

Ostrovok.ru: «Неопределенность для бизнеса – лучшее время для роста?»

Юлия, руководитель коммерческого департамента компании Ostrovok.ru, как правило, начинала каждый свой рабочий день неспешно. Такая возможность есть у каждого сотрудника компании, поскольку главный фактор бизнес-производительности – выполнение KPI, а не строгие часы работы. Однако оглушительная новость об уходе Booking.com из России внесла свои коррективы в рабочий ритм сотрудников – сегодня, 5 марта 2022 года, на 10 утра по Московскому времени было запланировано оперативное совещание. На повестке дня – обсуждение актуальных вопросов новой реальности.

Характеристика TravelTech-рынка России

В марте 2022 года условия, в которых приходилось действовать бизнесу, достигли абсолютной неопределенности. Одна за другой организации, осуществлявшие экономическую деятельность на территории России, стали объявлять о приостановлении своей работы.

Booking приостановил работу в России

Вслед за сервисом аренды жилья Airbnb приостановил работу в России и сервис бронирования отелей Booking.com. Это связано с возрастающей сложностью ведения бизнеса в стране, поскольку Booking — голландская компания

Рис. 1. Booking.com приостановил работу в России¹.

Туристская индустрия, и без того не успевшая минимизировать негативные последствия от пандемии COVID-19, столкнулась с новыми вызовами времени. 5 марта 2022 года вслед за сервисом аренды жилья Airbnb, поиска информации о воздушных авиаперевозках такими как Skyscanner или Kayak, крупнейший онлайн-сервис бронирования проживания Booking.com объявил о приостановлении своей деятельности в России. Это стало большим потрясением для российских путешественников,

¹ Официальный сайт крупнейшего мультимедийного холдинга России Группы компаний «РБК». Booking.com приостановил работу в России – РБК [Электронный ресурс]. Дата обращения: Март 2022: URL: <https://www.rbc.ru/business/05/03/2022/62227e799a79474b7e0890f1>

поскольку Booking.com – самый популярный сервис бронирования проживания в мире с самым широким выбором².

Также уход Booking.com стал потрясением и для профессионалов тревел-индустрии: до 5 марта 2022 года Booking.com принадлежала доля рынка онлайн-сервисов бронирования проживания в размере 76,07%, в то время как на ближайших конкурентов приходилось: «Академсервис» – 4,87%, Bronevik – 4,40%, «Алеан» – 1,98%, Zabroniryi.ru – 1,47%, Ostrovok.ru – 1,30%, Expedia.com – 1,29%, «Хотелбук.про» – 1,80%, Яндекс.Путешествия – 0,86% . Что означал уход компании с российского рынка: для бизнес-среды, для индустрии, для конкурентов? Начало падения и неспособность найти ответы на вызовы времени или точка небывалого роста и завоевание лидерства?

Информация о компании

Ostrovok.ru – travel-tech компания, имеющая более 11 лет опыта работы и функционирования на рынке сервисов онлайн-бронирования туристских услуг (B2C-сегмент). Компания оперирует на 190 рынках, предлагает более 1,8 млн объектов размещения в 220 странах³ и сотрудничает более с чем 155 поставщиками отельного инвентаря (*Отельный инвентарь – это количество доступных номеров в конкретном отеле, которые передаются в систему Ostrovok.ru на продажу конечному клиенту от конкретного поставщика – прим. авторов*). Ключевой компетенцией компании является формирование идеального путешествия по лучшей цене, предлагаемой в уникальном онлайн-сервисе. Компания видит свою миссию в том, чтобы «наполнять жизнь людей впечатлениями от путешествий по всему миру с помощью передовых технологий и безупречного сервиса»⁴. Продукты Ostrovok.ru – это проживание (объекты размещения, отели), авиабилеты, трансферы (железнодорожный транспорт, аренда машин), а также услуги управления бронированием.

Стартовав в августе 2011 года, Ostrovok.ru привлёк 13,6 млн долларов США инвестиций от нескольких фондов, сохранив при этом контрольный пакет акций у основателей компании⁵. Спустя полгода после запуска стартапа, в декабре 2011 года,

² Booking.com – самый популярный сервис бронирования проживания в мире с самым широким выбором – News.Booking.com [Электронный ресурс]. Дата обращения: Октябрь 2022. URL: <https://news.booking.com/ru/httpnewsbookingcomen-nzneed-a-bed--why-bookingcom-is-the-most-diverse-and-popular-accommodation-platform-in-the-world-ru>

³ Official Website of the Emerging Travel Group company [Электронный ресурс]. Дата обращения: Март 2022. URL: <https://www.emergingtravel.com>

⁴ Ebid.

⁵ Сергей Фаре, Ostrovok.ru: «Наша цель – масштаб, а не быстрая прибыльность» [Электронный ресурс]. Дата обращения: Октябрь 2022. URL: <https://www.forbes.ru/tehnno-opinion/internet-i-telekommunikatsii/82147-sergei-fage-ostrovokru-dengi-eto-ponimanie-naskolko>

компания фиксировала порядка 300 тысяч посещений уникальных пользователей в день на своем официальном сайте, а в ноябре 2013 года Ostrovok.ru был удостоен признанием «лучшего интернет-сервиса» по версии National Geographic Traveler⁶. Успех стартапа можно связать со стратегией компании, ставящей в приоритет управление командой, разработку инновационных продуктов и маркетинг.

Для ключевого продукта (проживания) Ostrovok.ru имеет несколько каналов сбыта: сервис Extranet, прямые контракты, взаимодействие через технологию API (Application Programming Interface). В зависимости от особенностей конкретного поставщика отельного инвентаря происходит выбор взаимодействия в пользу того или иного канала сбыта.

Особенностью взаимодействия через сервис Extranet является подключение поставщиков отельного инвентаря к системе Ostrovok.ru, что обеспечивает «место встречи» конечного клиента и самого отеля. При этом, подключая поставщиков таким образом к своей базе, Ostrovok.ru не только извлекает из этого взаимодействия преимущества (*пул поставщиков, влияние на формирование условий соглашения, прибыль – прим. авторов*), но также предоставляет отелям технологические решения для управления информацией о своем объекте размещения, в том числе ценами, тарифами, категориями номеров и специальными предложениями, напрямую или через менеджеров каналов (*т.н. channel managers – прим. авторов*). Работая по прямым контрактам, сотрудники Ostrovok.ru «вручную» вносят всю необходимую информацию об объекте размещения и управляют ею. API позволяет интегрировать доступный для Ostrovok.ru инвентарь в любой внутренний сервис онлайн-бронирования отелей, а само подключение по API происходит самостоятельно или через технологическую платформу⁷. Модель работы с отельным инвентарем принципиально отличает Ostrovok.ru от конкурентов и позволяет в более чем 60% случаев предлагать клиентам цену на 5-15% ниже рыночных цен⁸.

Несмотря на инновационный и качественный продукт, до марта 2022 года на рынке онлайн-сервисов бронирования проживания в России Ostrovok.ru значительно уступал глобальному игроку Booking.com, работающему с несравнимыми маркетинговыми

⁶ Награждены победители National Geographic Traveler Awards – National Geographic Россия [Электронный ресурс]. Дата обращения: Май 2022. URL: <https://web.archive.org/web/20181021024621/http://www.nat-geo.ru/planet/46313-nagrazhdeny-pobediteli-national-geographic-traveler-awards/>

⁷ Подключайтесь к новой версии API с помощью SDK – B2B.BLOG – B2B.Ostrovok.ru [Электронный ресурс]. Дата обращения: Май 2022. URL: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/podklyuchajtes-k-novoj-versii-api-s-pomoshhyu-sdk>

⁸ Самым эпичным оказался провал с названием сайта: в ряде стран оно вызвало ассоциации с отелями на час – vc.ru [Электронный ресурс]. Дата обращения: Май 2022. URL: <https://vc.ru/services/75564-samym-epichnym-okazalsya-proval-s-nazvaniem-sayta-v-ryade-stran-ono-vyzvalo-associacii-s-otelyami-na-chas>

бюджетами. По состоянию на февраль 2022 года для российского клиента лидером в выборе онлайн-сервиса по бронированию проживания был Booking.com (около 60% обращений от уникальных пользователей⁹). Однако с уходом зарубежного конкурента, уже в на конец апреля 2022 года Ostrovok.ru занял долю рынка онлайн-сервисов бронирования проживания в размере 27,56%, продемонстрировав увеличение более чем на 26%, в то время как ближайшие конкуренты Bronevik и Яндекс.Путешествия показали гораздо менее впечатляющие результаты - 12,06% и 11,45% соответственно¹⁰.

Готовность к новой реальности: стратегические ответы компании

Юлия работает в компании со дня ее основания, и уже успела достигнуть карьерных успехов и накопить соответствующий опыт. Как руководитель коммерческого департамента она входит в состав топ-менеджмента компании и ее управленческие решения обладают определенной силой. Видя нарастающую обеспокоенность в коллективе, СЕО вместе с представителями руководящего состава, куда входит и Юлия, приняли решение провести оперативное совещание со всеми сотрудниками компании 5 марта в 10:00.

09:45 – «Через 15 минут начнется совещание, где планируется выступление СЕО, - подумала **Юлия**, - судя по всему, объявят о новых вызовах, стоящих перед нами ввиду ухода зарубежных компаний с российского рынка. С их уходом, - продолжила свои размышления Юлия, - высвободится как минимум 76% доли российского рынка онлайн-сервисов бронирования путешествий, которую ранее занимал Booking.com, а, следовательно, возрастет обращение к отечественным платформам поиска жилья у клиентов из России. С одной стороны, это отличный шанс стать лидером рынка в сегменте В2С, а, с другой, насколько наша компания готова к возросшему спросу? Бесперебойно ли функционирует наша платформа в разрезе автоматизированности процесса? Поменяются ли условия сотрудничества с нашими поставщиками? Как изменится процесс проведения платежей и оплаты за услуги с зарубежными поставщиками?»

Коллега Юлии **Дмитрий**, руководитель аналитического отдела, уже подготовил данные, согласно которым возросшее количество обращений к использованию онлайн-

⁹ Accommodation booking: Ostrovok in Russia 2022 Brand Report / Leisure Travel / Travel, Tourism & Hospitality from the Statista official website. Retrieved May 2022. Available from: <https://www.statista.com/study/94211/accommodation-booking-ostrovok-in-russia-brand-report>

¹⁰ Как происходит передел на рынке онлайн-бронирования жилья без Booking.com: основные тезисы из материала Forbes – vc.ru [Электронный ресурс]. Дата обращения: Июнь 2022. URL: <https://vc.ru/services/434727-kak-proishodit-peredel-na-rynke-onlayn-bronirovaniya-zhilya-bez-booking-com-osnovnye-tezisy-iz-materiala-forbes>

сервиса бронирования проживания Ostrovok.ru среди российских клиентов превысило объем передаваемого трафика в три раза¹¹.

«Коллеги, сегодня перед нами стоят новые вызовы, - начал **СЕО компании**, - и в реалиях российской действительности наша компания готова оказывать психологическую поддержку сотрудникам компании. Не забывайте, что у Вас есть пакет добровольного медицинского страхования, в который включены такие услуги. Мы ожидаем достаточно эффективного исполнения каждым сотрудником своих обязанностей, в том числе в связи с возрастающим числом обращений у российских путешественников к Ostrovok.ru.

Необходимо отметить, что меры, озвученные на совещании, направлены на поддержание текущего функционирования компании и предоставления клиентам высокого уровня сервиса в целях планирования всех аспектов путешествия. Турбулентная обстановка в отрасли ввиду изменений внешней среды определила новые вызовы в контексте изменения бизнес-стратегии компании. По этой причине уход зарубежных компаний с российского рынка означал для Ostrovok.ru наступление часа «X», который либо даст стремительный рост для раскрытия потенциала продукта компании, либо укажет на недостатки онлайн-сервиса бронирования путешествий».

«Друзья, - продолжил **СЕО компании**, - сейчас как никогда очевидно, что у нас есть шанс занять лидерство на российском рынке с B2C-продуктом. Медлить сейчас – значит проигрывать конкурентам, в первую очередь, сервисам Bronevik и Яндекс.Путешествия. Также, большая задача, которая стояла перед нашей компанией ранее и сейчас приобретает все большую актуальность – это поддерживать тот продукт, который бы привлекал не только аудиторию самостоятельных путешественников, но который также покрывал бы боли всех остальных сегментов, а, возможно, выйти на рынок с B2G-продуктом. Что мы можем сделать для этого?»

«Это хорошая идея, - поддержала **Юлия**, - мы могли бы предложить наш продукт в B2G-сегменте государственным клиентам, например, образовательным учреждениям (дошкольного уровня, среднего и высшего образования). Однако с уходом Booking.com и высвобождением большой доли рынка в B2C-сегменте я все же предлагают сфокусировать усилия на продвижение нашего B2C-продукта. Сейчас у нас есть беспрецедентная возможность укрепить лидерство в данном сегменте».

¹¹ После ухода Booking.com туристы бронируют отели напрямую, через другие сервисы и туроператоров – Интерфакс Туризм [Электронный ресурс]. Дата обращения: Май 2022. URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/86373>

«Я думаю, - начал **Дмитрий**, - сначала стоит сосредоточить внимание на сборе и анализе данных, анализе внешней среды. Какие плюсы и минусы можно определить в сложившейся ситуации в целом для индустрии и конкретно для нашей компании? Также, интересно понять, во сколько раз уход зарубежных компаний может увеличить прибыль нашей компании?»

«Конечно, сбор и анализ информации важны для подхода, основанного на данных, который является ключевым в нашей деятельности, - ответил **заместитель руководителя отдела бренд-маркетинга** - мы, в свою очередь, пересмотрим нашу маркетинговую стратегию: сохранить бренд Ostrovok.ru или сделать ребрендинг?»

«Это интересные предложения, поскольку наш бренд Ostrovok.ru достаточно хорошо известен в России, - ответил **СЕО компании**, - коллеги, по текущей статистике топ-желаемыми местами для отдыха у российского путешественника осенью 2022 года являются: Петрозаводск (1 место, 43% путешественников), Калининград, Иркутск, Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Нижний Новгород, Владивосток, Казань, Сочи и города золотого кольца России. А какие данные по международным направлениям?¹²»

«Учитывая сезонные факторы, социально-экономическую обстановку и прочее, странами-лидерами летом 2022 года в выездном туристическом потоке стали: Турция (60%), Абхазия (23%), ОАЭ (5%), Египет (3%), Мальдивы (2%)¹³, - ответила **Юлия**, - и в дальнейшем прогнозируется такая же динамика. Учитывая данную статистику, есть ли у нас все-таки потребность завоевания высвободившейся доли B2C-рынка с новым брендом? Проведя анализ доступности предложения по приоритетным направлениям на 18-20 ноября 2022 года 1 номер, 2 гостя, наша команда получила статистику, согласно можно сделать предположение о том, что нашей приоритетной задачей сейчас должно стать развитие сотрудничества с действующими партнерами компании, получение от них более широкого предложения доступных бронирований для B2C клиента, что может быть также подкреплено снижением цен на предложения объектов размещения, имеющих в портфеле партнеров нашей компании» - добавила **Юлия**.

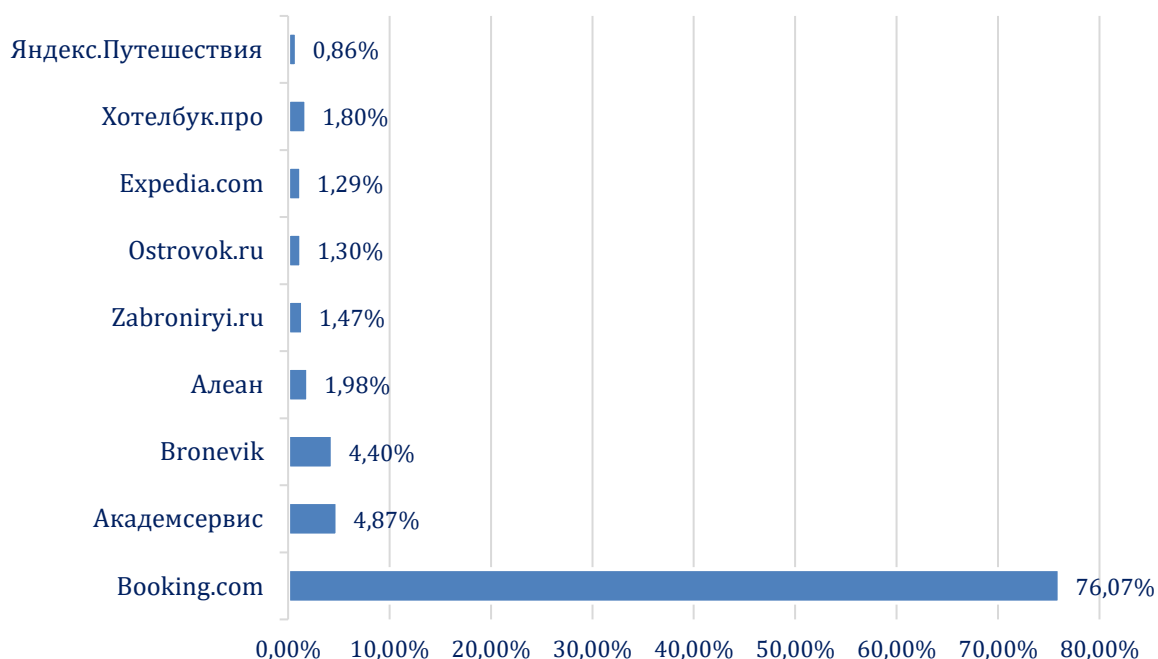
Таким образом, команде Ostrovok.ru необходимо определиться с тем, что делать дальше, какое направление стратегического развития выбрать, как реализовывать озвученные предложения.

¹² Куда хотят поехать россияне этой осенью – BLOG.OSTROVOK.RU [Электронный ресурс]. Дата обращения: Октябрь 2022. URL: <https://blog.ostrovok.ru/kuda-xotyat-poexat-rossiyane-etoj-osenyu>

¹³ В каких зарубежных странах отдыхали россияне летом 2022 года – Ассоциация Туроператоров [Электронный ресурс]. Дата обращения: Октябрь 2022. URL: <https://www.atorus.ru/node/49272>

Приложение 1

Анализ рынка онлайн-сервисов бронирования проживания по состоянию на 4 марта 2022 года включительно, %¹⁴



Приложение 2

Динамика изменения рынка онлайн-сервисов бронирования проживания после ухода Booking.com с 5 марта по 23 мая 2022 года, в долях, %¹⁵

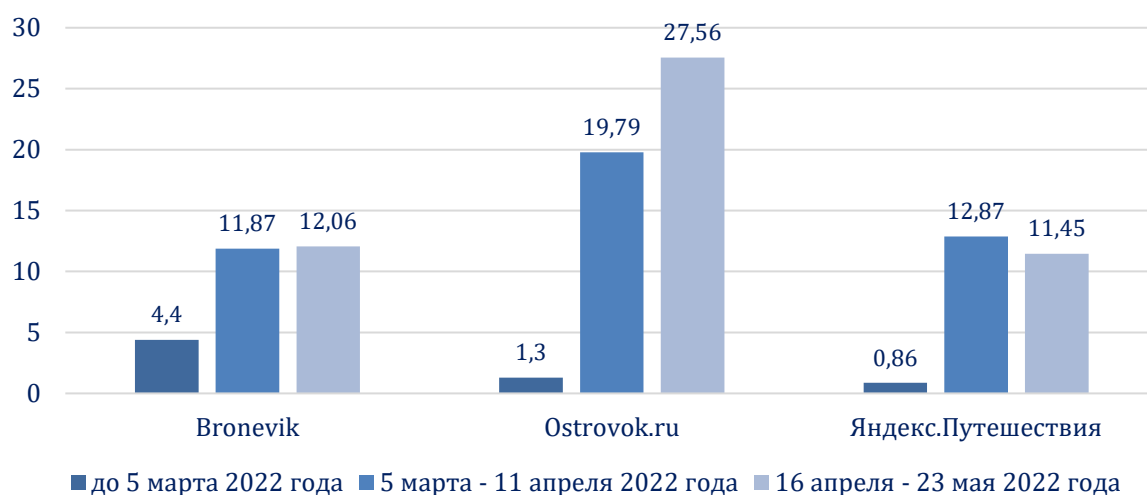


¹⁴ составлено авторами по [Как происходит передел на рынке онлайн-бронирования жилья без Booking.com: основные тезисы из материала Forbes – vc.ru [Электронный ресурс]. Дата обращения: Июнь 2022. URL: <https://vc.ru/services/434727-kak-proishodit-peredel-na-rynke-onlayn-bronirovaniya-zhilya-bez-booking-com-osnovnye-tezisy-iz-materiala-forbes>]

¹⁵ составлено авторами по [Как происходит передел на рынке онлайн-бронирования жилья без Booking.com: основные тезисы из материала Forbes – vc.ru [Электронный ресурс]. Дата обращения: Июнь 2022. URL: <https://vc.ru/services/434727-kak-proishodit-peredel-na-rynke-onlayn-bronirovaniya-zhilya-bez-booking-com-osnovnye-tezisy-iz-materiala-forbes>]

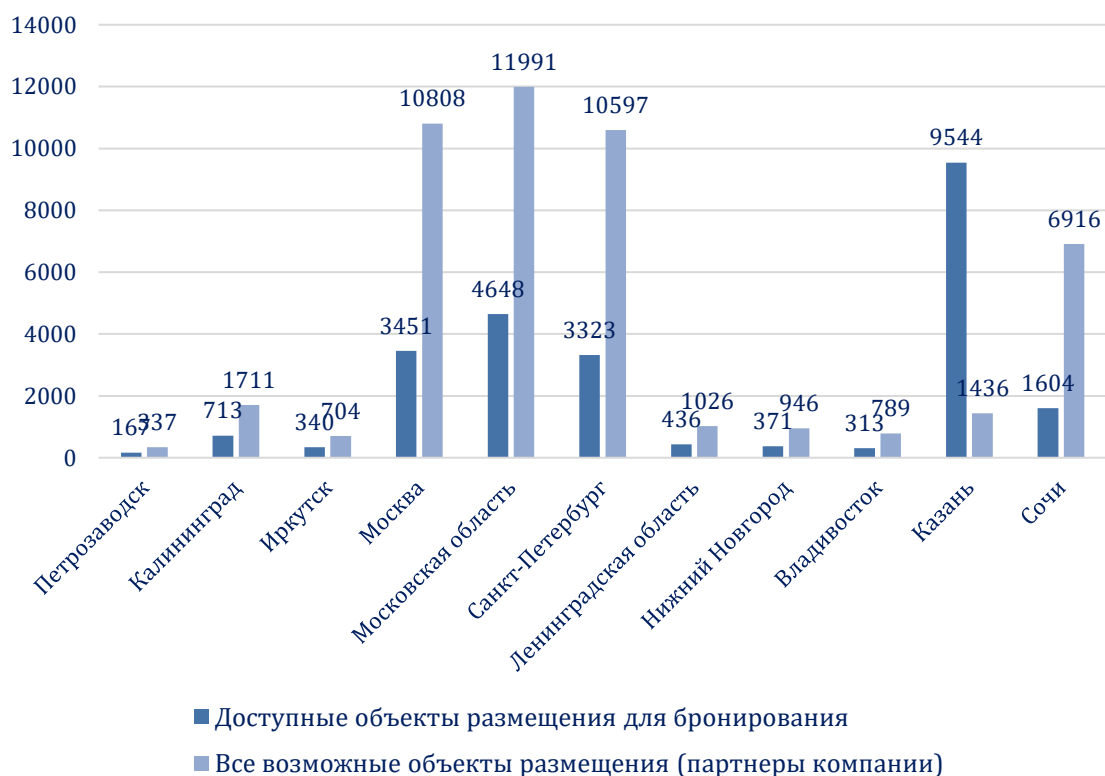
Приложение 3

Динамика изменения рынка онлайн-сервисов бронирования проживания после ухода Booking.com в разрезе новых лидеров с 5 марта по 23 мая 2022 года, в долях, %¹⁶



Приложение 4

Статистика доступности проживания (предложения) по топ-желаемым направлениям у российского клиента для двоих гостей в 1 номере на период с 18-20 ноября 2022 года¹⁷



¹⁶ составлено авторами по [Как происходит передел на рынке онлайн-бронирования жилья без Booking.com: основные тезисы из материала Forbes – vc.ru [Электронный ресурс]. Дата обращения: Июнь 2022. URL: <https://vc.ru/services/434727-kak-proishodit-peredel-na-rynke-onlayn-bronirovaniya-zhilya-bez-booking-com-osnovnye-tezisy-iz-materiala-forbes>]

¹⁷ составлено авторами по [Ostrovok.ru, 2022].