Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра экономики предприятия и предпринимательства

**АНДРЕЕВ Илья Валерьевич  
Выпускная квалификационная работа  
РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

**ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ**

Направление 38.03.01 «Экономика»  
Основная образовательная программа бакалавриата

«Экономика»  
Профиль «Экономика фирмы и управление инновациями»

Научный руководитель:

Доцент, к.э.н. Крылова Ю.В.

Рецензент:

Доцент, к.э.н. Павель Е.В.

Санкт-Петербург  
2020

Содержание

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc41478793)

[ГЛАВА 1 ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИННОВАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ 5](#_Toc41478794)

[1.1 Цифровые платформы: понятие и виды 5](#_Toc41478795)

[1.2 Мировые и российские тенденции развития цифровых платформ 11](#_Toc41478796)

[ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ 17](#_Toc41478797)

[2.1 Этапы и инструменты формирования маркетинговой стратегии 17](#_Toc41478798)

[2.2 Методический подход к разработке стратегии продвижения цифровой платформы 24](#_Toc41478799)

[ГЛАВА 3 РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В КОМПАНИИ ООО «ГОРБИЛЕТ» 31](#_Toc41478800)

[3.1 Общая характеристика исследуемой компании ООО «Горбилет» 31](#_Toc41478801)

[3.2 Разработка маркетинговой стратегии компании «Горбилет» 35](#_Toc41478802)

[3.3 Разработка стратегии продвижения компании «Горбилет» 44](#_Toc41478803)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 57](#_Toc41478804)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 58](#_Toc41478805)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 60](#_Toc41478806)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 62](#_Toc41478807)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 64](#_Toc41478808)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4 65](#_Toc41478809)

# ВВЕДЕНИЕ

Маркетинговая стратегия организации является одним из важнейших элементов общей стратегии развития компании. Именно грамотно составленная маркетинговая стратегия определяет высокий потенциал роста объема продаж организации. В настоящее время развитие современных технологий привело к появлению инновационной бизнес-модели – цифровой платформе. Платформы, как и организации с другими бизнес-моделями, нуждаются в эффективной системе продвижения, которая должна учитывать особенности данного формата ведения бизнеса.

Соответственно, актуальность данной работы заключается в потребности современных организаций с платформенной бизнес-моделью в построении эффективной маркетинговой стратегии.

Исходя из этого, целю работы является разработка методического подхода к построению маркетинговой стратегии бизнес-платформы.

В исследовании поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать понятие бизнес-платформы и рассмотреть основные типы платформ;
2. Изучить мировые и российские тенденции развития цифровых платформ;
3. Создать методический подход к разработке маркетинговой стратегии и стратегии продвижения бизнес-платформы;
4. Проанализировать деятельность компании «Горбилет», провести анализ ее финансового состояния;
5. Выделить угрозы и возможности для компании «Горбилет», исходящие от внешней среды, а также сильные и слабые стороны организации с использованием SWOT-анализа;
6. Разработать маркетинговую стратегию компании «Горбилет»;
7. Детализировать маркетинговую стратегию за счет формирования стратегии двустороннего продвижения цифровой платформы «Горбилет».

Объектом исследования являются российские и мировые цифровые платформы, а также инструменты их продвижения.

Предметом исследования является анализ особенностей продвижения цифровых платформ.

Практическая значимость исследования заключается в разработке маркетинговой стратегии цифровой платформы на примере компании ООО «Горбилет».

Теоретической основой исследования являются работы современных зарубежных ученых, ведущих исследования в области формирования маркетинговой стратегии и занимающихся изучением бизнес-платформ, а также труды современных отечественных экономистов, посвященные исследованиям указанных проблем. Для третьей главы работы были использованы фактические данные, полученные в результате прохождения преддипломной практики в компании ООО «Горбилет».

Методологической основой исследования являются методы сравнения, анализа, синтеза, интервью, классификации, обобщения и систематизации.

Реализация указанной цели и задач обусловила структуру и логику работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Первая глава посвящена рассмотрению понятия цифровой платформы, а также основных видов данной бизнес-модели. Также в первой главе рассматриваются тенденции развития цифровых платформ в мировых и российских масштабах. Во второй главе рассматриваются основные этапы формирования маркетинговой стратегии организации, а также выделяются основные инструменты, необходимые для определения маркетинговой стратегии компании. Каждый анализ внутренней или внешней среды компании рассматривается в контексте управления цифровой платформой. Также в данной главе составляется методический подход к разработке маркетинговой стратегии цифровой платформы. Третья глава посвящена подробному описанию процесса разработки маркетинговой стратегии компании «Горбилет» за счет использования основных инструментов анализа внешней и внутренней среды компании.

# ГЛАВА 1 ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ИННОВАЦИОННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

# 1.1 Цифровые платформы: понятие и виды

Рассматривая понятие платформы, необходимо отметить, что изначально оно было тесно связано с понятием двустороннего и многостороннего рынка. Двусторонние (многосторонние) рынки – это сетевые рынки, которые имеют две (более двух) группы пользователей с возникновением [сетевых эффектов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82) между ними. Каждая категория пользователей имеет свою роль и цели взаимодействия, но такая сеть становится необходимой каждой группе как среда для совместного взаимодействия. Самое главное свойство многосторонних рынков – это сетевые эффекты. Наличие сетевых эффектов приводит к тому, что ценность продукта (услуги) возрастает пропорционально количеству пользователей самого продукта или связанных с ним продуктов. Таким образом, именно в условиях цифровой экономики появились технологии, позволяющие организовать взаимодействие сторон в сети интернет. Такие технологии позволили существенно увеличить количество участников и масштабы деятельности двусторонних и многосторонних рынков, в результате чего и появились цифровые платформы.

Цифровая платформа в современной научной и управленческой литературе рассматривается как инновационная бизнес-модель, появившаяся в результате цифровизации экономики. Выделяют три этапа создания бизнес-платформ[[1]](#footnote-2):

1. Появление Интернета и его использование в direct marketing в процессе формирования, развития и работы с клиентской базой, которой компания предоставляет различные товары и услуги. Эта технология используется для рынков b2b и b2c.

2. Появление крупных корпораций в сфере коммуникаций, Android и Apple, построивших свой бизнес на основе уникальной бизнес-модели, которая позволила им очень быстро переориентировать на свои продукты потребителей компаний, давно и, как казалось, прочно закрепившихся на рынке мобильных устройств. Особенности этих бизнес-платформ заключаются в том, что они предоставляют комплексную услугу и затягивают потребителя в освоение все новых и новых мобильных приложений и сервисов.

3. Особенности современной бизнес-платформы заключаются в том, что она может не иметь клиентской базы. Потребители могут иметь на своих мобильных устройствах несколько приложений и не являться приверженцами услуги или продукта конкретной компании. Привлечение потребителей происходит на основе предоставления наиболее дешевой или наиболее удобной услуги, соединяя любого потребителя и любого человека, готового предоставить услугу.

Джеффри Паркер, профессор Тулейнского университета и сотрудник MIT Center for Digital Business, дает следующее определение платформы: «Платформа – новая бизнес-модель, использующая технологии объединения людей, организаций и ресурсов в интерактивной экосистеме, в рамках которой создается и распространяется огромный объем ценности для пользователя»[[2]](#footnote-3).

Важно отметить, что за счет новых технологий, появившихся в условиях цифровой экономики, появилась возможность организовывать взаимодействие сторон в интернет-пространстве. Современные технологии стали катализатором увеличения числа участников и масштабов деятельности организаций нового формата. Ученые Массачусетского технологического института так раскрыли данный аспект в опубликованном определении: «Цифровая платформа – обеспеченная высокими технологиями бизнес-модель, которая создает стоимость, облегчая обмены между двумя или больше взаимозависимыми группами участников»[[3]](#footnote-4).

Российские ученые также занимаются изучением бизнес-платформ. Так, в 2018 году центр компетенций направления «Информационная инфраструктура» программы «Цифровая экономика РФ» компании «Ростелеком» представил собственный [подход к определению цифровой платформ](http://files.data-economy.ru/digital_platforms.pdf)ы. Документ был одобрен 25 апреля на заседании подкомиссии по цифровой экономике Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.

Согласно данному документу, предложено следующее определение цифровой платформы: «Цифровая платформа – это система алгоритмизированных взаимовыгодных взаимоотношений значимого количества независимых участников отрасли экономики (или сферы деятельности), осуществляемых в единой информационной среде, приводящая к снижению транзакционных издержек за счёт применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда»[[4]](#footnote-5).

Действительно, цифровые платформы за счет использования цифровых технологий и сложных алгоритмов существенно снижают уровень временных, эксплуатационных, трансакционных издержек (издержки поиска информации, издержки подбора сочетаний потенциальных партнеров, издержки заключения соглашений, эксплуатационные издержки и т.д.), тем самым обеспечивая раскрытие новых источников и нереализованного потенциала как со стороны предложения, так и спроса, в результате чего появляются новые виды взаимодействий и даже целые отрасли и рынки[[5]](#footnote-6). Особенностью и одним из главных преимуществ платформенной бизнес-модели является то, что она позволяет практически мгновенно передавать ценности заинтересованным сторонам, то есть участникам платформы[[6]](#footnote-7). Таким образом, многократно сокращается длительный процесс перехода ценности от производителя к потребителю.

Как отмечено в определении, бизнес-платформы стали причиной изменения системы разделения труда. Джеремиас Адамс-Прассль, профессор права Оксфордского университета, считает, что модель «люди-как-услуга» (Humans as a Servicе), появившаяся в результате деятельности платформ, является будущим трудовых отношений[[7]](#footnote-8). Краудсорсинг, то есть использование в качестве работников независимых подрядчиков, набирает популярность в силу роста числа и масштабов цифровых платформ. Однако профессор Джеремиас Адамс-Прассль выделяет и негативные явления, связанные с данным феноменом. «В результате люди могут оказаться без обращения к нормам защиты работников, от закона о минимальной заработной плате и времени работы до правил в области охраны труда и техники безопасности и несправедливой защиты при увольнении» - отмечает профессор Оксфордского университета. Таким образом, одна из главных проблем, связанных с платформенной бизнес-моделью, заключается в отсутствии четкого регулирования правоотношений, связанных с самозанятыми исполнителями.

В представленном докладе компания «Ростелеком» выделяет пять основных критериев отнесения той или иной бизнес-модели к категории «цифровая платформа»[[8]](#footnote-9):

1. Алгоритмизация взаимодействия участников платформы.

2. Взаимовыгодность отношений участников платформы (принцип «win-win»).

3. Значимость количества участников деятельности (масштаб), использующих платформу для взаимодействия.

4. Наличие единой информационной среды, в которой осуществляются взаимодействия участников, и соответствующей информационно-технологической инфраструктуры.

5. Наличие эффекта в виде снижения транзакционных издержек при взаимодействии различных участников платформы – по сравнению с тем же взаимодействием без платформы.

Данные признаки отражают и основные преимущества цифровых платформ по сравнению с традиционной моделью ведения бизнеса, благодаря которым платформенная бизнес-модель в настоящее время является более эффективной и, как результат, представлена крупнейшими мировыми компаниями по рыночной капитализации.

Рассмотрим основные типы цифровых платформ. Отметим, что классификация платформ, приведенная далее, была сформирована по следующим пяти признакам: по функциональному назначению, по стратегии формирования экосистемы, по степени автономии участников, по размеру, по стратегии монетизации.

По функциональному назначению выделяют следующие виды платформ: транзакционные, инновационные, компании-интеграторы, инвестиционные[[9]](#footnote-10). Транзакционные платформы (многосторонние рынки) соединяют разные группы участников со стороны спроса и предложения. Инновационные платформы объединяют вокруг себя компании-комплементоры (дополняющие), каждая из которых вносит свой вклад в создание сложного продукта. Интеграционная платформа основана на технологии, продукте или услуге, которая одновременно выполняет функции инновационной и транзакционной платформ. Инвестиционные платформы объединяют компании в рамках единой стратегии по созданию инвестиционного портфеля платформы и функционирующие как холдинговая или инвестиционная компания.

По стратегии формирования экосистемы выделяют следующие виды цифровых платформ: закрытые, платформы-интеграторы, связующие платформы и платформы-организаторы. В закрытых платформах центральная компания сама определяет круг участников, контролирует приложения, наполнение сайтов, коммуникации, ограничивает доступ к неутвержденным приложениям и контенту. В платформах-интеграторах участники участвуют в создании продукта, который определяет компания, выступающая связующим элементом между участниками платформы. Связующие платформы обеспечивают обмен данными между сайтами или другими-платформами. Платформы-организаторы (оркестраторы) создают экосистему и координируют деятельность ее участников. Под оркестрацией (организацией деятельности участников) понимают совокупность продуманных действий, осуществляемых с определенной целью, которые предпринимает центральная фирма для создания и извлечения ценности из сетевых взаимодействий. К таким действиям относятся: организация мобильности информации и данных, стимулирование инноваций и обеспечение стабильности системы.

Приведенные выше классификации цифровых платформ по функциональному назначению и стратегии формирования экосистемы не являются единственными. Также различают три основных модели платформ по степени автономии участников:

* участники полностью автономны;
* собственники платформы определяют условия участия, цены, процент от выручки, который должен быть перечислен платформе пользователями;
* собственники определяют лишь некоторые параметры взаимоотношений.

В 2017 году Европейской комиссией было проведено исследование по выборке из 200 платформ, функционирующих в Европе, с целью определения размеров данных цифровых платформ. Таким образом, по размеру, в соответствии с данным исследованием, выделяются следующие виды платформ: мелкие платформы, доход которых составляет менее 1 млн. евро (36%), средние платформы с доходом от 1 до 10 млн. евро (15%), большие платформы с доходом от 10 до 100 млн. евро (34%) и очень большие платформы, доход которых – более 100 млн. евро (15%)[[10]](#footnote-11).

В соответствии с тем же исследованием Европейском комиссии, были выделены следующие стратегии монетизации платформ:

* фиксированная ставка для клиентов, включающая вознаграждение поставщику товара или услуги и прибыль платформ (используют 41% платформ);
* комиссионные сборы от тарифа поставщика товара или услуги (используют 40% платформ);
* система платного доступа к контенту (используют 16% платформ);
* бесплатные услуги для пользователей, доходы за счет размещения рекламы (используют 3% платформ).

Систематизируем представленные выше типы платформ по основным классификационным признакам (табл. 1).

Таблица 1 – Типы цифровых платформ по различным признакам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Классификационный**  **признак** | **Типы платформы** | | | |
| Функциональное назначение | транзакционные | инновационные | компании-интеграторы | инвестиционные |
| Стратегия формирования экосистемы | закрытые платформы | объединение комплементоров | связывающие | организующие |
| Степень автономии участников | собственники платформы определяют все условия взаимоотношений участников платформы | собственники определяют некоторые параметры взаимоотношений | полная независимость от собственников платформ | – |
| Размер | мелкие платформы с доходом менее 1 млн. евро | средние, с доходом от 1 до 10 млн. евро | большие платформы – доход от 10 до 100 млн. евро | очень большие платформы, с доходом более 100 млн. евро |
| Стратегия монетизации | комиссионные сборы с поставщика услуги или товара | фиксированная ставка для пользователей товаром или услугой, включающая комиссионные | платный доступ к контенту платформы | бесплатные для пользователей  доходы от размещения рекламы |

*Источник:* Составлено автором

Многообразие цифровых платформ обусловлено стремительным внедрением данной бизнес-модели в рамках последнего десятилетия. В следующем параграфе будут подробно рассмотрены тенденции развития бизнес-платформ в мировом масштабе и в масштабе страны.

# 1.2 Мировые и российские тенденции развития цифровых платформ

За последнее десятилетие наблюдаются существенные изменения в мировом рейтинге топ-10 компаний по рыночной капитализации. Так, на 31 марта 2009 г. десять крупнейших компаний по рыночной капитализации составляли преимущественно организации сырьевого сектора. Microsoft – единственная платформенная компания, которая вошла в данный рейтинг в 2009 году. По состоянию на 13 января 2019 г. целых семь компаний, являющихся цифровыми платформами, вошли в список топ-10: Amazon, Microsoft, Alphabet, Apple, Facebook, Tencent и Alibaba. Совокупная рыночная капитализация вышеперечисленных компаний составляет более 4,2 трлн. долл. США (табл. 2).

Мировым лидером по рыночной капитализации на текущую дату являлась компания Amazon, которая является типичным представителем организации с платформенной моделью бизнеса[[11]](#footnote-12). На сайте компании интернет-пользователи могут размещать и самостоятельно продавать свои товары, используя Amazon как онлайн-площадку для взаимодействия. Начиная, как интернет-магазин по продаже книг, компания Amazon за счет эффективной диверсификации расширила ассортимент предлагаемой продукции, а затем стала полноценной цифровой платформой, на которой различные поставщики могут предлагать свои продукты, а покупатели выбирать из множества предложений наиболее подходящие для себя.

Таблица 2 – Десять крупнейших мировых компаний в 2009 и 2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2009** | | | **2019** | | |
| Компания (страна) | Год  основания | Капитализация,  млрд долл. | Компания (страна) | Год  основания | Капитализация,  млрд долл. |
| ExxonMobil (США) | 1870 | 337 | **Amazon (США)** | 1994 | 802 |
| PetroChina (КНР) | 1999 | 287 | **Microsoft (США)** | 1975 | 789 |
| Wal-Mart Stores (США) | 1999 | 204 | **Alphabet (Google) (США)** | 2015 (1998) | 737 |
| ICBC (КНР) | 1984 | 188 | **Apple (США)** | 1976 | 720 |
| China Mobile (КНР) | 1997 | 175 | Berkshire Hathaway (США) | 1955 | 482 |
| **Microsoft (США)** | 1975 | 163 | **Facebook (США)** | 2004 | 413 |
| AT&T (США) | 1983 | 149 | **Tencent Holdings (КНР)** | 1998 | 401 |
| Johnson & Johnson (США) | 1886 | 145 | **Alibaba Group (КНР)** | 1999 | 392 |
| Royal Dutch Shell (Британия) | 1907 | 139 | Johnson & Johnson (США) | 1886 | 348 |
| Procter&Gamble (США) | 1961 | 138 | JPMorgan Chase (США) | 1871 | 332 |

*Составлено по:* URL: <https://psyera.ru/ocenka-akciy-raschety-formuly_12048.htm> (дата обращения: 14.11.2019)

Доминирование платформенных компаний во многом связано с увеличением их экосистем. Так, среднемесячное количество уникальных пользователей социальной сети Facebook по всему миру в 2008 году составляло 197 млн. чел., а в 2018 году составило 2,3 млрд. чел.[[12]](#footnote-13). Таким образом, за данное десятилетие число пользователей увеличилось практически в 12 раз. Еще более существенный рост пользователей показала социальная сеть Intagram, совокупный среднегодовой темп роста которой за период с 2013 по 2018 год составил 62%. Так, среднемесячная аудитория социальной сети увеличилась почти в 11 раз за 5 лет с 90 млн. чел. в 2013 году до 1 млрд. чел. в 2018 году[[13]](#footnote-14). Также огромный рост показала китайская платформа WeChat. За период с 2011 по 2018 год среднемесячное число уникальных пользователей увеличилось в 22 раза (с 50 млн. чел. до 1,1 млрд. чел.)[[14]](#footnote-15).

По результатам отчета Accenture[[15]](#footnote-16) в период с 2010 по 2015 год в цифровые платформы было инвестировано около 20 млрд. долл. США в рамках 1053 публичных сделок. Более половины этих инвестиций выпало на 2014-2015 года. Однако, по данным того же исследования, вопреки высокому потенциалу цифровых платформ, только 10% стартапов, которые стали объектом инвестирования, станут самостоятельными и прибыльными бизнес-платформами в ближайшие годы. Также отчет Accenture показал, что к 2020 году Китай, Индия и США будут доминировать в области платформенной экономики, и разрыв между ними и другими странами будет только расти.

Так, по данным исследования[[16]](#footnote-17), проведенного в 2018 году, наибольшее количество платформенных компаний базируется в США – 66% от общемирового числа. Азиатский рынок представлен платформенными компаниями в размере 33%. В Европе же находится только 3% бизнес-платформ. Графически данные исследования представлены на рисунке 1. Таким образом, можно сделать вывод, что, пока Европа не укрепит позиции в данном аспекте, на мировой арене будет наблюдаться доминирование американских и азиатских компаний. Европейским организациям необходимо значительно увеличить процент компаний с платформенной моделью бизнеса, чтобы сохранить конкурентоспособные позиции.

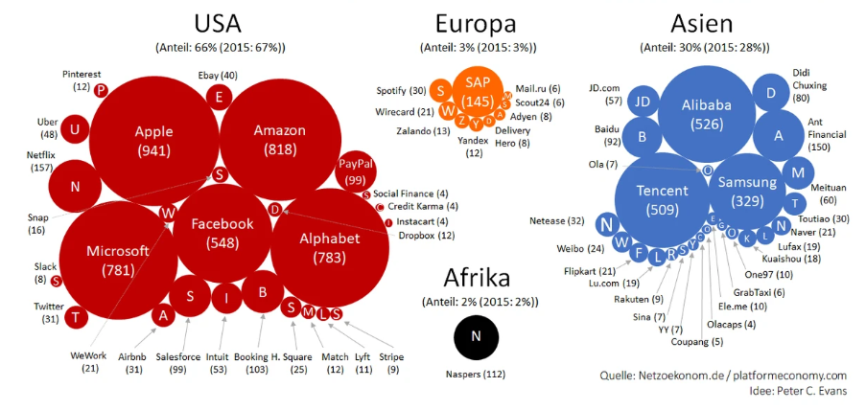


Рисунок 1 – Распределение цифровых платформ по частям света

*Источник:* URL: <https://www.platformeconomy.com/blog/wert-der-plattform-okonomie-steigt-im-ersten-halbjahr-um-1-billion> (дата обращения: 14.11.2019)

Говоря про европейские цифровые платформы, необходимо отметить, что 3% от общего их количества, по данным Центра стратегических разработок[[17]](#footnote-18), составляют российские платформы. Цифровые платформы в России представлены, прежде всего, в формате поисковых систем, социальных сетей и мессенджеров. Однако платформенные компании наблюдаются также в сфере финансов и электронной торговли, образования, туризма, транспорта и тд. В приложении 1 представлены примеры зарубежных цифровых платформ и их российских аналогов.

На основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что в России имеется потенциал для развития цифровых платформ, имеются компании платформенного типа, сопоставимые по функциональным характеристикам с их зарубежными аналогами. Однако практически все многообразие вышеуказанных платформ представлено всего двумя крупными цифровыми корпорациями: Яндекс и Mail.Ru Group.

По итогам 2018 года ни одна платформенная организация не вошла в топ-10 компаний по рыночной капитализации в РФ (табл. 3). Бизнес-модель компании «Сбербанк», несмотря на наличие таких сервисов как «Сбербанк Онлайн» и «Сбербанк-Инвест», нельзя назвать платформенной ввиду наличия ряда признаков традиционного подхода к ведению бизнеса: большое число офлайн-отделений компании, отсутствие возможности работать исключительно в цифровом пространстве, а также наличие возможности взаимодействовать с клиентами исключительно в офлайн среде. В топ-100 данного рейтинга вошли только две организации с явно выраженной платформенной бизнес-моделью: Яндекс (14-я позиция) и Mail.Ru Group (23-я позиция). Таким образом, на рынке Российской Федерации наблюдается ситуация слабого присутствия цифровых платформ. Доминирующие же позиции занимают сырьевые компании и финансовые организации.

Таблица 3 – Крупнейшие компании России по рыночной капитализации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Позиция** | **Компания** | **Капитализация, млн долл.** | **Отрасль** |
| 1 | НК «Роснефть» | 65 286 | Нефть и газ |
| 2 | Сбербанк | 57 818 | Финансы |
| 3 | ЛУКОЙЛ | 53 823 | Нефть и газ |
| 4 | Газпром | 52 240 |
| 5 | НОВАТЭК | 49 393 |
| 6 | Норильский никель | 29 633 | Металлургия |
| 7 | Газпром нефть | 23 594 | Нефть и газ |
| 8 | Татнефть | 22 859 |
| 9 | Сургутнефтегаз | 13 808 |
| 10 | НЛМК | 13 588 | Металлургия |
| ……………………………………………..……………. | | | |
| 14 | **Яндекс** | 8 872 | ИТ |
| ……………………………………………..……………. | | | |
| 23 | **Mail.Ru Group** | 5 163 | ИТ |

*Составлено по:* URL: <https://riarating.ru/infografika/20190129/630115992.html> (дата обращения: 18.10.2019)

В настоящее время основной источник доходов российских платформенных компаний – это доход от рекламной деятельность. Так, по данным информационного агентства РБК, консолидированная выручка Яндекса по итогам 2018 года составила 126,4 млрд. руб., превысив аналогичный показатель 2017 года на 41%. Наибольшая часть выручки пришлась на рекламные доходы и составила 101,1 млрд. руб., что составляет 80% от общей выручки компании в 2018 году[[18]](#footnote-19).

Выручка Mail.Ru Group по итогам 2018 года также показала рост на 32,5% по сравнению с предыдущим годом и составила 75,26 млрд. руб. При этом доходы от рекламы составили 31,85 млрд. руб., что составляет более 42% от совокупной выручки компании за годовой период. По словам генерального директора Mail.Ru Group Бориса Добродеева, в 2019 году компания собирается «сосредоточить свои усилия на повышении эффективности рекламы» за счет «совершенствования рекламных технологий и продуктов» и расширения рекламной сети – в Mail.Ru Group собираются привлечь новых рекламодателей, рассчитывая, что ими станут малый и средний бизнес, а также офлайн-ретейлеры[[19]](#footnote-20).

Очевидно, что для роста экономики страны необходим экстенсивный и интенсивный рост цифровых платформ. Опираясь на опыт США и Китая, нужно создавать компаний с инновационными бизнес-моделями, способными конкурировать на мировом рынке. Однако чтобы инновационные компании формировались и развивались, необходимо создать подходящие для этого условия, то есть создать определенные «правила игры», отсутствие которых на данный момент мешает развитию бизнес-платформ.

Так, в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г  № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Правительством Российской Федерации на базе программы «Цифровая экономика Российской Федерации» сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7[[20]](#footnote-21). В рамках программы ведется работа по 6 направлениям: «Нормативное регулирование цифровой среды», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная инфраструктура», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии», «Цифровое государственное управление».

По результатам программы должна быть создана законодательная база регулирования деятельности цифровых платформ, подготовлены кадры, обладающие высокой компетенцией в вопросе цифровизации, а также создана инфраструктура, благоприятная для развития бизнес-моделей инновационного формата.

Таким образом, в России на данный момент ведется активная деятельность по созданию условий для развития платформенного бизнеса. Если результаты программы «Цифровая экономика Российской Федерации» окажутся удовлетворительными, к 2024 году экономическое состояние России заметно улучшится за счет деятельности цифровых платформ.

**Выводы по первой главе работы:**

* подробно рассмотрено понятие цифровой платформы;
* выделены различные виды бизнес-платформ по пяти признакам;
* рассмотрены основные тенденции развития платформенной бизнес-модели;
* проанализированы государственные программы, направленные на развитие платформенного бизнеса в России.

Во второй главе работы будет предложен методический подход к разработке маркетинговой стратегии цифровой платформы.

# ГЛАВА 2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ

# 2.1 Этапы и инструменты формирования маркетинговой стратегии

Стратегическое планирование является одной из основных функций менеджмента, благодаря которой компания формирует свой вектор развития. Именно грамотно составленная стратегия определяет успех организации в долгосрочной перспективе.

Игорь Ансофф, считающийся родоначальником концепции стратегического менеджмента, рассматривает стратегию, как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности[[21]](#footnote-22)». В своем определении американский ученый рассматривает стратегию, как некую инструкцию, по которой должны быть сформированы задачи организации.

Также одним из первых, кто сформулировал определение стратегии, был А. Чандлер: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»[[22]](#footnote-23). Данное определение отражает классический подход к пониманию сущности понятия «стратегия». В дальнейшем указанные выше определения, благодаря ряду других специалистов в области стратегического менеджмента, были доработаны.

Наиболее полное определение выдвинул Г. Минцберг, который предложил рассматривать понятие «стратегия» с позиции пяти дополняющих друг друга определений (пяти «П»[[23]](#footnote-24)):

* Стратегия – это желаемая *позиция* предприятия на рынке.
* Стратегия – это желаемое *положение* предприятия *в будущем*.
* Стратегия – это *путь* к достижению долгосрочных целей.
* Стратегия – это *план* действий на долгую перспективу.
* Стратегия – это *прием*, позволяющий получить преимущество над конкурентами.

Современная концепция стратегического менеджмента, рассматривает стратегию, как направление поиска и создания новых возможностей. Так, современные авторы делают акцент на том, что стратегия должна не только использовать, но и создавать возможности.

Таким образом, в эпоху цифровизации наиболее важным аспектом является именно применение стратегии, как основополагающего направления по созданию и реализации изменений ввиду быстроменяющихся условий, в которых существуют компании. Так, в настоящее время лидирующие позиции в мире занимают организации, которые вовремя спрогнозировали потребность в изменении своей бизнес-модели. На основе данного тезиса можно выдвинуть гипотезу о том, что с 2000-х гг. начался новый этап эволюции стратегии и методов управления. Так, по мнению автора, данный этап можно назвать стратегическим бизнес-моделированием (табл. 4).

Таблица 4 – Эволюция стратегии и методов управления

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристики** | **Финансовое планирование** | **Перспективное планирование** | **Стратегическое планирование** | **Стратегический рыночный менеджмент** | **Стратегическое бизнес-моделирование** |
| Задачи менеджмента | Бюджет и управление | Предвидение изменений рынка | Реакция на внешние перемены, анализ внутренней среды | Использование стратегических окон | Проектирование инновационных бизнес-моделей |
| Предположения | Долгосрочная стабильность | Сохранение существующих тенденций | Прогнозируе-мость новых тенденций и внезапных событий | Многие изменения внезапны и непредсказуемы | Чтобы остаться на рынке, необходимы фундаментальные изменения |
| Цели | Исполнение бюджета | Прогнозирование будущего | Стратегическое мышление | Использование изменений для создания благоприятных возможностей | Создание изменений как долгосрочное конкурентное преимущество |
| Планирование | Годовое | Пятилетний период с ежегодной корректировкой | Ежегодные корректировки | В режиме реального времени | Прогнозирование будущего и корректировка в режиме реального времени |
| Период популярности | Конец 50-х гг. | 60-е гг. | 70-е гг. | 80-е – 90-е гг. | С 2000-х гг. |

*Составлено по:* Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2007. — 240 с., c.24

Таким образом, наиболее важной задачей менеджмента в 21 веке становится работа по созданию современных бизнес-моделей, которые позволяют организации сохранять конкурентоспособность за счет возможности трансформации. Таким образом, в настоящее время необходимо проводить аналитику не только в режиме реального времени, но и прогнозировать будущие тенденции и изменения. Наиболее успешными же становятся компании, которые за счет инновационных инструментов формируют новые уникальные бизнес-модели, примером которых и являются цифровые платформы.

Формирование стратегии – это трудоемкий процесс, требующий четкое выполнение определенных этапов. Филипп Котлер выделил 9 основных этапов стратегического планирования[[24]](#footnote-25) (рис. 2):

1. Формулирование миссии стратегической бизнес-единицы
2. Анализ внешней среды
3. Анализ внутренней среды
4. Составление первичного SWOT-анализа и перекрестного SWOT-анализа
5. Формирование целей по принципу SMART
6. Формулирование стратегии
7. Формирование программ, т.е. детализация стратегии
8. Реализация составленных программ
9. Контроль и обратная связь

Необходимо отметить, что из выделенных этапов только первые 6 являются этапами формирования маркетинговой стратегии. Следующие 3 этапа формируются непосредственно в рамках маркетинговых программ. Исходя из названия параграфа, в данном разделе будут рассмотрены исключительно этапы формирования маркетинговой стратегии.

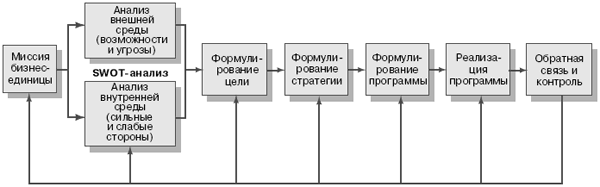


Рисунок 2 – Процесс стратегического планирования

*Источник:* Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. – 736 с.

Рассмотрим каждый этап более подробно. Для начала необходимо отметить, что каждая СБЕ должна определить свою бизнес-миссию, отличную от более широкой миссии компании. Миссия стратегической бизнес-единицы – это основная цель бизнес-единицы, смысл ее существования. Поэтому сформированная далее стратегия должна полностью соответствовать миссии СБЕ.

Для анализа внешней среды, в результате которой выявляются благоприятные возможности для развития компании и возможные угрозы, применяется PESTEL-анализ. Анализ факторов внешней среды осуществляется по шести основным группам[[25]](#footnote-26):

* P – политические факторы;
* E – экономические факторы;
* S – социокультурные факторы;
* T – технологические факторы;
* E – экологические факторы;
* L – юридические факторы.

Рассматривая цифровую платформу, для корректного анализа внешней среды целесообразно выделить ряд факторов, появление которых обусловлено именно деятельностью бизнес-платформ.

Важно отметить, что использование факторов в PESTEL-анализе целесообразно только после адаптации под конкретный бизнес с учетом отрасли и типа цифровой платформы.

Для анализа внешней среды также необходимо применить анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера (рис. 3).

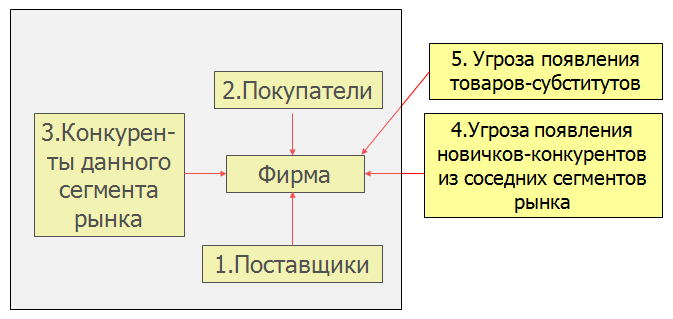


Рисунок 3 – Пять конкурентных сил Портера

*Источник:* Зябриков В. В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. – 242 с.

Рассмотрим элементы данного анализа более подробно[[26]](#footnote-27):

1. Рыночная власть поставщиков.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. Особенностью бизнес-платформ является необходимость постоянного взаимодействия с поставщиками, как правило, в режиме реального времени.

1. Рыночная власть покупателей.

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке. Платформам же необходимо изначально выбрать широкую аудиторию, так как данная бизнес-модель имеет преимущество во взаимодействии с большим числом покупателей.

1. Внутриотраслевая конкуренция.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми возможностями улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли. Цифровые платформы, как правило, имеют преимущество перед традиционными моделями бизнеса за счет сокращения ряда издержек. Однако платформенным компаниям важно вести грамотную ценовую стратегию, чтобы сохранить спрос.

1. Угроза появления новых конкурентов.

Сила влияния новых игроков зависит от [входных барьеров отрасли](http://powerbranding.ru/rynok/barery-vxoda/) и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры. Платформам, прежде всего, необходимо своевременно блокировать появление платформенных организаций на своем рынке.

1. Угроза появления товаров-субститутов.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Можно отметить, что для платформенных компаний данный аспект является наименее значимым, так как платформы эффективно адаптируются к изменениям.

Таким образом, анализ внешней среды организации происходит на счет использования двух основных инструментов: PESTEL-анализа и анализа пяти конкурентных сил Портера.

Реализация анализа внутренней среды происходит за счет применения SNW-анализа. При этом стратегические позиции, которые являются объектом изучения данного анализа, для корректного расчета должны быть представлены факторами модели «Маккинси 7S», адаптированные под модель бизнес-платформы. Данные факторы представлены на рисунке 4.

****

Рисунок 4 – Модель «Маккинси 7S»

*Источник:* Зябриков В. В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. – 242 с.

Оценка позиции, как правило, проводится экспертным методом. При этом в качестве экспертов выступают менеджеры компании, владеющие наиболее полной информацией о потенциале компании. Каждый управляющий отмечает, является ли определенная стратегическая позиция компании сильной, слабой или нейтральной стороной. Результатом анализа является выявление сильных и слабых сторон организации на основе количественного метода обработки информации.

Первичный SWOT-анализ является синтезом двух анализов, которые приведены выше. Так, SNW-анализ формирует сильные и слабые стороны организации, а в результате PEST-анализа выявляются возможности и угрозы[[27]](#footnote-28). Однако для определения стратегий компании необходимо сделать перекрестный или, как его еще называют, поэлементный SWOT-анализ. Так, на втором этапе за счет последовательного совмещения первичных элементов матрицы анализируются следующие совмещения элементов: «сильные стороны-возможности», «слабые стороны-возможности», «сильные стороны-угрозы» и «слабые стороны-угрозы». Попарное совмещение элементов из двух различных групп порождает программы, то есть формулировки конкретных действий с учетом положительных и отрицательных аспектов (табл. 5).

Таблица 5 – Поэлементная матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны (S)** | **Слабые стороны (W)** |
| **Возможности (O)** | Программы, направленные на охват всех возможностей за счет использования всех сильных сторон компании. | Программы, направленные на улучшение, преодоление или ликвидацию слабых сторон организации. |
| **Угрозы (T)** | Программы, направленные на защиту организации от внешних угроз за счет использования сильных сторон. | Программы, направленные на защиту организации от внешних угроз за счет укрепления слабых сторон. |

*Источник:* Составлено автором

Важно отметить, что именно программы, определенные в результате расширенного SWOT-анализа, формируют стратегические цели, которые должны соответствовать принципам SMART. Таким образом, цели должны быть[[28]](#footnote-29):

* Конкретными (specific) – Цели должны быть четко сформулированы, корректно определен конечный результат.
* Измеримыми (measurable) – Для каждой цели должны быть определены уникальные ключевые показатели эффективности (KPI).
* Достижимыми (achievable) – Цели должны быть реалистичными, то есть соответствовать возможностям и ресурсам компании.
* Значимыми (relevant) – Цели должны соответствовать миссии и вносить вклад в достижение стратегических целей компании.
* Ограниченными по времени (time-bound) – Каждая цель должна иметь точную дату, до которой она должна быть выполнена.

Итак, после формирования стратегических целей по модели SMART, происходит формирование маркетинговой стратегии компании. Согласно матрице «Товар-рынок» Игоря Ансоффа существует 4 основные маркетинговые стратегии[[29]](#footnote-30): стратегия проникновения, стратегия развития товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации (рис. 5). Стратегия формируется исходя из характеристик предлагаемого товара и рынка компании, которые предварительно подразделяются на старые (существующие) и новые.

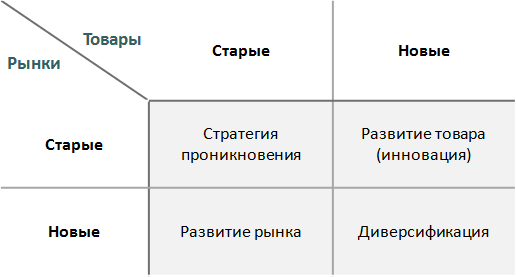


Рисунок 5 – Матрица «Товар-рынок»

*Источник:* Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.

После того, как стратегия сформирована, ее необходимо детализировать. Для этого формируются стратегические программы, комплексная реализация которых впоследствии обеспечивает необходимый результат, то есть исполнение стратегии компании. Важнейшим элементом маркетинговой стратегии компании является программа (стратегия) продвижения, которая будет подробно рассмотрена далее.

# 2.2 Методический подход к разработке стратегии продвижения цифровой платформы

Возвращаясь к схеме процесса стратегического планирования, следует отметить, что в рамках реализации стратегических программ должны быть выполнены следующие этапы:

1. Формирование программ, т.е. детализация стратегии
2. Реализация составленных программ
3. Контроль и обратная связь

Стратегия продвижения – это план эффективного роста сбыта товаров и услуг на рынке. Соответственно, цель продвижения – повышение потребительского спроса, а также создание и поддержание благоприятного отношения к организации. Однако необходимо помнить, что данная цель должна быть сформирована в соответствии с принципами SMART. Выделяют две основные стратегии продвижения: push-стратегия и pull-стратегия. Рассмотрим данные стратегии более подробно.

Push-стратегия – это стратегия продвижения, в рамках которой предприятия пытаются донести информацию о своей продукции до клиентов за счет работы посредников(рис. 6). Термин «push» происходит от идеи, что производители пытаются навязать свою продукцию потребителям, за счет чего продукт «вталкивается» на рынок. Как правило, основной инструмент взаимодействия при данной стратегии – прямой маркетинг. Компания-производитель направляет свои рекламные усилия на привлечение оптовых и розничных агентов, выстраивая свою дилерскую сеть продаж[[30]](#footnote-31).

Обычная тактика продаж заключается в том, чтобы вести переговоры с розничными точками о продаже своей продукции. Зачастую такие ритейлеры получают дополнительные бонусы в обмен на повышенную видимость продвигаемой продукции. Компании часто используют push-стратегию при запуске нового продукта или при попытке выделиться на нишевом или переполненном рынке.



Рисунок 6 – Push-стратегия продвижения

*Источник:* Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. - 736с.

Pull-стратегия использует противоположный подход. Распространение товара происходит по инициативе конечного потребителя, так как продукт уже хорошо знаком ему. Цепочка закупки получается обратной: потребитель активно запрашивает товар у розницы, розница у оптовика, а последний у производителя (рис. 7). Таким образом, цель стратегии заключается в том, чтобы привлечь внимание покупателей к продукту и тем самым привлечь внимание посреднической цепочки. Обычная тактика продаж, используемая для pull-маркетинга, включает в себя продвижение в средствах массовой информации, рекомендательный маркетинг и различные рекламные акции. С точки зрения бизнеса, pull-маркетинг пытается создать лояльность к бренду и возвращать клиентов, в то время как push-маркетинг больше заботится о краткосрочных продажах[[31]](#footnote-32).



Рисунок 7 – Pull-стратегия продвижения

*Источник:* Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. - 736с.

Как уже было отмечено ранее, местом продажи в платформенной экономике выступает киберпространство. В результате, потенциальным клиентом онлайн-площадки является практически любой пользователь, имеющий доступ к сети. Благодаря такому расположению, данный формат бизнеса охватывает крайне большой процент аудитории и обладает высокой степенью мобильности, что дает цифровым платформам колоссальное преимущество по сравнению с традиционной бизнес-моделью.

Особенностью цифровых платформ является также то, что, платформам необходимо привлекать как покупателей, так и поставщиков предлагаемых продуктов. Таким образом, платформа должна заниматься двусторонним продвижением, рассчитанным на абсолютно разные целевые аудитории (рис. 8). Соответственно, для обеих аудитории необходим различный подход, который будет наиболее эффективен в каждом конкретном случае.

Рисунок 8 – Экосистема продавца и экосистема покупателя

*Источник:* Составлено автором

Реализация стратегии продвижения происходит за счет использования инструментов продвижения. Цифровые платформы взаимодействуют с аудиторией посредством сайта или мобильного приложения. Таким образом, наиболее эффективным способом продвижения бизнес-платформы является цифровое продвижение, то есть использование digital-инструментов. Так, обязательным условием при продвижении цифровых платформ является непосредственно попадание пользователя на онлайн-площадку. Выделяют 8 методов вовлечения пользователей на платформу. Данные методы представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Методы вовлечения пользователей на платформу

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод вовлечения пользователей** | **Описание метода** |
| Следуй за кроликом | Заключается в том, чтобы начать развитие платформы с запуска проекта, который продемонстрирует успех идеи и тем самым привлечет пользователей. Amazon начинался с обычного онлайн-ретейла. А после того как успешно зарекомендовал себя на рынке, открыл свою систему для внешних производителей. |
| Стратегия «на чужих плечах» | Подразумевает взаимодействие с уже развитой платформой и использование ее пользовательской базы. Так, например, PayPal вырос благодаря взаимовыгодному сотрудничеству с Ebay. |
| Стратегия посева | Платформа сама производит продукт для небольшого количества пользователей, чтобы запустить сетевой эффект. В начале сотрудничества с Ebay PayPal создавал боты, которые покупали товары и убеждали продавцов использовать PayPal, а потом выставляли те же продукты в качестве продавцов, стимулируя использовать PayPal. Quora стартовала со штатом редакторов, которые сами задавали вопросы и сами на них отвечали, пока пользователи не приобщились к процессу. |
| Стратегия шатра | Заключается в том, чтобы привлечь ключевых пользователей, без которых платформа не имеет ценности для других. Обычно это происходит за деньги либо за определенные привилегии. |

Продолжение таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод вовлечения пользователей** | **Описание метода** |
| Стратегия проповедования | Построена на привлечении производителей, которые сами привлекут потребителей. Эту стратегию использовали образовательные платформы Udemy и Skillshare. Они предоставили учителям удобный инструмент для создания онлайн-уроков. Те, в свою очередь, привлекли учеников сами. |
| Стратегия одной стороны | Сначала привлекаются пользователи с одной стороны двустороннего рынка, затем с другой. Платформа бронирования столиков OpenTable предоставила ресторанам специальный онлайн-сервис для учета брони. Рестораны должны были в ней регистрироваться. После создания базы ресторанов началось привлечение пользователей-потребителей. |
| Стратегия большого взрыва | Используются инструменты традиционного push-маркетинга. Через рекламу создается большой интерес одновременно среди производителей и покупателей. Таким образом, стороны регистрируются одновременно. |
| Стратегия микрорынка | Заключается в том, чтобы привлечь группу пользователей, которые уже взаимодействуют другим способом. Facebook начал с 500 студентов Гарварда. Эти люди уже имели связи в реальном мире, им было проще использовать новую систему. Facebook отработал на них ключевое взаимодействие и вышел на другие университеты. Начали возникать связи между университетами – и запустился вирусный эффект. |

*Составлено по:* Паркер Д. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас/ Джефри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари; перевод с англ. Е.Пономаревой.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.- 304 с.

Как уже было отмечено выше, привлечение пользователей происходит за счет использования инструментов digital-маркетинга. Однако важно отметить, что digital-инструменты – это не только инструменты интернет-маркетинга. О.В. Артамонова в своей статье, посвященной продвижению продукта на современной рынке, очень точно выделила различия между digital-инструментами и инструментами интернет-маркетинга: «Как известно, digital-инструменты тесно переплетаются с инструментами интернет-маркетинга, поскольку используют одинаковый канал коммуникаций — Интернет, однако для digital- маркетинга он не является единственным. По сравнению с инструментами интернет-маркетинга, преимущество digital-инструментов при продвижении товаров на современном рынке, заключается в том, что помимо традиционных сетевых технологий, они опираются на ряд новых техник, которые позволяют привлекать внимание целевой аудитории даже в офлайн среде»[[32]](#footnote-33).

Важно отметить, что бизнес-платформы осуществляют деятельность исключительно в цифровом пространстве, поэтому обязательным условием при продвижении цифровых платформ является непосредственно попадание пользователя на онлайн-площадку. Наиболее ярким примером использования инструментов digital-маркетинга, которые переводят потенциального покупателя из офлайн среды в онлайн, являются QR-коды, размещающиеся на рекламных плакатах и в журналах, а также на элементах наружной рекламы. Такие инструменты важны, но ключевую роль в продвижении цифровых платформ играют именно инструменты интернет-маркетинга.

Инструменты интернет-маркетинга являются крайне эффективными при продвижении бизнес-платформ, так как в данном случае путь пользователя до контакта с платформой является наиболее коротким. Как правило, достаточно одного клика, чтобы перейти на площадку компании. Основные инструменты интернет-маркетинга представлены приложении 2.

Ввиду взаимодействия с аудиторией посредством сайта или мобильного приложения, наиболее эффективными инструментами анализа и контроля являются сервисы по веб-аналитике. Инструменты веб-аналитики отслеживают источники трафика, а также все действия пользователей после того, как они попали на платформу. Отчет же может быть представлен как за определённый период, так и в режиме реального времени, поэтому данный инструмент анализа полезен тем, что даёт возможность вносить изменения и корректировки в момент возникновения различных проблем[[33]](#footnote-34). Так, необходимо установить ключевые показатели эффективности (KPI) и отслеживать их выполнение за счет указанных инструментов аналитики. Наиболее распространёнными сервисами веб-аналитики являются Яндекс.Метрика и Google Analytics.

Чтобы совместить цифровые данные и взаимодействие с аудиторией в офлайн-формате, используются CRM-системы. Данные сервисы аккумулируют следующие данные: взаимодействие с сайтом и/или приложением, историю звонков, SMS и e-mail рассылки, а также подробные данные личного взаимодействия с клиентом[[34]](#footnote-35). Таким образом, посредством CRM-систем оценивается эффективность клиентского взаимодействия в комплексе: в форматах онлайн и офлайн.

Систематизируя информацию, изложенную в данном параграфе, составим схему разработки стратегии продвижения цифровой платформы (рис. 9).

Рис.9 – Этапы разработки стратегии продвижения бизнес-платформы

*Источник:* Составлено автором

Таким образом, благодаря последовательной реализации выделенных в данной главе этапов происходит формирование маркетинговой стратегии платформенной организации, а затем на ее основе составляется стратегия продвижения платформы.

**Выводы по второй главе работы:**

* предложены методы анализа внутренней и внешней среды компании, необходимые для разработки маркетинговой стратегии цифровой платформы;
* определены этапы создания маркетинговой стратегии бизнес-платформы;
* итогом теоретической части выпускной квалификационной работы является предложенный методический подход к разработке маркетинговой стратегии цифровой платформы.

В третьей главе работы будет представлена практическая реализация предложенного методического подхода к разработке маркетинговой стратегии цифровой платформы.

# ГЛАВА 3 РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В КОМПАНИИ ООО «ГОРБИЛЕТ»

## 3.1 Общая характеристика исследуемой компании ООО «Горбилет»

В практической части работы будет рассмотрена компания ООО «Горбилет». Компания «Горбилет» – сервис по бронированию и продаже билетов со скидкой. Организация является цифровой платформой, которая объединяет продавцов и покупателей билетов на различные мероприятия, проводимые в Санкт-Петербурге. Основным источником дохода компании является процент от сделок, осуществляемых бизнес-платформой.

Приведем ниже данные об организации «Горбилет», которые взяты из отчетности в системе СПАРК[[35]](#footnote-36) (табл. 7).

Таблица 7 – Данные о компании ООО «Горбилет»

|  |  |
| --- | --- |
| **Полное наименование организации** | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ГОРБИЛЕТ" |
| **Наименование на английском** | OOO "GORBILET" |
| **Адрес (место нахождения)** | 197198, г. Санкт-Петербург, ул. Съезжинская, д. 36 пом. 3Н |
| **Дата регистрации** | 19.12.2017 |
| **ОКОПФ** | Общества с ограниченной ответственностью |
| **Основной вид деятельности** | Деятельность по предоставлению туристических услуг, связанных с бронированием |
| **Размер организации** | Микропредприятия |
| **Количество персонала** | 12 чел. |
| **Уставный капитал** | 10 000 руб. (21.12.2017) |

*Источник:* данные из системы СПАРК

Согласно отчетности, у компании имеются следующие виды деятельности:

1. Деятельность по предоставлению туристических услуг, связанных с бронированием;
2. Деятельность рекламных агентств;
3. Представление в средствах массовой информации;
4. Деятельность туристических агентств;
5. Деятельность туроператоров;
6. Деятельность по предоставлению туристических информационных услуг;
7. Деятельность по предоставлению экскурсионных туристических услуг;
8. Деятельность зрелищно-развлекательная прочая.

Выделим основные признаки, благодаря которым организацию «Горбилет» следует отнести к платформенной бизнес-модели:

1. Компания «Горбилет» занимается привлечением как потребителей, так и поставщиков (отсутствие одной из сторон приводит к нулевой ценности организации);
2. Основной источник дохода – процент от сделок, совершенных посредством взаимодействия с платформой;
3. Организация «Горбилет» не имеет офлайн-точек, взаимодействие с партнерами и клиентами происходит исключительно в интернет-пространстве;
4. Компания использует для продвижения преимущественно цифровые маркетинговые инструменты.

Проанализируем финансовую составляющую компании. Отметим, что юридическое лицо ООО «Горбилет» зарегистрировано в декабре 2017 года. Таким образом, финансовые показатели не могут быть рассмотрены в динамике. По данным системы СПАРК имеются данные исключительно за 2018 год, что позволяет дать финансовую оценку компании только по статическим показателям.

Рассмотрим 5 групп показателей для формирования комплексной оценки финансового состояния компании[[36]](#footnote-37):

1. Общие показатели финансового состояния: выручка, операционная прибыль, чистая прибыль;
2. Показатель оборачиваемости совокупных активов;
3. Показатели текущей, быстрой, абсолютной ликвидности;
4. Показатели рентабельности продаж, активов и собственного капитала;
5. Показатель задолженности компании.

Рассмотрим отчет о прибылях и убытках ООО «Горбилет» (прил. 3). Итак, для начала необходимо отметить, что анализировать значения выручки и операционной прибыли не целесообразно, так как данные показатели нужно оценивать в динамике. Однако важно сделать акцент на том, что чистая прибыль компании в 2018 году была отрицательной. Значение данного показателя составило -15,9 млн. рублей. Отрицательное значение показателя чистой прибыли может быть связано с рядом причин:

1. Высокие первоначальные вложения в основные и оборотные средства, так как 2018 год является первым годом существования компании;
2. Высокие маркетинговые затраты, так как компании только выходит на рынок и должна сформировать первоначальную клиентскую базу;
3. Отсутствие доверия к организации со стороны партнеров-поставщиков, что ограничивает фактор предложения;
4. Отсутствие доверия к организации со стороны потенциальных покупателей, что ограничивает фактор спроса.

Вышеперечисленные причины не являются исчерпывающим перечнем причин, по которым у компании может быть отрицательный итоговый финансовый результат. Для полного понимания причин убытков необходимо углубленно проанализировать финансовую отчетность организации, а именно проанализировать объем и структуру затрат, чтобы понять, в какой степени это отразилось на итоговом финансовом результате компании.

Далее проанализируем коэффициент оборачиваемости активов, который демонстрирует интенсивность использования (скорость оборота) активов организации. Для этого обратимся к бухгалтерскому балансу ООО «Горбилет» (прил. 4). За рассматриваемый период коэффициент оборачиваемости был равен 6,56, что демонстрирует высокую эффективность управления активами, так как средний показатель оборачиваемости по данной отрасли за 2018 год составляет 3,15[[37]](#footnote-38).

Рассмотрим показатели текущей, быстрой и абсолютной ликвидности компании. Интерпретация и пороговые значения данных показателей также будут подробно описаны далее. Итак, показатель текущей ликвидности имеет значение 0,09. Нормальным считается значение коэффициента 2 и более (это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах, в мировой практике считается нормальным от 1,5 до 2,5, в зависимости от отрасли). Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Таким образом, значение показателя, равное 0,09 демонстрирует неспособность компании стабильно оплачивать текущие счета.

Показатель быстрой ликвидности имеет значение 0,08. Коэффициент отражает способность компании погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции. Нормальным считается значение коэффициента не менее 1. Соответственно, можно сделать вывод о крайне низкой способности рассматриваемой организации погасить текущие обязательства в случае возникновения проблем с реализацией.

Показатель абсолютной ликвидности равен 0,0006. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает способность предприятия расплачиваться по своим обязательствам с помощью наиболее ликвидных активов, то есть отражает достаточность наиболее ликвидных активов для быстрого расчета по текущим обязательствам, характеризует "мгновенную" платежеспособность организации. Для российских компаний нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в пределах от 0,2 до 0,5. Таким образом, значение данного коэффициента, равное 0,0006 показывает способность компании погасить в короткий срок за счет быстрореализуемого имущества только 0,06% суммарных краткосрочных обязательств.

На основании анализа коэффициентов ликвидности, можно сделать вывод, что организация ООО «Горбилет» имеет высокий риск банкротства. О критическом финансовом положении компании свидетельствуют все три показателя ликвидности: коэффициент текущей ликвидности (0,09), коэффициент быстрой ликвидности (0,08) и коэффициент абсолютной ликвидности (0,0006).

Далее проанализируем показатели рентабельности: рентабельность продаж, рентабельность активов и рентабельность собственного капитала. Итак, по итогам 2018 финансового года компания имела отрицательную рентабельность продаж ввиду отрицательного значения прибыли от продаж. Отрицательная рентабельность продаж – важный сигнал для руководства компании, она демонстрирует процент убыточности продаж. Значение рентабельности продаж компании в рассматриваемом периоде равно -149%. Таким образом, суммарное значение себестоимости продаж, а также коммерческих и управленческих расходов превышает значение выручки от продаж на 149%, что демонстрирует низкую эффективность управления затратами организации.

Показатель рентабельности активов имеет значение -1 033,33%. Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации. Соответственно, 1 рубль активов организации приносит убыток в размере 1,03 тыс. рублей, что показывает неэффективность управления активами компании.

Значение рентабельности собственного капитала равно -159 030%. Данный показатель характеризует инвестиционную привлекательность бизнеса и показывает выгоду вложения собственных средств в работу компании. При имеющемся значении показателя на 1 вложенный в собственный капитал рубль имеется убыток к размере 159,03 тыс. рублей, поэтому привлечь средства инвесторов не представляется возможным. Так, анализ показателей рентабельности подтверждает вывод о том, что компания имеет высокий риск банкротства.

Рассмотрим также коэффициент задолженности компании. Коэффициент задолженности показывает, какая доля заемного капитала компании в общей структуре капитала. Значение коэффициента находится в пределах от 0 до 1. Так, чем ближе данный коэффициент к единице, тем больше компания зависит от контрагентов и нуждается в финансировании. Значение данного показателя для рассматриваемой компании за рассматриваемый период составило 0,9994 (так как обязательства компании составили 17 431 тыс. руб., а уставный капитал равен 10 тыс. руб.), что говорит о крайне высокой зависимости от кредиторов.

Проанализировав важнейшие финансовые показатели компании «Горбилет» за 2018 год, можно сделать вывод, что компания находится в плохом финансовом положении и имеет высокий риск банкротства, выйти из которого возможно исключительно за счет роста выручки при эффективном управлении затратами и активами организации.

# 3.2 Разработка маркетинговой стратегии компании «Горбилет»

Переходим к реализации комплексной методики, являющейся основной составляющей исследования. Возвращаясь к теоретической части работы, выделим основные этапы формирования маркетинговой стратегии организации:

1. Формулирование миссии стратегической бизнес-единицы;
2. Анализ внешней среды;
3. Анализ внутренней среды;
4. Составление первичного SWOT-анализа и перекрестного SWOT-анализа;
5. Формирование целей по принципу SMART;
6. Формулирование стратегии;
7. Формирование программ, т.е. детализация стратегии;
8. Реализация составленных программ;
9. Контроль и обратная связь.

Начальным этапом исследования является определение миссии стратегической бизнес-единицы. Миссия ООО «Горбилет»: «Сделать досуговую культуру для горожан и гостей города интереснее, разнообразнее и выгоднее, а сам выбор проще и удобнее!». Таким образом, в миссии делается акцент на том, что компания должна предоставлять клиентам широкий ассортимент продуктов, придерживается стратегии низких цен, а также следить за простатой и удобством совершения целевых действий пользователей, т.е. бронирований и покупок.

Далее необходимо провести анализ внешней среды посредством PESTEL-анализа и анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера, чтобы выделить потенциальные возможности и угрозы, с которыми может столкнуться организация. Для начала выделим факторы внешней среды по шести основным группам: политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и юридические. Необходимо отметить, что для корректного анализа внешней среды целесообразно выделить ряд факторов, появление которых обусловлено именно деятельностью бизнес-платформ (табл. 8).

Таблица 8 – Факторы анализа внешней среды для бизнес-платформ

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа факторов** | **Факторы анализа внешней среды** |
| Политические факторы | 1. Внедрение государственных проектов по вопросам регулирования деятельности цифровых платформ; 2. Разработка программ «Умный город», использующих современные технологии; 3. Сложность регулирования деятельности транснациональных цифровых платформ; 4. Использование платформами недобросовестных методов конкуренции в целях максимизации своей прибыли; 5. Риск монополизации со стороны цифровых платформ. |
| Экономические факторы | 1. Увеличение доли цифровой экономики в общем ВВП страны; 2. Тенденция снижения фактора лояльности потребителей; 3. Проблема нестабильности доходов поставщиков; 4. Снижение роли института традиционного посредничества и, соответственно, трансакционных, операционных, временных и иных издержек для субъектов; 5. Относительно недорогой доступ к глобальным рынкам. |
| Социокультурные факторы | 1. Низкий уровень предложения на рынке труда компетентных менеджеров по управлению бизнес-платформами; 2. Рост числа IT-специалистов в организациях; 3. Развитие краудсорсинга; 4. Рост индивидуального, малого и среднего предпринимательства ввиду снижения входных барьеров на рынки; 5. Увеличение доли онлайн-покупок. |

Продолжение таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа факторов** | **Факторы анализа внешней среды** |
| Технологические факторы | 1. Низкая степень развития инновационной инфраструктуры; 2. Тенденция цифровой трансформации бизнеса; 3. Увеличение числа цифровых платформ; 4. Проблема обеспечения безопасности сохранения конфиденциальной информации; 5. Проблема обеспечения безопасности трансакций. |
| Экологические факторы | 1. Увеличение электронного документооборота сокращает потребность в бумажных ресурсах; 2. Рециклирование для производственных платформ – необходимая часть производственного цикла; 3. Платформы, как правило, не испытывают потребность в природных ресурсах; 4. Продуктом многих платформенных компаний является информация (нет потребности в утилизации); 5. Разработка платформ экологического мониторинга и прогнозирования. |
| Юридические  факторы | 1. Отсутствие четкого и гибкого международного и национального законодательного регулирования деятельности платформенных компаний; 2. Проблема конфиденциальности персональных данных; 3. Отсутствие у участников платформы таких же прав, льгот и преференций (пенсии, оплачиваемые отпуска и т. п.), как у наемных работников; 4. Увеличение доли электронных платежей, то есть сделки стали более «прозрачными»; 5. Отсутствие судебной практики в отношении регулирования деятельности платформ. |

*Составлено по:* Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI: 10.18721/JE.11602.

Следующим этапом изучения внешней среды является проведение анализа пяти конкурентных сил Портера. В рамках данного анализа Храмцов А.А., генеральный директор ООО «Горбилет», в формате интервью предоставил подробную информацию по каждой конкурентной силе:

1. Рыночная власть поставщиков

У организаторов на билетном рынке достаточно велик выбор площадок для реализации билетов: они выбирают того оператора, который предлагает размещение за меньший процент, что вынуждает остальных конкурентов готовить более выгодные предложения для поставщиков, но более убыточные для компании. Большую роль играет возможность поставщиком заключать эксклюзивные договоры на реализацию билетов. Эксклюзивные мероприятия, за которые существует отчаянная борьба среди билетных операторов, играют одну из основополагающих ролей в работе компании. Данные мероприятия приносят большую прибыль, в некоторых случаях – основной доход.

1. Рыночная власть покупателей

Покупательская способность ограничена, что, безусловно, влияет на рынок билетов. Снижение спроса, результатом чего является низкая заполняемость залов, вынуждает снижать стоимость билетов, что ведёт к уменьшению прибыли. Также важно отметить, что билеты – низкомаржинальный товар.

1. Внутриотраслевая конкуренция

Конкуренция на рынке билетных операторов обостряется сделками с крупными игроками бизнеса: МТС, выкупивший билетных операторов Ticketland и Ponominalu, «Тинькофф банк», выкупивший крупную долю Kassir.ru. Это ведёт к усложнению работы других операторов. Возникает необходимость в росте технического оснащения (внедрение динамического ценообразования и алгоритмов персонализации), в работе с маркетплейсами, в открытии дополнительных офлайн точек, в выходе на рынок мобильных приложений, также усложняется работа с поставщиками билетов.

1. Угроза появления новых конкурентов

На билетном рынке сейчас достаточно много игроков, поэтому рост числа новых компаний остановился, основная тенденция сейчас – конгломерация. Сложный вход на рынок, тяжёлая борьба за клиента и долю на рынке. Так, компания «Горбилет» сейчас борется за 1% рынка в сфере театрального бизнеса, что является крайне небольшой величиной.

Тем не менее, риски всегда есть: рост конкуренции приведёт к снижению прибыльности (чтобы удержать клиента и повысить его лояльность, компаниям придётся идти на снижение стоимости, внедрение дополнительных скидок, кэшбэка и т.д.). Это дополнительные затраты на рекламу, а также работа с техническим оснащением (как правило, новые компании очень хорошо развиты с точки зрения инновационности используемых технологий, они начинают разработку платформ с нуля, используя последние достижения в сфере IT).

1. Угроза появления товаров-субститутов

У билетного рынка много товаров-субститутов, поэтому конкуренция идёт не только на уровне цен, но и на уровне клиентского сервиса и качества оказываемых услуг. Это снижает прибыльность бизнеса (постоянная подготовка персонала, тайные покупатели, затраты на «подарки», система лояльности для постоянных клиентов и т.д.). Однако фактор цены является ключевым в данной отрасли.

Таким образом, на основании детального анализа внешней среды можно сделать вывод о том, что компания «Горбилет» имеет следующие возможности и угрозы (табл. 9):

Таблица 9 – Возможности и угрозы ООО «Горбилет»

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности (O):** | **Угрозы (T):** |
| 1. Тенденция к заключению эксклюзивных договоров с партнерами-поставщиками | 1. Жесткая зависимость от социально-экономического положения в стране |
| 1. Основная тенденция на рынке – конгломерация | 1. Высокий уровень конкуренции на рынке |
| 1. Тенденция снижения фактора «лояльность» при росте фактора «цена» | 1. Риск появления новых конкурентов |
| 1. Увеличение доли онлайн-покупок и электронных платежей | 1. Увеличение числа цифровых платформ за счет тенденции цифровой трансформации бизнеса |
| 1. Снижение роли института традиционного посредничества | 1. Проблема обеспечения безопасности сохранения конфиденциальной информации и безопасности трансакций |

*Источник:* Составлено автором

Следующим этапом исследования является определение сильных и слабых сторон организации за счет применения SNW-анализа. Однако важно отметить, что стратегические позиции, являющиеся объектом изучения анализа, для корректного расчета представлены факторами модели «Маккинси 7S», адаптированные под модель бизнес-платформы.

Оценка позиций в SNW-анализе компании «Горбилет» была осуществлена экспертным методом. В качестве эксперта выступил Храмцов А.А., генеральный директор компании «Горбилет». Данные об оценке управляющим стратегических позиций организации представлены в таблице 10.

Таблица 10 – SNW-анализ ООО «Горбилет»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | | |
| S (сильная) | N (нейтральная) | | W (слабая) |
| Стратегия |  | + |  | |
| Структура компании |  | + |  | |
| Система управления |  |  | + | |
| Сумма навыков |  | + |  | |
| Состав работников |  |  | + | |
| Стиль взаимоотношений внутри компании | + |  |  | |
| Система ценностей | + |  |  | |

*Составлено по:* результаты интервью с генеральным директором ООО «Горбилет»

* Стратегия:

Стратегия компании не является ее сильной стороной, но и слабой позицией ее назвать нельзя. Имеется четко формализованный генеральный план, в соответствии с которым должны реализовываться все процессы внутри компании. Однако не все решения принимаются в соответствии со стратегией компании, некоторые из них имеют субъективный характер.

* Структура компании:

Есть чёткое разделение на отделы, имеются регламенты, описывающие взаимодействие и коммуникацию между отделами. Также есть чётко обозначенный функционал каждого отдела и возможность взаимопомощи. Как правило, никаких организационных проблем не возникает (работа не останавливается, если в одном из отделов происходят какие-либо изменения). Однако генеральный директор является единственным лицом принимающим все стратегические и частично операционные решения ввиду отсутствия заместителя, из-за чего управляющий испытывает повышенную нагрузку.

* Система управления:

Система управления выстроена плохо. Таким образом, не все решения бывают объективными, и не все совершаемые процессы соответствуют стратегии организации. Собственник (учредитель) компании выполняет также функции генерального директора, поэтому подход к рабочим процессам часто бывает субъективным.

* Сумма навыков:

Часть команды – стажеры, повышающие свои навыки и заканчивающие обучение в высших учебных заведениях, две трети – специалисты, имеющие достаточный опыт работы, в том числе – опыт работы в компании «Горбилет».

* Состав работников:

Самая слабая часть компании. В организации работает большое число сотрудников, еще не закончивших обучение в ВУЗе, а также только нарабатывающих опыт. В связи с этим, наблюдается ярко выраженная текучесть кадров. Также существенную роль играет отсутствие HR-специалиста, поэтому набором и обучением стажеров приходится заниматься руководителям отделов или специалистам.

* Стиль взаимоотношений внутри компании:

По своей структуре стиль взаимоотношений внутри компании выглядит следующим образом: есть генеральный директор, есть отделы, у каждого из которых есть руководитель. Периодически проводятся встречи с руководителями и отдельно с генеральным директором, на которых обсуждаются текущие задачи и планы на будущее. Структура переговоров крайне прозрачная: каждый может предлагать / не соглашаться / советовать что-либо. Также присутствует высокая степень доверия: любая информация, которая не является важной коммерческой тайной, сообщается всему персоналу.

* Система ценностей:

Среди коллектива хорошо развито «чувство» компании – её целей, миссии, предназначения. Можно сказать, что весь персонал разделяет идею существования организации и работает над ее реализацией. Атмосфера – здоровая, нет «лишних» сотрудников. Также в организации имеются прописанные нормы поведения как этического характера, так и нормы по взаимодействию в рамках рабочего процесса.

Таким образом, на основании SNW-анализа, совмещенного с моделью «Маккинси 7S», можно выделить наиболее существенные сильные и слабые стороны компании «Горбилет» (табл. 11):

Таблица 11 – Сильные и слабые стороны ООО «Горбилет»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (S):** | **Слабые стороны (W):** |
| 1. Четко прописана стратегия развития компании | 1. Субъективный характер принятия решений генеральным директором |
| 1. Уникальная бизнес-модель с грамотно выстроенной организационной структурой | 1. Генеральный директор решает как стратегические, так и операционные задачи |
| 1. Персонал компании обладает всеми необходимыми навыками | 1. Отсутствие HR-специалиста и культуры наставничества |
| 1. Все сотрудники участвуют в совещаниях и мозговых штурмах | 1. Высокий уровень текучести кадров |
| 1. Сильная корпоративная культура | 1. Ограниченный потенциал финансовых заимствований ввиду высокой задолженности |

*Источник:* Составлено автором

Систематизируя сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные угрозы и возможности, исходящие от внешней среды, составим первичный SWOT-анализ компании «Горбилет» (табл. 12):

Таблица 12 – Первичная матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (S):** | **Слабые стороны (W):** |
| 1. Четко прописана стратегия развития компании 2. Уникальная бизнес-модель с грамотно выстроенной организационной структурой 3. Персонал компании обладает всеми необходимыми навыками 4. Все сотрудники участвуют в совещаниях и мозговых штурмах 5. Сильная корпоративная культура | 1. Субъективный характер принятия решений генеральным директором 2. Генеральный директор решает как стратегические, так и операционные задачи 3. Отсутствие HR-специалиста и культуры наставничества 4. Высокий уровень текучести кадров 5. Ограниченный потенциал финансовых заимствований ввиду высокой задолженности |
| **Возможности (O):** | **Угрозы (T):** |
| 1. Тенденция к заключению эксклюзивных договоров с партнерами-поставщиками 2. Основная тенденция на рынке – конгломерация 3. Тенденция снижения фактора «лояльность» при росте фактора «цена» 4. Увеличение доли онлайн-покупок и электронных платежей 5. Снижение роли института традиционного посредничества | 1. Жесткая зависимость от социально-экономического положения в стране 2. Высокий уровень конкуренции на рынке 3. Риск появления новых конкурентов 4. Увеличение числа цифровых платформ за счет тенденции цифровой трансформации бизнеса; 5. Проблема обеспечения безопасности сохранения конфиденциальной информации и безопасности трансакций |

*Источник:* Составлено автором

Следующим этапом, необходимым для определения стратегий компании является перекрестный или, как его еще называют, поэлементный SWOT-анализ. Так, на втором этапе за счет последовательного совмещения первичных элементов матрицы анализируются следующие совмещения элементов: «сильные стороны-возможности», «слабые стороны-возможности», «сильные стороны-угрозы» и «слабые стороны-угрозы». Попарное совмещение элементов из двух различных групп порождает программы, то есть формулировки конкретных действий с учетом положительных и отрицательных аспектов[[38]](#footnote-39). Итак, проведем перекрестный SWOT-анализ организации «Горбилет» (табл. 13).

Таблица 13 – Поэлементная матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны (S)** | **Слабые стороны (W)** |
| **Возможности (O)** | 1. Использование стратегии низких цен (S1O3) 2. Образование конгломерата (S2S3O2) 3. Увеличение количества эксклюзивных контрактов (S2S3S4O1) 4. Развитие и масштабирование платформы за счет увеличения затрат на маркетинг (S1S2S5O4O5) | 1. Образование конгломерата (W1W2O2) 2. Использование навыков HR-специалиста на аутсорсинге (W3W4O2) 3. Выстраивание долгосрочных связей с поставщиками (W5O1) |
| **Угрозы (T)** | 1. Использование стратегии низких цен (S1T1) 2. Разработка системы мотивации персонала (S4S5T3T4) 3. Контроль технологических процессов и информационной безопасности (S3T5) | 1. Разработка системы мотивации персонала (W4T2T3T4) 2. Образование конгломерата (W2W4T2) 3. Утверждение должности заместителя генерального директора (W2T1) |

*Источник:* Составлено автором

После формирования стратегических программ, сформулируем маркетинговую стратегию компании. Важно отметить, что стратегию необходимо сформулировать согласно матрице «Товар-рынок» Игоря Ансоффа. Нужно составить стратегию, опираясь на одну из четырех основных маркетинговых стратегий: стратегия проникновения, стратегия развития товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации.

Исходя из проведенного комплексного SWOT-анализа компании «Горбилет» можно сделать вывод о наиболее подходящей стратегии. Так, по мнению авторов, наиболее подходящей является стратегия диверсификации. При этом важно отметить, что в части ценовой политики компания также будет придерживаться стратегии низких цен. Помимо этого, компании необходим найм HR-специалиста и заместителя генерального директора. Также одной из основных задач для отдела продаж нужно сделать установление долгосрочных партнерских отношений с поставщиками с возможностью получения эксклюзивных контрактов. Решение о выборе стратегии диверсификации было принято ввиду следующих факторов:

1. Тенденция увеличения доли онлайн-покупок и электронных платежей, снижение роли института традиционного посредничества, а также уникальная бизнес-модель компании позволяют агрегировать на платформе предложения из других отраслей бизнеса;
2. Необходимость диверсификации рисков ввиду высокого уровня конкуренции и угрозы появления новых игроков рынка;
3. Использование стратегии низких цен позволяет максимизировать количество потенциальных покупателей ввиду тенденции снижения фактора «лояльность» при росте фактора «цена».

# 

# 3.3 Разработка стратегии продвижения компании «Горбилет»

Определив маркетинговую стратегию компании «Горбилет», необходимо перейти к разработке наиболее важного ее элемента – стратегии продвижения. Переходя к формированию стратегии продвижения, необходимо перечислить этапы, в соответствии с которыми будет осуществляться процесс создания данной программы:

1. Формулирование стратегии продвижения;
2. Выбор инструментов продвижения;
3. Установление KPI для каждого инструмента;
4. Выбор инструментов анализа и контроля;
5. Оценка эффективности продвижения.

Так, первым действием в вышеуказанном процессе является формулирование стратегии продвижения. Как уже было отмечено в теоретической части работы, цифровая платформа должна осуществлять двустороннее продвижения. Таким образом, компании «Горбилет» с одной стороны необходимо привлекать поставщиков, а с другой – покупателей, заинтересованных в покупке. Соответственно, в зависимости от целевой аудитории будут сформулированы две различные стратегии продвижения.

Прежде всего, нужно отметить, позиционирование компании: «Сервис по бронированию билетов со скидкой» должен измениться просто на «Сервис по бронированию со скидкой». Так, в сознании потребителей появится понимание того, что компания имеет различные категории, то есть забронировать можно не только билеты на какие-либо мероприятия, но также забронировать, например, столик в ресторане или номер в отеле.

Так как была выбрана стратегия диверсификации, необходимо выделить наиболее перспективные и прибыльные направления, чтобы сформировать категории по поиску партнеров. Таким образом, необходимо провести анализ конкурентов.

Итак, чаще всего бронирование используется в двух больших сферах: туризм и развлечения. Если говорить о сфере туризма, то бронирование практикуется здесь для следующих направлений: [авиабилеты](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D1%82), билеты на поезд, билеты на автобус, номера в [гостиницах](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B0), хостелах, гостевых домиках, коттеджах, домах отдыха. Осуществляется оно службой бронирования. Подразделяется на гарантированное, негарантированное и сверхгарантированное.

В отрасли бронирования авиабилетов на рынке присутствует множество сверхкрупных платформ: aviasales.ru, skyscanner.ru, ozon.travel, svyaznoy.travel, aviabilet.ru. Рынок бронирования билетов на поезд представлен следующими крупными сайтами-агрегаторами: tutu.ru, pass.rzd.ru, onetwotrip.com, travel.yandex.ru. Платформы по бронированию билетов на автобус представлены в меньшем объеме, крупнейшими из них являются yandex.ru/bus, bus.tutu.ru, busfor.ru, bus.tickets.ru. Рынок сервисов по бронированию отелей, хостелов, апартаментов и других объектов временной аренды имеет явно выраженных крупных игроков: booking.com, trivago.ru, airbnb.com, hotels.ru, ostrovok.ru. Таким образом, рынки всех основных направлений бронирования в сфере туризма являются рынками монополистической конкуренции. Исходя из этого, решение о начале деятельности на данных рынках является неэффективным ввиду высоких входных барьеров. Основным ограничением является многократный рост затрат на маркетинг.

Если же рассмотреть отрасль бронирования в сфере развлечений, то можно выделить следующие основные направления, в которых применяется бронирование: ресторанный бизнес, обучающие мероприятия и мастер-классы (танцы, рисование, рукоделие и т.д.), семейные развлечения (аквапарк, боулинг, зоопарк, картинг и т.д), услуги в области красоты (салоны красоты, спа-салоны и т.д.). Помимо этого, к сфере развлечений можно отнести тематические экскурсии по городу и пригородам. Также к данной сфере относятся театры, концерты, музеи и выставки, но компания «Горбилет» уже активно развивает данное направление. Более того, оно является для рассматриваемой организации основным.

Бронирование в сфере развлечений представлено прежде всего сайтами-агрегаторами купонов и скидок. Наиболее крупные из них по количеству посетителей за период с декабря 2019 года по февраль 2020 года представлены на рисунке 10. Так как анализируется деятельность цифровых платформ, ключевым фактором, определяющим размер платформы, является именно количество ее посетителей.



Рисунок 10 – Крупнейшие сайты-агрегаторы купонов по количеству посетителей за период с декабря 2019 года по февраль 2020 года

*Источник:* URL: [https: //www.pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total](https://pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total) (дата обращения: 20.03.2020).

На основании данной статистики мы можем сделать вывод, что сервис «Горбилет» занимает 8 строчку рейтинга крупнейших платформ в данной отрасли, имея 111 388 посетителей за указанный период. Таким образом, организации целесообразно развивать смежные направления в сфере бронирования развлечений, чтобы максимизировать значение выручки.

Перед тем как переходить к разработке стратегии продвижения, проанализируем основные инструменты продвижения компании «Горбилет» и крупнейших конкурентов рассматриваемой компании на рынке бронирования развлечений. Проведем сравнительный анализ долей трафика от основных методов продвижения компании «Горбилет» и трех крупнейших платформ в сфере бронирования развлечений: «Биглион», «Бумбэйт» и «Гилмон» (табл. 14). Графическое изображение данных из указанной выше таблицы представлено на рисунке 11.

Таблица 14 – Доли трафика от основных каналов продвижения у компаний «Горбилет», «Биглион», «Бумбэйт» и «Гилмон», %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Direct | Email | Referrals | Social | Organic  Search | Paid  Search | Display  Ads |
| **gorbilet.com** | 37,29 | 2,49 | 5,18 | 27,44 | 23,87 | 1,89 | 1,84 |
| **biglion.ru** | 26,60 | 22,30 | 5,67 | 3,94 | 27,40 | 11,18 | 2,91 |
| **boombate.com** | 37,34 | 13,65 | 6,49 | 2,24 | 38,78 | 1,42 | 0,08 |
| **gilmon.ru** | 28,89 | 26,80 | 7,52 | 6,70 | 30,05 | 0,00 | 0,04 |

*Составлено по:* URL: [https: //www.pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total](https://pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total) (дата обращения: 10.04.2020).

Рисунок 11 – Сравнительная гистограмма долей трафика от основных каналов продвижения компаний «Горбилет», «Биглион», «Бумбэйт» и «Гилмон»

*Составлено по:* URL: [https: //www.pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total](https://pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total) (дата обращения: 10.04.2020).

На представленном графике видно, что основной трафик все рассматриваемые компании получают через прямые заходы на сайт и поисковую выдачу (органический поиск). Однако компания «Горбилет», в отличие от конкурентов, большой процент трафика получает из социальных сетей, но это скорее преимущество компании, чем недостаток, так как социальные сети – это эффективный инструмент привлечения и удержания клиентов. Аудитория социальных сетей постоянно увеличивается, а их внутренние инструменты маркетинга с каждым годом становятся более совершенными.

Другим важным отличием, является то, что крупнейшие платформы в сфере бронирования развлечений, в отличие от компании «Горбилет», получают большой процент трафика через email-рассылки. На данный аспект компании «Горбилет» необходимо обратить особое внимание и развивать направление email-маркетинга. На графике также видно, что компания «Биглион» получает большой процент трафика через платный поиск, но от данного метода привлечения пользователей компании «Горбилет» можно отказаться ввиду наиболее высокой стоимости в сравнении с другими методами продвижения.

Итак, начнем построение программы продвижения для группы поставщиков. Важно отметить, что методом привлечения пользователей на платформу в компании «Горбилет» является стратегия одной стороны. Таким образом, привлечение партнеров-поставщиков является первым этапом продвижения.

Для привлечения партнеров-поставщиков в отделе продаж есть специальный сотрудник. В его обязанности входит поиск площадок, которые могут быть заинтересованы в размещении своих предложений на платформе. Затем данный сотрудник в течение месяца проводит контроль взаимодействия с данным партнером, после чего передает его коллеге по работе с клиентами на постоянной основе.

В рамках стратегии диверсификации необходимо нанять отдельного специалиста для работы со следующими направлениями: ресторанный бизнес, обучающие мероприятия и мастер-классы, семейные развлечения, услуги в области красоты, тематические экскурсии по городу и пригородам. Данному специалисту необходимо заниматься поиском поставщиков и вести с ними переговоры. Таким образом, для привлечения поставщиков должна быть использована push-стратегия продвижения. В случае успешного исхода переговоров с поставщиком заключается договор (желательно, сразу на долгосрочное сотрудничество). Затем сотруднику необходимо «вести» новых партнеров в течение месяца, то есть решать все возникающие вопросы и контролировать процесс реализации предложенных партнером продуктов.

В целях привлечения новых партнеров используются следующие методы взаимодействия:

* «холодные» телефонные звонки с краткой презентацией;
* «теплые» звонки с коммерческим предложением;
* e-mail-рассылка с коммерческим предложением;
* sms-рассылка с коммерческим предложением;
* участие в тематических семинарах и выставках;
* личные встречи с детальной презентацией.

Для выбранных инструментов коммуникации необходимо установить ключевые показатели эффективности (KPI), в соответствии с которыми будет оцениваться эффективность поиска партнеров-поставщиков. В таблице 15 представлены KPI для различных этапов привлечения поставщиков.

Таблица 15 – KPI для разных этапов и инструментов привлечения партнеров-поставщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы продвижения** | **Инструменты продвижения** | **KPI (метрики)** |
| Поиск и установление первого контакта с потенциальным партнером | 1. «Xолодные» телефонные звонки с краткой презентацией. 2. «Теплые» звонки с коммерческим предложением. 3. Е-mail-рассылка с коммерческим предложением. 4. Sms-рассылка с коммерческим предложением. 5. Участие в тематических семинарах и выставках. | 1. Количество звонков в день 2. Количество привлеченных потенциальных клиентов 3. Конверсия потенциальных партнеров в заинтересованных |
| Заключение договора о сотрудничестве | 1. Личные встречи с детальной презентацией. | 1. Конверсия заинтересованных партнеров в поставщиков 2. Количество встреч в неделю 3. Количество заключенных договоров 4. Средняя стоимость сделки 5. Количество повторных сделок |

*Источник:* Составлено автором

Для того чтобы проводить анализ эффективности и контроль установленных метрик, необходимо и достаточно внедрить [CRM-систему](https://salesap.ru/?utm_source=salesapiens.blog). Это специальное программное обеспечение, которое помогает руководителю контролировать работу подчиненных, устанавливать показатели эффективности, получать отчеты и составлять рейтинги сотрудников.

Основные преимущества CRM-системы, благодаря которым следует использовать данный инструмент контроля и анализа данных:

1. Наличие единого хранилища информации, куда собираются сведения о взаимодействии с партнерами-поставщиками и клиентами.
2. Использование многих каналов взаимодействия: обслуживание на точках продаж, телефонные звонки, [электронная почта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D1%87%D1%82%D0%B0), мероприятия, встречи, регистрационные формы на веб-сайтах, рекламные ссылки, [чаты](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B0%D1%82_(%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0)), [социальные сети](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D1%82%D1%8C_(%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82)).
3. Автоматизация [бизнес-процессов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) и операций, реализующих уникальный клиентоориентированный подход к ведению бизнеса в компании.
4. Анализ собранной информации и подготовка данных для принятия соответствующих организационных решений — например, прогнозе потребности в тех или иных продуктах компании.

Взаимодействие с партнерами по выбранной стратегии продвижения складывается из нескольких составляющих:

1. Телефонные звонки;
2. Email-переписка;
3. Рассылки (смс или email);
4. Личные встречи.

Первые 3 этапа должны быть автоматизированы. Они дают понятие об истории взаимоотношений с поставщиком, помогают понять, что происходит в работе с ним в данный момент, какие были последние действия. По пункту «личные встречи» также нужно вести статистику и отслеживать эффективности закрытия сделок.

Группа покупателей предполагает совершенно иной подход в продвижении. В данном случае необходимо использовать pull-стратегию продвижения, целью которой является стимулирование спроса на продукты, размещенные на платформе, а также рост лояльности к бренду со стороны потенциальных клиентов за счет высокой интенсивности маркетинговых коммуникаций.

Чтобы определить основные характеристики аудитории пользователей цифровой платформой «Горбилет», составим протрет целевой аудитории. Портрет целевой аудитории будет составлен по пяти основным критериям: пол, возраст, география, основные поисковые запросы и интересы (рис. 12). Отметим, что доступ к системе веб-аналитики не был предоставлен, поэтому анализ аудитории осуществлялся через сервис «Similarweb». На видно на рисунке 12, аудитория пользователей платформы «Горбилет» представлена преимущественно женским полом. Женская аудитория составляет 67,82% от общего числа пользователей сайта. Более 50% посетителей цифровой платформы имеют возраст от 25 до 44 лет. Так как компания осуществляет деятельность в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, то и подавляющее большинство пользователей по данным сервиса «Similarweb» проживает в данных географических субъектах. Интересы пользователей цифровой платформы «Горбилет» можно разделить на несколько основных групп: искусство и развлечения, новости и СМИ, компьютеры, электроника и техника. Большинство основных поисковых запросов посетителей платформы также принадлежат к указанным выше группам.



Рисунок 12 – Портрет потребителя компании «Горбилет»

*Составлено по:* URL: [https://pro.similarweb.com/#/website/traffic-overview/gorbilet.com/\*/999/3m/?category=no-category&webSource=Desktop](https://pro.similarweb.com/#/website/traffic-overview/gorbilet.com/*/999/3m/?category=no-category&webSource=Desktop) (дата обращения: 14.04.2020).

Отметим, что цифровые платформы взаимодействуют с аудиторией исключительно в онлайн-пространстве, поэтому важнейшим условием при продвижении бизнес-платформ является непосредственно попадание пользователя на онлайн-площадку[[39]](#footnote-40). Таким образом, для реализации стратегии продвижения, нацеленной на привлечение пользователей-покупателей, должны применяться преимущественно цифровые маркетинговые инструменты. Выделим маркетинговые инструменты, которые нужно использовать для реализации программы продвижения:

* Ведение сайта;
* Размещение информации в поисковых системах и каталогах (SEO – поисковая оптимизация);
* Контекстная реклама;
* Баннерная или медийная реклама;
* E-mail–рассылка;
* Обмен партнерскими ссылками;
* Видеореклама;
* Реклама в интернет-СМИ;
* Ведение сообществ в социальных сетях и их продвижение (social media marketing);
* Вирусный маркетинг;
* Партизанский маркетинг.

После выбора подходящих инструментов продвижения, необходимо разработать для каждого инструмента KPI, то есть метрики, которые необходимо отслеживать на каждом этапе воронки продвижения с использованием представленных выше инструментов (табл. 16). Этот процесс запускается по каждой кампании продвижения и отлеживается с помощью инструментов веб-аналитики.

Таблица 16 – KPI для разных этапов и инструментов вовлечения представителей целевой аудитории в воронку продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этапы воронки продвижения** | **Инструменты продвижения** | **KPI (метрики)** | **Показатели эффективности** |
| Представитель целевой аудитории (ПЦА) контактирует с рекламой | 1. SEO – поисковая оптимизация. 2. Контекстная реклама. 3. Баннерная и медийная реклама. 4. Обмен партнерскими ссылками. 5. Видеореклама. 6. Реклама в интернет-СМИ. 7. Продвижение в соц. сетях. 8. Вирусный маркетинг. 9. Партизанский маркетинг. | 1. Reach – доля целевой аудитории, которая контактировала с рекламой. Формула: (количество контактов или показов / общий объем аудитории) \* 100 %. 2. Views – количество просмотров рекламного поста или баннера. Статистика по просмотрам – открытая информация во «ВКонтакте» и Telegram, на YouTube и большинстве блогов. | 1. CPM – CostPerMillennium – стоимость 1000 показов рекламного объявления. Формула: (стоимость размещения рекламы / количество известных или предполагаемых просмотров) \*1000. 2. CPV – CostPerView – стоимость 1 просмотра рекламы (общие рекламные расходы/ количество просмотров). |

Продолжение таблицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этапы воронки продвижения** | **Инструменты продвижения** | **KPI (метрики)** | **Показатели эффективности** |
| ПЦА перешел на сайт | 1. Ведение сайта. | 1. Количество уникальных посетителей сайта. Уникальность определяется с помощью систем веб-аналитики на основе cookies. 2. Количество визитов (сеансов). 3. Доля новых посетителей. | 1. CPC – CostPerClick – стоимость клика по рекламному объявлению. Рассчитывается путем деления стоимости размещения на количество кликов. 2. CTR – ClickThroughRate – показатель кликабельности. Формула: (количество кликов / число показов) \* 100 %. CTR напрямую влияет на CPC в контекстной рекламе. 3. CPV – CostPerVisitor – стоимость 1 посетителя. Этот показатель можно посчитать, если известен трафик и затраты на рекламу. Формула: стоимость рекламы / число посетителей сайта, привлеченных с ее помощью. |
| ПЦА заинтересован | 1. Ведение сайта. 2. E-mail–рассылка. | Для каждого инструмента продвижения на этом этапе можно предложить отдельные метрики.  Например метрики для сайта:   1. TSS – TimeSpentonSite – время на сайте, продолжительность взаимодействия пользователя с площадкой. Показатель измеряется в минутах. 2. PPV – PagesPerVisit – глубина просмотра - среднее число страниц, которое просмотрел один уникальный посетитель за один визит. 3. BR – BounceRate – показатель отказов. Доля тех, кто не заинтересовался. Расчет: (количество отказов от пришедших на сайт в %.) | Отслеживание микроконверсий:   1. Число кликов по кнопкам соц. сетей / число показов\* 100%; 2. Количество бесплатных регистраций на сайте/ число посетителей сайта \*100%; 3. Число подписок на email-рассылку/ число посетителей ресурса \*100%; 4. Число переходов в раздел с контактами/ число посетителей сайта \* 100%. |

Продолжение таблицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этапы воронки продвижения** | **Инструменты продвижения** | **KPI (метрики)** | **Показатели эффективности** |
| ПЦА совершает покупку, становится реальным клиентом | 1. Ведение сайта. | 1. Sales – количество совершенных продаж (закрытых сделок). 2. LCR (Lead-CloseRate или LeadConversionRate) – коэффициент завершения сделок. Формула: (Sales / Orders) \* 100 %. | 1. CPL (CostPerLead) – цена за 1-ну заполненную форму контактной информации с потенциальным клиентом. Потенциальных клиентов, которые оставили свои контактные данные в регистрационной форме сайта называют «лидами». Стоимость лида зависит от стоимости продаваемого товара или услуги 2. CPS – CostPerSale – стоимость одного оплаченного заказа товара / услуги. Считается аналогично CPO: затраты на рекламу делим на количество заказов. 3. AOV — AverageOrderValue — средний чек. Показатель определяет ценообразование, помогает скорректировать расходы на рекламу. Формула: общий доход / количество заказов. |
| Разовый покупатель становится постоянным | 1. Ведение сайта. 2. Email–рассылка. 3. Ведение сообществ в социальных сетях. | 1. CRR – CustomerRetentionRate – показатель удержания клиентов. Расчет: ((E – N) / S) \* 100 %, где E – количество клиентов на конец периода, N – число новых клиентов, приобретенных за этот период, а S – количество клиентов на начало периода. 2. PF – PurchaseFrequency – частота покупки. Расчет: общее количество заказов/ число клиентов. 3. OGA — OrderGapAnalysis — средний промежуток времени между покупками пользователей. Формула: количество дней / PF за период. Показатель используют для планирования email-рассылок и настройки ремаркетинга. | 1. CCR – CustomerChurnRate – коэффициент оттока клиентов. Расчет: количество ушедших клиентов/ общее число клиентов\*100 %. 2. RPR — RepeatPurchaseRate — доля повторных покупок. Формула: (количество клиентов с повторными продажами / общее число клиентов) \* 100 %. Показатель используют при разработке программ лояльности. |

Продолжение таблицы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этапы воронки продвижения** | **Инструменты продвижения** | **KPI (метрики)** | **Показатели эффективности** |
| Постоянный клиент становится лояльным | 1. Ведение сайта. 2. E-mail–рассылка. 3. Ведение сообществ в социальных сетях. | 1. BER – BrandEvangelistsRate – доля адвокатов бренда. Формула: (количество адвокатов бренда / общее число подписчиков) \* 100 %. 2. Passion –среднее количество упоминаний, сделанных одним автором. Показатель оценивает интерес к компании, бренду или конкретному товару. Расчёт:число упоминаний/ количество адвокатов. | 1. CTB (Click-to-buy) — конверсия интернет-рекламы. Она равна отношению пользователей, совершивших покупку (оставивших заказ, зашедших на страницу «Контакты» и т.д.), к числу посетивших сайта. 2. CLV(CustomerLifetimeValue) — пожизненная стоимость потребителя, ценность клиента для бизнеса] — текущая ценность вероятной будущей чистой прибыли, которую ожидается получить от конкретного клиента за все время его жизни. Это показатель потенциала потребителя, учитывающий три критерия: клиент, время и чистая прибыль. |

*Составлено по:* исследования компании CoMagic // URL: <https://www.comagic.ru/>

Для контроля привлечения клиентов, согласно установленным KPI, необходимо интегрировать инструмент Google Analytics в вышеупомянутую CRM-систему. Google Analytics – сервис веб-аналитики, который фиксирует все действия потенциального клиента с момента его попадания на сайт и до закрытия сайта[[40]](#footnote-41). Таким образом, благодаря данному инструменту будут отслеживаться все установленные метрики и показатели эффективности.

Инструмент Google Analytics имеет ряд преимуществ в сравнении с Яндекс.Метрикой. Во-первых, Google Analytics имеет несколько режимов сегментации входящего трафика (стандартный и улучшенный). Таким образом, можно отслеживать детальный «путь» потребителя. Во-вторых, в выбранном сервисе больший функционал, а также большее количество различных режимов, фильтров и настроек. Так, данный сервис может составить около 80 видов детализированных отчетов. Отметим, что на данный момент в компании «Горбилет» веб-аналитика осуществляется через Яндекс.Метрику. При этом данный сервис не интегрирован в CRM-систему.

В CRM-систему будут экспортироваться следующие данные из системы аналитики:

* API – специальный интерфейс программы (библиотеки классов и процедур), с помощью которого одна программа может взаимодействовать с другой;
* Данные из интерфейса веб-аналитики;
* Данные cookies – данные, которые храняться на компьютере пользователя, они содержат информацию о сайтах, которые ранее посещал пользователь.

Заключительным этапом стратегии продвижения является оценка эффективности продвижения, в результат которой анализируются установленные KPI по каждому инструменту продвижения за счет использования выбранных сервисов контроля.

Таким образом, в результате реализации последовательных этапов разработки маркетинговой стратегии цифровой платформы, была сформирована комплексная маркетинговая стратегия компании «Горбилет», основным элементом которой является двусторонняя стратегия продвижения.

**Выводы по работе:**

* проведен комплексный анализ платформенной бизнес-модели: рассмотрено понятие цифровой платформы, предложена классификация бизнес-платформ по пяти признакам, рассмотрены мировые и российские тенденции развития платформенной бизнес-модели, а также описаны государственные программы, направленные на развитие платформенного бизнеса в России;
* предложен методический подход к разработке маркетинговой стратегии цифровой платформы, включающий методы анализа внутренней и внешней среды, а также этапы, необходимые для разработки маркетинговой стратегии бизнес-платформы;
* итогом работы является разработанная маркетинговая стратегия бизнес-платформы «Горбилет».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На данный момент цифровые платформы активно замешают компании с традиционной моделью бизнеса. По итогам 2018 года семь бизнес-платформ вошли в список десяти крупнейших компаний мира по рыночной капитализации, что демонстрирует высокий потенциал развития платформенной модели бизнеса.

В первой главе выпускной квалификационной работы было подробно рассмотрено понятие цифровой платформы, проанализированы различные типы платформ, а также изучены текущие тенденции развития данной бизнес-модели на мировом и отечественном рынках. Также в работе были выделены основные программы развития платформенных организаций в России.

Во второй главе работы были рассмотрены основные этапы формирования маркетинговой стратегии организации, а также выделены основные инструменты, необходимые для определения маркетинговой стратегии компании: PESTEL-анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера, SNW-анализ и SWOT-анализ. Каждый анализ внутренней или внешней среды компании был рассмотрен в контексте управления цифровой платформой. Также в работе был составлен методический подход к разработке стратегии продвижения цифровой платформы на основе маркетинговой стратегии компании, включающий формулирование программы продвижения, выбор инструментов реализации данной программы, составление медиаплана, а также формирование системы анализа и контроля.

В третьей главе работы было подробно составлено описание компании «Горбилет», включающее анализ финансового состояния организации. Также была сформулирована маркетинговая стратегия организации за счет использования основных инструментов анализа внешней и внутренней среды компании. Каждый анализ внутренней или внешней среды компании был рассмотрен в контексте управления цифровой платформой «Горбилет».

Также в работе была составлена стратегия двустороннего продвижения цифровой платформы на основе маркетинговой стратегии компании, включающая формулирование программы продвижения и выбор инструментов реализации данной программы. Также для всех каналов продвижения были установлены KPI, и была сформирована система анализа и контроля за счет выбора соответствующих инструментов. Таким образом, был определен алгоритм оценки эффективности продвижения. Итоговым результатом работы является составленная комплексная маркетинговая стратегия цифровой платформы «Горбилет».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.
2. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 6. С. 18—30. DOI: 10.18721/JE.10602.
3. Артамонова О. В. Актуальность использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 184-187.
4. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI: 10.18721/JE.11602.
5. Гелисханов И. З. Цифровые платформы: институциональный аспект // Ломоносовские чтения – 2018: Сборник материалов ежегодной научной конференции (12 апреля 2018 года, г. Севастополь). – Под ред. И.С.Кусова, С.И.Рубцовой, Ю.Л.Ситько, Е.И.Сорокиной – Севастополь: Филиал МГУ в г. Севастополе, 2018 — Т. 1 из Сборник материалов научной конференции. — Филиал МГУ имени М.В. Ломоносова в г. Севастополе Севастополь, 2018. — С. 148–149.
6. Деулина Светлана Александровна, Ромашова Ирина Алексеевна, Синева Надежда Леонидовна, and Яшкова Елена Вячеславовна. "Анализ программного обеспечения CRM-систем для управления клиентами и персоналом" Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, no. 5 (31), 2018, pp. 36-42.
7. Демкина О. В., and Шаламова Н. Г.. "Исследование роли веб-аналитики в повышении эффективности деятельности организаций" Вестник университета, no. 5, 2019, pp. 56-61.
8. Зябриков В. В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. – 242 с.
9. Катькало В. С., Клемина Т. Н., Чайка В. А., Шемракова В. Н. Методические указания для подготовки годового курсового проекта по теме «SWOT-анализ компании». 6-е изд., испр. и доп. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011 — 66 с.
10. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2014. – 1094 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. - 736с.
12. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 306 с.
13. Паркер Джеффри Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас/ Джефри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари; перевод с англ. Е.Пономаревой.- М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.- 304 с.
14. Филобокова Л.Ю.. "SNW-, STEP- и SWOT-анализ в системе стратегического управления малым предпринимательством" Экономический анализ: теория и практика, no. 17, 2007, pp. 36-39.
15. Яковлева Тамара Михайловна Особенности проведения PESTEL-анализа // Вестник науки и образования. 2017. №6 (30), 2017, с. 49-52.
16. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2007. — 240 с.
17. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cam-bridge,Mass, MIT Press,1962, 463p.
18. Evans P.C., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. Center for Global Enterprise, 2015 THE EMERGING PLATFORM ECONOMY SERIES №1, January 2016.
19. Fabo B., Beblavý M., Kilhoffer Z. and Lenaerts K..//JRC Science for policy report European Commission «An overview of European Platforms: Scope and Business Models», 2017г. p.16.
20. Five ways to win with digital platforms. – Accenture, 2016. – 34 p.
21. URL:<http://www.spp.spb.ru/files/Кудрин%20А.Л._STR_2017-11-22.pdf> (дата обращения: 05.11.2019).
22. URL:<https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment> (дата обращения: 07.11.2019).
23. URL:<https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (дата обращения: 28.10.2019).
24. URL:<https://psyera.ru/ocenka-akciy-raschety-formuly_12048.htm> (дата обращения: 14.11.2019).
25. URL:<https://riarating.ru/infografika/20190129/630115992.html> (дата обращения: 18.10.2019).
26. URL:<https://www.rbc.ru/technology_and_media/15/02/2019/5c6678c49a79478d0923eaa0> (дата обращения: 11.11.2019).
27. URL:<https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5c78d3329a7947fae36559be> (дата обращения: 11.11.2019).
28. URL:<https://www.law.ox.ac.uk/content/humans-service> (дата обращения: 26.10.2019).
29. URL:<https://files.data-economy.ru/digital_platforms.pdf> (дата обращения: 14.11.2019).
30. URL:<https://www.platformeconomy.com/blog/wert-der-plattform-okonomie-steigt-im-ersten-halbjahr-um-1-billion> (дата обращения: 14.11.2019).
31. URL:<https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 25.10.2019).
32. URL:<http://mitsloan.mit.edu/newsroom/articles/platform-strategy-explained/> (дата обращения: 20.10.2019).
33. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-v-mirovoy-ekonomike-sovremennye-tendentsii-i-napravleniya-razvitiya/viewer> (дата обращения: 20.10.2019).
34. URL:https:// www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-activefacebook-users-worldwide (дата обращения: 12.11.2019).
35. URL:https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-mo nthly-active-instagram-users (дата обращения: 16.11.2019).
36. URL:https:// www.statista.com/statistics/255778/number-of-active-wec hat-messenger-accounts (дата обращения: 16.11.2019).
37. URL:<https://www.comagic.ru/> (дата обращения 31.03.2020).
38. URL:[https: //www.gorbilet.com/](https://gorbilet.com/) (дата обращения 29.03.2020).
39. URL:[https: //www.pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total](https://pro.similarweb.com/#/workspace/marketing/f9d2b492-f60d-49b0-8be6-0c1fb15b517d/arena/e4672a67-4742-4002-9e98-2b62ead33119?websource=Total) (дата обращения 06.03.2020).
40. URL:<http://www.spark-interfax.ru/sankt-peterburg-petrogradski/ooo-gorbilet-inn-7813296237-ogrn-1177847407572-610e73765f138bfee0531b9aa8c0cfad> (дата обращения 10.03.2020).
41. URL:<https://www.testfirm.ru/finfactor/assetturnover/> (дата обращения: 16.03.2020).

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Примеры цифровых платформ в мире и в России

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направление** | **Примеры зарубежных ЦП** | **Примеры российских ЦП** |
| Социальные сети | Facebook.com, Twitter.com,  Instagram.com, LinkedIn.com | Vk.com, Odnoklassniki.ru |
| Мессенджеры | WhatsApp, Telegram, WeChat, Skype | TamTam, Avirton, Mail.Ru Агент, Fireсhat |
| Поисковые системы | Google.com, Bing.com, Baidu.com, Yahoo.com | Yandex.ru, Rambler.ru, Mail.ru, Sputnik.ru |
| Интернет-браузеры | Chrome, Firefox, Microsoft Edge, Safari,  Opera | Яндекс.Браузер, Спутник, Амиго, Рамблер,  Orbitum |
| Видеоплатформы | Youtube.com, Vimeo.com,  MetaCafe.com | Rutube.ru, Яндекс.Видео, Ivi.ru, Видео  Mail.Ru |
| Операционные системы для ПК | Windows, Unix/Linux, MacOS | МАКС, Фантом, RAIDIX, KasperskyOS |
| Мобильные ОС | Apple iOS, Android, Windows Phone | Sailfish OS |
| Онлайн платежные системы | Amazon Pay, WePay, PayPal, Apple Pay | Яндекс.Деньги, Robokassa, QIWI |
| Краудфандинг | Kickstarter.com, IndieGoGo.com,  Crowdfunder.com | Boomstarter.ru, Planeta.ru, Starttrack.ru |
| Образование | Edx.org, Coursera.org, Udacity.com | Universarium.org, Stepik.org, Eduson.tv |
| Поиск работы | Job.com, CareerBuilder.com,  Indeed.com, Upwork.com | Hh.ru, Superjob.ru, Career.ru, YouDo.ru, Fl.ru |
| Электронная торговля | Amazon.com, Aliexpress.com, eBay.com,  Etsy.com | Ozon.ru, Яндекс.Маркет, Auto.ru,  Ticketland.ru |
| Пассажирские перевозки | Uber.com, Lyft.com, Blablacar.com | Яндекс.Такси, Сity-mobil.ru, Rentmania.com |
| Аренда жилья | AirBnB.com, HomeAway.com,  Hostelworld.com | Cian.ru, Domofond.ru, Яндекс.Недвижимость |

Продолжение таблицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направление** | **Примеры зарубежных ЦП** | **Примеры российских ЦП** |
| Туризм и путешествия | Tripadvisor.com, Skyscanner.net, Kayak.com | Travelata.ru, Tourvisor.ru, Aviasales.ru, Trip.ru |
| Купоны и скидки | Groupon.com | Biglion.ru |
| Госуслуги | Gov.uk, Dta.gov.au | Gosuslugi.ru, Mos.ru |

*Источник:* Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36. DOI: 10.18721/JE.11602.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Описание основных инструментов интернет-маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент интернет-маркетинга** | **Описание** |
| Поисковая оптимизация (SEO) | SEO – это поисковая оптимизация, комплекс мер для поднятия сайта в поисковой выдаче. SEO работает просто: пользователь заходит в поисковую систему, вводит определенный запрос и переходит на сайты, которые появились в выдаче. |
| Контекстная реклама | Контекстная реклама — объявления, соответствующие содержанию страницы, на которой находятся. Их размещают в поисковой выдаче или на тематических сайтах. |
| Продвижение в соцсетях (SMM) | SMM — продвижение в социальных сетях через странички бренда/компании. Пользователи находят компанию в соцсети и заказывают у нее товары или узнают о последних новостях из ленты. |
| Таргетированная реклама | Таргетинговая реклама — объявления, нацеленную на определенную группу потребителей. Ее часто используют в соцсетях. Пользователь, которого «спарсили», видит рекламу и переходит по ней на сайт. |
| E-mail маркетинг | E-mail маркетинг — взаимодействие с пользователями по электронной почте. Клиент компании, получивший письмо, вспоминает о ней и переходит на сайт. Или простой пользователь узнает об услугах из письма и заказывает их. |
| Партнерские сети | Партнёрские сети — это системы обмена трафиком, работающие по реферальной модели. По сути это автоматизированные программы лояльности и привлечения трафика. |
| Мобильные приложения | Мобильные приложения помогают развить свой бренд или получить переходы на сайт. Клиент компании, используя ваше приложение, будет более лояльным за счет удобного сервиса. |

Продолжение таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент интернет-маркетинга** | **Описание** |
| Банерная и тизерная реклама | Баннерные и тизерные инструменты маркетинга — рекламные объявления с баннерами и изображениями и текстом соответственно. Пользователь, находясь на тематическом сайте, видит ваше объявление, кликает по нему и попадает на рекламируемую страницу. |
| Вирусная реклама | Вирусная реклама — ролики, картинки или текст, которые распространяют сами пользователи. Люди, которые увидели такую рекламу в ленте новостей или рекомендуемом контенте, обязательно прочитают ее. |
| Нативная реклама | Нативной рекламой называют «естественную» рекламу, которая подстраивается под характеристики площадки и приобретает вид полезного контента. Пользователь сначала не понимает, что перед ним реклама, и читает статью или смотрит видео. |

*Составлено по:* URL: <https://internet-marketings.ru/instrumenty-internet-marketinga/> (дата обращения: 11.12.2019).

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Отчет о прибылях и убытках ООО «Горбилет» за 2018 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код строки** | **2018** |
| **Доходы и расходы по обычным видам деятельности** |  |  |
| Выручка | 2110 | 10 093 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 0 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 10 093 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 25 163 |
| Управленческие расходы | 2220 | 0 |
| **Прибыль (убыток) от продажи** | 2200 | -15 070 |
| **Операционные доходы и расходы** |  |  |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 0 |
| Проценты к получению | 2320 | 1 |
| Проценты к уплате | 2330 | 774 |
| Прочие доходы | 2340 | 0 |
| Прочие расходы | 2350 | 55 |
| **Прибыль (убыток) до налогообложения** | 2300 | -15 898 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | 0 |
| **Чистая прибыль (убыток)** | 2400 | -15 903 |

*Источник:* данные из системы СПАРК

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Бухгалтерский баланс ООО «Горбилет» за 2018 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код строки** | **2018** |
| **Актив** |  |  |
| Нематериальные активы | 1110 | 0 |
| Основные средства | 1150 | 0 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 0 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 1170 | 0 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 0 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 0 |
| **Внеоборотные активы** | 1100 | 0 |
| Запасы | 1210 | 0 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1220 | 187 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 1 327 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 1240 | 0 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 11 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 14 |
| **Оборотные активы** | 1200 | 1 539 |
| **Активы всего** | 1600 | 1 539 |
| **Пассив** |  |  |
| Уставный капитал | 1310 | 10 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | 0 |
| Добавочный капитал | 1350 | 0 |
| Резервный капитал | 1360 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | -15 902 |
| **Капитал и резервы** | 1300 | -15 892 |
| Заёмные средства (долгосрочные) | 1410 | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 0 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 1450 | 0 |
| **Долгосрочные обязательства** | 1400 | 0 |
| Заёмные средства (краткосрочные) | 1510 | 14 655 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 2 776 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 0 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 1550 | 0 |
| **Краткосрочные обязательства** | 1500 | 17 431 |
| **Пассивы всего** | 1700 | 1 539 |

*Источник:* данные из системы СПАРК

1. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 6. С. 18—30. DOI: 10.18721/JE.10602. [↑](#footnote-ref-2)
2. Паркер Джефри Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас/ Джефри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари; перевод с англ. Е.Пономаревой.- М.: Манн, Иванорв и Фербер, 2017.- 304 с. [↑](#footnote-ref-3)
3. URL: <http://mitsloan.mit.edu/newsroom/articles/platform-strategy-explained/> (дата обращения: 20.10.2019). [↑](#footnote-ref-4)
4. URL: <https://files.data-economy.ru/digital_platforms.pdf> (дата обращения: 14.11.2019). [↑](#footnote-ref-5)
5. Гелисханов И. З. Цифровые платформы: институциональный аспект // Ломоносовские чтения – 2018 [Электронный ресурс]: Сборник материалов ежегодной научной конференции (12 апреля 2018 года, г. Севастополь). – Под ред. И.С.Кусова, С.И.Рубцовой, Ю.Л.Ситько, Е.И.Сорокиной – Севастополь: Филиал МГУ в г. Севастополе, 2018 / Под ред. И. С. Кусов, С. И. Рубцова, Ю. Л. Ситько, Е. И. Сорокина. — Т. 1 из Сборник материалов научной конференции. — Филиал МГУ имени М.В. Ломоносова в г. Севастополе Севастополь, 2018. — С. 148–149. [↑](#footnote-ref-6)
6. Паркер Джефри Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас/ Джефри Паркер, Маршалл ван Альстин, Санджит Чаудари; перевод с англ. Е.Пономаревой.- М.: Манн, Иванорв и Фербер, 2017.- 304 с. [↑](#footnote-ref-7)
7. URL: <https://www.law.ox.ac.uk/content/humans-service> (дата обращения: 26.10.2019). [↑](#footnote-ref-8)
8. URL: <https://files.data-economy.ru/digital_platforms.pdf> (дата обращения: 14.11.2019). [↑](#footnote-ref-9)
9. Evans P.C., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. Center for Global Enterprise, 2015 THE EMERGING PLATFORM ECONOMY SERIES №1, January 2016. [↑](#footnote-ref-10)
10. Fabo B., Beblavý M., Kilhoffer Z. and Lenaerts K..//JRC Science for policy report European Commission «An overview of European Platforms: Scope and Business Models», 2017г. p.16. [↑](#footnote-ref-11)
11. URL: <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira> (дата обращения: 28.10.2019). [↑](#footnote-ref-12)
12. По данным портала Statista.com: URL: https:// www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-activefacebook-users-worldwide (дата обращения: 16.11.2019). [↑](#footnote-ref-13)
13. По данным портала Statista.com: URL: https://www.statista.com/statistics/253577/number-of-mo nthly-active-instagram-users (дата обращения: 16.11.2019). [↑](#footnote-ref-14)
14. По данным портала Statista.com: URL: https:// www.statista.com/statistics/255778/number-of-active-wec hat-messenger-accounts (дата обращения: 16.11.2019). [↑](#footnote-ref-15)
15. Five ways to win with digital platforms. – Accenture, 2016. – 34 p. [↑](#footnote-ref-16)
16. URL: <https://www.platformeconomy.com/blog/wert-der-plattform-okonomie-steigt-im-ersten-halbjahr-um-1-billion> (дата обращения: 14.11.2019). [↑](#footnote-ref-17)
17. URL: <http://www.spp.spb.ru/files/Кудрин%20А.Л._STR_2017-11-22.pdf> (дата обращения: 05.11.2019). [↑](#footnote-ref-18)
18. URL: <https://www.rbc.ru/technology_and_media/15/02/2019/5c6678c49a79478d0923eaa0> (дата обращения: 11.11.2019). [↑](#footnote-ref-19)
19. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5c78d3329a7947fae36559be> (дата обращения: 11.11.2019). [↑](#footnote-ref-20)
20. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 25.10.2019). [↑](#footnote-ref-21)
21. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с. [↑](#footnote-ref-22)
22. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cam-bridge,Mass, MIT Press,1962, 463p. [↑](#footnote-ref-23)
23. Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 306 с. [↑](#footnote-ref-24)
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. - 736с. [↑](#footnote-ref-25)
25. Яковлева Тамара Михайловна Особенности проведения PESTEL-анализа // Вестник науки и образования. 2017. №6 (30), 2017, с. 49-52. [↑](#footnote-ref-26)
26. Зябриков В. В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. – 242 с. [↑](#footnote-ref-27)
27. Филобокова Л.Ю.. "SNW-, STEP- и SWOT-анализ в системе стратегического управления малым предпринимательством" Экономический анализ: теория и практика, no. 17, 2007, pp. 36-39. [↑](#footnote-ref-28)
28. Зябриков В. В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ОЦЭиМ, 2009. – 242 с. [↑](#footnote-ref-29)
29. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с. [↑](#footnote-ref-30)
30. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. - 736с. [↑](#footnote-ref-31)
31. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Филип; Общ.ред.,вступ.ст. Е.М.Пеньковой; Пер.с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс; : Универс, 1993. - 736с. [↑](#footnote-ref-32)
32. Артамонова О. В. Актуальность использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 184-187. [↑](#footnote-ref-33)
33. Демкина О. В., and Шаламова Н. Г.. "Исследование роли веб-аналитики в повышении эффективности деятельности организаций" Вестник университета, no. 5, 2019, pp. 56-61. [↑](#footnote-ref-34)
34. Деулина Светлана Александровна, Ромашова Ирина Алексеевна, Синева Надежда Леонидовна, and Яшкова Елена Вячеславовна. "Анализ программного обеспечения CRM-систем для управления клиентами и персоналом" Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, no. 5 (31), 2018, pp. 36-42. [↑](#footnote-ref-35)
35. URL: <http://www.spark-interfax.ru/sankt-peterburg-petrogradski/ooo-gorbilet-inn-7813296237-ogrn-1177847407572-610e73765f138bfee0531b9aa8c0cfad> (дата обращения 10.03.2020). [↑](#footnote-ref-36)
36. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2014. – 1094 с. [↑](#footnote-ref-37)
37. По данным портала Statista.com: URL: <https://www.testfirm.ru/finfactor/assetturnover/> (дата обращения: 16.03.2020). [↑](#footnote-ref-38)
38. Катькало В. С., Клемина Т. Н., Чайка В. А., Шемракова В. Н. Методические указания для подготовки годового курсового проекта по теме «SWOT-анализ компании». 6-е изд., испр. и доп. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011 — 66 с. [↑](#footnote-ref-39)
39. Артамонова О. В. Актуальность использования digital-инструментов при продвижении продукта на современном рынке // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 184-187. [↑](#footnote-ref-40)
40. Демкина О. В., and Шаламова Н. Г.. "Исследование роли веб-аналитики в повышении эффективности деятельности организаций" Вестник университета, no. 5, 2019, pp. 56-61. [↑](#footnote-ref-41)