на процесс принятия решений в рамках бирж фриланса, факторы будут детализированы для более четкого понимания мотивов поведения тех или иных групп заинтересованных лиц.

⁴³Доверие к незнакомцам: рынок сервисов в России достиг 230 млрд. рублей [Электронный ресурс] //forbes.ru — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/356783-doverie-k-neznakomcam-rynok-shering-servisov-v-rossii-dostig-230-mlrd/> (дата обращения:17/04/2019).

1.6. Тенденции на рынке онлайн бирж труда⁴⁴

В первой главе курсовой работы были рассмотрены общие тренды и общие характеристики всего рынка ЭСП. Основным фокусом данного проекта будет рынок онлайн бирж труда, который является одной из его самых динамично развивающихся сфер с постоянным увеличением пользователей и осуществляемых транзакций. Данный вид предоставляемых услуг является существенно отличающимся от других видов деятельности в рамках ЭСП и требует обособленного изучения. Данный вид деятельности генерирует особый вид преимуществ в рамках ЭСП, детальное описание которых будет представлено в дальнейшей работе.

В такой модели совместного потребления заказчик извлекает выгоду, пользуясь услугами исполнителей, которые обладают знаниями, умениями и компетенциями недоступными заказчику. Исполнитель же данной услуги использует ряд уникальных компетенций недоступных широкому кругу лиц для собственного заработка.

На территории России спрос на услуги временной аренды постепенно увеличивался с 2014 года. Среднегодовой темп роста по 2019 год составлял около 34%. По данным Тиар центра на территории РФ находится от 13 до 20 миллионов самозанятых граждан. Однако, только меньшинство из них пользуются платформами P2P. По данным федеральной налоговой службы количество самозанятых, использующих онлайн биржи труда насчитывает 2.5 миллиона человек. Для половины из них оказание услуг на платформах не является основным заработком.

На данный момент можно выделить ряд направлений оказания услуг, являющихся наиболее популярными на территории России. Среди них:

- Красота и здоровье
- Компьютерная помощь
- Клининг
- Образование
- Уход за домашними животными

Онлайн биржи труда получают прибыль следующим образом:

1. Получение комиссии с каждой осуществленной транзакции
2. Платное размещение или продвижение объявления заказчиком

⁴⁴Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

3. Платное продвижение анкеты исполнителя в топ поиска при выборе специалиста заказчиком

Дополнительные возможности заработка посредством интернета снижают фактический уровень безработицы, наиболее часто используются студентами и родителями маленьких детей. Среди основных трендов в отрасли онлайн бирж труда можно выделить⁴⁵:

- Переход исполнителей на режим самозанятых с оплатой налога на профессиональный доход
- Внедрение страхования гражданской ответственности исполнителей⁴⁶

За дополнительную плату исполнители могут застраховать свои услуги. Если в ходе исполнения работ, что-то пойдет не так, страховая компания возместит заказчику до 100 тысяч рублей.

- Непропорциональное увеличение числа заказчиков в сравнении с числом исполнителей

Для определения емкости рынка в рамках ВКР я использовала ежегодный отчет исследовательского центра Тиар.⁴⁷ Таким образом, общая емкость рынка для онлайн бирж труда может оцениваться в 88.5 миллионов в количественном выражении (число сделок) или же в 140 млрд рублей ежегодно.

⁴⁵Экономика совместного потребления в России [Электронный ресурс] // Режим доступа:[http://files.runet-id.com/2019/itogi/itogi19-1--gubnitsin.pdf/](http://files.runet-id.com/2019/itogi/itogi19-1--gubnitsin.pdf) (дата обращения 01.02.2020)

⁴⁶ВСК застрахует пользователей YouDo [Электронный ресурс] // Режим доступа:https://www.vedomosti.ru/press_releases/2019/02/19/vsk-zastrahuet-polzovatelei-youdo/(дата обращения 01.02.2020)

⁴⁷Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2020/03/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2019_March-2020.pdf (дата обращения:05.03.2020)

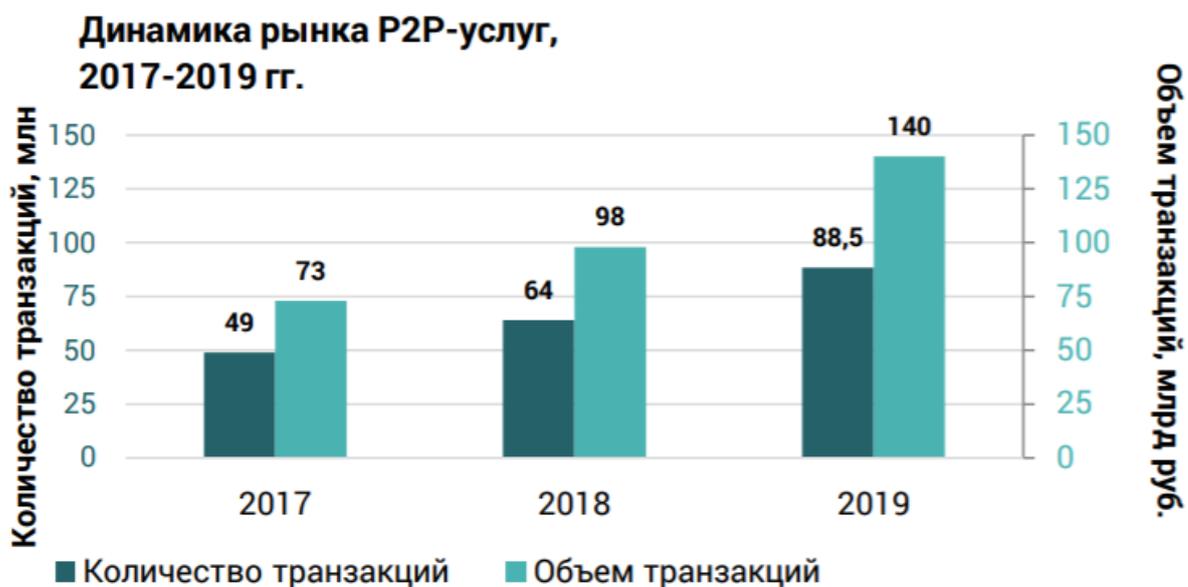


Рис.4 Динамика рынка онлайн бирж труда

1.7. Портреты пользователей онлайн бирж труда

Исследование, проведенное научной группой “ Тиар центр “ в 2019 году, выявило на основании данных компаний ЭСП и операторов онлайн-платежей характеристики потребителей данного рода услуг. Были созданы портреты пользователей онлайн бирж труда.

Таблица 6. Портрет пользователя онлайн бирж труда

	Портрет заказчика	Портрет исполнителя
Гендерная спецификация	50/50	55 % мужчины
Возраст	25-44 лет	18-39 лет
Уровень дохода	Выше среднего	Ниже среднего

Наибольшая активность в отношении пользования онлайн биржами труда концентрируется в наиболее крупных городах России.

Основные направления:



Рис.5 Процентное отношение предоставления услуг по городам

1.8. Основные игроки на рынке

- Avito
- Юла
- YouDo

Avito и Юла являются платформами, позволяющими давать объявления относительно товаров и услуг и даже недвижимости. Платформа YouDo является более узконаправленной и фокусируется только на предоставлении возможности давать объявления о необходимой услуге и братья за исполнение заказов.

Выводы

В данной главе были описаны тенденции на рынке фриланса, выявлены плюсы использования платформ, а также описаны способы извлечения прибыли для обеих сторон, вовлеченных в процесс. Была выявлена динамика развития ниши и составлен портрет потребителя данной категории услуг, который будет использован в дальнейшем для нахождения респондентов для проведения эмпирической части работы. В завершении были определены регионы России, где данные платформы пользуются наибольшим успехом, а также представлены основные игроки на рынке. Стоит заметить, что в следующих частях курсовой существующие проблемы в отрасли будут рассмотрены на примерах, указанных ранее компаний. Существующая динамика на рынке онлайн бирж труда показывает востребованность данного вида услуг среди текущих пользователей, что подтверждает необходимость системного внедрения нововведений для большей удовлетворенности текущих и потенциальных пользователей. Для заказчиков и исполнителей данный тип бизнеса генерирует в первую очередь социальный и экономический эффекты. Заказчик получает возможность пользоваться более дешевыми услугами, в сравнении ценой

профильных агентств, оказывающих услуги. Исполнитель может получать дополнительный доход от своих навыков и умений, имея доступ к базе данных потенциальных заказчиков. Среди социальных преимуществ можно выделить дополнительную возможность всех участников процесса наладить контакт с другими пользователями ресурса, а также быть частью определённой социальной группы. В рамках бирж фриланса пользователи оперируют в большей мере этими категориями выгод, которые влияют на их выбор платформ и осуществление конкретных действий в пределах сервиса.

ГЛАВА 2. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ДРАЙВЕРЫ И БАРЬЕРЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ И ЗАКАЗЧИКОВ В ОНЛАЙН БИРЖИ ТРУДА

Цель

Выявление драйверов и барьеров участия заказчиков и исполнителей, основанное на анализе вторичной информации

Структура главы

Во второй главе на первом этапе будет описан механизм работы сервисов фриланса, что обеспечит общее понимание процесса функционирования. Дальнейшим шагом будет описание драйверов и барьеров двух заинтересованных групп пользователей: заказчиков и исполнителей. Описанные факторы являются результатом адаптации существующей литературы по теме ЭСП для отрасли фриланса. Отсутствие имеющихся исследований для конкретного сектора является мотивом проведения трехэтапного эмпирического исследования в рамках ВКР. Финальным шагом данной главы является перенесение обобщенной информации в фреймворк Canvas. В дальнейшем это позволит сравнить данные, полученные посредством анализа исключительно вторичных источников с информацией, полученной эмпирическим путем.

2.1. Механизм работы онлайн бирж труда

Данная работа рассматривает процесс использования онлайн бирж труда со стороны заказчиков услуги и исполнителей. Перед описанием факторов, понижающих и повышающих готовность принимать участие в платформах фриланса, необходимо детально описать процесс взаимодействия потребителя с интернет-ресурсом:⁴⁸

Для начала для использования онлайн биржи труда заказчику необходимо зарегистрироваться и подтвердить свои персональные данные на сайте. После этого заказчик составляет собственное задание, указав все детали исполнения. После этого заказ публикуется на портале и становится видимым и доступным для всех исполнителей, зарегистрированных на сайте. Исполнители реагируют на опубликованный заказ, а

⁴⁸Сделка без риска [Электронный ресурс] [Электронный ресурс] // youdo.com — Режим доступа: <https://youdo.com/sbr/> (дата обращения:05.03.2020).

заказчик, в свою очередь, может выбрать любого из исполнителей, откликнувшегося на задание. После выбора окончательного исполнителя заказчик связывается с ним, договаривается об условиях выполнения. Существует два способа оплаты услуги: наличными и банковской картой. При выборе оплаты путем списания с банковской карты, после выбора исполнителя, стоимость задания автоматически списывается с карты и хранится на специальном счете до выполнения задания. Если же задание не выполнено, то средства возвращаются на счет заказчика. При положительном исходе заказа они переводятся исполнителю. Чтобы стать исполнителем на онлайн бирже труда, пользователю необходимо зарегистрироваться на платформе с указанием своего номера телефона и электронной почты. Следующим шагом необходимо выбрать категории, в которых исполнитель хочет исполнять услуги. После этого исполнителю станет доступен список заказов, опубликованных заказчиками. Отклик на заказы является платным и зависит от стоимости задания. Чтобы оплатить отклик на задание, исполнитель первоначально должен пополнить свой баланс с помощью различных методов оплаты. После оплаты, контакты исполнителя и заказчика станут доступными для двух сторон, и они смогут связаться для обсуждения деталей.



Рис.6 Процесс создания заказа заказчиком⁴⁹

Выбор пользователей в отношении участия в платформах совместного потребления обусловлен рациональностью использования услуг. Клиент старается максимизировать свою полезность, при этом снижая возможные затраты на выполнение процесса. Представленные на рынке платформы позволяют своим клиентам осуществить данные функции, однако вместе с этим обязывают потребителей соглашаться с другими аспектами

⁴⁹Сделка без риска [Электронный ресурс] [Электронный ресурс] // youdo.com — Режим доступа: <https://youdo.com/sbr/> (дата обращения:05.03.2020).

ведения конкретного бизнеса: обязательное членство в данной компании, а также необходимость установления доверительных отношений со стороной, обеспечивающей выполнение услуги.⁵⁰

В ряде научных исследований был выявлен ряд драйверов, мотивирующих потенциальных пользователей к участию в ЭСП в независимости от отрасли бизнеса. Однако, на данный момент не существует исследований, определяющих мотивирующие аспекты участия для конкретной отрасли онлайн бирж труда, рассмотренной в рамках этой дипломной работы. Так или иначе, опубликованные такими научными исследователями, как Мольманн (Möhlmann, 2015)⁵¹, Нильсон (Neilson LA. 2010)⁵², Ламбертон (Lamberton C. P., Rose, 2012)⁵³ и другие⁵⁴. позволяют выявить ряд драйверов, свойственных для всей ЭСП, которые впоследствии можно адаптировать для конкретно рассматриваемой отрасли бирж фриланса:

2.2. Драйверы участия заказчиков

Стоит заметить, что согласно последнему отчету исследовательского центра РАЭК⁵⁵, количество заказчиков на онлайн биржах труда существенно превосходит число исполнителей. Данный аспект говорит о более высоком уровне привлекательности использования сервисов для одной из сторон процесса-заказчиков.

Таблица 7. Обзорная таблица рассматриваемых драйверов

Возможность экономии денежных средств
Нахождение в кругу единомышленников
Проверенные исполнители
Экономия времени
Следование тренду

⁵⁰ Ostron E. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. – 1990

⁵¹ Möhlmann M. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again //Journal of Consumer Behaviour. – 2015. – Т. 14. – №. 3. – С. 193-207

⁵² Neilson LA. 2010. Boycott or boycott? Understanding political consumerism. Journal of Consumer Behaviour 9(3): 214–227.

⁵³ Lamberton C. P., Rose R. L. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems //Journal of Marketing. – 2012. – Т. 76. – №. 4. – С. 109-125.

⁵⁴ Botsman R, Rogers R. 2010. What's mine is yours—the rise of collaborative consumption. HarperCollins: NY.

⁵⁵ Экономика совместного потребления в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://files.runet-id.com/2019/itogi/itogi19-1--gubnitsin.pdf/> (дата обращения 01.02.2020)

Возможность экономии. Так как при создании задания заказчик получает возможность уменьшить затраты⁵⁶, то данный пункт является решающим при принятии решения об участии в ЭСП. В сравнении с альтернативными услугами сервисных компаний, специализирующихся на конкретном виде оказываемых услуг, заказчик получает возможность сэкономить до 70 % оплаченной стоимости услуги. Индивидуальные исполнители не несут расходы на содержание офиса, осуществление рекламы зарплат сотрудникам, а также на ряд других переменных и постоянных затрат. Данный аспект существенно позволяет снизить себестоимость оказываемой услуги, что, несомненно, привлекает заказчиков к использованию платформы и найму частных исполнителей взамен обращения в профильные фирмы. Ценовое сознание значительно превышает все альтернативные мотивирующие факторы.

Нахождение в кругу единомышленников. Членство в сообществе и существующая необходимость находиться в кругу людей, разделяющих одинаковые интересы⁵⁷ был признан рядом исследователей⁵⁸ как один из основополагающих драйверов к участию в экономике совместного потребления. Пользователи онлайн бирж труда используют данные порталы не только с целью выполнения существующих заданий, но также и для социализации, обмена знаниями, получения опыта и информации в той или иной предметной области. Заказчики имеют возможность узнать мнения заказчиков, сталкивающихся с тем или иным подобным заданием, получить определенный совет, способствующий формированию решения о выборе исполнителя. Возможность быть частью коллективного опыта стимулирует заказчиков к присоединению к данному виду платформ ЭСП.

Проверенные исполнители⁵⁹. Использование онлайн бирж труда позволяет заказчикам ознакомиться с потенциальными исполнителями услуги. Заказчик может прочитать отзывы о выбранном исполнителе, сравнить нескольких кандидатов между собой. Опыт предыдущих клиентов повышает осведомленность и помогает принять

⁵⁶Mont O. 2004. Institutionalization of sustainable consumption patterns based on shared use. *Ecological Economics* 50(1-2): 135–153. 50.

⁵⁷Hamari J, Sjöklint M, Ukkonen A. 2013. The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. Available online: papers.ssrn.com (last access March 04, 2019).

⁵⁸Parente R. C., Geleilate J. M. G., Rong K. The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda // *Journal of International Management*. – 2017.

⁵⁹Henning-Thurau T, Henning V, Sattler H. 2007. Consumer file sharing of motion pictures. *Journal of Marketing* 71: 1–

окончательное решение, снижая риск быть обманутым. Возможности платформ ЭСП повышают уровень доверия клиентов и делают весь процесс более прозрачным и понятным для конечных пользователей. Стоит заметить, что процедура верификации исполнителей является обязательной для бирж фриланса. Компании также проверяют отзывы заказчиков, разбираются с поступившими жалобами и, в целом, контролируют качество оказанных услуг.

Экономия времени⁶⁰. Возможность осуществить выбрать нужного исполнителя, создать заказ, уточнив все его детали при помощи смартфона за несколько минут является одним из основных мотивирующих факторов. Приложения позволяют находить нужные варианты намного быстрее и удобнее, что экономит время потенциальных создателей заданий. Пользователь может связаться с исполнителем при помощи своего мобильного устройства без посредников, что увеличивает его степень мобильности и независимости. Использование онлайн бирж труда позволяет избежать долгого процесса заключения договора с сервисной компанией. К тому же исполнитель может приступить к выполнению заказа в ближайшие часы после размещения заявки.

Следование тренду⁶¹. Онлайн биржи труда являются относительно недавним продуктом, пользующимся наибольшей популярностью среди относительно молодой возрастной группы возрастом до 39 лет⁶². Эта возрастная категория заказчиков стремится следовать трендам и предпочитает традиционным видам оказаний услуг онлайн биржи труда. На онлайн биржах труда заказчик может создать свое уникальное задание, указав всю его специфику при отсутствии личного взаимодействия с другой стороной процесса. Миллениалы характеризуются вовлеченностью в цифровые технологии, а биржи фриланса позволяют осуществить задуманное удобным способом.

2.3. Драйверы участия исполнителей

Таблица 8. Обзорная таблица рассматриваемых драйверов

Возможность использования сервисов для подработки
Свободный график

⁶⁰Puschmann T., Alt R. Sharing economy //Business & Information Systems Engineering. – 2016. – Т. 58. – №. 1. – С. 93-99

⁶¹Hawlitshchek F., Teubner T., Gimpel H. Understanding the Sharing Economy--Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental //System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on. – IEEE, 2016. – С. 4782-4791

⁶²Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2018/11/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2018_Nov-2018.pdf(дата обращения: 15.02.2019).

Безопасность сервиса
Экономия на рекламе

Возможность использования сервисов для подработки. Заработок при использовании онлайн бирж труда не ограничен рамками заработной платы. Каждый исполнитель может брать неограниченное количество заказов, тем самым увеличивая свой доход. Онлайн биржи труда позволяют исполнителям получать дополнительную прибыль в свободное от основной работы время, исполнители получают возможность совершенствовать свои навыки в непрофильной для них деятельности.

Свободный график. Онлайн биржи фриланса позволяют исполнителям самостоятельно выбирать заказчиков, браться только за привлекательные задания для приемлемой для пользователя цене. Исполнитель получает возможность работать в выгодное для него время на выгодных условиях. Исполнитель получает необходимую степень независимости и свободы, которой поколению миллениалов не хватает на традиционных рабочих местах. Возможность самостоятельно выбирать клиентов, формировать свой собственный доход является ключевым драйвером для исполнителя в рамках этого вида платформ ЭСП.

Безопасность сервиса. Исполнители получают возможность ознакомиться с отзывами о том или ином заказчике перед тем, как принимать решение об исполнении заказа. Данный аспект стимулирует исполнителей к участию в онлайн биржах труда, так как заказчики ранжированы по степени их надежности, что позволяет выбрать наиболее безопасный вариант заказа в отношении своевременной оплаты и условий выполнения заказа. Исполнители минимизируют риск быть обманутыми.

Экономия на рекламе. Исполнители могут не тратить собственные средства на сайт и рекламу. Так как платформы дают возможность отправлять предложения заказчикам, которым та или иная услуга нужна в данный момент времени, исполнители получают возможность сформировать свою уникальную клиентскую базу без помощи посредников. Исполнителям нет необходимости тратить собственные средства на различного рода продвижение, так как их место в рейтинге исполнителей зависит от качества предоставленных ими услуг. Заказчик выбирает исполнителя в зависимости от отзывов о его предыдущих работах, что позволяет отказаться от любого другого вида продвижения за рамками платформы. С течением времени разовые клиенты становятся постоянными, что позволяет накопить клиентскую базу без лишних трат

2.4. Барьеры для исполнителей

В ряде существующих исследований были выявлены и описаны возможные барьеры участия в экономике совместного потребления. Выявленные факторы не являются специфическими только для отрасли бирж фриланса, но описывают ситуацию для всей ЭСП в целом и могут быть адаптированы под конкретную сферу услуг. В рамках данной курсовой работы были изучены исследования таких авторов, как Шахин (Shaheen S et al,2016), Хавличек (Hawlitschek F et. al.,2016) и М.Бернард. Основные факторы, служащие барьерами для участия пользователей в сфере онлайн бирж труда, были выявлены в ходе анализа вышеперечисленных работ и перечислены ниже:

Таблица 9. Обзорная таблица рассматриваемых барьеров

Немонетарные факторы
Конкуренция исполнителей за осуществление заказа
Потеря воспринимаемого престижа
Недостаток доверия
Потеря конфиденциальности
Риск получения негативного отзыва за оказание услуги
Риск неполучения оплаты за выполненную работу

Немонетарные факторы. Работа с платформой совместного потребления неразрывно связана с ознакомлением с системой, а также первоначальным обучением для дальнейшего использования системы. Для новых клиентов платформа совместного потребления является новым продуктом, для освоения которого потребуется определенное количество времени. Также, приняв решение воспользоваться сервисом, потребитель будет вынужден потратить свои ресурсы на поиск и выбор заказчика и обсуждение формата и деталей выполнения заказа. В некоторых случаях данные аспекты неразрывно связаны со стрессом для лица, принимающего решение, и могут даже перевешивать возможную выгоду от использования платформ совместного потребления.⁶³

Конкуренция исполнителей за осуществление заказа. Заказы, опубликованные на онлайн биржах труда заказчиками, являются лимитированными. Привлекательные заказы с точки зрения оплаты, а также выгодных условий исполнения находят быстрый отклик среди исполнителей. Варианты, пользующиеся спросом, ограничены в количестве. Потенциальные исполнители могут ощущать психологическое давление ввиду того, что доступ к желаемому

⁶³Lamberton C. P., Rose R. L. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems //Journal of Marketing. – 2012. – Т. 76. – №. 4. – С. 109-125.

заказу не всегда может быть предоставлен ввиду востребованности другими пользователями сервиса. Так, риск дефицита заказов также может снижать привлекательность платформ совместного потребления.⁶⁴

Потеря воспринимаемого престижа. Пользуясь услугами онлайн бирж труда, исполнитель может потерять необходимый ему престиж. Онлайн биржи труда предоставляют исполнителям возможность быстрее находить необходимую им работу в ущерб размеру материальному вознаграждению в сравнении со среднерыночной стоимостью тех или иных услуг. Так как профили исполнители после регистрации на платформе находятся в открытом доступе, все пользователи сервиса обладают информацией о том, что конкретный исполнитель ищет работу в ускоренном режиме. Таким образом, в тех или иных случаях может теряться статус узкопрофильного компетентного работника, ориентированного на конкретный сегмент потенциальных заказчиков. Для некоторого типа пользователей восприятие его имиджа обществом важнее возможной экономической выгоды от использования онлайн бирж труда. Угроза потери статуса может служить препятствием для пользования платформами рассматриваемой бизнес-модели.

Недостаток доверия. Хавличек⁶⁵ также выделяет данный фактор как барьер использования платформ совместного потребления. Откликаясь на заказ посредством интернет-платформы, исполнитель не может заранее удостовериться в добросовестности заказчика. Делая выбор, он основывается прежде всего на информации, предоставленной другой стороной сделки, а также на основе отзывов предыдущих пользователей услуги.

Потеря конфиденциальности. Описанный выше процесс пользования платформ показывает, что после предоставления услуги, потребителю может быть оставлен отзыв второй стороной сделки в профиле потребителя услуги. При дальнейших объявлениях данная информация будет отображена для заинтересованных лиц. Данный аспект использования сервисом может значительно снижать степень его привлекательности для лиц, стремящихся не разглашать детали своей работы.

Риск получения негативного отзыва за оказание услуги. Использование сервисов онлайн бирж труда подразумевает опцию размещения отзывов об оказании услуги обеими сторонами процесса. Данный аспект неразрывно связан с некоторым уровнем субъективизма. Негативные отзывы отображены в профиле пользователей и могут повлиять

⁶⁴Botsman R, Rogers R. 2010. What's mine is yours—the rise of collaborative consumption. HarperCollins: NY.

⁶⁵Hawlitschek F., Teubner T., Gimpel H. Understanding the Sharing Economy--Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental //System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on. – IEEE, 2016. – С. 4782-4791.

на результат выбора исполнителя заказчиком услуги при дальнейшем использовании платформы.

Риск неполучения оплаты за выполненную услугу. Трактовка термина “успешно выполненный заказ” может кардинально отличаться в восприятии исполнителя и заказчика. Расплывчивость оценки исполнения заказа может стать проблемой при перечислении денег исполнителю после выполнения работ. Так, если заказчик останется не удовлетворенным результатом выполнения заказа, исполнитель может не получить ожидаемую оплату или же рискует быть вовлеченным в процесс затяжных разбирательств по каждому отдельно рассматриваемому случаю.

2.5. Барьеры для заказчиков

Таблица 10. Обзорная таблица рассматриваемых барьеров

Немонетарные факторы
Конкуренция заказчиков за исполнителей с высоким рейтингом на базе платформы
Потеря воспринимаемого престижа
Недостаток доверия
Потеря конфиденциальности
Риск получения негативного отзыва за недостаточное обеспечение условий выполнения заказа
Риск наступления страхового случая

Немонетарные факторы. Трудности, связанные с ознакомлением с системой работы платформы, также характерны и для стороны заказчиков. Для новых клиентов платформа совместного потребления является новым продуктом, для освоения которого потребуется определенное количество времени. Также, приняв решение воспользоваться сервисом, потребитель будет вынужден потратить свои ресурсы на поиск и выбор исполнителя и обсуждение формата и деталей выполнения заказа. В некоторых случаях данные аспекты неразрывно связаны со стрессом для лица, принимающего решение, и могут даже перевешивать возможную выгоду от использования платформ совместного потребления.

Конкуренция заказчиков за исполнителей с высоким рейтингом на базе платформы. Платформы онлайн бирж труда предлагают услуги для реализации услуг разных профилей. Специалисты узких профилей представляют большую ценность для потенциальных заказчиков, поэтому спрос на их услуги крайне велик. Заказчики вынуждены соревноваться за право привлечь высококвалифицированных кадров к исполнению заказов посредством предложения более выгодных условий для исполнителей.

Потеря воспринимаемого престижа. Информация о опубликованных заказах является доступной для всех источников платформы. Так как главной целью участия в подобного рода платформах ЭСП является экономия денежных средств, заказчики могут потерять определенный престиж в глазах общества, стремясь минимизировать свои издержки на найм рабочей силы.

Недостаток доверия. Опубликовывая заказ на сайте платформы и получая отклики на исполнение конкретной работы, заказчик не может заранее удостовериться в добросовестности исполнителя. Делая выбор, он основывается прежде всего на информации, предоставленной другой стороной сделки, а также на основе отзывов предыдущих пользователей услуги. Таким образом, использование онлайн бирж труда уступает традиционным каналам поиска исполнителей в аспектах проверенности рабочей силы. Заказчики не имеют возможности убедиться в квалификации исполнителей в достаточной мере и полагаются только на опубликованную в интернете информацию.

Потеря конфиденциальности. Процесс пользования платформ подразумевает, что после предоставления услуги, заказчику также может быть оставлен отзыв второй стороной сделки в профиле зарегистрированного на сайте лица. При дальнейших объявлениях данная информация будет отображена для заинтересованных лиц. Данный аспект использования сервисом может значительно снижать степень его привлекательности для лиц, стремящихся не разглашать детали своей работы.

Риск получения негативного отзыва за недостаточное обеспечение условий выполнения заказа. Использование сервисов онлайн бирж труда подразумевает опцию размещения отзывов об оказании услуги обеими сторонами процесса. Данный аспект неразрывно связан с некоторым уровнем субъективизма. Негативные отзывы отображены в профиле пользователей и могут повлиять на результат отклика исполнителей на заказы при дальнейшем использовании платформы.

Риск наступления страхового случая. Публикуя заказ на базе платформы, выбирая исполнителя заказа и оговаривая детали заключаемой сделки, заказчик идет на определенный риск. В процессе выполнения заказа исполнитель может нанести ущерб имуществу заказчика, выполняя работу в том или ином помещении, пользуясь тем или иным оборудованием второй стороны. Заказчик не может заранее быть уверенным, что в процессе выполнения заказа ему не будет нанесен урон, поэтому участие в данном виде ЭСП неразрывно связано с рисками, которых можно избежать, нанимая рабочий персонал с помощью положительных рекомендаций друзей и знакомых. Страхование заказчиков и

исполнителей в рамках данного вида платформ ЭСП является трендом, постепенно реализуемым на рынке. В рамках страхования исполнителю и заказчику предложено доплатить определенную комиссию откликаясь или публикуя заказ, чтобы иметь возможность быть застрахованным от ущерба, нанесенным второй стороной сделки.⁶⁶ При нанесении урона страховой службой будет выплачена компенсация, заранее утвержденная контрактом на базе онлайн биржи труда. Однако, на данный момент страхование доступно только на выборочных платформах и для определенных видов деятельности, что не может покрывать всех существующих рисков для пользователей.

2.6. Перенесение принципов экономики совместного потребления на фреймворк бизнес-модели CANVAS

На данном этапе работы необходимо описать структуру бизнес-модели экономики совместного потребления и определить общий фреймворк, который в финальной части работы практически применен и адаптирован под нужды конкретно рассматриваемой компании. После проведения качественных и количественных видов исследований фреймворк необходимо заполнить исходя из ключевых выявленных драйверов и барьеров, существующих для клиентов организации, а также модернизировать ценностные предложения исходя из воспринимаемой ценности каждого из аспектов пользователями.

Таблица 11. Фреймворк бизнес-модели для онлайн бирж труда

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	-Поддержание текущей деятельности платформы и ее развитие -Привлечение новых исполнителей и заказчиков	- Экономическая выгода (экономия времени на поиск и денежных средств) -Социальная выгода (новые знакомства,	-Контакт автоматизирован или крайне опосредован -Возможный личный контакт посредством горячей линии/e-mail	-Физические лица -Лица 25-39 лет с доходом: <ul style="list-style-type: none"> • Выше среднего • Ниже среднего

⁶⁶ВСК застрахует пользователей YouDo [Электронный ресурс] // Режим доступа:https://www.vedomosti.ru/press_releases/2019/02/19/vsk-zastrahuuet-polzovatele-i-youdo/(дата обращения 01.02.2020)

	Ключевые ресурсы - Задействованное программное обеспечение -Используемая интернет-платформа -Тех. Поддержка	личный контакт с исполнителем/заказчиком)	Каналы сбыта Интернет	
Структура издержек - Поддержание работы платформы - Зарботная плата сотрудникам -Затраты на продвижение сервиса и рекламу		Потоки поступления дохода -Комиссия за связь исполнителей с заказчиками -Комиссия за продвижение объявлений в топ.		

Стоит заметить, что для платформ ЭСП может быть применим фреймворк бизнес-модели Canvas. Он дает общее понимание рода деятельности и существующих взаимосвязей с внешними сторонами. Однако, такой подход не выделяет платформы от традиционных видов бизнеса, которые создают ценность посредством серии линейных действий-классической цепочки ценности. Одной из отличительных черт платформы, как существующей бизнес-модели⁶⁷ является конфигурация активов сервиса таким образом, чтобы давать возможность внешним сторонам взаимодействовать с друг другом, увеличивая сетевой эффект и создавая большую ценность. Для лучшего понимания процесса создания ценности компаниями, оперирующими в отрасли онлайн бирж труда, в частности компании YouDo надо использовать инструмент, который может обеспечить понимание позиционирования услуги в соответствии с ценностями и потребностями клиента. Так как целью данной работы является усовершенствование стратегии взаимодействия с исполнителями и конечными пользователями, то фреймворк бизнес-модели стоит формировать вокруг двух основных блоков⁶⁸: профиля клиента и карты ценности компании.

⁶⁷Yablonsky, S. (2018). Multi-Sided Platforms (MSPs) and Sharing Strategies in the Digital Economy: Emerging Research and Opportunities

⁶⁸Yablonsky, S. (2017). Smart Wearable Multi-sided Fashion Product Platforms Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain, Lecture Notes in Electrical Engineering Series, Volume 413, 2017, pp 135-150,

2.7. Перенесение принципов работы онлайн бирж труда в фреймворк Value Proposition Canvas⁶⁹

Профиль пользователя

Профиль пользователя состоит из трех компонентов:

- Выгоды, которые клиент ожидает получить и в которых нуждается. Сюда включаются аспекты, которые могут увеличить вероятность принятия ценностного предложения компании
- Боли - негативные переживания, риски и отрицательные эмоции, которые пользователь испытывает в процессе взаимодействия с сервисом
- Функции клиентов – функциональные, эмоциональные и социальные задачи, которые пользователи стремятся решить, обращаясь к сервису.

Карта ценности компании:

- Создатели выгоды- какие аспекты деятельности компании создают выгоды для клиентов, как они создают дополнительную ценность для клиента
- Обезболивающие- описания того, как именно услуга облегчает боль потребителя
- Продукты и сервисы, приносящие и облегчающие боль пользователя и лежащие в основе процесса создания ценности

⁶⁹Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons.

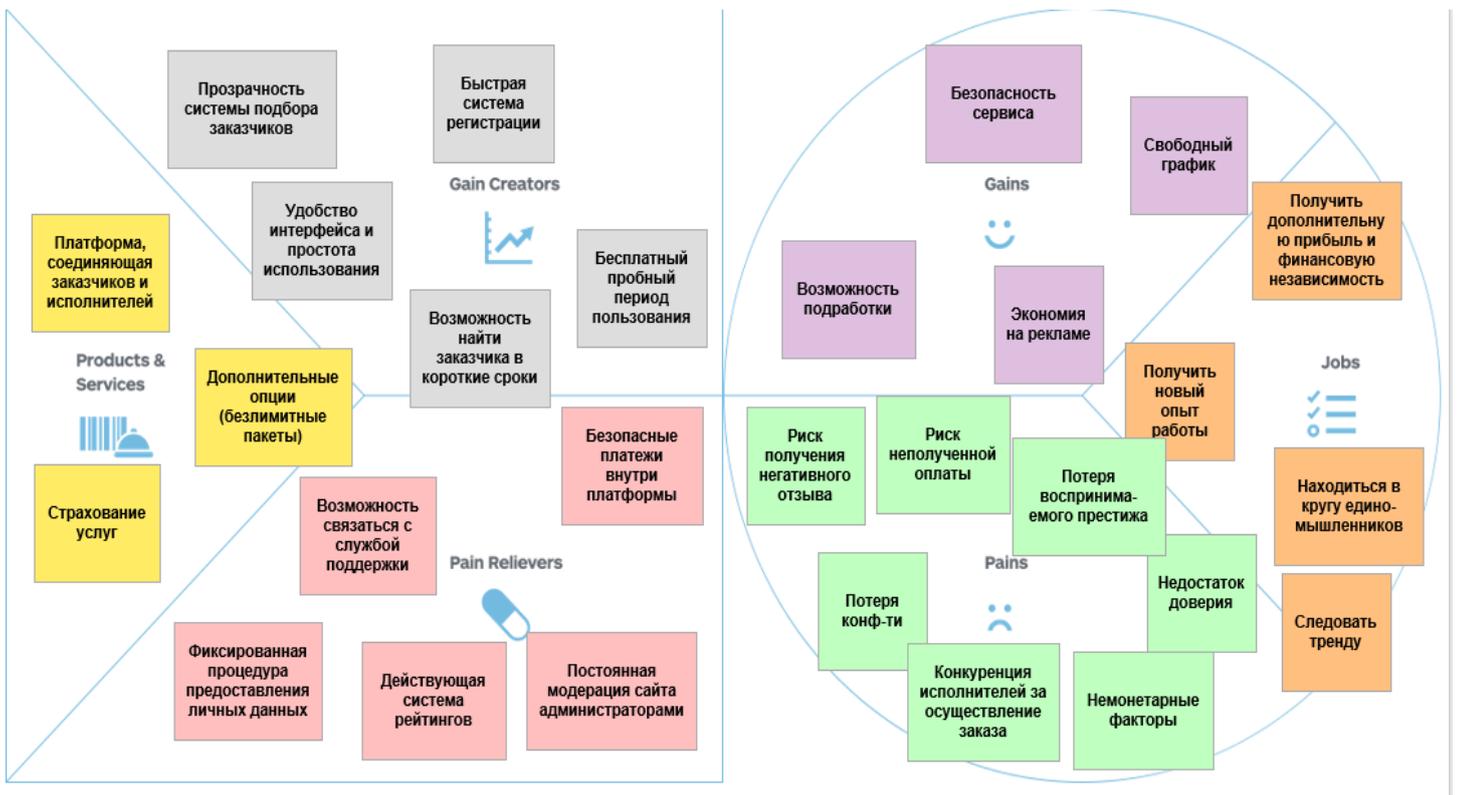


Рис.7 Value Proposition Chain для исполнителей

Так как деятельность платформы охватывает исполнителей и заказчиков, то необходимо построить карты предложенной ценности для двух сегментов: заказчиков и исполнителей:

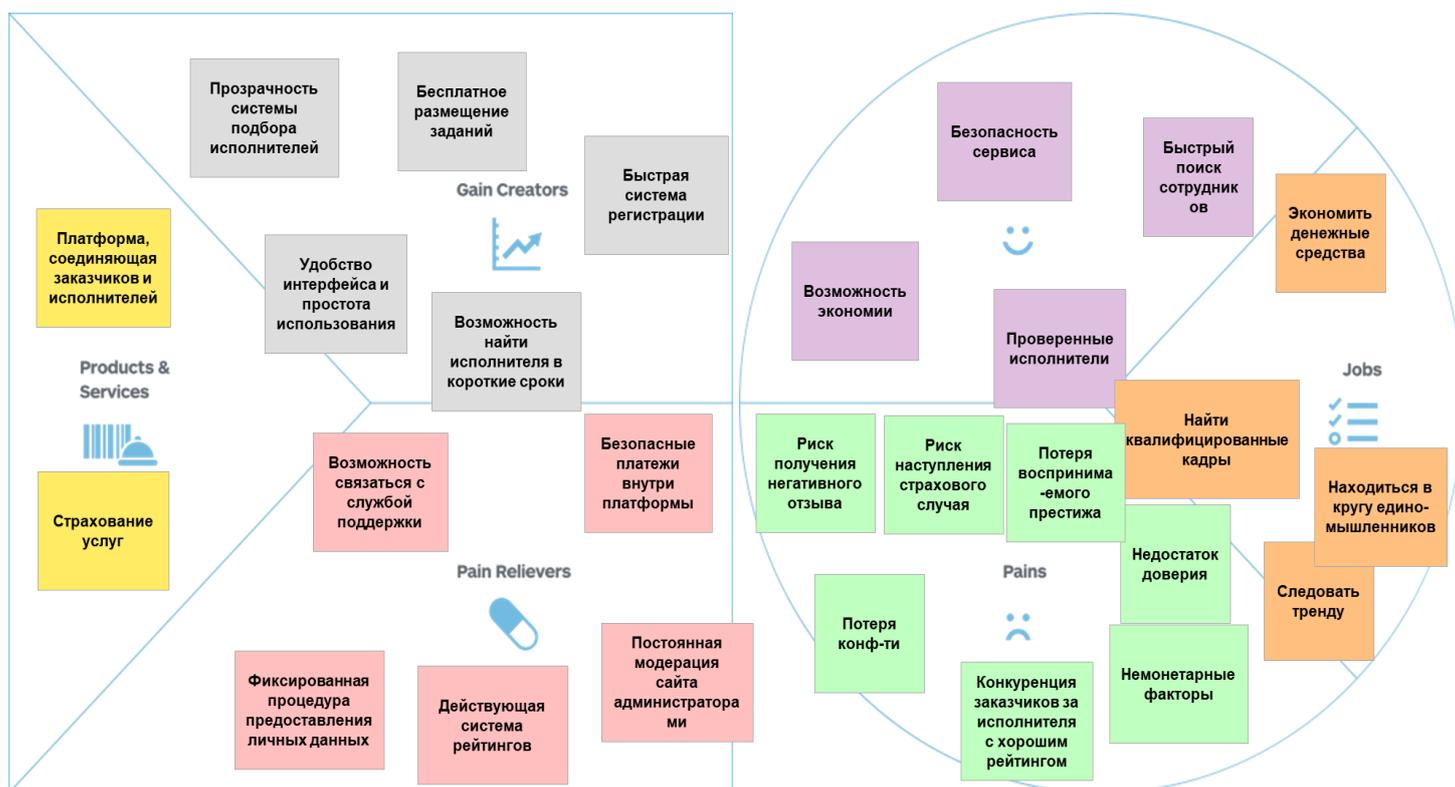


Рис.8 Value Proposition Chain для заказчиков

По завершении процесса получения первичных данных путем нетнографического исследования и проведения фокус-групп, а также дальнейшей проверки выявленных гипотез посредством анкетирования необходимо будет изменить существующую модель согласно выявленным аспектам.

Выводы

В данном разделе курсовой работы на базе доступной вторичной информации были проанализированы драйверы и барьеры участия в платформах онлайн бирж труда. Так как целью данной курсовой работы является выявление истинных драйверов и барьеров участия исполнителей и заказчиков в конкретно рассматриваемых платформах ЭСП и последующее формирование коммуникационной стратегии для компании, то актуальность и важность перечисленных факторов необходимо будет вторично проанализировать посредством нетнографии, глубинных интервью с экспертами отрасли и фокус группами с участниками процесса. Также при осуществлении данного типа анализа могут быть выявлены дополнительные драйверы и препятствующие факторы, ранее не рассмотренные в литературе, но влияющие на решение конечных потребителей становиться участниками платформ ЭСП. Необходимо практически оценить вес и важность каждого из

вышеперечисленного стимулов для разработки эффективных мер для налаживания взаимодействия с клиентами платформ ЭСП.

Вышеперечисленные факторы являются основанием для выполнения задач, стоящих в рамках ВКР. В ходе дальнейшего исследования будет выявлено, насколько приоритетны данные факторы для таргетированной аудитории компании YouDo, какие драйверы и барьеры являются наиболее частыми среди аудитории платформы. Практически оценив вес каждого из факторов, компания, оперирующая на рынке, сможет выстроить стратегию собственного развития. Выявление истинных мотивов и специфики реального поведения исполнителей и заказчиков является самым важным шагом для привлечения новых клиентов для бизнеса, а также для удержания существующих пользователей.

ГЛАВА 3. ДИЗАЙН ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель

Выявление истинных мотивов участия и специфики поведения потребителей в рамках платформы YouDo с помощью эмпирического исследования

Структура главы

Нетнографическое исследование

- Анализ существующей литературы по теме
- Цели и задачи исследования
- Описание примененного метода исследования
- Нетнографический анализ компании YouDo
- Нетнографический анализ конкурентов в отрасли
- Выводы по разделу

Проведение фокус-групп

- Анализ существующей литературы по теме
- Цели и задачи исследования
- Описание примененного метода исследования
- Интерпретирование и анализ данных, полученных в ходе проведения фокус-групп
- Выдвижение гипотез для дальнейшей проверки с помощью анкетирования

Анкетирование

- Анализ существующей литературы по теме
- Цели и задачи исследования
- Описание и обоснование выбранного метода
- Интерпретирование и анализ данных, полученных в ходе проведения анкетирования
- Выводы по разделу

3.1. Нетнографическое исследование

Выполненный анализ доступных источников вторичной информации является основополагающим для выбора и обоснования первоначального типа исследования. Мной были изучены следующие исследования по теме ЭСП:

Таблица 12. Источники вторичной информации⁷⁰

Автор	Название исследования
Р. Ботсман	The Sharing Economy Lacks A Shared Definition/ Botsman, R. (2010)
Рихтер, Краус и др.	Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. Creativity and Innovation Management / C. Richter, S. Kraus, A. Brem, S. Durst, C. Giselbrecht // (2010)
Р.Ботсман, Р.Роджерс	What’s mine is yours—the rise of collaborative consumption. HarperCollins: NY./ Botsman R, Rogers R. (2010)
А.Хентен	Transaction costs and the sharing economy / A. H. Henten, I. M. Windekilde // Emerald Insight INFO. (2016)
Нильсен	Global consumers embrace the share economy/ Nielsen (2014) Boycott or boycott? Understanding political consumerism. Journal of Consumer Behaviour 9(3): 214–227/ Neilson LA. (2010)
Д. Тис	Business models, business strategy and innovation / // Long Range Planning D. Teece (2010)
М.Мольманн	Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again //Journal of Consumer Behaviour. – Т. 14. – №. 3. – С. 193-207 Möhlmann M. (2015)
Ламбертон, Роуз	When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems //Journal of Marketing. – Т. 76. – №. 4. – С. 109-125/ Lamberton C. P., Rose R. L (2012)
В.Хеннинг	Consumer file sharing of motion pictures. Journal of Marketing 71: 1–18 Henning-Thurau T, Henning V, Sattler H. (2007)
Т.Пушманн	Sharing economy //Business & Information Systems Engineering. Puschmann T., Alt R. Т. 58. – №. 1. – С. 93-99 (2016)

⁷⁰Составлено Автором на основе материалов курсовой работы “Удержание клиентов платформ совместного потребления в отрасли краткосрочной аренды жилой недвижимости” от 28.05.2019

Р.Ботсман, Р.Роджерс	What's mine is yours—the rise of collaborative consumption. HarperCollins: NY. Botsman R, Rogers R. (2010)
----------------------	--

Ввиду того, что экономика совместного потребления получила широкое распространение только в последнее десятилетие, то существует ограниченное число исследований, рассматривающих данный феномен, в частности, существующие драйверы и барьеры для потребителей. Данное исследование рассматривает существующий вопрос для российского рынка, поэтому будет целесообразно узнать мотивы жителей конкретно нашей страны, чего также еще не было проделано в научной литературе. Существующие исследования рассматривают ЭСП в общем, не углубляясь в специфику той или иной отрасли. Так как данная курсовая работа фокусируется на анализ рынка онлайн бирж труда, то для выявления показателей, необходимо будет провести собственное исследование. Существующие исследования не рассматривают такой фактор, как удовлетворенность уровнем сервиса. Данный показатель является основным для выбранной сферы, т. к. основываясь на исследовании научной группы Тиар Центр от 2019 года⁷¹, большая часть транзакций осуществляется уже существующими пользователями платформ, что значительно повышает необходимость изучить их отношение к сервису. В силу того, что целью данного исследования является выявить барьеры для пользования рассматриваемыми платформами, а также факторы, снижающие уровень удовлетворенности от использования, то наиболее подходящим первоначальным методом сбора данных будет нетнография.

Цель метода

Выявление драйверов и барьеров участия пользователей в онлайн биржах труда для определения направлений для усовершенствования сервиса YouDo

Стоит заметить, что нетнографическое исследование является лишь первым шагом эмпирического анализа данной работы. Оно является базой для обобщения данных, которые лягут в основу составления вопросов для проведения фокус-групп. Нетнография обеспечивает общее понимание существующей проблемы в отношении способов

⁷¹Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2020/03/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2019_March-2020.pdf (дата обращения:05.03.2020).

взаимодействия платформы и клиента и доказывает наличие аспектов работы сервиса, требующих усовершенствования.

Задачи

- Анализ интернет порталов для выявления наиболее частых реакций
- Анализ комментариев и их дальнейшая обобщенная классификация
- Формирование обобщающих таблиц по результатам
- Выявление ключевых цитат для проведения работы и дальнейшего обобщения с целью использования при проведении фокус-групп

Обоснование выбора метода

Нетнографический анализ был выбран в качестве начального метода исследования проблемы. Так как в рамках данной работы предполагается выработка коммуникационной стратегии взаимодействия с исполнителями и заказчиками, направленной на решение существующих проблем в рамках платформы, то в первую очередь необходимо доказать существование самих проблем и их основные виды и направления. Данный метод позволяет выявить истинное отношение пользователей к сервису⁷², их минусы и плюсы, а также ряд дополнительных факторов. Этот тип исследования наиболее удобный, так как позволяет проанализировать реакцию и поведение лиц, так или иначе взаимодействующих с данными сервисами ЭСП, что делает выборку репрезентативной. Он позволяет собрать естественным путем существующие данные, не оказывая влияния или же давления на респондентов.⁷³Полученная информация в ходе нетнографического исследования будет служить отправной точкой для дальнейших шагов исследования, в частности при проведении фокус-групп, ляжет в основу составления вопросов для интервью, которые будут проведены для получения более детализированных данных. Описание и обоснование выбранных источников и самой процедуры отбора комментариев представлено далее.

⁷²Качественные маркетинговые исследования и их методы [Электронный ресурс] //studref.com — Режим доступа: https://studref.com/347763/marketing/kachestvennye_marketingovye_issledovaniya_metody/ (дата обращения:19.03.2019).

⁷³ЖАЛОБЫ ОНЛАЙН: НЕТНОГРАФИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ [Электронный ресурс] // researchgate.com — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/283489563_ZALOBY_ONLAJN_NETNOGRAFICESKIE_ISSLEDOVANIA_NEUDOVLETVORENNYH_POTREBITELEJ (дата обращения:05.03.2020).

Нетнография. Нетнография – это качественный, интерпретируемый метод исследования в сети Интернет своих потребителей. Также нетнография - процесс и результат исследования культур и сообществ виртуально, основываясь на интернет-коммуникациях. Основой нетнографии являются этнографические методы.⁷⁴ Данный метод применяется для поиска спонтанных ответов, реакций и идей пользователей в интернете. Он может быть использован в качестве первого шага в комплексном маркетинговом исследовании, чтобы обеспечить компанию информацией для дальнейшего применения более дорогостоящих методов. Он показывает честные реакции пользователей и позволяет выявить существующие слабые и сильные стороны бизнеса, основываясь на критике заинтересованных лиц. Нетнография предоставляет возможность исследователю получить данные естественным путем, не оказывая давления на респондентов. Автор термина, Р.Козинец⁷⁵, выявил три типа нетнографических данных:

- Архивные данные, которые получают из наблюдения и которые хранятся в историях самих сообществ
- Извлеченные данные, которые получены при работе исследователя путем интервью
- Полевые записки, которые делает сам наблюдатель

В данной работе мной будет применен первый вышеперечисленный рассматриваемый способ для определения поведения потребителей при использовании платформ онлайн бирж труда, а также для выявления дополнительных барьеров, не описанных в научной литературе. Используя данный метод, будут выявлены реальные требования пользователей к рассматриваемым платформам и в дальнейшем выявить возможные пути развития для компании, основываясь на полученных данных.

В проведенном мной анализе были рассмотрены интернет-форумы, посвященные отзывам о работе онлайн бирж труда. Данный анализ был проведен с целью выявления отзывов потребителей самих платформ, которые опубликовали свое мнения после пользования услугой. Всего были проанализированы 3 форума на которых были выявлены отзывы в отношении трех компаний, вышеупомянутых в первой главе курсовой работы. На

⁷⁵ Kozinets (2010) Netnography - Doing Ethnographic Research Online

данных форумах будут проанализированы первые 100 положительных и негативных комментариев.

Среди них:

- Avito (<https://www.avito.ru/rossiya>)
- Юла (<https://youla.ru/>)
- YouDo (<https://youdo.com/>)

Согласно исследованию “Тиар Центр”⁷⁶ от 2020 года, результаты которого описаны в первой главе ВКР, данные платформы являются наиболее востребованными среди жителей РФ.

Для выявления драйверов и барьеров участия в конкретных платформах ЭСП были проанализированы именно интернет форумы, посвященные опыту частых клиентов платформ ЭСП, а не порталы самих компаний. Данные меры обусловлены тем, что компании часто прибегают к фальсификации отзывов на своих площадках с целью улучшения восприятия для новых пользователей. Интернет-форумы меньше подвержены данному аспекту и отражают более реальное отражение действительности.

Среди них такие интернет-ресурсы, как:

Таблица 13. Список использованных источников

Использованный интернет-ресурс	Ссылка на источник
Irecommend ⁷⁷	https://irecommend.ru/content/you-do
Gdepara.ru ⁷⁸	https://gdepara.ru/forum/live/work/topic24799/?page=2
Otzovik ⁷⁹	https://otzovik.com/reviews/youdo_com-birzha_dlya_lyubih_uslug/

⁷⁶Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2020/03/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2019_March-2020.pdf (дата обращения: 05.03.2020).

⁷⁷YouDo-отзывы [Электронный ресурс] // Irecommend — Режим доступа: <https://irecommend.ru/content/you-do> (дата обращения: 10.03.2020).

⁷⁸YouDo-отзывы [Электронный ресурс] // Gdepara.ru — Режим доступа: <https://gdepara.ru/forum/live/work/topic24799/?page=2/> (дата обращения: 10.03.2020).

⁷⁹Otzovik о YouDo [Электронный ресурс] // otzovik.ru — Режим доступа: https://otzovik.com/reviews/youdo_com-birzha_dlya_lyubih_uslug/ (дата обращения: 10.03.2020).

На каждом из форумов были проанализированы комментарии и отзывы относительно каждой из указанных трех платформ ЭСП.

Далее будут рассмотрены примеры комментариев пользователей, оценивающих качество услуг каждой из трех вышеупомянутых компаний. Классификация отзывов проводилась в первую очередь по эмоциональному контексту. Положительные комментарии были помечены 4 или 5 звездами удовлетворения, в то время как негативные одной, двумя и реже тремя. Далее проводилась классификация выбранных комментариев на предмет жалобы/выявленного положительного аспекта.

3.1.1. Нетнографический анализ компании YouDo

YouDo— российская онлайн биржа труда, которая объединяет заказчиков и лиц, выполняющих задания, позволяя находить исполнителей для разрешения разного рода бытовых и бизнес-задач. Сервис был запущен в 2012 году⁸⁰, компания была организована после того, как закрылся предыдущий проект одного из сооснователей платформы YouDo по созданию и организации онлайн конкурсов. Сами основатели платформы утверждают, что сервис стал аналогом американской платформы TaskRabbit, начинающей свою деятельность за рубежом. На данный момент на платформе зарегистрировано порядка 5.5 миллионов пользователей, на долю исполнителей приходится около 500-600 тысяч активных пользователей⁸¹. Число публикуемых ежедневно заданий составляет 7 тыс., 77% заданий размещается и выполняется в Москве.

Схематическое изображение процесса нетнографического анализа представлено на графике ниже. Каждая из выявленных категорий затем подразделена на несколько факторов и детально описана в ниже представленных таблицах.

⁸⁰Как YouDo.com стал сервисом бытовых услуг и местом работы для полумиллиона специалистов [Электронный ресурс] // hightech.fm— Режим доступа: <https://hightech.fm/2019/01/04/youdo/> (дата обращения:10.03.2020).

⁸¹YouDo: как создать сервис, объединивший миллионы заказчиков и сотни тысяч исполнителей [Электронный ресурс] // Incrussia.ru— Режим доступа: <https://incrussia.ru/understand/denis-kutergin-youdo-kak-sozdat-servis-obedinivshij-milliony-zakazchikov-i-sotni-tysyach-ispolnitelej/>(дата обращения:10.03.2020).

Отзывы исполнителей

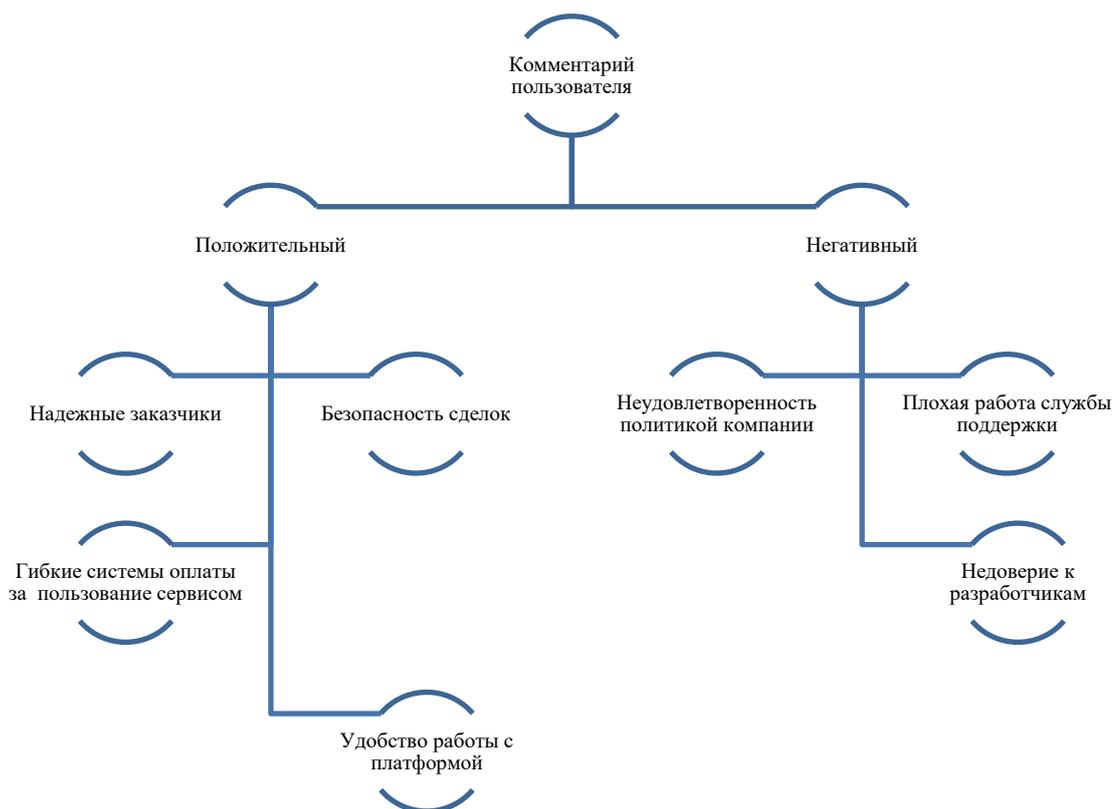


Рис.9 Схематическое изображение процесса классификации отзывов относительно YouDo для исполнителей

3.1.1.1. Выявленные недостатки компании YouDo для исполнителей

На данном этапе были изучены 3 из вышеперечисленных форума для изучения основных тенденций относительно отзывов. Для выявления ключевых направлений жалоб и негативных отзывов мной была проведена классификация по ключевым словам. На каждом из 3 сайтов мною были проанализированы первые 30-35 комментариев пользователей в отношении каждой из компаний, имеющих негативный подтекст/неудовлетворенность оказанной услугой. Таким образом, для каждой из компаний было рассмотрено по 100 негативных и положительных отзывов. По результатам данного шага были выявлены следующие показатели:

Таблица 14. Классификация комментариев⁸²

Основная причина недовольства	Факторы недовольства по каждой из причин	Примеры комментариев по каждому из факторов
<p>Неудовлетворенность политикой компании</p>	<p>1. Сложность получения заказов для новичков</p>	<p>“Пока в комментариях к предложению Вы будете расписывать "работодателю", какой Вы хороший и пригожий и почему стоит доверять именно Вам, Вас влегкую смогут опередить более опытные "акулы бизнеса" и Ваши каляки - маляки будут уже не на первом месте, а на десятом.”</p>
	<p>2. Публикация объявлений мошенниками</p>	<p>“Попадается очень много "заказов" дублей, с одной и той же ценой, и даже с одним и тем же текстом, но с разными именами заказчиков.”</p>
	<p>3. Платная возможность отклика на заказы</p>	<p>“Такое я увидела впервые, дорогие читатели...ведь за то, чтобы заработать, ВЫ ДОЛЖНЫ ЗАПЛАТИТЬ!!!”</p>
	<p>4. Большой размер комиссии за возможность откликнуться на заказ</p>	<p>“Я не буду утверждать, что нет хороших и интересных заданий. Они есть. Но столько платить за то, чтобы отправить своё предложение на него — это нонсенс”</p>

⁸²Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otzovik.ru, Irecommend.ru, gdepara.ru

	5. Неблагодарная политика компании в отношении исполнителей	“ И снова, деньги Вам никто их не вернет, даже если Задание отменено для всех, по инициативе самого Заказчика.”
Недоверие к разработчикам ⁸³	Заведомый обман исполнителей	“Большинство заданий - откровенная липа. И у многих исполнителей, таких же как я, создается впечатление о том, что они создаются теми же товарищами разработчиками...безусловно, сей факт не доказан, но по движениям на сайте — это видно.”
Плохая работа службы поддержки ⁸⁴	Отсутствие своевременных действий, направленных на решение проблемы	“Мне написали о том, что, если я откликнулась на данное предложение, деньги за отклик мне вернут...но, никакого возврата естественно не было.”

На дальнейшем этапе было посчитано количество упоминаний тех или иных категорий жалоб в негативных комментариях, оставленных пользователями платформы на вышеупомянутых форумах. Процентное выражение количества упоминаний представлено в таблице ниже.

Таблица 15. Выявленные недостатки сервиса YouDo⁸⁵

Упомянутый недостаток	Количество упоминаний из 100 просмотренных комментариев
Сложность получения заказов для новичков	8
Публикация объявлений мошенниками	13
Платная возможность отклика на заказы	31
Большой размер комиссии за возможность откликнуться на заказ	24

⁸³ Основание для выдвижения Гипотезы 1

⁸⁴ Основание для выдвижения гипотезы 4

⁸⁵ Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otvovik.ru, Irecommend.ru, gdepapa.ru

Неблагодарная политика компании в отношении исполнителей	2
Заведомый обман исполнителей	28
Отсутствие своевременных действий, направленных на решение проблемы	7

Общая сумма упомянутых несовершенств будет больше 100 т. к. некоторые отзывы содержат неудовлетворенность больше, чем одним аспектом оказания услуг.

Таблица 16. Процентное выражение упоминаний

Упомянутый недостаток	Количество упоминаний в 100 просмотренных комментариях про сервис YouDo в процентном выражении
Сложность получения заказов для новичков	7%
Публикация объявлений мошенниками	12%
Платная возможность отклика на заказы	27%
Большой размер комиссии за возможность откликнуться на заказ	21%
Неблагодарная политика компании в отношении исполнителей	2%
Заведомый обман исполнителей	25%
Отсутствие своевременных действий, направленных на решение проблемы	6%

Итоги по структуре негативных факторов для исполнителей

Анализ комментариев на вышеупомянутых форумах показал, что основной причиной недовольства для исполнителей заказов на платформе является обязательная оплата возможности откликнуться на опубликованный заказ. Одной из причин повышенной степени неудовлетворенности именно этим аспектом функционирования сервиса может быть тот факт, что компания внедрила данное нововведение только в 2018 году. Начиная с момента запуска YouDo до 2018 комиссию с заказов платили сами заказчики в форме фиксированного процента от конечной стоимости заявленной услуги. Компания столкнулась с систематическим обманом со стороны двух сторон сделки, когда заказчик отменял заказ, как только ему был подобран подходящий исполнитель, вступая с последним

в сговор, совершая сделку напрямую со второй стороной, обходя выплату комиссии сервису. Таким образом, в 2018 году “правила игры” полностью поменялись- затраты перешли с заказчиков на исполнителей. Вторым по важности фактором недовольства был определен заведомый обман исполнителей самим разработчиком. Многие пользователи сервиса считают, что сотрудники сервиса сами публикуют несуществующие задания, потенциальные исполнители откликаются на заказ и платят соответствующий взнос за подобную возможность. После этого заказ отменяется заказчиком, но деньги не возмещаются исполнителям согласно политике компании. Ситуация усугубляется еще тем, что подобные “отмененные” задания носят системный однотипный характер, зачастую там присутствуют одни и те же описания и формулировки, что не могут не замечать исполнители. Исполнители сервиса YouDo также недовольны размером комиссии выплачиваемой в пользу платформы. В многочисленных комментариях клиенты приводят расчеты собственной выгоды от выполнения задания, указывая на небольшой размер выручки от систематической работы. По мнению исполнителей, потенциальная выгода от выполнения заказа является несоразмерной существующим затратам.

3.1.1.2. Выявленные положительные аспекты компании YouDo для исполнителей

Для выявления положительных аспектов при использовании платформы YouDo мной был проведен аналогичный анализ комментариев на вышеупомянутых форумах.

Таблица 17. Классификация положительных комментариев⁸⁶

Упомянутое преимущество	Примеры комментариев по каждому из факторов
1. Удобство использования платформы	“В целом сервис очень понравился, очень продуманный; хороший дизайн, удобство работы, все понятно и просто. Легкий процесс регистрации и использования”
2. Вариативность категорий заданий	“Можно найти задание на любой вкус и цвет, даже если вы специализируетесь на совершенно уникальных вещах и не можете найти работу в нашем социуме”

⁸⁶Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otvovik.ru, Irecommend.ru, gdepapa.ru

3. Возможность самостоятельного определения уровня заработка	“Во-первых, это не фриланс ру, где за копейки с тебя требуют выложиться на триста процентов или выполнить заказ «на вчера». Сам выставляешь себе стоимость, согласно общему запросу на рынке и уровню квалификации.”
4. Возможность профессионального развития	“Ты презентуешь себя честно и открыто, и можешь потом сделать ИП и нормально работать, выплачивая положенное государству. То есть, как только доход позволит, легализуешься, и вперед – документы сайт предоставляет для отчетности, особенно по безопасным сделкам.”
5. Шанс найти постоянных клиентов	“В поисках подработки смогла найти постоянных клиентов, с которыми сотрудничаю и по настоящий день!”

На дальнейшем этапе было подсчитано количество упоминаний тех или иных положительных аспектов в позитивных комментариях, оставленных пользователями платформы на вышеупомянутых форумах. Процентное выражение количества упоминаний представлено в таблице ниже.

Таблица 18. Выявленные преимущества сервиса YouDo⁸⁷

Упомянутое преимущество	Процентное выражение количества упоминаний из 100 просмотренных комментариев
Удобство использования платформы	19%
Вариативность категорий заданий	27%
Возможность самостоятельного определения уровня заработка	11%
Возможность профессионального развития	11%
Шанс найти постоянных клиентов	32%

⁸⁷Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: .Otzovik.ru,Irecommend.ru,gdepapa.ru

Итоги по структуре положительных факторов для исполнителей

Наибольшее количество пользователей отметили, что пользуются сервисом в первую очередь, чтобы постепенно создать базу собственных клиентов. Пользователи стремятся выполнять заказы, налаживать дальнейшее взаимодействие с заказчиками, чтобы потом сотрудничать с ними без использования онлайн бирж труда. Успешные исполнители отмечают, что смогли найти клиентскую базу, что обеспечивает им стабильный заработок на данный момент. Данное преимущество одновременно является одной из ключевых проблем создателей сервиса, которые теряют выгоду от того, что исполнители и заказчики договариваются без посредничества, не платя комиссию за отклик на предложение. Однако, генеральные директора компании отмечают, что на данный момент невозможно бороться с конкретным аспектом поведения сторон в процессе работы с сервисом, поэтому платформа зарабатывает в большей мере на том, что заказчики с течением времени публикуют заказы в других категориях. Вторым по значимости фактором является возможность найти работу даже в самой узкой сфере, в которой исполнитель обладает компетенциями. Зачастую, исполнители не могут найти работу по полной ставке, так как их навыки являются слишком специфичными. Платформа предоставляет им возможность реализоваться в полной мере в узких направлениях без давлений внешних норм, таких как нормированный рабочий день и фиксированная заработная плата. 19% процентов исполнителей отметили, что в платформе их привлекает возможность быстро приступить к выполнению работы. Регистрация исполнителей происходит в течение 15 минут, после чего им предоставляется 24 часа для бесплатных откликов на задания, что позволяет протестировать функционал сервиса в полной мере. Раньше потенциальным исполнителям необходимо было проходить тест, на основании которого клиент получал возможность выполнять заказы. После отмены данной процедуры процесс регистрации стал еще проще, что было отмечено исполнителями, как положительный момент.

Отзывы заказчиков

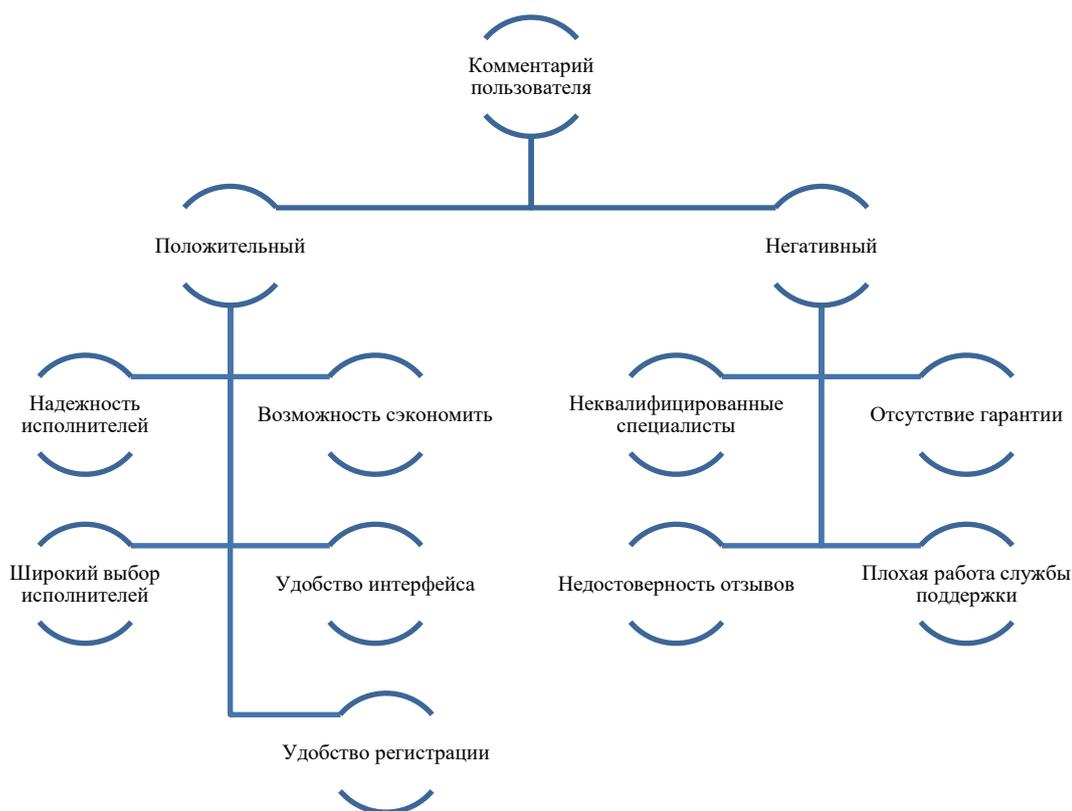


Рис.10 Схематическое изображение процесса анализа по классификации отзывов по YouDo для заказчиков

3.1.1.3. Выявленные положительные факторы использования YouDo заказчиками

Таблица 19. Классификация положительных комментариев⁸⁸

Упомянутое преимущество	Примеры комментариев по каждому из факторов
1. Хорошая возможность сэкономить	“Хочу сказать, что сайт в целом неплохой и когда я его нашла, то обрадовалась возможности сэкономить”
2. Удобный процесс регистрации	“Регистрация очень простая, интуитивная. Я в спешке искала перевозку и даже каша в голове не стала помехой в этом деле. Всё понятно и просто.”
3. Надежность исполнителей	“Но, опять же, как я тут прочитала - там всё строго с исполнителями, и себе дороже "кинуть" заказчика - напишут негативные отзывы и всё, конец карьере))”

⁸⁸Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: .Otzovik.ru,Irecommend.ru,gdepapa.ru

	“На что я обращала внимание (помечено стрелочками) - подтверждение документов и телефона - согласно регламенту сайта, необходимо загрузить для проверки скан паспорта и соответственно подтвердить номер телефона через смс. Для меня это какая-никакая, но гарантия.”
4. Удобство интерфейса	“Выбрала из четырёх с высоким рейтингом более близкого территориально. Для этого есть виртуальная кара, что очень и очень удобно.”
5. Широкий выбор исполнителей	“ Я думаю, что мне безгранично повезло в этом плане - найти такое уникальное сочетание дисциплин.”

На дальнейшем этапе было подсчитано количество упоминаний тех или иных положительных аспектов в позитивных комментариях, оставленных пользователями платформы на вышеупомянутых форумах. Процентное выражение количества упоминаний представлено в таблице ниже.

Таблица 20. Выявленные преимущества сервиса YouDo⁸⁹

Упомянутое преимущество	Процентное выражение количества упоминаний из 100 просмотренных комментариев
Хорошая возможность сэкономить	37%
Удобный процесс регистрации	6%
Надежность исполнителей	21%
Удобство интерфейса	4%
Широкий выбор исполнителей	26%

Итоги по структуре положительных факторов для заказчиков

Заказчики могут найти исполнителей для выполнения разного рода работ значительно дешевле среднерыночной цены. Данный аспект привлекает наибольшее количество пользователей к использованию платформы, ведь таким образом они не платят комиссию за подбор персонала сторонним организациям. Кроме того, платформа по большей мере направлена на поддержание заинтересованности в использовании именно у заказчиков. Они не платят никакого рода комиссий, а лишь оплачивают стоимость работ непосредственно исполнителю. Все затраты ложатся на исполнителей, которые платят за возможность

⁸⁹Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: .Otzovik.ru,Irecommend.ru,gdepapa.ru

откликнуться на задание. 37 % процентов пользователей отметили возможность экономической выгоды, как самый значимый мотив использования YouDo. Как было отмечено ранее, платформа привлекает исполнителей по причине того, что они могут реализоваться в рамках платформы в совершенно нестандартных и разнообразных направлениях. Данный аспект обоюдно привлекает и заказчиков, которые стремятся найти исполнителей для выполнения нетипичных работ. Пользователи отмечают, что при попытках найти исполнителей традиционными способами через сторонние агентства, они сталкиваются с проблемой, когда специалисты выполняют работы только в рамках строго установленных прайс-листов на услуги, вынужденная комбинация работ для выполнения конкретного заказа служит фактором, замедляющим процесс оформления услуги. В рамках сервиса YouDo заказчики имеют возможность создать собственное уникальное задание и установить максимально приемлемый бюджет. Третьим по значимости драйвером была названа надежность исполнителей. 21 % заказчиков считает, что процесс регистрации и подтверждения личности является достаточной мерой безопасности, предотвращающей возможные проблемы со стороны исполнителей. Кроме того, заказчики уверены, что исполнители будут относиться ответственно к выполнению заказов по причине того, что вторая сторона сделки имеет возможность оставить негативный отзыв на странице исполнителя, который при дальнейшем поиске клиентов будет служить отталкивающим фактором. Удобства процесса регистрации и самого использования сервиса YouDo отмечаются, как значимые аспекты, значительной долей людей, оставивших комментарии. Однако процент таких отзывов является умеренным, что позволяет сделать вывод, что такие характеристики по большей мере присущи многим сервисам ЭСП в данной отрасли.

3.1.1.4. Выявленные негативные факторы использования YouDo заказчиками

Таблица 21. Классификация негативных комментариев⁹⁰

Упомянутый недостаток	Примеры комментариев по каждому из факторов
1. Неквалифицированные специалисты	“ Когда дяденька начал мыть окна, я поняла, что он ну совсем ничего в этом не понимает. Он делал это крайне неумело, медленно (в отличие от спеца клининга) и качество было ужасные - рамы грязные, углы не промытые.”

⁹⁰Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otzovik.ru, Irecommend.ru, gdepapa.ru

2. Недостоверность отзывов ⁹¹	“Кто-то импульсивно ставит хорошие оценки за человеческие качества, только потому что человек старался, а не за результат, поэтому рейтинг - понятие весьма относительное.”
3. Неудовлетворительная работа службы поддержки	“Хотели исправить отзыв на сайте, ведь это некачественно выполненная работа, возможность только после связи с администратором. Ок. Написали администратору, позвонили администратору...а воз и ныне там!”
4. Отсутствие гарантии качества выполненной работы	“Никакой долгосрочной перспективы. Решает, конечно, каждый сам, а мы отныне доверять ремонт будем мастерам в фирмах, которые предоставляют гарантии”

На дальнейшем этапе было посчитано количество упоминаний тех или иных категорий жалоб в негативных комментариях, оставленных пользователями платформы на вышеупомянутых форумах. Процентное выражение количества упоминаний представлено в таблице ниже.

Таблица 22. Выявленные недостатки сервиса YouDo⁹²

Выявленный недостаток	Процентное выражение количества упоминаний из 100 просмотренных комментариев
Неквалифицированные специалисты	36%
Недостоверность отзывов	38%
Неудовлетворительная работа службы поддержки	9%
Отсутствие гарантии качества выполненной работы	17%

Итоги по структуре негативных факторов для заказчиков

Большинство пользователей отметили, что отзывы на сайте, оставленные предыдущими заказчиками в подавляющем большинстве случаев, являются недостоверными. Пользователи отмечают, что причиной этому может быть ряд моментов, согласно которым заказчики оценивают исполнителей исходя из их личностных качеств, а не профессиональных. Таким образом, выполняя заказ, исполнитель оказывается

⁹¹ Основание для выдвижения Гипотезы 3

⁹² Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otzovik.ru, Irecommend.ru, gdepapa.ru

неподготовленным к его особенностям, что снижает удовлетворенность заказчиков. 36 % заказчиков отметили, что большинство исполнителей не являются профессионалами своего дела. Клиенты считают, что исполнители в большинстве случаев являются “любителями” своего дела и сталкиваются с трудностями при выполнении заказов. Во многих случаях исполнитель и вовсе был не готов исполнить задания ввиду отсутствия необходимых компетенций. Недовольство заказчиков объясняется тем фактором, что они ожидают от исполнителей тот же уровень сервиса, что и от специалистов, подобранных через сторонние организации. На деле ожидания не соответствуют реальности. 17 % процентов пользователей отмечают, что исполнители несут ответственность за выполненную работу только в краткосрочной перспективе. После написания отзыва заказчик больше не может редактировать оставленную им на сервисе информацию, что снимает с исполнителя всю ответственность за дальнейший результат. Такие проблемы чаще всего случаются с заказчиками, которым необходим ремонтные услуги. После истечения определенного срока заказчики начинают обнаруживать недостатки выполненной работы, но уже никак не могут повлиять на процесс оценки или же возместить потраченные средства. Небольшое количество заказчиков отметили, что у них возникли трудности при решении проблем после выполнения их заказов. Помощь службой поддержки была оказана в недостаточной мере или же недостаточно быстро.

3.1.2. Нетнографический анализ конкурентов: выявление ключевых драйверов и барьеров участия, свойственных конкурентам в отрасли онлайн бирж труда

Для выявления аспектов совершенствования для компании YouDo, помимо анализа комментариев пользователей конкретно рассматриваемой платформы, необходимо также выявить ключевые факторы успеха двух существующих конкурентов: Юла и Avito. Для проведения исследования были использованы форумы: Otvovik.ru и Irecommend.ru, а также сайты самих компаний. Отзывы на сайтах самих компаний были проанализированы в силу того, что число комментариев по каждой из двух компаний существенно уступает числу отзывов о компании YouDo. Будут рассмотрены комментарии на вышеупомянутых форумах, а также на сайтах самих компаний Юла и Avito. В сводных таблицах продемонстрированы аспекты, неупомянутые пользователями при анализе комментариев относительно YouDo факторы, являющиеся конкурентным преимуществами /недостатками альтернативных компаний. Данного рода бенчмаркинг позволит обратить внимание на моменты, еще не

изученные YouDo и улучшить стратегию для удержания пользователей или даже привлечения новых пользователей.

3.1.2.1. Юла

Компания была основана в 2015 году. Отличительной особенностью данного конкурента является тот аспект, что платформа позиционирует себя как портал объявлений. Пользователи могут не только предлагать свои услуги потенциальным заказчикам, но и продавать товары посредством сервиса. Стоит отметить, данный сервис интегрирован в социальную сеть “Одноклассники”, что позволяет платформе осуществлять свою деятельность за пределами собственного сайта и приложения. Платформа подразумевает добавление фото продаваемых услуг и товаров, использование навигации, а также местоположения для поиска товаров и услуг в территориальной близости.

Ключевые недостатки платформы сервиса Юла частично повторяют те, что были выявлены пользователями YouDo. Однако, есть и те, которые ранее не упоминались пользователями YouDo. Среди таких недочетов платформы были выявлены:

Для выявления драйверов и барьеров использования сервиса Юла были проанализированы следующие источники:

Таблица 23. Используемые источники

Irecommend ⁹³	https://irecommend.ru/content/sait-yula
Otzovik ⁹⁴	https://otzovik.com/reviews/yula
Юла ⁹⁵	https://youla.ru/

Классификация специфичных для сервиса недостатков представлена ниже.

Таблица 24. Особые недостатки сервиса Юла⁹⁶

Нарушение законодательства	“Сервис Юлы построен так, что пользователь самостоятельно не может удалить созданный им
----------------------------	---

⁹³Youla.ru-отзывы [Электронный ресурс] //Irecommend — Режим доступа: <https://irecommend.ru/content/sait-yula-besplatnye-obyavleniya-mobilnoe-prilozhenie> / (дата обращения:17.03.2020).

⁹⁴Отзывы о сервисе Юла [Электронный ресурс] // Otzovik.ru— Режим доступа: https://otzovik.com/reviews/yula_obyavleniya_poblizosti-prilozhenie_dlya_android/ / (дата обращения:17.03.2020).

⁹⁵<https://youla.ru/>

⁹⁶Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах:.,Otzovik.ru,Irecommend.ru,youla.ru

	аккаунт и его персональные данные, в том числе номер телефона.”
Лимит на количество фото и символов в описание услуги ⁹⁷	“Можно разместить только 4 фотографии товара и разместить описание до 1000 символов.”
Недовольство политикой компании	“Далее- пользователи данного приложения могут быть скрытыми: например, пишет Вам по поводу того или иного объявления человек под видом покупателя (все его данные скрыты, отображается только псевдоним), потом начинает хамить, писать всякие гадости и прочее... При хорошем раскладе данных пользователей нужно отправлять в "бан". Задаешь вопрос по этой теме разработчикам- а они просто тебя игнорируют, отмалчиваются.”
Отсутствие модерации на сайте	“Никакой модерации на сайте нет, продаётся абсолютно всё: курительные смеси, алкоголь, табак, и ещё много чего интересного.”
Нечестное позиционирование	“Как только вы подойдёте объявление, которое реально может заинтересовать кого-либо и как только люди начинают им интересоваться вас соответственно сразу же блокирует также как и встречного пользователя и предлагают оформить платную подписку.”

Стоит отметить, что на изученных форумах число комментариев об использовании сервиса Юла существенно превышает отзывы о работе сервиса YouDo. Кроме того, отзывы по большей мере негативные. В 2019 году число пользователей компании достигло 27 миллионов⁹⁸, что объясняется отличающимся форматом функционирования-формат портала всех типов объявлений. Данное отличие обеспечивает больший охват пользователей, что может рассматриваться, как конкурентное преимущество организации.

Среди преимуществ сервиса Юла, ранее не выявленных у YouDo, стоит упомянуть:

Таблица 25. Преимущества сервиса Юла⁹⁹

Возможность продвижения объявлений	“Реализована возможность каждый день поднимать объявление на 5 минут за счет бонусов (нужно заходить просто в приложение и
------------------------------------	--

⁹⁷Основание для выдвижения Гипотезы 9

⁹⁸Юла: о компании [Электронный ресурс] //habr.com — Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/youla/profile/> (дата обращения:17.03.2020).

⁹⁹Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах:.,Otzovik.ru,Irecommend.ru,youla.ru

	с третьего дня каждый день будут начисляться бонусы).”
Удобство связи заказчика и исполнителя	“Связь потенциального покупателя и продавца осуществляется посредством сообщений в личном кабинете приложения, также есть возможность позвонить продавцу непосредственно из приложения.” ¹⁰⁰
Удобство поиска заказов	“Можно отсортировать объявления по цене, по сроку публикации (за последние сутки, неделю или месяц).”
Удобство подбора заказов	“В личном кабинете существует раздел "закладки", где можно сохранять понравившиеся заказы, просматривать их, следить за стоимостью.” “Зайдя в профиль продавца можно видеть все его объявления и выбрать для себя и другие вещи. “

Необходимо заметить, что аспекты, представленные в таблице выше, не были упомянуты ни разу при рассмотрении 100 комментариев относительно YouDo. Можно сделать вывод, что данные преимущества являются относительно уникальными драйверами использования данного сервиса.

3.1.2.2. Avito

Авито- интернет-портал¹⁰¹ для размещения объявлений о различных категориях товаров и услуг от частных и юридических лиц. Компания была создана в 2007 года, а проект “Авито недвижимость” получил свой старт только в 2011 году. На данный момент ресурс является самым популярным сайтом объявлений в России.

Для анализа комментариев был использован ряд упомянутых выше источников, а также сайт самой платформы, где были выявлены ключевые отзывы в отношении заказчиков и исполнителей.

Таблица 26. Уникальные преимущества Avito¹⁰²

Использование подменных номеров	“К вашему объявлению будет подключен подменный номер телефона с переадресацией на настоящий — тот, что указан в профиле. Если кто-то захочет позвонить вам, он увидит подменный номер.”
---------------------------------	---

¹⁰⁰ Основание для выдвижения гипотезы 13

¹⁰¹ Авито услуги [Электронный ресурс] // .avito.ru — Режим доступа: https://www.avito.ru/sankt-peterburg/predlozheniya_uslug/ (дата обращения: 17.03.2020).

¹⁰² Составлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otzovik.ru, Irecommend.ru, avito.ru

Описаны наиболее часто используемые ¹⁰³ мошеннические схемы	“Авито предупреждает: ни одна уважающая себя организация не будет брать деньги у своего будущего сотрудника. Мы рекомендуем попытаться найти работу в другом месте.”
Наличие кнопки “Пожаловаться”	“Жалуйтесь на объявления, которые нарушают правила или кажутся вам подозрительными, с помощью кнопки внизу объявления.”

Данные преимущества не были упомянуты при анализе комментариев пользователей сервиса YouDo, но оказались достаточно важными для клиентов самой распространенной доски объявлений в России. Важность вышеупомянутых функций необходимо протестировать посредством проведения фокус групп и анкетирования среди текущих и потенциальных пользователей сервиса YouDo, чтобы в дальнейшем интегрировать их в работу платформы для улучшения качества сервиса.

Выводы по анализу конкурентов в отрасли

Анализ конкурентов рассматриваемой отрасли позволил выявить ряд специфических негативных и положительных факторов использования сервисов, которые в дальнейшем могут быть использованы для развития стратегии взаимодействия YouDo с заказчиками и исполнителями. Стоит заметить, что сервисы Юла и Avito изначально позиционировали себя как платформы, служащие для продажи и покупки товаров и только потом расширились до публикации заказов на оказание услуг. При анализе отзывов о работе двух сервисов, была выявлена закономерность, согласно которой пользователи сравнивают отрицательные и положительные аспекты работы только в рамках Avito и Юлы, не упоминая сервис YouDo. Таким образом, можно сделать вывод что часть потенциальных пользователей не знают о сервисе YouDo. Среди положительных аспектов работы платформ конкурентов можно выявить ряд возможных технологических и общих усовершенствований. Для более удобного пользования сервисом YouDo вероятно можно улучшить настройки поиска заказов, согласно которым можно фильтровать потенциальные заказы по их стоимости (бюджету заказчика), а также добавлять понравившиеся заказы в закладки. Кроме того, возможность связаться с потенциальным заказчиком или исполнителем посредством звонка внутри платформы также была отмечена рядом пользователей как положительный аспект использования сервиса-конкурента. В этом случае пользователи сервиса экономят денежные средства на осуществление коммуникаций. Важнейшим драйвером использования сервиса Юла является

¹⁰³ Основание для выдвижения Гипотезы 2

возможность продвигать свои услуги за счет системы бонусов. Данная опция наиболее привлекательна для новичков платформы, у которых еще нет рейтинга, что позволяет им соревноваться с более опытными пользователями. Использование подменных номеров является очень важной опцией для обеспечения безопасности. Исполнители и заказчики сервиса YouDo часто жалуются на дальнейшее возможное беспокойство, причинённое второй стороной сделки после ее завершения. Таким образом, использование подменных номеров позволяет клиентам сервиса разделять их личную и профессиональную деятельность и избегать нежелаемого взаимодействия. На примере компании Avito можно увидеть, как она повышает уровень доверия к собственной платформе, рассказывая о наиболее популярных мошеннических схемах доступным языком. Данный фактор позволяет новичкам сервиса быстрее войти в курс дела и избежать возможных разочарований в процессе использования. Введение кнопки “Пожаловаться” было бы крайне полезным шагом в рамках функционирования YouDo. Нетнографический анализ комментариев исполнителей показал, что 25 % из них недовольны заведомым обманом пользователей, согласно которому на сайте публикуются изначально несуществующие или дублированные задания, после отклика на которые исполнитель теряет деньги, так и не получив шанс выполнить заказ.

3.2. Проведение фокус групп

Цель метода

Выявление требований потенциальных и текущих клиентов к бирже фриланса, а также их механизмов поведения в рамках платформы для определения ключевых направлений улучшения сервиса YouDo

Задачи

- Определение наиболее значимых характеристик сервиса для клиентов
- Получение лучшего понимания результатов нетнографического исследования
- Изучение реакций потребителей на определенные возможные нововведения в рамках платформы
- Формулирование новых направлений улучшений в рамках платформы
- Выдвижение гипотез для дальнейшей проверки путем анкетирования

Обоснование выбора метода

Данный метод исследования для получения дополнительной информации о поведении и реакциях клиентов и заказчиков при пользовании сервиса YouDo. Кроме того,

нетнографический анализ показал, что 90 % комментаторов (пользователей сервиса YouDo) также являются клиентами сервисов Юла и Авито¹⁰⁴, что было выявлено путем фиксирования упоминаний вышеупомянутых компаний при оставлении отзыва. Данный метод исследования позволит более детально сравнить привлекательность характеристик использования сервиса YouDo в сравнении с основными конкурентами. Мотивом выбора данного типа исследования является тот факт, что проведение фокус-групп является ключевым методом для наблюдения процесса интеракции¹⁰⁵ при процессе получения данных. Взаимодействие участников фокус-группы дает возможность получить как аргументированные, так и спонтанные ответы под влиянием стимулирующего действия, исходящего от других людей, вовлеченных в процесс. Незапланированная информация, полученная в ходе проведения фокус-групп, позволит получить расширенное представление о наиболее значимых аспектах функционирования платформы. Нетнографический анализ обеспечил общее понимание драйверов и барьеров участия клиентов и заказчиков в данном виде платформ ЭСП и обозначил их приоритетность. Однако, механизм принятия решений потребителей в рамках пользования платформой до сих пор остается не изученным ввиду того, что комментарии пользователей чаще всего описывают конечный результат оказания/получения услуги, а не детали, предшествующие совершению сделки. Кроме того, проведение фокус-групп является приоритетным методом для выявления типов реакций на возможные изменения в рамках этого вида платформы ЭСП.

Фокус-группы. Обсуждение в фокус-группах часто используется как качественный подход для глубокого понимания социальных вопросов. Метод направлен на получение данных от специально отобранной группы лиц, а не от статистически репрезентативной выборки более широкой популяции.¹⁰⁶

3.2.1. Сценарий проведения фокус- группы

Таблица 27. Сценарий проведения фокус-групп

Количество фокус-групп	2
------------------------	---

¹⁰⁴Выявлено Автором на основании качественного и количественного исследования отзывов на сайтах: Otvovik.ru, Irecommend.ru, avito.ru

¹⁰⁵Andrew, P., & Jonathan, T. (2006). Focus group method and methodology: Current practice and recent debate. *International Journal of Research & Method in Education*, **29**, 23– 37.

¹⁰⁶Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Длительность заседания каждой группы	1.5 часа
Определение состава групп	<p>6 человек в каждой группе</p> <p>Группа номер 1:</p> <p>Женщина 35 лет (исполнитель)</p> <p>Женщина 23 года (исполнитель)</p> <p>Женщина 25 лет (заказчик)</p> <p>Мужчина 19 лет (исполнитель)</p> <p>Мужчина 24 года (исполнитель)</p> <p>Мужчина 22 года (заказчик)</p> <p>Группа номер 2:</p> <p>Женщина 33 года (заказчик)</p> <p>Женщина 18 лет (исполнитель)</p> <p>Женщина 21 год (исполнитель)</p> <p>Мужчина 40 лет (заказчик)</p> <p>Мужчина 26 лет (заказчик)</p> <p>Мужчина 21 год (исполнитель)</p> <p>Выбор респондентов по демографическим критериям обусловлен имеющимся портретом клиента онлайн бирж труда¹⁰⁷</p>
Изложение цели заседания	Определение механизмов поведения клиентов онлайн бирж труда в процессе использования платформ
Список тем, связанных с объектом исследования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулы участия в онлайн биржах труда и существующие демотиваторы 2. Повседневные действия потребителей в рамках онлайн бирж труда 3. Существующие потребительские предпочтения и установки

¹⁰⁷Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2020/03/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2019_March-2020.pdf (дата обращения:05.03.2020).

	4. Реакции на возникновение новых направлений функционирования платформы
Процедура проведения фокус-группы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Краткое вступительное слово 2. Объявление темы дискуссии и регламента проведения заседания 3. Распределение времени дискуссии 4. Знакомство с каждым респондентом 5. Указание общего контура проблемы 6. Обсуждение основного предмета 7. Обзор высказанных позиций

3.2.2. Описание изучаемых общностей, мнений и установок

Таблица 28. Иллюстрирующие цитаты из стенограммы

Тема обсуждения	Иллюстрирующие цитаты
Стимулы/демотиваторы регистрации на онлайн бирже труда	<p>“Наткнулась на платформу YouDo, сделал поисковый запрос необходимой услуги в Google”</p> <p>“Зарегистрировался на платформе в 2018 году после того, как увидел рекламу “дела делаются” по ТВ.”</p> <p>“На данный момент пользуюсь сервисом Юла. Я рассматривала вариант стать исполнителем на платформе YouDo, но наличие исключительно положительных отзывов (оценка 5 звезд) на сайте компании насторожило меня, и я предпочла остаться пользователем проверенной системы”</p>
Драйверы и демотиваторы использования сервисов онлайн бирж труда, и, в частности, платформы YouDo	<p>“После регистрации на платформе YouDo в качестве исполнителя на почту стало регулярно приходить от 20 писем в день с предложением откликнуться на заказы, не</p>

	<p>соотносящиеся с моим профилем деятельности. Стало сложно осуществлять навигацию и находить действительно нужную информацию. “</p> <p>‘Пользовалась сервисом до того момента, как отклики на заказы стали платными.’”</p> <p>“Ответов на обращения по почте, можно не ждать в принципе. Возможно, её просто не читают или почтовые сервера отключены за неуплату”</p> <p>“Опция 'отключить комментарии' - единственный способ задать вопрос заказчику- платно откликнуться на сформированный заказ.”</p> <p>“Ситуация с платформой таковая, что клиент в любом случае должен заплатить 600 рублей: даже если у мастера нет с собой никаких приспособлений для установки, нет инструмента; работу может понадобиться перенести на другой день и многое другое, о чем вы и подумать не можете.”</p>
<p>Повседневные действия клиентов в рамках онлайн бирж труда и их регулярность</p>	<p>“Работаю на YouDo исполнителем редко-1-3 раза в месяц в рамках своего профиля”¹⁰⁸</p> <p>“На Юду я работаю в перерывах между моей проектной работой. В среднем, «грязными» можно заработать 1,8-2,5 тыс. в день. Мой личный максимум — 3600.”</p> <p>“Чтобы получить желаемый заказ, необходимо мониторить задания, в которых твое предложение стоит на первом месте.</p>

¹⁰⁸ Основание для выдвижения Гипотезы 7

	Иначе предложения быстро опускаются вниз, заказчик их просто не заметит.”
Процесс выбора заказчика/исполнителя	“Смотрю на фото результатов, опубликованных исполнителями, читаю отзывы и задаю интересующие вопросы.”
Процесс решения проблемы/конфликтной ситуации	“Я пытался созвониться с администрацией платформы с просьбой удалить отзыв, не соответствующий действительности. Сотрудники не желали решить мою проблему”
Направления для возможных улучшений	<p>“Обратный переход на систему, когда платформа взимала с заказчика 15 % от суммы заказа в качестве комиссии”¹⁰⁹</p> <p>“Ввести специальную спецификацию заданий заказчиками при их составлении.”</p> <p>“Показывать предложения, оставленные заказчиками, во временном порядке- от первых к последним”¹¹⁰</p> <p>“Отмена обязательного штрафа за 'ложный вызов', если исполнитель не оснащен необходимыми инструментами для выполнения задания.”</p>
Реакция пользователей на предложенные усовершенствования	“Возможность выставлять оценку исполнителю по разным критериям определенно точно сделает процесс выбора профессионала легче для других пользователей.” ¹¹¹

¹⁰⁹ Основание для выдвижения Гипотезы 8

¹¹⁰ Основание для выдвижения Гипотезы 11

¹¹¹ Основание для выдвижения Гипотезы 3

3.2.3. Интерпретирование результатов

По результатам проведения фокус-групп можно распределить определенные направления улучшений для платформы YouDo по точкам контакта с клиентом. Точки контакта- ситуации, при которых существующий или потенциальный клиент взаимодействует с компанией YouDo¹¹², получает информацию о сервисе:

- Реклама

Проведение масштабной рекламной кампании. Реклама “дела делаются”¹¹³ в 2018 году принесла платформе прирост в 54 % пользователей в первом месяце. Нетнографический анализ конкурентов и дальнейшие фокус-группы показали, что при большом количестве случаев, клиенты сервисов Юла и Авито даже не знают о платформе YouDo, не рассматривают ее положительные аспекты относительно других игроков рынка. Данная проблема может быть обусловлена тем, что Юла и Авито являются стенами объявлений в целом, подразделом которых и является направление услуг. Таким образом, существующие пользователи при использовании расширяют свою деятельность на уже знакомых платформах, не задумываясь об альтернативах. В 2020-2021 году компания YouDo могла бы запустить повторную кампанию для привлечения новых пользователей, делая акцент на нововведениях сервиса, таких как “безопасная сделка” и партнёрстве со страховым домом ВСК, который возместит заказчику до 100 тысяч рублей при нанесении ущерба.

- Сайт

1. Публиковать на сайте платформы не только положительные комментарии, но и негативные

Респонденты фокус-групп отметили, что при изучении альтернатив используемым онлайн-биржам труда, им показалось странным, что на сайте платформы YouDo опубликованы исключительно положительные отзывы, в то время как на альтернативных площадках для отзывов присутствуют в большинстве своем негативные комментарии. Данный аспект заставляет сомневаться в честности сервиса.

¹¹²Customer Touchpoints - The Point of Interaction Between Brands, Businesses, Products and Customers [Электронный ресурс] //interaction-design.org — Режим доступа: <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers/> (дата обращения:17.03.2020).

¹¹³ Как создавалась реклама YouDo «Дела делаются...» [Электронный ресурс] //sostav.ru — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/kak-sozdavalas-reklamnaya-kampaniya-servisa-youdo-dela-delayutsya-poka-ty-delaesh-cto-lyubish-33704.html> (дата обращения:17.03.2020).

2. Уведомлять новых пользователей о возможных мошеннических схемах, публикуя меры предосторожности на своем сайте и социальных сетях

3. Возвращать деньги за отклик исполнителей на мошеннические задания

В настоящий момент исполнитель может получить обратно деньги, потраченные на отклик на задание путем обращения в центр поддержки. При подтверждении мошенничества деньги получает только исполнитель, обратившийся к представителям сервиса. Остальные исполнители, откликнувшиеся на ложный заказ, но не обратившиеся в администрацию, деньги назад не получают.

4. Ввести обязательную спецификацию задания, публикуемого заказчиком

С 2018 года единственным способом ответить заказчику стал отклик на заказ, за который исполнитель платит процент от суммы заказа. Ввиду того, что некоторые заказчики не указывают детали выполнения задания, исполнитель не может оценить свои возможности его эффективно выполнить.

5. Изменить систему оценки исполнителей/заказчиков, дифференцируя шкалу

На данный момент заказчики и исполнители могут оценить друг друга по общей пятибалльной шкале. Таким образом, система не позволяет оценить уровень того профессионального/личностного качества по отдельности. Дифференцированная шкала оценки за быстроту работы, пунктуальность, вежливость, профессионализм, своевременность оплаты могли бы в дальнейшем облегчить процесс выбора исполнителя или заказчика и избежать конфликтных ситуаций.

6. Снизить стоимость откликов на задания для исполнителей

Платформа YouDo перешла на систему платных откликов ввиду того, что затраты на поиск недобросовестных пользователей, пытающихся договориться между собой в обход платы комиссии сервису, стали слишком высоки. Таким образом, на данный момент платформа взимает плату только с одной стороны процесса-исполнителей вне зависимости от того, был ли в конечном счете выбран данный исполнитель. Решением проблемы может быть возможность переложить часть затрат на заказчика. Заказчик будет платить платформе процент от финальной стоимости заказа за возможность его публикации, исполнители тоже будут платить за возможность отклика, но меньшую сумму.

7. Удалять задания, которые являются неактивными на протяжении 3 часов

Задания являются доступными для отклика на протяжении 24 часов. Некоторые заказчики за это время забывают о своих публикациях, в то время как исполнители по-прежнему платят, откликаясь на задание. Снизив время неактивного статуса с 24 до 3

часов, платформа сможет повысить степень удовлетворенности исполнителей, среди которых присутствуют частые мнения, что публикация ложных заказов является попыткой YouDo заработать на откликах. Неактивные заказы будут удаляться с сайта после 3 часов.

8. Упорядочить предложения исполнителей по времени отклика

Отклики исполнителей необходимо упорядочить в порядке их публикации-от более ранних к поздним. В таком случае, исполнители, которые чаще проверяют доступные заказы, будут иметь некоторое преимущество.

9. Давать приоритет частным лицам, а не компаниям с собственным штатом сотрудников

Сервис YouDo позиционирует себя как онлайн биржу труда для частных лиц. В то же время, среди откликов в разных категориях услуг присутствуют компании, которые имеют у себя на счету собственных сотрудников. Таким образом, субподрядчики просто передают заказы. Компании имеют возможность воспользоваться преимуществом от безлимитных пакетов, которые позволяют откликаться на неограниченное количество заданий за фиксированный срок за определенную плату. Эти аспекты должны строго контролироваться модераторами сайта, чтобы обеспечить честную конкуренцию.

10. Ввести систему бонусов

Описание механизмов поведения показало, что для большинства пользователей YouDo обращение к сервису является преимущественно разовым действием. Для того, чтобы мотивировать пользователей чаще обращаться к услугам сервиса, можно ввести бонусную систему, при которой исполнитель/заказчик получит возможность откликнуться/опубликовать задание совершенно бесплатно после того, как у него на счету будет 10 выполненных работ/заказов. Таким образом разовое поощрение при достижении определённого числа сделок будет приятным бонусом для клиентов и возможной причиной остаться пользователем сервиса.

11. Использовать подменные номера

Опыт конкурентов показывает, что для пользователей платформ важно сохранять свою конфиденциальность. Клиенты жалуются, что им часто приходится сталкиваться с частыми звонками по личным номерам, после того как они указали его для связи на платформе. Использование подменных номеров способно решить данную проблему

12. Внедрить кнопку “пожаловаться”

Возможность привлечь внимание модераторов сайта к возможным ложным или же мошенническим заказам/откликам на задания позволит ускорить процесс их удаления с

сервиса. Исполнители и заказчики не получают возможность удалять пользователей, составляющих им конкуренцию, но данный аспект позволит привлечь внимание администрации к подозрительным моментам.

- Служба технической поддержки

Пользователи отмечают, что для решения той или иной проблемы или конфликтной ситуации им приходится долго ждать ответа от службы поддержки. В определенных случаях техническая поддержка не готова разбираться в произошедшем и дает шаблонные ответы, не позволяющие достичь желаемого результата. Возможно, увеличение штата сотрудников данной службы могло бы повысить степень удовлетворенности текущих клиентов.

- Электронные письма

Уведомлять пользователей о потенциальных заказах по их профилю посредством уведомлений в личном кабинете на базе сервиса. Автоматическая рассылка, активируемая при принятии пользовательского соглашения, нервирует клиентов, которые из-за перегруженности почтового ящика пропускают важную информацию.

3.2.4. Гипотезы, сформулированные в ходе двух этапов эмпирического исследования

По результатам проведения нетнографического исследования и фокус-групп удалось выявить ряд потенциальных улучшений, которые помогли бы компании YouDo удержать существующих клиентов и привлечь новых пользователей. Верность предположений будет проверена посредством анкетирования, гипотезы для которого могут быть составлены на основе двух первичных методов исследования. Гипотезы можно разделить по двум блокам - на основе методов, в ходе которых они были выдвинуты:

Гипотезы, выдвинутые в ходе проведения нетнографического исследования:

- Гипотеза 1: Наличие определенной доли негативных отзывов увеличит степень доверия клиентов к платформе YouDo (См. Таблица 14)
- Гипотеза 2: Оповещение текущих и потенциальных клиентов о возможных мошеннических схемах повысит привлекательность сервиса для них (См. Таблица 26)

- Гипотеза 3: Дифференцированная шкала оценки заказчиков и исполнителей поможет пользователям больше узнать о второй стороне сделки (См. Таблица 21)
- Гипотеза 4: Использование подменных номеров будет способствовать появлению чувства безопасности у клиентов (См. Таблица 26)
- Гипотеза 5: Максимальное время, на протяжении которого клиенты готовы ждать ответ от службы поддержки, составляет 2 дня (См. Таблица 14 и 21)
- Гипотеза 6: Предоставление приоритета частным лицам при отклике на заказ будет положительно оценено исполнителями (См. Таблица 15)

Гипотезы, выдвинутые в ходе проведения фокус-групп:

- Гипотеза 7: Внедрение системы бонусов стимулирует пользователей увеличить активность в рамках платформы YouDo (См. Таблица 28)
- Гипотеза 8: Возврат денег за отклик на мошеннические задания повысит удовлетворенность исполнителей (См. Таблица 28)
- Гипотеза 9: Детальная спецификация заданий облегчит процесс пользования платформой для исполнителя (См. Таблица 23 и 28)
- Гипотеза 10: Перенесение части затрат с исполнителей на заказчиков удовлетворит большую часть пользователей (См. Таблица 28)
- Гипотеза 11: Снижение времени неактивного статуса заказчиков повысит степень удовлетворенности исполнителей (См. Таблица 22 и 28)
- Гипотеза 12: Упорядочение предложений исполнителей по времени отклика является более справедливой мерой для данной категории пользователей (См. Таблица 25 и 28)
- Гипотеза 13: Уведомление пользователей о потенциальных заказах посредством электронной почты является раздражающим фактором (См. Таблица 25 и 28)

3.3. Анкетирование

Цель метода

Проверка гипотез, выдвинутых после проведения нетнографического исследования и фокус-групп.

Задачи

- Получение лучшего понимания результатов нетнографического исследования и фокус-групп
- Выявление приоритетности предложенных нововведений
- Изучение реакций потребителей на определенные возможные нововведения в рамках платформы
- Обобщение данных для выработки финальных рекомендаций по совершенствованию стратегии взаимодействия

Обоснование выбора метода

Количественный метод сбора информации позволит убедиться в правильности выдвинутых гипотез/ опровергнуть их¹¹⁴. В ходе проведения нетнографического исследования были выявлены основные направления жалоб и привлекательные аспекты пользования платформой YouDo, на этапе проведения фокус-групп был выявлен механизм поведения потребителей в рамках сервиса ЭСП. Проведение фокус-групп также позволило выявить желаемые направления для дальнейших улучшений платформы для заказчиков и исполнителей, однако приоритетность нововведений для заинтересованных лиц до сих пор не установлена. Последний этап эмпирического исследования позволит выявить важность каждого из улучшений для потенциальных и текущих. Анкетирование является финальным этапом эмпирического исследования, позволяющим выявить не упомянутые аспекты пользования сервисом, а также сформировать конечные рекомендации по совершенствованию стратегии взаимодействия.

3.3.1. Способ проведения анкетирования

Анкетирование было проведено корреспондентским способом, в рамках которого 168 респондентов прошли составленный опрос. Анкета была сформирована блочным способом, при котором вопросы были расположены по определенным темам – аспекты пользования были разделены по точкам касания с клиентами: сайт/приложение, реклама, служба поддержки и электронные письма. Опрос состоял из 29 вопросов и был распространён при помощи интернета. В завершении подготовительной стадии опроса он был протестирован пилотным анкетированием, при котором 6 респондентов ответили на составленные вопросы. Из 168 опрошенных респондентов 150 человек были текущими пользователями YouDo,

¹¹⁴ Carson D., Gilmore A. (2006) Qualitative Marketing Research.

оставшиеся 18 не являлись таковыми, но задумывались о том, чтобы стать участниками конкретной онлайн биржи труда. Для выявления причин, по которым данная категория респондентов не присоединилась к данной форме ЭСП был составлен дополнительный блок вопросов, что позволило выявить существующие барьеры и факторы сомнения, возникающие перед потенциальными пользователями.

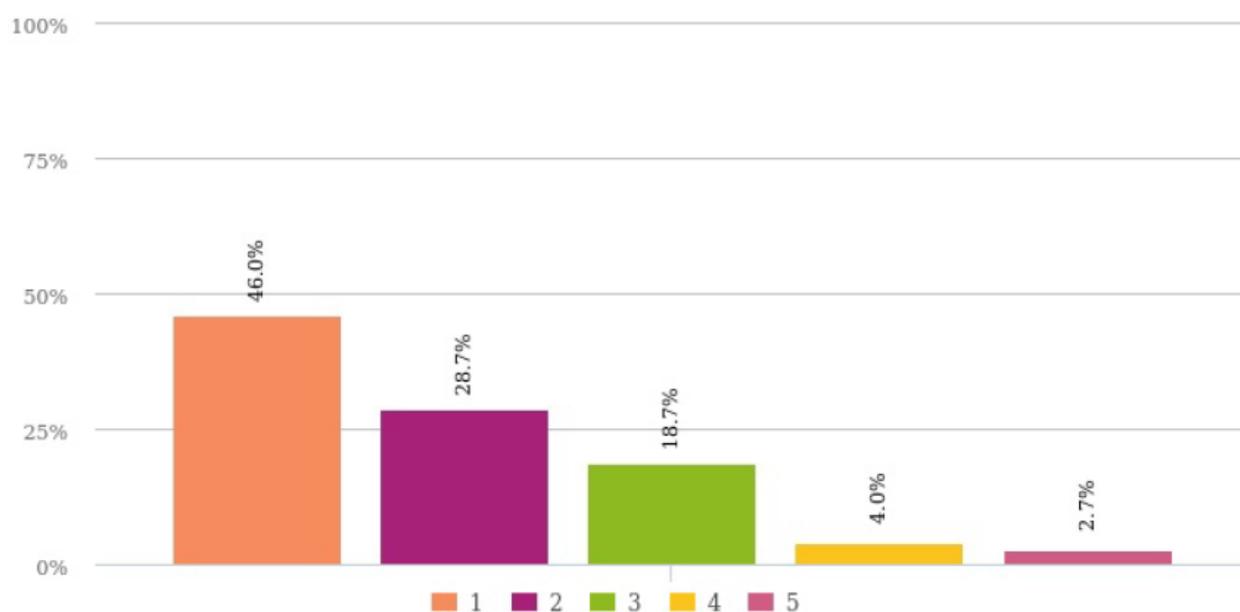
3.3.2. Обработка полученных данных

Предварительном шагом данной фазы являлось исключение непригодных ответов. На следующем этапе были проведена систематизация и группировка полученных данных. 10 процентов опрошенных отметили, что задумывались стать пользователями сервиса, но передумали по ряду причин. Основными причинами для этого стали негативные отзывы пользователей, опубликованные на различных порталах, а также система существующих тарифов пользования сервисом.

Таблица 29. Демотивирующие факторы участия

Варианты	Количество ответов	Проценты
Сложный процесс регистрации	2	11,10%
Отзывы пользователей сервиса	9	50,00%
Существующие тарифы за использование сервиса	10	55,60%
Угроза конфиденциальности персональных данных	6	33,30%
Политика компании в отношении решения проблем/ вопросов	3	16,70%
Другое	0	0,00%

На следующем этапе необходимо было оценить качество работы службы технической поддержки. Из 150 респондентов, являющихся текущими пользователями сервиса YouDo, 75% отметили, что в той или иной мере не удовлетворены работой данного отдела компании, 18.7% сохранили нейтралитет и лишь 6.7 % отозвались о работе службы поддержки положительно.



	1	2	3	4	5	
Крайне не удовлетворен	69	43	28	6	4	Полностью удовлетворен

Рис.11 Удовлетворенность пользователей работой службы поддержки

Так как на данном этапе исследования необходимо было выявить приоритетные направления улучшений работы того или иного отдела компании, следующим шагом анкетирования стало выявление конкретных нареканий и проблем, возникающих у пользователей при работе со службой поддержки. Распределение ответов относительно основных направлений жалоб и причин недовольства выглядит следующим образом:

Таблица 30. Основные причины недовольства службой поддержки

Варианты	Количество ответов	Проценты
Некомпетентность специалистов службы поддержки	41	27,30%
Отсутствие оперативности при решении вопроса	104	69,30%
Предоставление шаблонных ответов	110	73,30%
Игнорирование оставленных запросов на решение вопроса/конфликтной ситуации	50	33,30%
Другое	1	0,70%

Стоит отметить, что данный тип вопроса подразумевал множественный выбор ответов, что объясняет большее количество ответов по сравнению с числом опрошенных. Данный этап анкетирования доказал, что пользователей платформы больше всего не

устраивает задержки при принятии решений службой поддержки, а также предоставление шаблонных ответов и нежелание/невозможность специалистов рассмотреть каждый конкретный случай в отдельности. Статистика подтверждает, что увеличение штата сотрудников данной службы могло бы повысить степень удовлетворенности текущих клиентов. Говоря о конкретные улучшениях в работе службы поддержки, было выявлено, что 64.7 % пользователей отметили, что для них является крайне важным получение ответа от службы поддержки в течение 48 часов. 60 % процентов пользователей акцентировали внимание на том, что для них удобнее было бы контактировать с персонально назначенным специалистом службы поддержки. Объяснением этому может быть то, что пользователи не хотят каждый раз тратить дополнительное время на объяснение деталей проблемы отдельному сотруднику, а предпочитают, чтобы конкретный специалист рассматривал их конкретный случай от начала до конца. В таком случае между специалистом и пользователем выстраиваются более прочные отношения, пользователь чувствует большее участие со стороны представителей сервиса в решении трудной ситуации. В отношении методов связи с представителями службы поддержки абсолютное большинство пользователей отметило, что предпочитает связываться со специалистом посредством чата в личном кабинете пользователя на сайте сервиса. Большинство пользователей предпочитают именно этот способ контакта, так как многочисленные уведомления на почту пользователя являются раздражающим фактором, а звонки по телефону могут отвлекать клиентов от дел.

Таблица 31. Предпочтения относительно методов связи со службой поддержки

Варианты	Количество ответов	Проценты
e-mail	39	26,00%
мобильной связи	19	12,70%
чата в личном кабинете пользователя	133	88,70%
Другое	1	0,70%

Второй блок вопросов затрагивал аспект наличия исключительно положительных комментариев на сайте самой платформы YouDo. В ходе было выявлено, что данный момент заставляет пользователей сомневаться в их честности, а также в том, что администрация платформы их не фальсифицирует и не удаляет негативные отзывы. В поисках альтернативных отзывов пользователи обращаются к форумам, где доля негативных комментариев является преобладающей. Подобная разница заставляет пользователей сомневаться в добросовестности сервиса и снижает уровень доверия пользователей. 77 %

пользователей отметили, что подозревают YouDo в скрытии негативной информации и обращаются к альтернативным интернет-порталам для поиска альтернативных отзывов. Самыми распространёнными эмоциями на существование на официальном портале исключительно положительных комментариев являются недоумение, удивление и злость.

Третий блок вопросов анкеты был посвящен существующим мошенническим схемам на портале YouDo, а также способам преодоления данного вида проблем. Из опыта функционирования платформ-конкурентов было выявлено, что систематическое информирование пользователей о существующих мошеннических схемах положительно влияет на степень доверия пользователей в рамках взаимодействия с платформой. Подобный шаг не только позволяет участникам избежать риска, тем самым, не создавая проблем и конфликтных ситуаций, но и показывает то, что сервис заботится о безопасности своих клиентов. Почти 70 % пользователей отметили, что подобное нововведение на платформе YouDo было бы крайне важным для них. Всего на анкету ответило 150 текущих пользователей: 75 исполнителей и 75 заказчиков. Анкета была составлена таким образом, что пользователь отвечал на вопросы в зависимости от категории, к которой он относил себя. Так, на первоначальных шагах эмпирического исследования было выявлено, что для категории исполнителей проблема наличия на сайте мошеннических заказов является очень значимой. Лишь 15 процентов пользователей никогда не сталкивались с подобной проблемой или же даже не видели подозрительных опубликованных заказов на платформе.

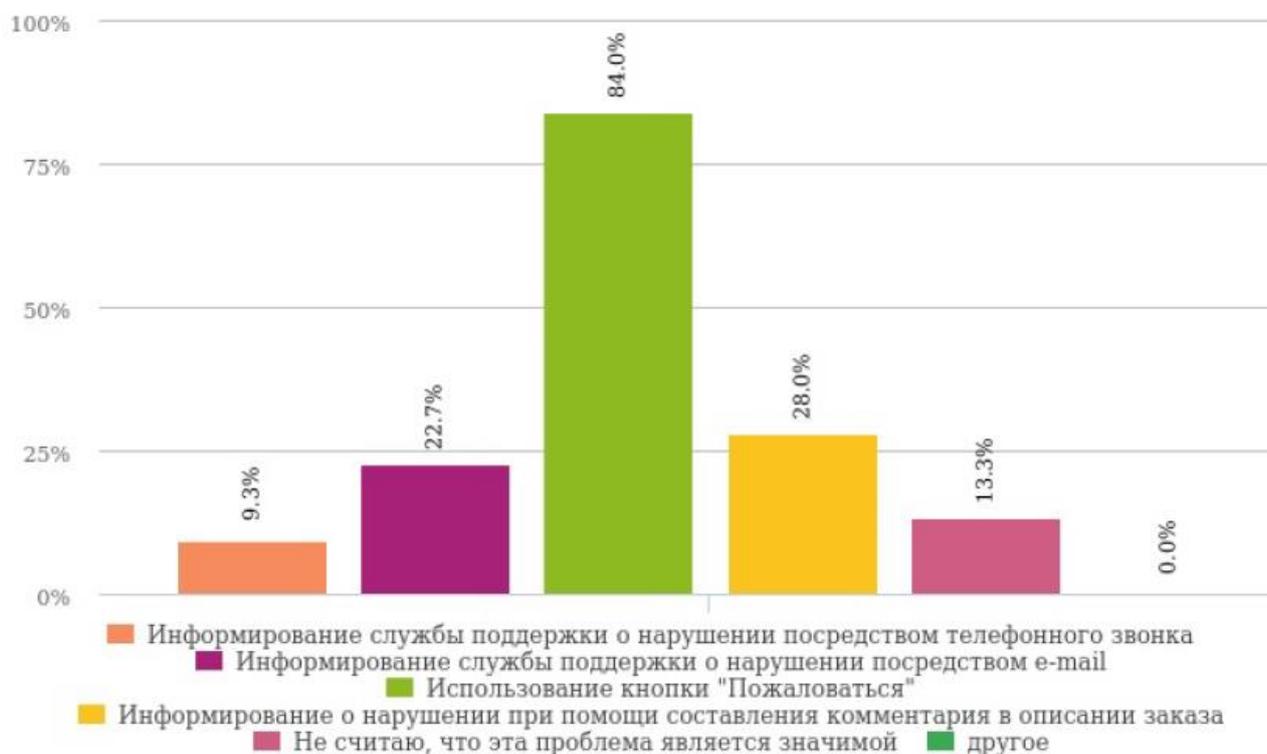


Рис.12 Способы решения проблемы существования мошеннических заданий

84% ответов содержали информацию о том, что наиболее удобным способом решения данной проблемы является внедрение кнопки “пожаловаться”, нажатие на которую привлечет внимание технических специалистов к подозрительному заказу. Если мошеннический заказ не удалось удалить с платформы до того, как на него откликнулись исполнители, то больше 77 % пользователей ожидают, что сервис YouDo вернет им потраченные деньги на отклик.

Четвертый блок вопросов содержал аспекты описаний и оценок к опубликованным заказам. Участники фокус-групп отметили, что описания к заказам не позволяют исполнителям оценить возможность его эффективного выполнения, что приводит к потенциальным конфликтам между заказчиками и исполнителями. 58 % исполнителей неудовлетворительно оценивают существующие описания к заказам, что позволяет сделать вывод о том, что для заказчиков необходимо в обязательном порядке стимулировать к подробному описанию характеристик заданий. 98 % заказчиков и исполнителей считают настоящую систему оценки второй стороны процесса неэффективной. Пользователи отмечали, что шкалу оценки необходимо разделить на несколько составляющих, чтобы представление о конкретном участнике платформы было более полным. По мнению исполнителей, система оценки заказчиков должна включать следующие компоненты:

Таблица 32. Компоненты системы оценки заказчиков

Варианты	Количество ответов	Проценты
Вежливость заказчика	30	41,10%
Соответствие деталей заказа опубликованному описанию	56	76,70%
Своевременная оплата выполненной услуги	64	87,70%
Соблюдение заказчиком правил сервиса YouDo	58	79,50%
Удобство взаимодействия с заказчиком	39	53,40%
Другое	0	0,00%

В свою же очередь заказчики отметили, что оценка исполнителей должна включать в себя следующие составляющие:

Таблица 33. Компоненты системы оценки исполнителей

Варианты	Количество ответов	Проценты
Вежливость исполнителя	32	42,70%
Соответствие компетенций исполнителя заявленным	69	92,00%
Подготовленность исполнителя к выполнению задания (наличие материалов, инструментов и т.д.)	65	86,70%
Соблюдение исполнителем правил сервиса YouDo	52	69,30%
Качество конечного результата	70	93,30%
Удобство взаимодействия с исполнителем	31	41,30%
Другое	0	0,00%

Стоит отметить, что данный тип вопроса подразумевал множественный выбор ответов, что объясняет большее количество ответов по сравнению с числом опрошенных. Большое количество положительных реакций на каждый из возможных компонентов оценки в обоих случаях говорит о том, что системы оценок необходимо дополнить, включив в них отмеченные пользователями аспекты.

Пятый блок вопросов касался существующих способов монетизации платформы YouDo. 93% исполнителей считают систему платных откликов на заказы несправедливой, 75 % из них в той или иной мере уверены, что часть затрат должна быть перенесена на заказчиков путем внедрения платной публикации задания. В свою очередь, 60 % заказчиков отметили, что готовы нести часть затрат, связанных с осуществлением двусторонней сделки, если это позволит откликаться на задания большему количеству исполнителей.

Следующий блок вопросов анкеты был посвящен потенциальному внедрению системы бонусов. 90 % пользователей отметили, что для них внедрение бонусных систем является необходимым. Возможные направления для внедрений были выявлены в ходе фокус-групп, анкетирование позволило установить приоритетность улучшений для каждой категории участников. Таким образом, для заказчиков наиболее важной оказалась опция бесплатной публикации 3-х заданий при достижении рейтинга 4.5.

Таблица 34. Составляющие бонусной системы для заказчиков

Варианты	Количество ответов	Проценты
Возможность бесплатной публикации каждого 5-го заказа в рамках одной категории услуг	36	49,30%
Возможность пользоваться сервисом совершенно бесплатно на протяжении 24 часов после достижения отметки в 10 выполненных заказов	39	53,40%
Возможность бесплатной публикации 3-х заданий при достижении рейтинга 4.5	58	79,50%
Другое	0	0,00%

Для исполнителей распределение ответов выглядит следующим образом:

Таблица 35. Составляющие бонусной системы для исполнителей

Варианты	Количество ответов	Проценты
Возможность бесплатного отклика на задание после достижения отметки в 5 выполненных заказов	24	35,80%
Предоставление возможности бесплатного пользования сервисом в течение 24 часов после достижения отметки в 10 выполненных заказов	41	61,20%
Возможность бесплатного отклика на 3 задания при достижении рейтинга 4.5	54	80,60%
Другое	0	0,00%

Стоит отметить, что предложенные компоненты системы для двух категорий не являются взаимоисключающими, их комплексное единовременное внедрение позволит создать целостную бонусную систему.

Заключительный блок анкеты позволил выявить отношение пользователей к вопросам безопасности. 92 % процента пользователей согласны с тем, что внедрение подменных номеров позволит им чувствовать себя более безопасно в рамках сервиса YouDo. Что касается оповещений от платформы YouDo в отношении нововведений/ доступных заданий и т. д., пользователи предпочли получать информацию через личный кабинет и не получать уведомлений посредством других каналов связи.

Выводы

В третьей главе данной работы было проведено трехэтапное эмпирическое исследование, целью которого было выявление существующих драйверов и барьеров участия пользователей сервиса YouDo, выявление поведенческих механизмов клиентов при работе с платформой, формулирование потенциальных изменений в работе сервиса и проверка их важности и приоритетности для заказчиков и исполнителей платформы. Целью последнего этапа эмпирического исследования была проверка гипотез, выдвинутых после проведения нетнографического исследования компании YouDo и ее конкурентов в отрасли, а также после проведения фокус-групп. Результатом данного шага является обобщенная информация о необходимых изменениях в функционировании сервиса, которая ляжет в основу формирования практических рекомендаций по улучшению:

Таблица 36. Потенциальные направления улучшений в работе сервиса YouDo

Выявленная проблема	Возможное решение
Отказ потенциальных пользователей становиться участником сервиса после прочтения негативных отзывов на интернет-форумах	Своевременная реакция представителей YouDo на оставленные негативные отзывы и предоставление пояснений к ним
Наличие на официальном сайте YouDo исключительно положительных отзывов	Уменьшение модерации оставленных комментариев и своевременное предоставление комментариев представителями сервиса
Существование распространённых мошеннических схем в рамках сервиса YouDo	Систематическое информирование потенциальных и текущих клиентов о возможных угрозах
Частый отклик исполнителей на не существующие в реальности задания	Внедрение кнопки “Пожаловаться на задание” и возврат денежных средств откликнувшимся на него
Ранжирование предложений исполнителей согласно рейтингу (игнорирование интересов новичков сервиса)	Упорядочение предложений исполнителей по времени отклика
Долгая работа службы поддержки и предоставление шаблонных ответов	Расширение штата специалистов службы поддержки для возможности: <ul style="list-style-type: none"> • Предоставления ответа пользователю в течение 48 часов • Закрепление за пользователем конкретного специалиста • Осуществление связи посредством чата в личном кабинете
Недостаточно дифференцированная шкала оценки заказчиков/исполнителей	Дифференцирование шкалы оценки исполнителей/заказчиков по наиболее приоритетным компонентам, выявленным в ходе анкетирования
Недостаточная спецификация заданий заказчиками	Введение обязательных к заполнению полей для подробного описания заказа

Несправедливость системы платных откликов на задания для исполнителей	Переложение части затрат на заказчиков посредством внедрения платного размещения заданий
Разовое участие пользователя в данной платформе ЭСП	Внедрение бонусных систем, включающих компоненты приоритетные для клиентов, которые были выявлены в ходе анкетирования
Угроза потери конфиденциальности	Внедрение системы подменных номеров

ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОНЛАЙН БИРЖИ-ТРУДА YOUDO С ЗАКАЗЧИКАМИ И ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

Цель

Формирование практических рекомендаций по совершенствованию сервиса YouDo для заказчиков и исполнителей

Структура главы

В последней главе данной работы будут предложены практические меры по улучшению работы платформы YouDo. Предложенные рекомендации будут разделены на два блока: общие и частные. К первой категории рекомендаций были отнесены те, что могут быть применимы для компании, оперирующей в любой другой отрасли. Данные предложения по усовершенствованию включают в себя общие принципы работы сервиса, связанные с безопасностью, работой с комментариями, обеспечению безопасности, а также аспектами информирования. К частным рекомендациям могут быть отнесены те, что применимы только для сервиса YouDo, учитывают его специфику и не могут быть перенесены за рамки данного приложения. Каждая рекомендация включает в себя необходимые затраты по внедрению, а также возможные KPI для контроля эффективности нововведений. Финальным этапом четвертой главы будет перенесение данных в фреймворк Value Proposition Chain. На этом шаге информация о профиле потребителя, полученная в ходе эмпирического исследования, соотносится с практическими решениями компании YouDo для донесения ценности для своих пользователей.

Таблица 37. Общие направления развития компании YouDo

Своевременная реакция представителей YouDo на оставленные негативные отзывы на официальном сайте и других интернет-форумах и предоставление пояснений к ним
Уменьшение модерации оставленных комментариев и своевременное предоставление комментариев представителями сервиса
Систематическое информирование потенциальных и текущих клиентов о возможных угрозах
Внедрение системы подменных номеров

Таблица 38. Частные рекомендации развития компании YouDo

Внедрение кнопки “Пожаловаться на задание” и возврат денежных средств откликнувшимся на него
Упорядочение предложений исполнителей по времени отклика
Расширение штата специалистов службы поддержки для возможности предоставления ответа в течение 48 часов, закрепления за пользователем конкретного специалиста для осуществления связи посредством чата в личном кабинете
Дифференцирование шкалы оценки исполнителей/заказчиков по наиболее приоритетным компонентам, выявленным в ходе анкетирования
Введение обязательных к заполнению полей для подробного описания заказа
Переложение части затрат на заказчиков посредством внедрения платного размещения заданий
Внедрение бонусных систем, включающих компоненты приоритетные для клиентов, которые были выявлены в ходе анкетирования

4.1. Общие рекомендации

Совершенствование механизма работы с негативными комментариями. По результатам проведения фокус-групп и анкетирования было выявлено, что 51 % пользователей сервиса, когда-либо задумавшихся об использовании платформы, отказались от своего намерения по причине прочтения негативных отзывов существующих пользователей. 77% респондентов, участвовавших в анкетировании, отметили, что наличие исключительно положительных комментариев на официальном сайте кажется им подозрительным, для получения альтернативных данных они обращаются к интернет-форумам, где характер отзывов кардинально отличается от тех, что представлены на площадке YouDo. Для улучшения восприятия потребителями сервиса YouDo необходимо усовершенствовать работу с негативными отзывами по двум направлениям:

- Уменьшить модерацию оставленных комментариев на официальном сайте сервиса
- Своевременно предоставлять комментарии к негативным отзывам, оставленным не только на официальном сайте YouDo, но и на альтернативных интернет-форумах

Внедрением данного нововведения предположительно будут заниматься специалисты по работе с клиентами. Для эффективной реализации данной меры необходимо внедрить сервис отслеживания комментариев и их аналитики, который позволит классифицировать

комментарии, оставленные пользователями под постами на стене социальных сетей, в обсуждениях на интернет-форумах, а также на официальном сайте под любым необходимым разделом. Возможным решением установленной проблемы будет установка таких сервисов, как Sociate SMM или SMM Aero. Сервисы позволяют получать своевременную информацию о комментариях, опубликованных на той или иной администрируемой странице, классифицировать их по разделам для дальнейшей реакции. Стоимость пакета услуг, включающего данные опции, составляет 5000 руб./месяц. Для выполнения данной работы компании YouDo, возможно, потребуется дополнительный сотрудник, занимающийся модерацией сайта и дополнительных интересующих страниц. На апрель 2020 года средняя заработная плата для данной категории специалистов составляет 25 000 рублей¹¹⁵.

Таблица 39. Затраты на внедрение

Статья потенциальных затрат	Затраты на внедрение
Сервис отслеживания комментариев и их аналитики ¹¹⁶	5000 руб./месяц
Среднерыночная з/п модератора интернет-сайта ¹¹⁷	25 000 руб./месяц
Сервис, предоставляющий статистику выполнения показателей ¹¹⁸	2700 руб./месяц

Для мониторинга эффективности выполнения рассматриваемой функции необходимо внедрить соответствующие KPI:

¹¹⁶Работа с комментариями в Sociate SMM [Электронный ресурс] // Blog.sociate.ru — Режим доступа: <https://blog.sociate.ru/rabota-s-kommentariyami-v-sociatesmm/> (дата обращения: 05.05.2020).

Как работать с назойливыми комментариями в соцсетях [Электронный ресурс] // SMMaero.ru — Режим доступа: <https://smmaero.ru/blog/post/Kak+rabotat-s-nazojlivymi-kommentarijami-v-socsetjah/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹¹⁷Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев: Модератор сайта в России [Электронный ресурс] // Russia.trud.com — Режим доступа: <https://russia.trud.com/salary/692/82580.html/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹¹⁸KPI в SMM: 30+ метрик эффективности маркетинга в социальных сетях [Электронный ресурс] // texterra.ru — Режим доступа: <https://texterra.ru/blog/kpi-v-smm-metriki-effektivnosti-marketinga-v-sotsialnykh-setyakh.html/> (дата обращения: 05.05.2020).

Таблица 40. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
Частота отклика	80 % ¹¹⁹
Среднее время отклика	Не более 24 часов в первый отчетный период ¹²⁰

- Частота отклика

Метрика показывает долю вопросов, на которые пользователи получили ответ.

Формула: (количество ответов / количество вопросов) * 100 %

- Среднее время отклика

В ходе дальнейшей работы необходимо будет оценивать среднее время отклика в динамике. Формула: (время ответа за предыдущий период / время ответа за отчетный период — 1) * 100 %

Для регулярного мониторинга оперативности компания YouDo может использовать сервис JagaJam¹²¹, предоставляющий статистику по данным метрикам. Тарифный план Personal в JagaJam составляет 2 700 рублей в месяц.

Систематическое информирование потенциальных и текущих клиентов о возможных угрозах. Опыт успешно развивающихся компаний показывает, что информирование клиентов о возможных угрозах в процессе пользования сервисов положительно влияет на их уровень доверия к компании. 70% текущих пользователей сервиса YouDo считают внедрение подобного рода информирования крайне важным. Кроме того, действующие конкуренты в отрасли онлайн-бирж труда уже успешно реализуют данные меры¹²². Компания YouDo может создать раздел “Безопасность при заключении сделок” на своем сайте/ в приложении, где будут детально объяснены общие правила безопасного поведения при использовании сервиса, а также популярные способы мошенничества. Более того, некоторые успешные компании для выстраивания прочных

¹¹⁹Facebook Response rate and time [Электронный ресурс] // Themarketingsquad.com — Режим доступа: <https://themarketingsquad.com/blog/facebook-response-rate-time/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹²⁰Facebook Response rate and time [Электронный ресурс] // Themarketingsquad.com — Режим доступа: <https://themarketingsquad.com/blog/facebook-response-rate-time/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹²²Безопасность при заключении сделок [Электронный ресурс] // Avito.ru — Режим доступа: <https://www.avito.ru/safety/deal/fraud/> (дата обращения: 05.05.2020).

отношений со своими клиентами выходят за рамки информирования об угрозах исключительно в поле своего действия и информируют потребителей обо всех видах мошенничества, которые актуальны на тот или иной момент времени.



Рис.13 Пример информирования о мошеннических схемах

Внедрением данного раздела могут заниматься текущие специалисты службы технической поддержки и разработок. Создание блока “Безопасность при заключении сделок” является разовой операцией. Если компанией будет принято решение систематически осуществлять аналитику мошеннических схем и информировать пользователей о них, то необходимо будет задействовать специалистов отдела аналитики. Для проведения регулярного анализа, возможно, придется задействовать дополнительного аналитика. Средняя заработная плата веб-аналитика за один проект на март 2020 года составляет 65 000 рублей.

Таблица 41. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Среднерыночная з/п веб-аналитика за один проект	65 000 руб. ¹²³

¹²³Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев: Веб аналитик в России [Электронный ресурс] // Russia.trud.com — Режим доступа: https://vk.com/im?peers=60093383_c117_c116_91582363 (дата обращения: 05.05.2020).

Полученная в ходе анализа информация будет рассылаться клиентам в обобщенном виде. Возможные KPI для анализа эффективности выполнения данных функций:

Таблица 42. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
Open Rate	25% ¹²⁴
CTR	2.5% ¹²⁵
Коэффициент отписки	0.5 % ¹²⁶

Установленные показатели были выявлены в ходе анализа доступных вторичных данных по компаниям, функционирующим в схожих отраслях.

- Open Rate - показывает сколько подписчиков открыли e-mail.

Формула: количество открытых писем / количество доставленных.

- CTR - показывает количество переходов по ссылкам внутри письма и помогает определить эффективность e-mail кампании¹²⁷

Формула: количество кликов / количество доставленных писем.

- Коэффициент отписки - процент подписчиков, отписавшихся от рассылки. Общеизвестной нормой коэффициента отписки является 0.5%.

Формула: количество отписавшихся / количество доставленных писем.

Внедрение системы подменных номеров. В ходе нетнографического исследования конкурентов было выявлено, что некоторые компании используют подменные номера с целью обезопасить своих пользователей от какого-либо преследования в дальнейшей жизни. Проверка данной информации посредством анкетирования показала, что абсолютное

¹²⁴What are the average Click and Read Rate for Email Campaign [Электронный ресурс] // campaignmonitor.com — Режим доступа: <https://www.campaignmonitor.com/resources/knowledge-base/what-are-the-average-click-and-read-rates-for-email-campaigns/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹²⁵What are the average Click and Read Rate for Email Campaign [Электронный ресурс] // campaignmonitor.com — Режим доступа: <https://www.campaignmonitor.com/resources/knowledge-base/what-are-the-average-click-and-read-rates-for-email-campaigns/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹²⁶10 главных метрик email маркетинга [Электронный ресурс] // cubeline.ru — Режим доступа: <https://www.cubeline.ru/blog/posts/10-glavnyix-metrik-email-marketinga.html/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹²⁷10 главных метрик email маркетинга [Электронный ресурс] // cubeline.ru — Режим доступа: <https://www.cubeline.ru/blog/posts/10-glavnyix-metrik-email-marketinga.html/> (дата обращения: 05.05.2020).

большинство текущих пользователей считает, что данная мера позволила бы им чувствовать себя более безопасно, коммуницируя с другой стороной сделки.

Таблица 43. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Установление кода для динамической подмены номера ¹²⁸	60 000 руб./месяц

Исследование поведения конкурентов в отрасли позволяет сделать вывод, что средняя стоимость услуги подменного номера стоит 99 рублей в месяц.¹²⁹ Анкетирование показало, что лишь 10 % пользователей совершенно точно готовы платить за возможную опцию. По статистике 2019 года ежедневно на сайте публикуется 6000 заданий.¹³⁰ Исходя из имеющейся информации можно утвердить возможные метрики для оценки эффективности предложенной меры:

Таблица 44. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
Число пользователей услуги/месяц	Не менее 10% пользователей, опубликовавших задание

К частным рекомендациям по улучшению функционирования можно отнести те, что включают в себя аспекты, связанные со способами монетизации платформы, потенциальной бонусной системой, механизмом формирования и работы с заказами, а также системами оценки обеих сторон сделки.

¹²⁸Коллтрекинг в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // callibri.ru — Режим доступа: <https://callibri.ru/multitracking/calltracking/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹²⁹«Юла» защитила продавцов. В приложении появились голосовые звонки [Электронный ресурс] // Roem.ru — Режим доступа: <https://roem.ru/10-09-2019/279326/yula-zvonki/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹³⁰Исполнители ушли на задание [Электронный ресурс] // kommersant.ru — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3888832/> (дата обращения: 05.05.2020).

4.2. Частные рекомендации

К частным рекомендациям совершенствования сервиса YouDo могут быть отнесены те, что применимы только для сервиса YouDo, учитывают исключительно его специфику и не могут быть перенесены за рамки данного приложения.

Внедрение кнопки “Пожаловаться на задание” и возврат денежных средств откликнувшимся на него. Около 80% респондентов ответили, что хотя бы раз видели или сталкивались с мошенническим заданием. Решением проблемы, удовлетворяющим интересы пользователей, является внедрение кнопки пожаловаться, с помощью которой клиенты смогут привлечь внимание представителей платформы к подозрительному заданию для его дальнейшего удаления с сайта. Внедрением данного нововведения должна заниматься служба технических разработок. Внедрением данного рода опций может заниматься специально нанятый фулстек-программист, среднерыночная заработная плата которого составляет 100 000 рублей. Ответственностью данного сотрудника будет верстка и программирование элементов интерфейса видных пользователю, а также настраивание функционирования таким образом, чтобы при выявлении мошеннического задания, денежные средства автоматически были возвращены всем лицам, откликнувшимся на него.

Таблица 45. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Среднерыночная з/п фулстэк-программиста ¹³¹	100 000 руб./месяц

Для оценки эффективности можно ввести следующие метрики:

Таблица 46. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
Процент пользователей, когда-либо сталкивавшихся с мошенническим заданием (анкетирование пользователей,	Менее 30 %

¹³¹Зарплаты ИТ-специалистов на конец 2018 года [Электронный ресурс] // vc.ru — Режим доступа: <https://vc.ru/flood/32337-zarplaty-it-specialistov-na-konec-2017-goda/> (дата обращения: 05.05.2020).

присоединившихся к сервису после внедрения нововведения)	
--	--

Для выявления процента пользователей, когда-либо сталкивавшихся с подобной проблемой необходимо провести анкетирование недавно присоединившихся участников.

Упорядочение предложений исполнителей по времени отклика

Таблица 47. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Среднерыночная з/п бэкенд-разработчика ¹³²	90 000 руб./месяц

Для выполнения этой рекомендации потребуется специалист, занимающийся бэкенд-веб-разработкой. Необходимо разработать серверную логику для реализации ее в соответствующем контексте. Стоит заметить, что в штате компании на данный момент совершенно точно имеется данный специалист, так как логика отображения других составляющих сервиса упорядочена именно по времени осуществленного действия. Однако, возможно, возникнет необходимость привлечь дополнительные кадры, если имеющихся человеческих ресурсов компании будет недостаточно.

Таблица 48. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
NPS исполнителей ¹³³	Не менее 28

Для установления значения NPS использовались данные по отрасли мобильных приложений и онлайн-сервисов.

¹³²Зарплаты ИТ-специалистов на конец 2018 года [Электронный ресурс] // vc.ru — Режим доступа: <https://vc.ru/flood/32337-zarplaty-it-specialistov-na-koniec-2017-goda/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹³³SATMETRIX СПРАВНИЛ СРЕДНИЙ NPS ПО ОТРАСЛЯМ [Электронный ресурс] // sostav.ru — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/382/20778/> (дата обращения: 05.05.2020).

Расширение штата специалистов службы поддержки

для возможности:

- предоставления ответа в течение 48 часов
- закрепления за пользователем конкретного специалиста для осуществления связи посредством чата в личном кабинете

В ходе анкетирования почти 65 % пользователей отметили, что готовы ждать ответа от службы поддержки в течение 48 часов. Принципиальным моментом для большинства опрошенных является закрепление за ними конкретного специалиста службы поддержки. В связи с тем, что большое количество респондентов оценивает работу службы поддержки, как неудовлетворительно, можно сделать вывод, что на данный момент специалистов в службе поддержки недостаточно, чтобы оперативно осуществлять надлежащие операции.

Таблица 49. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Среднерыночная з/п специалиста службы поддержки ¹³⁴	40 000 руб./месяц

Таблица 50. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
Среднее время ответа	Не более 48 часов
Количество просроченных заявок ¹³⁵	Не более 3 %
Доля заявок, закрытых в ходе первого обращения	70 %
Доля решенных заявок	Не менее 95%

Внедрение бонусных систем, включающих компоненты приоритетные для клиентов, которые были выявлены в ходе анкетирования. В ходе анкетирования было выяснено, что наиболее популярной возможностью потенциальной бонусной системы для

¹³⁴Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев: Специалист по технической поддержке [Электронный ресурс] // Russia.trud.com — Режим доступа: <https://russia.trud.com/salary/692/67692.html/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹³⁵ Метрики и KPI для оценки службы поддержки [Электронный ресурс] // Okdesk.ru — Режим доступа: <https://okdesk.ru/blog/top-10-kpi/> (дата обращения: 05.05.2020).

исполнителей является возможность бесплатного отклика на 3 задания при достижении рейтинга 4.5. В свою очередь, для заказчиков аналогично важным будет являться возможность бесплатно публиковать задания при достижении рейтинга в 4.5 баллов. Внедрение программы лояльности будет включать в себя следующие затраты:

- Затраты на создание концепции
- Затраты на дизайн
- Затраты на оборудование
- Затраты на программное обеспечение
- Затраты на внедрение технического решения

Таблица 51. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Комплексное внедрение программы лояльности ¹³⁶	20 млн рублей

Таблица 52. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
Коэффициент погашения – соотношение погашенных и начисленных бонусных единиц на определенный момент времени.	70 %
Период неактивности – интервал времени, прошедший с момента последней активности участника в программе.	Менее 3-х месяцев ¹³⁷

Введение обязательных к заполнению полей для подробного описания заказа.

Для того, чтобы стимулировать заказчиков к детальному заполнению спецификации задания, необходимо внедрить обязательные для заполнения поля для данной категории

¹³⁶Сколько стоит программа лояльности [Электронный ресурс] // Advlab.ru — Режим доступа: <http://www.advlab.ru/articles/article359.htm/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹³⁷Методика оценки программ лояльности [Электронный ресурс] // ngmsys.com — Режим доступа: <https://ngmsys.com/blog/how-to-evaluate-loyalty-program/> (дата обращения: 05.05.2020).

пользователей. Осуществление этого решения потребует привлечения frontend-разработчика. Этот специалист разработает пользовательский интерфейс¹³⁸, который будет работать на клиентской стороне сайта и приложения. В штате компании YouDo имеется данный специалист, однако выполнение дополнительных задач может способствовать найму дополнительных кадров.

Таблица 53. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Среднерыночная з/п frontend-разработчика ¹³⁹	95 000 руб./месяц

Необходимо на обязательной основе ввести минимальное количество знаков в описании задания -500 знаков (с пробелами). Для оценки эффективности данной меры стоит оценить количество пользователей, начавших заполнять поле, но так и не завершивших процедуру. Дополнительной мерой для оценки эффективности может служить вторичное анкетирование пользователей после внедрения нововведения.

Таблица 54. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
К-т незаполненного поля ¹⁴⁰	Не более 70%
Процент исполнителей, удовлетворенных описаниям к заказам	Более 90%

Переложение части затрат на заказчиков посредством внедрения платного размещения заданий. Анкетирование позволило выявить, что большая часть исполнителей считает справедливым перенос часть затрат на заказчиков посредством платной публикации заданий. В свою очередь, 60 % исполнителей готовы к платной публикации заказов, если это

¹³⁸Выбираем профессию frontend или backend разработчика [Электронный ресурс] // skillbox.ru — Режим доступа: https://skillbox.ru/media/code/frontend_i_backend_razrabotka/ (дата обращения: 05.05.2020).

¹³⁹Исследование: сколько зарабатывают frontend разработчики [Электронный ресурс] // Rb.ru — Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/zarplaty-frontend/> (дата обращения: 05.05.2020).

¹⁴⁰Ключевые метрики эффективности интернет-магазина [Электронный ресурс] // Retailrocket.ru — Режим доступа: [https://retailrocket.ru/blog/kljuchevye-metriki-ecommerce-kotorye-vazhno-otslezhivat/#\[name=AB\]](https://retailrocket.ru/blog/kljuchevye-metriki-ecommerce-kotorye-vazhno-otslezhivat/#[name=AB]) (дата обращения: 05.05.2020).

позволит привлечь более число квалифицированных исполнителей. Внедрение данной рекомендации подразумевает доработку имеющейся системы платежей.

На данный момент в штате компании есть специалист, занимающийся внедрением и обслуживанием платежных онлайн систем, так как сервис осуществляет прием платежей с исполнителей. Однако в случае, если ввиду загруженности текущих сотрудников компании, потребуется дополнительный специалист, то стоимость его разовых услуг будет равна 73 500 рублей.

Таблица 55. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Разовое внедрение и запуск системы онлайн платежей ¹⁴¹	73 500 руб.

Дифференцирование шкалы оценки исполнителей/заказчиков по наиболее приоритетным компонентам, выявленным в ходе анкетирования. Внедрение дифференцированных шкал позволит будущим заказчикам и исполнителям с большей точностью выбирать вторую сторону сделки. По результатам анкетирования приоритетными аспектами шкалы оценки заказчиков являются:

- Соответствие деталей заказа опубликованному описанию
- Своевременная оплата выполненной услуги (без режима безопасной сделки)
- Соблюдение заказчиком правил сервиса YouDo

Если по результатам оценки эффективности данной меры будет выяснено, что более 60 % пользователей заполняет данные дифференцированные шкалы, то их можно будет дополнить такими аспектами, как “вежливость заказчика” и “удобство взаимодействия с заказчиком”. На этапе анкетирования эти составляющие шкалы были отмечены, как важные, достаточным количеством респондентов, однако не вошли в “тройку” самых популярных компонентов дифференцированной шкалы.

Приоритетными компонентами шкалы оценки исполнителей являются:

- Соответствие компетенций исполнителей заявленным

¹⁴¹Создание и запуск системы онлайн платежей [Электронный ресурс] // koloro.ru — Режим доступа: <https://koloro.ua/sozdanie-i-zapusk-sistemy-onlayn-platezhey.html/> (дата обращения: 05.05.2020).

- Подготовленность исполнителя к выполнению задания (материалы, инструменты и т. д.)
- Качество конечного результата

Ответственностью данного сотрудника будет верстка и программирование элементов интерфейса видных пользователю, а также настраивание внутреннего функционирования таким образом, чтобы общий рейтинг каждого из пользователей высчитывался должным образом исходя из оценки за каждый компонент.

Таблица 56. Затраты на внедрение

Статья затрат	Затраты на внедрение
Среднерыночная з/п фулстэк-программиста ¹⁴²	100 000 руб./месяц

Таблица 57. Возможные KPI

Название метрики	Установленный показатель
К-т заполняемости шкалы оценки	Не менее 60%

По завершении процесса получения первичных данных путем нетнографического исследования и проведения фокус-групп, а также дальнейшей проверки выявленных гипотез посредством анкетирования необходимо будет изменить существующую модель согласно выявленным аспектам.

4.3. Фреймворк Value Proposition Chain, составленный на основе данных эмпирического исследования

Во второй главе на основе данных, полученных в ходе анализа доступной вторичной информации, фреймворк Value Proposition Chain был наполнен принципами, выработанными в ходе адаптации литературы по теме ЭСП, в целом, к конкретной отрасли онлайн бирж труда. Принципы построения данного фреймворка были также описаны в главе 2 (См. параграф 2.7, стр.42). Для получения понимания о профиле потребителя, основанного на

¹⁴²Зарплаты ИТ-специалистов на конец 2018 года [Электронный ресурс] // vc.ru — Режим доступа: <https://vc.ru/flood/32337-zarplaty-it-specialistov-na-koniec-2017-goda/> (дата обращения: 05.05.2020).

данных, полученных путем трехэтапного эмпирического исследования, и способах создания ценности компанией YouDo необходимо повторно заполнить Value Proposition Canvas. Это позволит наглядно увидеть существующие в реальности выгоды и боли клиентов, их функции внутри сервиса, а также новые способы удовлетворения ожиданий, основанные на рекомендациях по усовершенствованию для компании YouDo.

К основным “болям” клиентов можно отнести:

- Наличие на официальном сайте YouDo исключительно положительных отзывов
- Существование распространённых мошеннических схем в рамках сервиса YouDo
- Частый отклик исполнителей на не существующие в реальности задания
- Ранжирование предложений исполнителей согласно рейтингу (игнорирование интересов новичков сервиса)
- Долгая работа службы поддержки и предоставление шаблонных ответов
- Недостаточно дифференцированная шкала оценки заказчиков/исполнителей
- Недостаточная спецификация заданий заказчиками
- Несправедливость системы платных откликов на задания для исполнителей
- Разовое участие пользователя в данной платформе ЭСП
- Угроза потери конфиденциальности

После составления практических рекомендаций на основе данных эмпирического исследования можно определить способы, с помощью которых компания будет “облегчать боли”:

- Своевременная реакция представителей YouDo на оставленные негативные отзывы и предоставление пояснений к ним
- Уменьшение модерации оставленных комментариев и своевременное предоставление комментариев представителями сервиса
- Систематическое информирование потенциальных и текущих клиентов о возможных угрозах
- Внедрение кнопки “Пожаловаться на задание” и возврат денежных средств откликнувшимся на него
- Упорядочение предложений исполнителей по времени отклика

- Расширение штата специалистов службы поддержки для возможности предоставления ответа пользователю в течение 48 часов, закрепления за пользователем конкретного специалиста
- Дифференцирование шкалы оценки исполнителей/заказчиков по наиболее приоритетным компонентам, выявленным в ходе анкетирования
- Введение обязательных к заполнению полей для подробного описания заказа
- Переложение части затрат на заказчиков посредством внедрения платного размещения заданий
- Внедрение системы подменных номеров

Стоит заметить, что эмпирическое исследование также позволило определить дополнительные способы повышения своей ценности для клиентов:

- Внедрение системы бонусов
- Дополнительная автоматизация платформы
- Внедрение бесплатных “пробных” периодов пользования
- Упрощение процесса регистрации

Данная работа позволила выявить направления для модернизации платформы, однако основные продукты и сервисы, предлагаемые YouDo, остались неизменными. Обновленный фреймворк представлен на страницах 107-108 (рис.14-15).

Выводы

В данной главе работы на основе трехэтапного эмпирического исследования были предложены рекомендации для дальнейшего улучшения функционирования сервиса YouDo. Внедрение указанных рекомендаций позволит повысить уровень удовлетворённости платформой, стимулируя потенциальных клиентов к присоединению, а текущих пользователей к осуществлению более частых транзакций. Кроме того, так как ряд предложенных мер основан на анализе поведения конкурентов в отрасли, их воплощение в жизнь позволит уменьшить вероятность потери клиентов из-за их перехода к другим игрокам на рынке. Особенностью предложенных мер является трудность оценки их экономического воздействия на деятельность компании. Для измерения потенциальной экономической привлекательности предложенных нововведений необходим сравнительный анализ финансовых показателей компании в двух разных временных периодах: до внедрения изменений и после. Невозможность экономической оценки изменений на данном этапе обусловлена сложностью выявления уровня корреляции между прибылью компании и

уровнем удовлетворенности пользователей теми или иными аспектами сервиса. На основе анализа вторичной информации, изучения практик конкурентов, установленных метрик и выявленных затрат на внедрение можно сформировать поэтапные рекомендации по внедрению каждой из предложенных мер. Предложенные шаги по внедрению каждой из мер представлены в приложении 2.

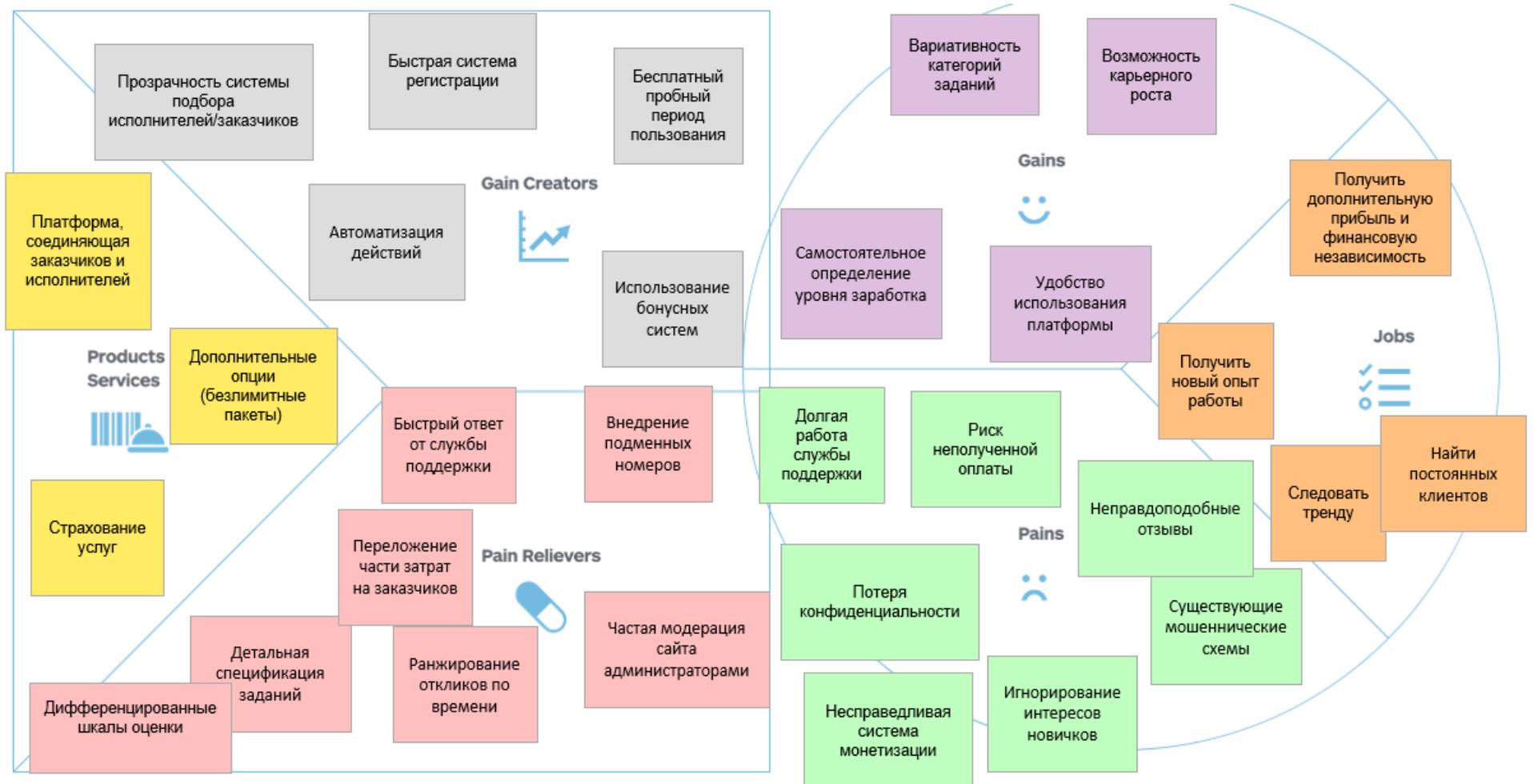


Рис.14 Value Proposition Chain для исполнителей¹⁴³

¹⁴³ Фреймворк описан на странице 104-105

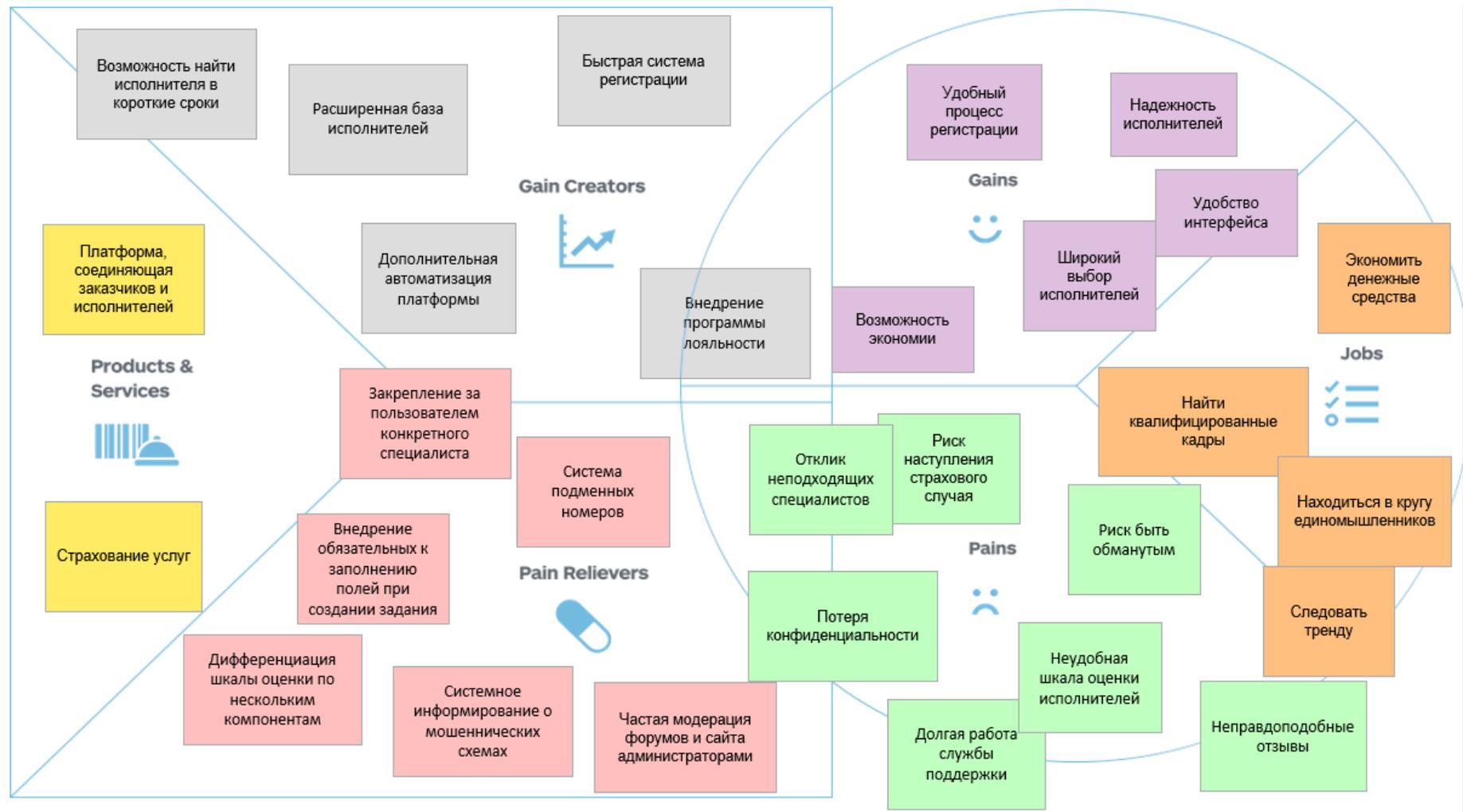


Рис.15 Value Proposition Chain для заказчиков¹⁴⁴

¹⁴⁴ Фреймворк описан на странице 104-105

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось совершенствование стратегии взаимодействия с конечными пользователями и исполнителями услуг для онлайн биржи труда YouDo. Для достижения данной цели был установлен ряд задач, поэтапное выполнение которых, привело к желаемому результату выпускной работы. На первоначальном этапе было дано определение многосторонней платформы, которой и является рассматриваемый сервис фриланса, а также установлены факторы существования многостороннего рынка. Выявление ключевых аспектов функционирования бизнеса в конкретной среде позволило определить основополагающие компоненты стратегии взаимодействия платформы с заказчиками и исполнителями, на улучшение которой и направлена данная работа. Изучив существующие тренды в отрасли ЭСП, была подтверждена актуальность выполнения текущего исследования. В дальнейшем для прояснения всего хода работы было определено понятие совместного потребления, сравненное с рядом альтернативных терминов для выявления ключевых различий. По завершении данной работы было выявлено универсальное определение, которое звучит, как: “экономическая модель, основанная на обмене и аренде продуктов и услуг, позволяющая получить доступ к собственности, знаниям, технологиям, не обладая ими.” Анализ ряда компаний, оперирующих в рассматриваемой отрасли, а также изучение научных работ позволило выявить ключевые особенности онлайн-платформ, стимулирующие пользователей к участию в них. Наиболее явными являются возможность социального взаимодействия между двумя сторонами платформы, а также преимущество экономии конечных потребителей путем оплаты временного доступа к правам собственности посредством интернет-платформы. Дальнейшее исследование научной литературы показало, что ЭСП представляет собой существующую бизнес-модель, основные признаки которой были описаны и детализированы для рассматриваемой отрасли бирж фриланса.

В первой главе ВКР были определены основные тенденции развития бизнес-модели совместного потребления, где в первую очередь был выявлен тренд постоянно увеличивающейся степени готовности участвовать в экономике обмена. Определение объема транзакций в отрасли бирж фриланса позволило убедиться в перспективах развития выбранного сектора. Также на данном этапе удалось выявить портрет пользователя данного вида сервиса, что послужило в дальнейшем отправной точкой при проведении эмпирического исследования. Кроме того, в первой главе были проанализированы наиболее частые общие проблемы, свойственные компаниям ЭСП. Их анализ позволил получить

первоначальное понимание о существующих барьерах, которые в дальнейшем были детализированы для отрасли онлайн бирж труда.

Во второй главе работы был представлен механизм взаимодействия пользователей с сервисом YouDo, который позволил обозначить основные точки контакта клиента с платформой для дальнейшего выявления положительных аспектов и затруднений на каждом из них. В дальнейшем с опорой на доступные источники вторичной информации были описаны основные драйверы и барьеры для отрасли бирж фриланса. Стоит отметить, что онлайн биржи труда еще недостаточно изучены, поэтому представленный список драйверов и барьеров был сформирован на основе информации по экономике совместного потребления в целом. Полученные данные были адаптированы для конкретного исследования по мере возможности, однако, отсутствие вторичной информации, необходимой для выполнения заявленной цели, по конкретно рассматриваемому сектору бирж фриланса является основной причиной проведения трехэтапного эмпирического исследования в рамках ВКР. По результатам второй теоретической главы полученные данные были обобщены с целью перенесения во фреймворк Value Proposition Canvas. Данный инструмент был выбран путем сравнения альтернативных фреймворков, и является наилучшим способом обеспечить понимание позиционирования услуги в соответствии с ценностями и потребностями клиента. Он создается вокруг двух основных блоков: профиля клиентов и карты ценности компании.

В третьей главе ВКР было описано проведенное трехэтапное эмпирическое исследование. Основной его целью является получение первичной информации о мотивах и механизмах поведения потребителей в отрасли. Нетнографический анализ был выбран в качестве начального метода исследования проблемы. Он позволил доказать существование самих проблем и их основные виды и направления. Полученная информация в ходе нетнографического исследования служила отправной точкой для дальнейших шагов исследования, в частности при проведении фокус групп, лег в основу составления вопросов для получения более детализированных данных. В рамках нетнографического исследования также был проведен анализ основных конкурентов для выявления успешно существующих практик, которые могут быть потенциально использованы в рамках YouDo. Вторым этапом эмпирического исследования было проведение фокус-групп. Мотивом выбора данного типа исследования являлся тот факт, что проведение фокус-групп является ключевым методом для наблюдения процесса интеракции при процессе получения данных. Взаимодействие участников фокус-группы дало возможность получить как аргументированные, так и спонтанные ответы под влиянием стимулирующего действия, исходящего от других людей,

вовлеченных в процесс. Незапланированная информация, полученная в ходе проведения фокус-групп, позволила получить расширенное представление о наиболее значимых аспектах функционирования платформы и углубиться в механизм принятия решений клиентами. Последний этап эмпирического исследования- анкетирование, позволил выявить важность каждого из улучшений для потенциальных и текущих и проверить гипотезы, сформулированные по результатам двух первых этапов. Анкетирование являлось финальным этапом эмпирического исследования, позволившим выявить не упомянутые аспекты пользования сервисом, а также сформировать конечные рекомендации по совершенствованию стратегии взаимодействия.

В четвертой главе на основе всей собранной информации были сформулированы меры по совершенствованию стратегии взаимодействия компании YouDo с заказчиками и исполнителями. Для реализации предложенных мер были просчитаны предполагаемые затраты на внедрение нововведений, обозначены ответственные подразделения, а также указаны KPI для успешного контроля эффективности. Завершающим шагом четвертой главы являлось перенесение данных, полученных путем эмпирического исследования, в Value Proposition Canvas для сравнения с информацией, полученной в ходе изучения литературы по теме. Данное сравнение позволило наглядно увидеть, каким в реальности является поведение клиентов сервиса YouDo, оценить их ожидания от представителей платформы и скорректировать свои дальнейшие действия. Для облегченного процесса внедрения также была создана инструкция по внедрению каждой меры (Приложение 2).

Таким образом, основным результатом работы является выработка общих и частных практических рекомендаций, учитывающих специфику функционирования сервиса YouDo, а также ожидания и механизм поведения потребителей при его использовании. Рекомендации затрагивают такие сферы функционирования, как способы монетизации, процесс отклика на задания и найм исполнителей, использование бонусных систем, удобство интерфейса платформы и т. д. Среди них:

- Переложение части затрат на заказчиков посредством внедрения платного размещения заданий
- Внедрение бонусных систем, включающих приоритетны для потребителей компоненты
- Дифференцирование шкалы оценки исполнителей/заказчиков по наиболее приоритетным компонентам, выявленным посредством анкетирования

Полный список рекомендаций представлен в четвертой главе работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авито услуги [Электронный ресурс] // Avito.ru — Режим доступа: https://www.avito.ru/sankt-peterburg/predlozheniya_uslug/ (дата обращения: 17.03.2020).
2. Безопасность при заключении сделок [Электронный ресурс] // Avito.ru — Режим доступа: <https://www.avito.ru/safety/deal/fraud/> (дата обращения: 05.05.2020).
3. ВСК застрахует пользователей YouDo [Электронный ресурс] // Vedomosti.ru — Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2019/02/19/vsk-zastrahuet-polzovatelei-youdo/ (дата обращения 01.02.2020).
4. Выбираем профессию frontend или backend разработчика [Электронный ресурс] // slillbox.ru — Режим доступа: https://skillbox.ru/media/code/frontend_i_backend_razrabotka/ (дата обращения: 05.05.2020).
5. 10 главных метрик email маркетинга [Электронный ресурс] // cubeline.ru — Режим доступа: <https://www.cubeline.ru/blog/posts/10-glavnyix-metrik-email-marketinga.html/> (дата обращения: 05.05.2020).
6. Доверие к незнакомцам: рынок сервисов в России достиг 230 млрд. рублей [Электронный ресурс] // forbes.ru — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/356783-doverie-k-neznakomcam-rynok-shering-servisov-v-rossii-dostig-230-mlrd/> (дата обращения: 17/04/2019).
7. Жалобы онлайн: нетнографические исследования неудовлетворенных пользователей [Электронный ресурс] // researchgate.com — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/283489563_ZALOPY_ONLAJN_NETNOGRAFICESKIE_ISSLEDOVANIA_NEUDOVLETVORENNYH_POTREBITELEJ (дата обращения: 05.03.2020).
8. Зарплаты ИТ-специалистов на конец 2017 года [Электронный ресурс] // vc.ru — Режим доступа: <https://vc.ru/flood/32337-zarplaty-it-specialistov-na-konec-2017-goda/> (дата обращения: 05.05.2020).
9. Интернетом не охвачена четверть россиян [Электронный ресурс] // Sostav.ru — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/mediascope-internetom-ne-okhvachena-chetvert-rossiyan-31282.html/> (дата обращения: 20.03.2019).
10. Исполнители ушли на задание [Электронный ресурс] // kommersant.ru — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3888832/> (дата обращения: 05.05.2020).

11. Исследование: сколько зарабатывают frontend разработчики [Электронный ресурс] // Rb.ru — Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/zarplaty-frontend/> (дата обращения: 05.05.2020).
12. Как работать с назойливыми комментариями в соцсетях [Электронный ресурс] // SMMaero.ru — Режим доступа: <https://smmaero.ru/blog/post/Kak+rabotat-s-nazojlivymi-kommentarijami-v-socsetjah/> (дата обращения: 05.05.2020).
13. Как создавалась реклама YouDo «Дела делаются...» [Электронный ресурс] // sostav.ru — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/kak-sozdavalas-reklamnaya-kampaniya-servisa-youdo-dela-delayutsya-poka-ty-delaesh-cto-lyubish-33704.html/> (дата обращения: 17.03.2020).
14. Как YouDo.com стал сервисом бытовых услуг и местом работы для полумиллиона специалистов [Электронный ресурс] // hightech.fm — Режим доступа: <https://hightech.fm/2019/01/04/youdo/> (дата обращения: 10.03.2020).
15. Качественные маркетинговые исследования и их методы [Электронный ресурс] // studref.com — Режим доступа: https://studref.com/347763/marketing/kachestvennye_marketingovye_issledovaniya_metydy/ (дата обращения: 19.03.2019).
16. Ключевые метрики эффективности интернет-магазина [Электронный ресурс] // Retailrocket.ru — Режим доступа: [https://retailrocket.ru/blog/kljuchevye-metriki-ecommerce-kotorye-vazhno-otslezhivat/#\[name=AB\]/](https://retailrocket.ru/blog/kljuchevye-metriki-ecommerce-kotorye-vazhno-otslezhivat/#[name=AB]/) (дата обращения: 05.05.2020).
17. Коллтрекинг в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // callibri.ru — Режим доступа: <https://callibri.ru/multitracking/calltracking/> (дата обращения: 05.05.2020).
18. Методика оценки программ лояльности [Электронный ресурс] // ngmsys.com — Режим доступа: <https://ngmsys.com/blog/how-to-evaluate-loyalty-program/> (дата обращения: 05.05.2020).
19. Метрики и KPI для оценки службы поддержки [Электронный ресурс] // Okdesk.ru — Режим доступа: <https://okdesk.ru/blog/top-10-kpi/> (дата обращения: 05.05.2020).
20. Отзывы о сервисе Юла [Электронный ресурс] // Otvovik.ru — Режим доступа: https://otzovik.com/reviews/yula_obyavleniya_poblizosti-prilozhenie_dlya_android/ (дата обращения: 17.03.2020).
21. ПМЭФ 2018 Экономика совместного потребления [Электронный ресурс] // Tsargrad.tv — Режим доступа: https://tsargrad.tv/articles/pmjef-2018-jekonomika-sovmestnogo-potrebleniya-est-li-pravo-na-zhizn_134680/ (дата обращения: 22.03.2019).

22. Работа с комментариями в Sociate SMM [Электронный ресурс] // Blog.sociate.ru — Режим доступа: <https://blog.sociate.ru/rabota-s-kommentariyami-v-sociatesmm/> (дата обращения: 05.05.2020).
23. Сделка без риска [Электронный ресурс] // youdo.com — Режим доступа: <https://youdo.com/sbr/> (дата обращения: 05.03.2020).
24. Сколько стоит программа лояльности [Электронный ресурс] // Advlab.ru — Режим доступа: <http://www.advlab.ru/articles/article359.htm/> (дата обращения: 05.05.2020).
25. Создание и запуск системы онлайн платежей [Электронный ресурс] // koloro.ru — Режим доступа: <https://koloro.ua/sozдание-i-zapusk-sistemy-onlayn-platezhey.html/> (дата обращения: 05.05.2020).
26. Умные города [Электронный ресурс] // Kaspersky.vedomosti. — Режим доступа: <http://kaspersky.vedomosti.ru/zhizn/economy/> (дата обращения: 20.02.2019).
27. Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев: Веб аналитик в России [Электронный ресурс] // Russia.trud.com — Режим доступа: https://vk.com/im?peers=60093383_c117_c116_91582363 (дата обращения: 05.05.2020).
28. Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев: Модератор сайта в России [Электронный ресурс] // Russia.trud.com — Режим доступа: <https://russia.trud.com/salary/692/82580.html/> (дата обращения: 05.05.2020).
29. Уровень средней зарплаты за последние 12 месяцев: Специалист по технической поддержке [Электронный ресурс] // Russia.trud.com — Режим доступа: <https://russia.trud.com/salary/692/67692.html/> (дата обращения: 05.05.2020).
30. Шеринг который нас убивает [Электронный ресурс] // Life.ru — Режим доступа: https://life.ru/t/%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8/941721/airdead_blablpusher_i_uberrape_-_shieringh_kotoryi_nas_ubivaiet/ (дата обращения: 05/04/2019).
31. Шеринговая экономика [Электронный ресурс] // Makeyourbusiness.ru — Режим доступа: <https://makeyour.business/theory/sheringovaya-ekonomika/> (дата обращения: 14.03.2019).
32. Экономика совместного потребления в России [Электронный ресурс] // Files.runet — Режим доступа: <http://files.runet-id.com/2019/itogi/itogi19-1--gubnitsin.pdf/> (дата обращения 01.02.2020).

33. «Юла» защитила продавцов. В приложении появились голосовые звонки [Электронный ресурс] // Roem.ru — Режим доступа: <https://roem.ru/10-09-2019/279326/yula-zvonki/> (дата обращения: 05.05.2020).
34. Юла: о компании [Электронный ресурс] // habr.com — Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/youla/profile/> (дата обращения: 17.03.2020).
35. Яблонский, С. А. (2018). Chapter 1 Digital Platforms: Definitions, Strategy, and Business Models. In *Multi-Sided Platforms (MSPs) and Sharing Strategies in the Digital Economy: Emerging Research and Opportunities* (pp. 1-43).
36. Andrew, P., & Jonathan, T. (2006). Focus group method and methodology: Current practice and recent debate. *International Journal of Research & Method in Education*, 29, 23– 37.
37. Botsman R, Rogers R. 2010. *What’s mine is yours—the rise of collaborative consumption*. HarperCollins: NY.
38. Botsman, R. *The Sharing Economy Lacks A Shared Definition* / R. Botsman
39. Belk R. 2014. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research* 67(8), 1595–1600.
40. Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
41. *Customer Touchpoints - The Point of Interaction Between Brands, Businesses, Products and Customers* [Электронный ресурс] // interaction-design.org — Режим доступа: <https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers/> (дата обращения: 17.03.2020).
42. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications // *Academy of management review*. 1995. Vol.20. P. 65-92.
43. Facebook Response rate and time [Электронный ресурс] // [Themarketingsquad.com](http://themarketingsquad.com) — Режим доступа: <https://themarketingsquad.com/blog/facebook-response-rate-time/> (дата обращения: 05.05.2020).
44. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, 1984
45. Hamari J, Sjöklint M, Ukkonen A. 2013. The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. Available online: papers.ssrn.com (last access March 04, 2019).
46. Hawlitschek F., Teubner T., Gimpel H. Understanding the Sharing Economy--Drivers and Impediments for Participation in Peer-to-Peer Rental // *System Sciences (HICSS)*, 2016 49th Hawaii International Conference on. – IEEE, 2016. – С. 4782-4791

47. Henning-Thurau T, Henning V, Sattler H. 2007. Consumer file sharing of motion pictures. *Journal of Marketing* 71: 1–18
48. Henten, A. H. Windekilde, I. M. Transaction costs and the sharing economy / A. H. Henten, I. M. Windekilde // *Emerald Insight INFO*. – 2016
49. Kozinets (2010) *Netnography - Doing Ethnographic Research Online*
50. КРІ в SMM: 30+ метрик эффективности маркетинга в социальных сетях [Электронный ресурс] // *texterra.ru* — Режим доступа: <https://texterra.ru/blog/kpi-v-smm-metriki-effektivnosti-marketinga-v-sotsialnykh-setyakh.html/> (дата обращения: 05.05.2020).
51. Lamberton C. P., Rose R. L. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems // *Journal of Marketing*. – 2012. – Т. 76. – №. 4. – С. 109-125.
52. Möhlmann M. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again // *Journal of Consumer Behaviour*. – 2015. – Т. 14. – №. 3. – С. 193-207
53. Mont O. 2004. Institutionalization of sustainable consumption patterns based on shared use. *Ecological Economics* 50(1-2): 135–153. 50.
54. Nielsen Global consumers embrace the share economy 2014 [Электронный ресурс] // *Nielsen.com* — Режим доступа: <http://www.nielsen.com/lb/en/pressroom/2014/global-consumers-embrace-the-share-economy.html/>(дата обращения 05.04.2020).
55. Neilson LA. 2010. Boycott or boycott? Understanding political consumerism. *Journal of Consumer Behaviour* 9(3): 214–227.
56. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, John Wiley & Sons.
57. Ostron E. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. – 1990
58. Otvovik о YouDo [Электронный ресурс] // *otzovik.ru* — Режим доступа: https://otzovik.com/reviews/youdo_com-birzha_dlya_lyubih_uslug/(дата обращения:10.03.2020).
59. Parente R. C., Geleilate J. M. G., Rong K. The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda // *Journal of International Management*. – 2017.
60. Puschmann T., Alt R. Sharing economy // *Business & Information Systems Engineering*. – 2016. – Т. 58. – №. 1. – С. 93-99

61. Richter, C. Kraus, S. Brem, A. Durst, S. Giselbrecht, C. Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. / C. Richter, S. Kraus, A. Brem, S. Durst, C. Giselbrecht // Creativity and Innovation Management
62. Share it [Электронный ресурс] // rb.ru — Режим доступа-<https://rb.ru/story/share-it/> (дата обращения 17.03.2019).
63. SATMETRIX СРАВНИЛ СРЕДНИЙ NPS ПО ОТРАСЛЯМ [Электронный ресурс] // sostav.ru — Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/382/20778/> (дата обращения: 05.05.2020).
64. Sharing economy [Электронный ресурс] // Runet-id.com — Режим доступа: <https://runet-id.com/event/sharingeconomy17/> (дата обращения:03.03.2019).
65. Sharing economy in Russia [Электронный ресурс] // tiarcenter.com — Режим доступа: https://tiarcenter.com/wp-content/uploads/2018/11/RAEC_Sharing-economy-in-Russia-2018_Nov-2018.pdf/ (дата обращения:15.02.2019).
66. Teece, D. Business models, business strategy and innovation / D. Teece // Long Range Planning. – 2010. Vol. 43 (2-3)
67. The case for collaborative consumption [Электронный ресурс] // ted2srt.org— Режим доступа: https://ted2srt.org/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption/ (дата обращения: 10.05.2019).
68. The sharing economy: dictionary of commonly used terms [Электронный ресурс] // Rachelbotsman.com. — Режим доступа: <https://rachelbotsman.com/blog/the-sharing-economy-dictionary-of-commonly-used-terms/> (дата обращения: 02.03.2019).
69. What are the average Click and Read Rate for Email Campaign [Электронный ресурс] // campaignmonitor.com — Режим доступа: <https://www.campaignmonitor.com/resources/knowledge-base/what-are-the-average-click-and-read-rates-for-email-campaigns/> (дата обращения: 05.05.2020)
70. Yablonsky, S. (2018). Multi-Sided Platforms (MSPs) and Sharing Strategies in the Digital Economy: Emerging Research and Opportunities
71. Yablonsky, S. (2017). Smart Wearable Multi-Sided Fashion Product Platforms Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain, Lecture Notes in Electrical Engineering Series, Volume 413, 2017, pp 135-150
72. YouDo: как создать сервис, объединивший миллионы заказчиков и сотни тысяч исполнителей [Электронный ресурс] // Incrussia.ru — Режим доступа:

<https://incrussia.ru/understand/denis-kutergin-youdo-kak-sozdat-servis-obedivshij-milliony-zakazchikov-i-sotni-tysyach-ispolnitelej/> (дата обращения:10.03.2020).

73. YouDo-отзывы [Электронный ресурс] // Gdepapa.ru— Режим доступа: <https://gdepapa.ru/forum/live/work/topic24799/?page=2/> (дата обращения:10.03.2020).

74. YouDo-отзывы [Электронный ресурс] // Irecommend — Режим доступа: <https://irecommend.ru/content/you-do> (дата обращения:10.03.2020).

75. Youla.ru-отзывы [Электронный ресурс] // Irecommend — Режим доступа: <https://irecommend.ru/content/sait-yula-besplatnye-obyavleniya-mobilnoe-prilozhenie/> (дата обращения:17.03.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Бланк анкеты

Страница 1

1. Являетесь ли вы пользователем онлайн-биржи фриланса YouDo? (Одиночный выбор)

Да

Нет

Страница 2

2. Задумывались ли вы когда-нибудь о том, чтобы зарегистрироваться на сервисе? (Одиночный выбор)

Да

Нет

Страница 3

3. Какие факторы заставили вас усомниться в вашем намерении? (Множественный выбор)

Сложный процесс регистрации

Отзывы пользователей сервиса

Существующие тарифы за использование сервиса

Угроза конфиденциальности персональных данных

Политика компании в отношении решения проблем/ вопросов

Другое

Страница 4

4. С какой целью Вы используете сервис YouDo? (Множественный выбор)

Ищу квалифицированных специалистов

Ищу клиентов

Страница 5

5. Как Вы оцениваете работу службы поддержки сервиса YouDo? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Крайне не удовлетворен						Полностью удовлетворен

Страница 6

6. С какими из перечисленных проблем Вы сталкивались при взаимодействии со специалистами службы поддержки сервиса YouDo? (Множественный выбор)

Некомпетентность специалистов службы поддержки

Отсутствие оперативности при решении вопроса

Предоставление шаблонных ответов

Игнорирование оставленных запросов на решение вопроса/конфликтной ситуации

Другое

Страница 7

Представьте, что сервис YouDo усовершенствует работу технической службы поддержки

Страница 8

7. Насколько важным для Вас является решение существующего вопроса/конфликтной ситуации в течение 48 часов? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Неважным						Важным

Страница 9

8. Насколько важным для Вас является детальное рассмотрение каждого конкретного случая специалистом службы поддержки? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Неважным						Важным

Затрудняюсь ответить

Страница 10

9. Я предпочитаю контактировать с персонально назначенным специалистом службы поддержки (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Не согласен						Согласен

Затрудняюсь ответить

Страница 11

10. Я предпочитаю контактировать со специалистом службы поддержки посредством:

(Множественный выбор)

- e-mail
 - мобильной связи
 - чата в личном кабинете пользователя
 - Другое
-

Страница 12

11. Как Вы реагируете на то, что на официальном сайте сервиса опубликованы исключительно положительные комментарии? (Множественный выбор)

- Это является гарантией высококачественного сервиса
 - Доверяю отзывам, оставленным на официальном сайте YouDo
 - Подозреваю YouDo в скрывании негативной информации
 - Изучаю отзывы на альтернативных интернет- порталах
 - Другое
-

Страница 13

12. Как Вы реагируете на наличие на официальном сайте YouDo исключительно положительных отзывов и комментариев? (Множественный выбор)

- Радуюсь
 - Злюсь
 - Расстраиваюсь
 - Удивляюсь
 - Испытываю недоумение
 - Ничего не чувствую
 - Другое
-

Страница 14

13. Насколько важным для Вас является информирование о существующих мошеннических схемах на платформе YouDo? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Неважным						Очень важным

- Затрудняюсь ответить

Страница 15

14. Как часто Вы откликались на мошеннические задания*?

*задания, не существующие в реальности (Одиночный выбор)

- Никогда
 - 1 раз
 - 2-4 раза
 - Больше
 - Другое
-

Страница 16

15. Какое решение данной проблемы является для Вас наиболее удобным?

(Множественный выбор)

- Информирование службы поддержки о нарушении посредством телефонного звонка
 - Информирование службы поддержки о нарушении посредством e-mail
 - Использование кнопки "Пожаловаться"
 - Информирование о нарушении при помощи составления комментария в описании заказа
 - Не считаю, что эта проблема является значимой
 - Другое
-

Страница 17

16. Насколько важным для Вас является возврат денег за отклик на мошенническое задание? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Неважным						Важным

Затрудняюсь ответить

Страница 18

17. Как Вы оцениваете описания к опубликованным заказам? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Не позволяют оценить возможность выполнения заказа						Содержат всю необходимую информацию

Затрудняюсь ответить

Страница 19

18. Считаете ли Вы эффективной текущую систему оценки заказчиков/исполнителей, согласно которой второй стороне сделки выставляется одна общая оценка? (Одиночный выбор)

Да, общая оценка дает исчерпывающее представление о потенциальном заказчике/исполнителе

Шкалу оценки необходимо дифференцировать по нескольким компонентам

Другое

Страница 20

19. Система оценки заказчиков должна включать следующие компоненты: (Множественный выбор)

Вежливость заказчика

Соответствие деталей заказа опубликованному описанию

Своевременная оплата выполненной услуги

Соблюдение заказчиком правил сервиса YouDo

Удобство взаимодействия с заказчиком

Другое

Страница 21

20. Система оценки исполнителей должна включать следующие компоненты: (Множественный выбор)

Вежливость исполнителя

Соответствие компетенций исполнителя заявленным

Подготовленность исполнителя к выполнению задания (наличие материалов, инструментов и т. д.)

Соблюдение исполнителем правил сервиса YouDo

Качество конечного результата

Удобство взаимодействия с исполнителем

Другое

Страница 22

На данный момент механизм работы сервиса YouDo выглядит таким образом:

Исполнители имеют возможность платно откликнуться на любое выбранное задание
 Заказчики вправе выбрать любого понравившегося специалиста из откликнувшихся
 Специалисты, откликнувшиеся на задание, но не выбранные заказчиком, не получают
 обратно денежные средства за платный отклик

Страница 23

21. Считаете ли Вы справедливой систему платных откликов на опубликованные
 заказы? (Одиночный выбор)

Да

Нет

Страница 24

22. Считаете ли Вы, что часть затрат должна быть перенесена на заказчиков?
 Заказчики будут платить определенный процент от стоимости заказа за право его
 публикации, что приведет к снижению стоимости откликов для исполнителей (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно НЕ согласен(на)						Абсолютно согласен(на)

Страница 25

23. Готовы ли Вы платить за возможность публикации заказа, если это приведет к
 росту числа специалистов, откликнувшихся на заказ? (Шкала)

	1	2	3	4	5	
НЕ готов(ва)						Готов(ва)

Страница 26

На данный момент платформа YouDo не имеет бонусной программой лояльности.
 Какой бы Вы хотели её видеть?

Страница 27

24. Считаете ли Вы необходимым введение системы бонусов в рамках платформы
 YouDo? (Одиночный выбор)

Да

Нет

Другое

Страница 28

25. Система бонусов платформы YouDo должна включать: (Множественный выбор)

Возможность бесплатной публикации каждого 5-го заказа в рамках одной категории услуг

Возможность пользоваться сервисом совершенно бесплатно на протяжении 24 часов после достижения отметки в 10 выполненных заказов

Возможность бесплатной публикации 3-х заданий при достижении рейтинга 4.5

Другое

Страница 29

26. Система бонусов платформы YouDo должна включать: (Множественный выбор)

Возможность бесплатного отклика на задание после достижения отметки в 5 выполненных заказов

Предоставление возможности бесплатного пользования сервисом в течение 24 часов после достижения отметки в 10 выполненных заказов

Возможность бесплатного отклика на 3 задания при достижении рейтинга 4.5

Другое

Страница 30

27. Использование подменных номеров в рамках платформы YouDo позволит Вам чувствовать себя более безопасно (Шкала)

	1	2	3	4	5	
Абсолютно согласен(на)	НЕ					Абсолютно согласен(на)

Страница 31

28. Как вы реагируете на частую e-mail рассылку о потенциальных заданиях в рамках вашей категории услуг? (Множественный выбор)

Радуюсь дополнительному информированию

Раздражаюсь

Злюсь

Не испытываю никаких эмоций

Другое

Страница 32

29. Считаете ли вы необходимым информирование ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО посредством уведомлений в личном кабинете пользователя YouDo? (Одиночный выбор)

- Да
 Нет
 Другое
-

Приложение 2. Поэтапное внедрение нововведений

Поэтапное внедрение предложенных рекомендаций

1. Совершенствование механизма работы с негативными комментариями
 - Понять, как распределить дополнительную нагрузку среди штата сотрудников (использование существующих ресурсов/найм дополнительного модератора)
 - Обучить работе с сервисом отслеживания комментариев и их аналитики
 - Установить вышеупомянутые KPI
 - Отследить их выполнение
 - Провести повторное анкетирование для оценки эффекта проделанной с комментариями работы

2. Систематическое информирование потенциальных и текущих клиентов о возможных угрозах
 - Нанять дополнительного веб-аналитика
 - Установить вышеупомянутые KPI
 - Отследить их выполнение
 - Провести дополнительное расширенное исследование для выявления и оценки влияния дополнительного информирования на уровень доверия к компании, которая его осуществляет

3. Внедрение системы подменных номеров
 - Понять, как распределить дополнительную нагрузку среди штата сотрудников (использование существующих ресурсов/найм сотрудника)
 - Установить коды для динамической подмены номера
 - Выявить количество пользователей, воспользовавшихся подменным номером в первый месяц после внедрения

4. Внедрение кнопки “Пожаловаться на задание” и возврат денежных средств откликнувшимся на него

- Понять, как распределить дополнительную нагрузку среди штата сотрудников (использование существующих ресурсов/найм фулстэк-программиста)

- Установить вышеупомянутые KPI
- Отследить их выполнение
- Определить, сколько в среднем за месяц каждый пользователь воспользовался кнопкой

5. Упорядочение предложений исполнителей по времени отклика

- Понять, как распределить дополнительную нагрузку среди штата сотрудников (использование существующих ресурсов/найм бэкенд-программиста)

- Установить вышеупомянутые KPI
- Отследить их выполнение
- Провести повторное анкетирование для оценки удовлетворенности исполнителей

6. Расширение штата службы поддержки

- Определить, сколько сотрудников работает в службе поддержки на данный момент

- Установить вышеупомянутые KPI
- Определить, сколько дополнительных сотрудников необходимо для выполнения установленных показателей

- Систематический контроль качества работы службы поддержки (оценка не ниже 4-х звезд)

7. Внедрение бонусных систем, включающих компоненты приоритетные для клиентов, которые были выявлены в ходе анкетирования

- Назначить бэкенд-программиста для внедрения и контроля бонусной программы

- Комплексное внедрение программы лояльности
- Установить вышеупомянутые KPI
- Оценить эффективность программы лояльности после 6 месяцев использования

- Выявить пожизненную ценность клиента
- При эффективности принятых мер внедрить дополнительные компоненты программы лояльности, выявленные в ходе анкетирования

8. Введение обязательных к заполнению полей для подробного описания заказа
 - Понять, как распределить дополнительную нагрузку среди штата сотрудников (использование существующих ресурсов/найм frontend-программиста)
 - Установить вышеупомянутые KPI
 - Отследить их выполнение
 - Провести повторное анкетирование исполнителей для оценки удобства описаний к заказам
9. Переложение части затрат на заказчиков посредством внедрения платного размещения заданий
 - Разовое внедрение и запуск системы онлайн платежей
 - Назначить специалиста, ответственного за мониторинг и обслуживание системы платежей со стороны заказчиков
 - Установить вышеупомянутые KPI
 - Отследить их выполнение
 - Провести анкетирование для оценки уровня удовлетворенности заказчиков и исполнителей после изменения способа монетизации
10. Дифференцирование шкалы оценки исполнителей/заказчиков по наиболее приоритетным компонентам, выявленным в ходе анкетирования
 - Понять, как распределить дополнительную нагрузку среди штата сотрудников (использование существующих ресурсов/найм фулстэк-программиста)
 - Установить вышеупомянутые KPI
 - Отследить их выполнение
 - При заполняемости шкал более 60% ввести дополнительные компоненты, отмеченные респондентами в ходе анкетирования

