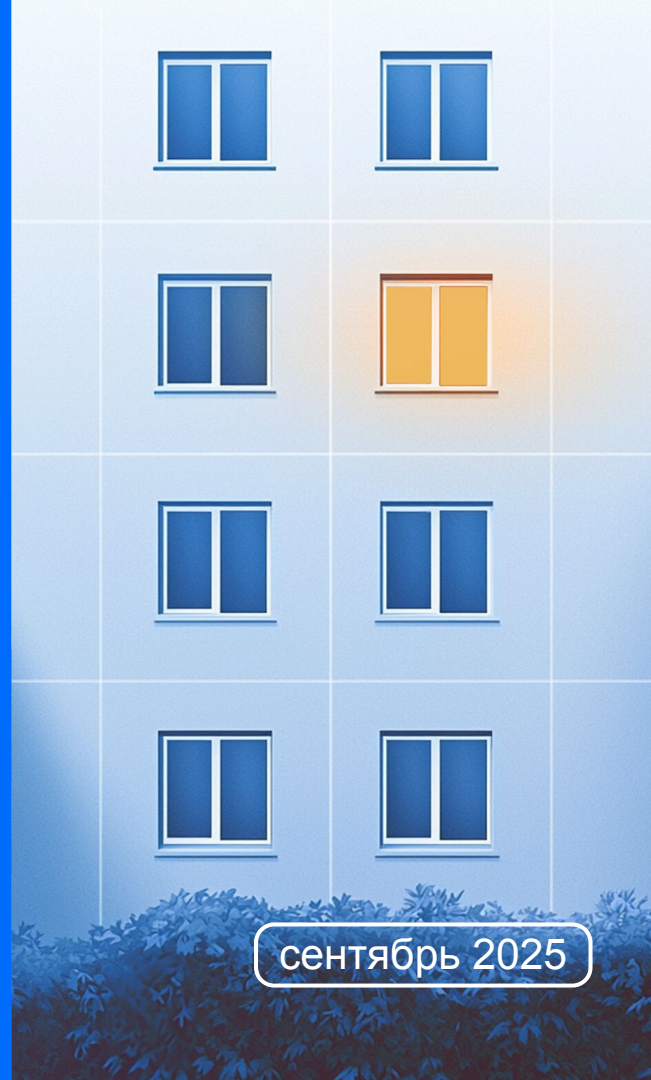




Как Циан менял модель монетизации в сегменте посуточной аренды



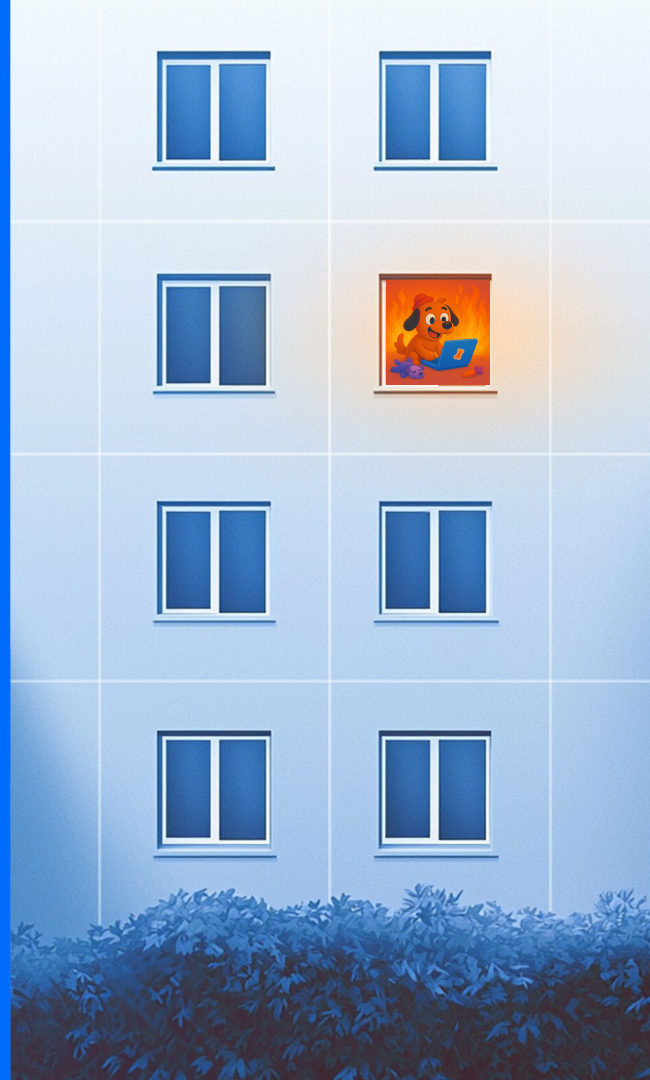
Юлия Федорова
Руководитель направления
Циан.Посуточно



сентябрь 2025



На Циане
есть посутка



Сомнительно

Сомнительно, но окей

Продукта нет еще

- Не основной бизнес
- Нет команды
- Никогда не развивался как сервис
- Не умеем брать за услуги деньги, монолит в биллинге



РЫНОК



Рынок меняется

- Это норма
Люди реже выезжают за границу — сложности с визами/деньгами.



Рынок меняется

- **Это норма**
Люди реже выезжают за границу — сложности с визами/деньгами.
- Бум туристического развития курортов, глэмпингов и т.п.
Люди не закреплены за определенным местом, больше командировок на производства.



Рынок меняется

- **Это норма**
Люди реже выезжают за границу — сложности с визами/деньгами.
- **Бум туристического развития курортов, глэмпингов и т.п.**
Люди не закреплены за определенным местом, больше командировок на производства.
- **Много конкурентов** — новые/старые — алый океан





Почему делаем?



Почему делаем?

Ушли основные
конкуренты из России

1



Почему делаем?

Ушли основные
конкуренты из России

①



Люди хотят нажать кнопку,
а не звонить

②



Почему делаем?

Ушли основные конкуренты из России

①



Люди хотят нажать кнопку, а не звонить

②



Мы контролируем сделку — прозрачность и безопасность

③



Почему делаем?

Ушли основные конкуренты из России

①



Люди хотят нажать кнопку, а не звонить

②



Мы контролируем сделку — прозрачность и безопасность

③



Деньги — чаще путешествуют, чаще пользуются Цианом

④



Почему делаем?

Ушли основные конкуренты из России

①



Люди хотят нажать кнопку, а не звонить

②



Мы контролируем сделку — прозрачность и безопасность

③



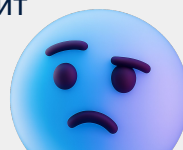
Деньги — чаще путешествуют, чаще пользуются Цианом

④



Нет удобного сервиса для нас самих — бесит

⑤



Что нужно, чтобы начать?

- **финансы, кто кому и как платит**
- юридическая обвязка, как заплатить, чтобы тебе ничего не было
- бухгалтерская обвязка
- найти айти решение



— А давайте еще посчитаем



– А давайте еще посчитаем

Стратеги:



У нас было три...

Три потока выручки

Три потока выручки



**Плата за размещение
объявлений**

Три потока выручки



**Плата за размещение
объявлений**



**Партнёрская — шарим
комиссию**

Три потока выручки



**Плата за размещение
объявлений**



**Партнёрская — шарим
комиссию**



**Онлайн-бронирование —
контролируем всю сделку
(забираем комиссию себе)**

Три потока выручки



**Плата за размещение
объявлений**



**Партнёрская — шарим
комиссию**



**Онлайн-бронирование —
контролируем всю сделку
(забираем комиссию себе)**

И дополнительно ...

Конверсию в покупку, средний чек,
количество объектов и хостов, гостей

Три потока выручки



**Плата за размещение
объявлений**



**Партнёрская — шарим
комиссию**



**Онлайн-бронирование —
контролируем всю сделку
(забираем комиссию себе)**

И дополнительно ...

Конверсию в покупку, средний чек,
количество объектов и хостов, гостей

**Регулярно обновляли финансовую
модель с учётом рынка и конкурентов**

Этап 0. Защита

- Кейс перед Советом Директоров
- Внутренний инвест-кейс и поквартальная защита
- + Расчет финансовой модели для всех вариантов



Этап 0. Защита

- Кейс перед Советом Директоров
- Внутренний инвест-кейс и поквартальная защита
- + Расчет финансовой модели для всех вариантов

Получили зеленый свет и команду



Как делаем?



Как делаем?

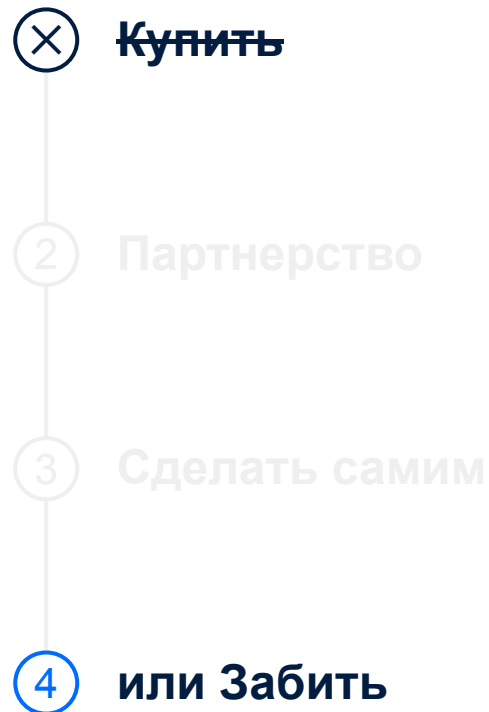
- ① **Купить**
- ② **Партнерство**
- ③ **Сделать самим**
- ④ **или Забить**

Купить то можно, но вот кого?
Очень дорого, на алом рынке

- ① **Купить**
- ② Партнерство
- ③ Сделать самим
- ④ **или Забить**

Купить то можно, но вот кого?
Очень дорого, на алом рынке

Не делать не вариант, теряем
вдолгую — **стагнация**

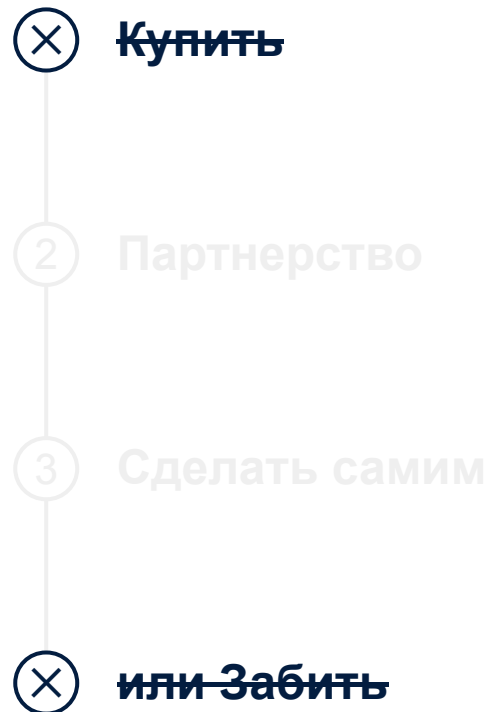


Купить то можно, но вот кого?

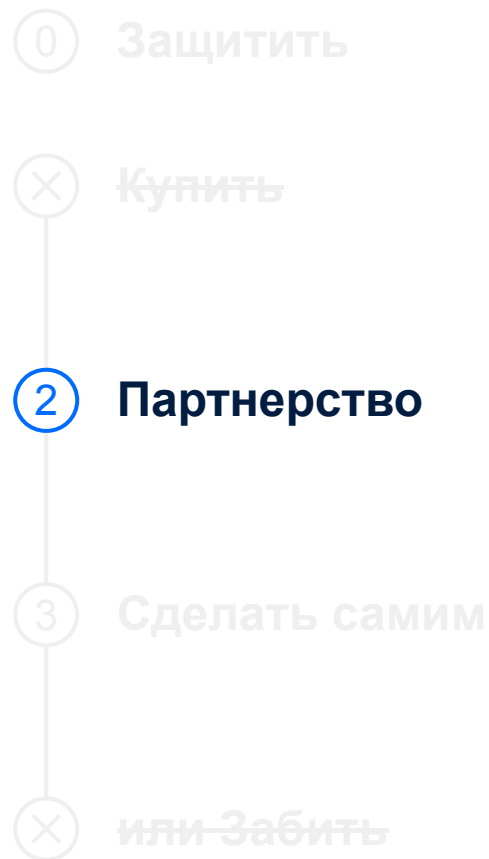
Очень дорого, на алом рынке

Не делать не вариант, теряем
вдолгую — **стагнация**

Так у нас отпали **два варианта**



MVP — просто переводили часть трафика на партнера



MVP — просто переводили часть трафика на партнера

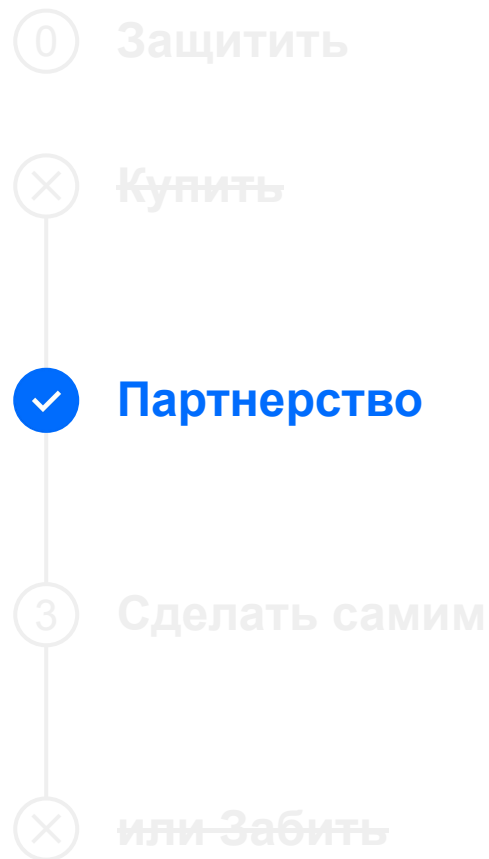
Проверили гипотезу — а будут ли бронировать
люди таким образом?



MVP — просто переводили часть трафика на партнера

Проверили гипотезу — а будут ли бронировать
люди таким образом?

Да, будут!



А что если добавить на выдачу
объявления от партнеров?

- 0 Защитить
- ×
- ✓ **Партнерство**
- 3 Сделать самим
- ×
- ~~или Забить~~

А что если добавить на выдачу
объявления от партнеров?

А если добавить всех партнеров на рынке?

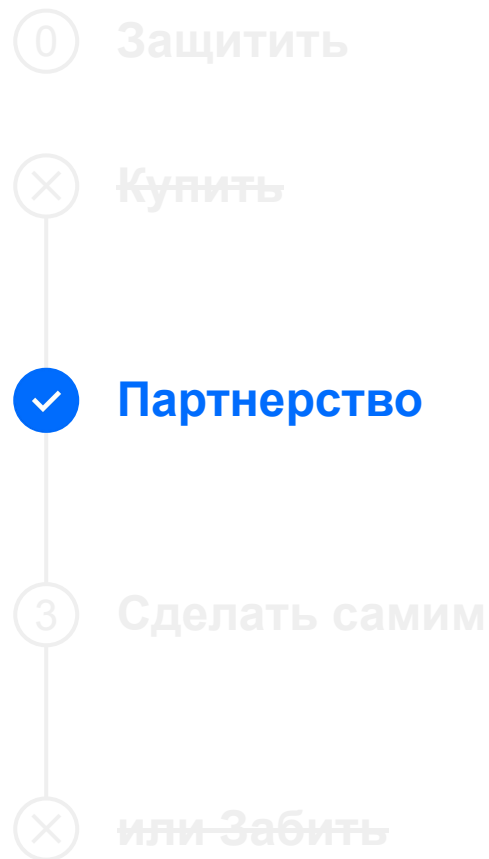
- 0 Защитить
- ×
- ✓ **Партнерство**
- 3 Сделать самим
- ×
- ~~или Забить~~

А что если добавить на выдачу
объявления от партнеров?

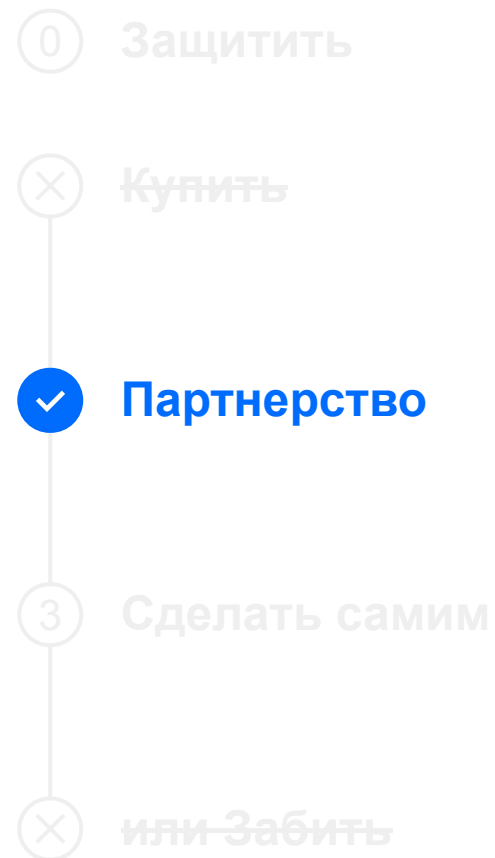
А если добавить всех партнеров на рынке?

Бронируют еще больше!

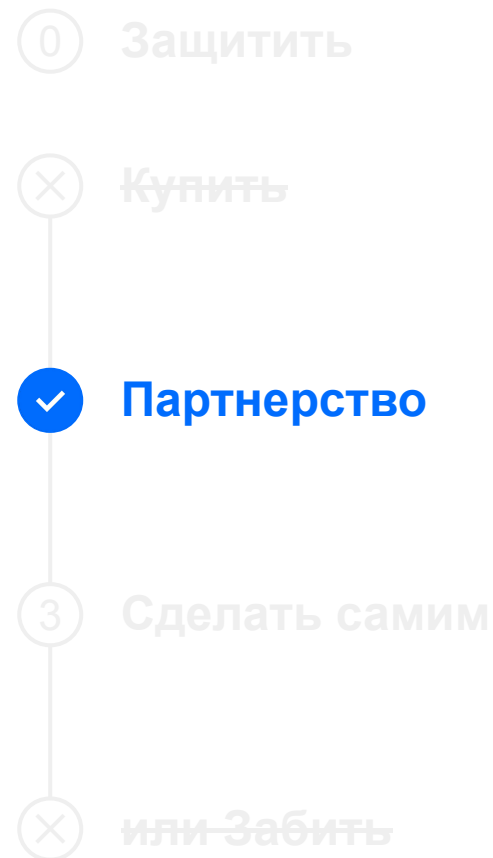
Но...



- Не контролируем сделку

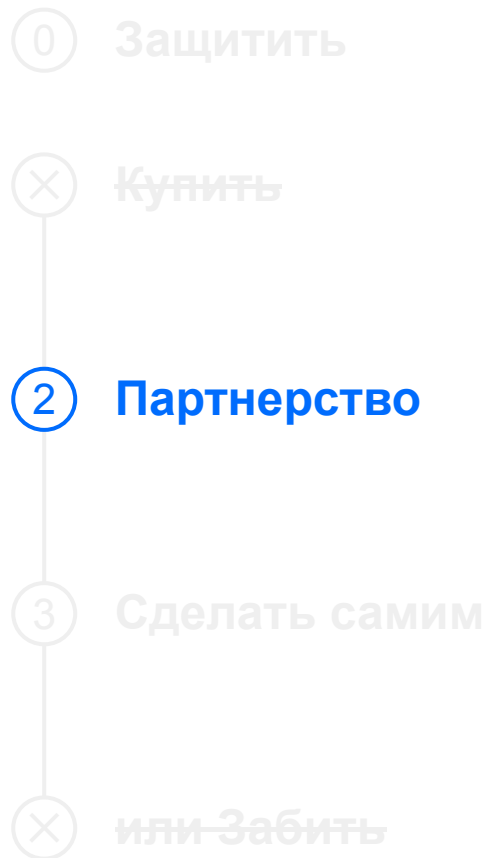


- Не контролируем сделку, *в целом не проблема*



- Не контролируем сделку, *в целом не проблема*

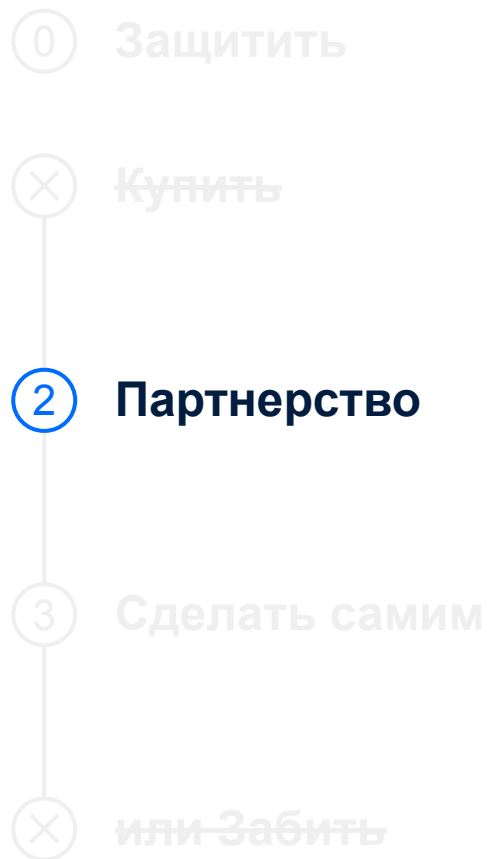
ОПЯТЬ СТРАТЕГИЯ — защищаем, что надо
двигаться дальше и взять готовое решение



- Не контролируем сделку, *в целом не проблема*

ОПЯТЬ СТРАТЕГИЯ — защищаем, что надо
двигаться дальше и взять готовое решение

- Идем в партнерство - решение из коробки,
просим кастомизировать под нас



НО!

- ✗ Не проходит безопасников — мы публичная компания и у нас высокие требования по денежным потокам, хранению данных и т.п

① **Защитить**

✗ **Купить**

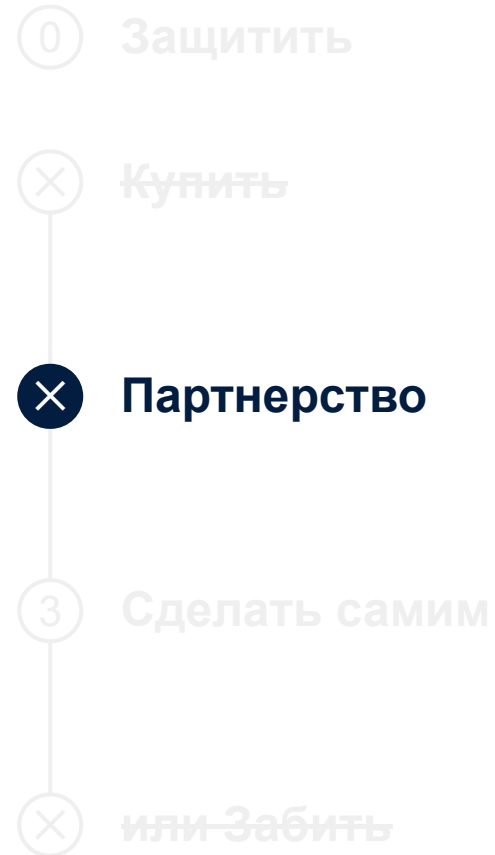
② **Партнерство**

③ **Сделать самим**

✗ **или Забить**

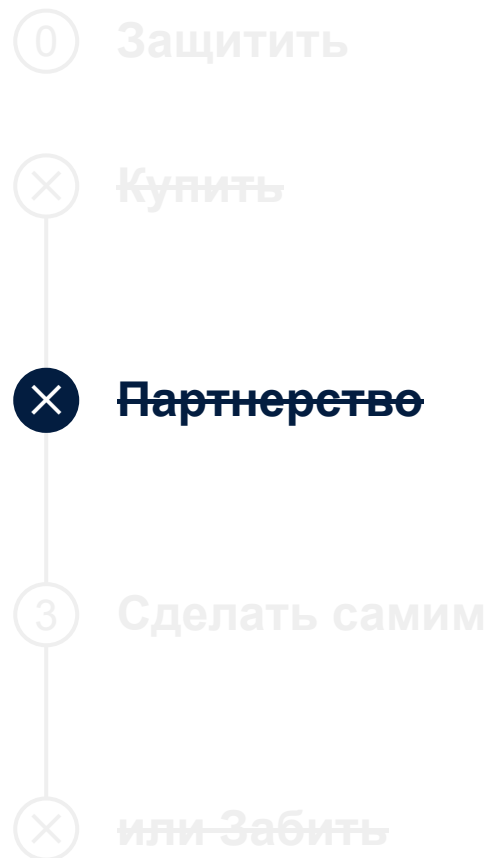
НО!

- ✗ Не проходит безопасников — мы публичная компания и у нас высокие требования по денежным потокам, хранению данных и т.п
- ✗ Долго ждать чужого решения — теряем время



НО!

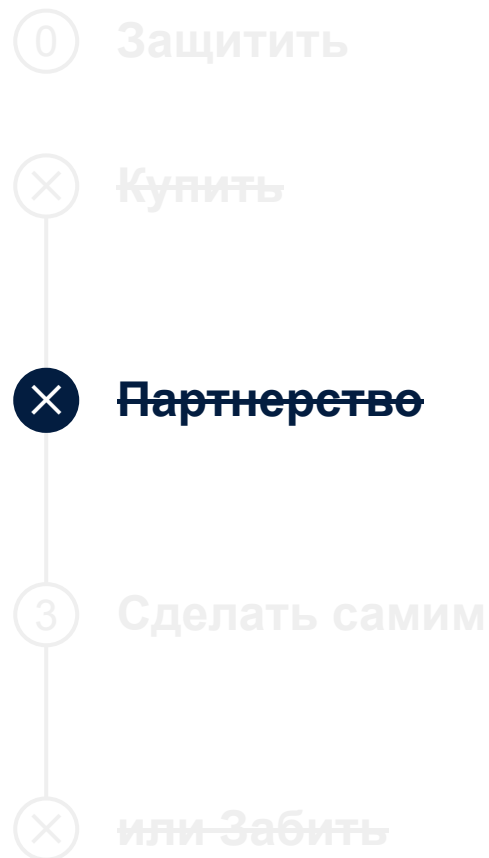
- ❌ Не проходит безопасников — мы публичная компания и у нас высокие требования по денежным потокам, хранению данных и т.п
- ❌ Долго ждать чужого решения — теряем время
- ❌ Сегодня партнерство есть, а завтра нет



НО!

- ✗ Не проходит безопасников — мы публичная компания и у нас высокие требования по денежным потокам, хранению данных и т.п
- ✗ Долго ждать чужого решения — теряем время
- ✗ Сегодня партнерство есть, а завтра нет

ЭТО РЕШЕНИЕ ПЛОХО УПРАВЛЯЕМО





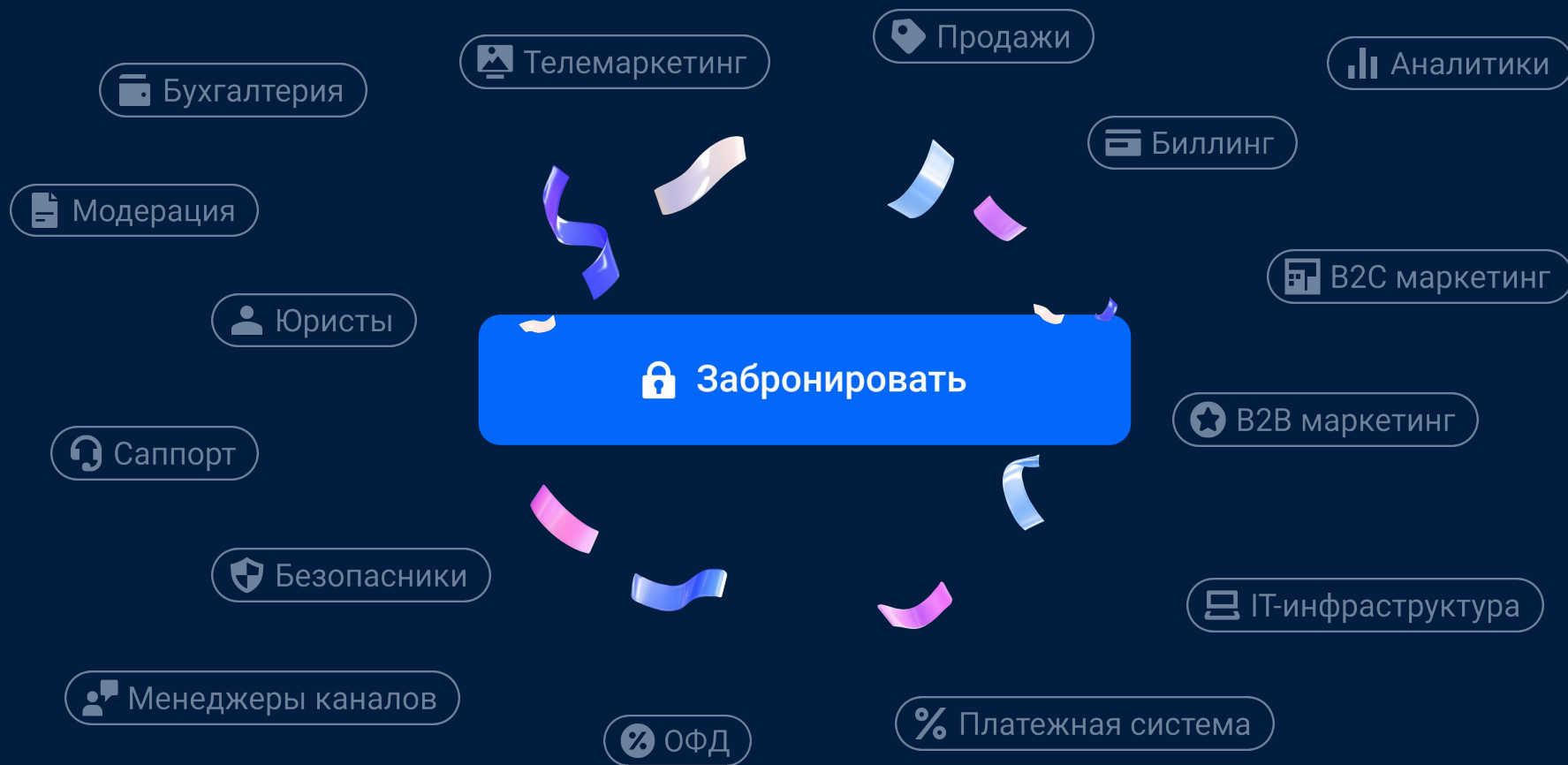
Сделать самим



 **Позвонить**



 **Забронировать**



Нельзя просто взять и сделать

Как катили. У нас был план

1

Партнеры

Как катили. У нас был план



Как катили. У нас был план



Как катили. У нас был план



Как катили. У нас был план

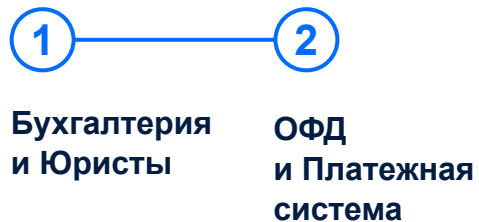


А что нужно было сделать, чтобы накатить

1

Бухгалтерия
и Юристы

А что нужно было сделать, чтобы накатить

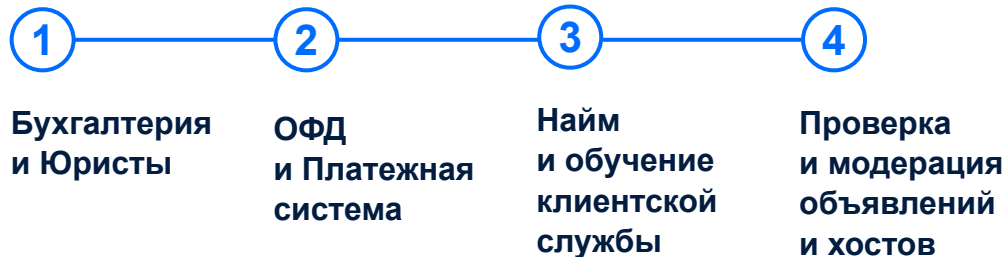


А что нужно было сделать, чтобы накатить

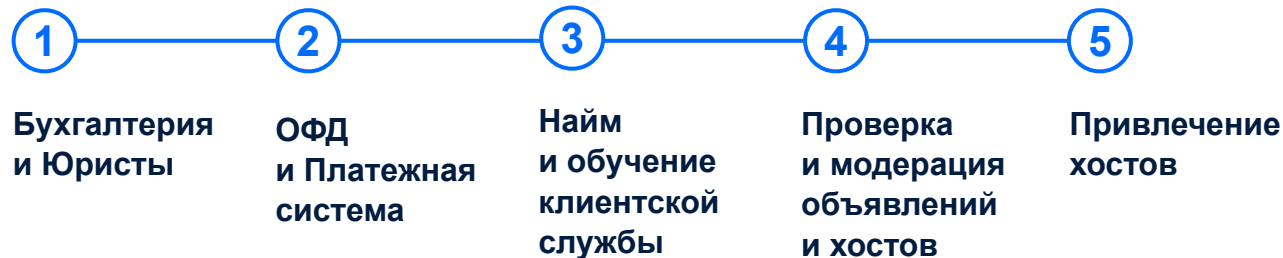


Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить



А что нужно было сделать, чтобы накатить



А что нужно было сделать, чтобы накатить



А что нужно было сделать, чтобы выкатить в продакшен



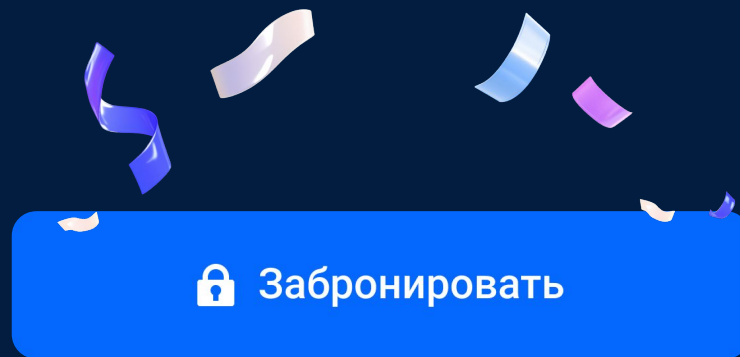
Чтобы пользователь просто нажал кнопку “забронировать”

Что стоит за кнопкой «Забронировать»



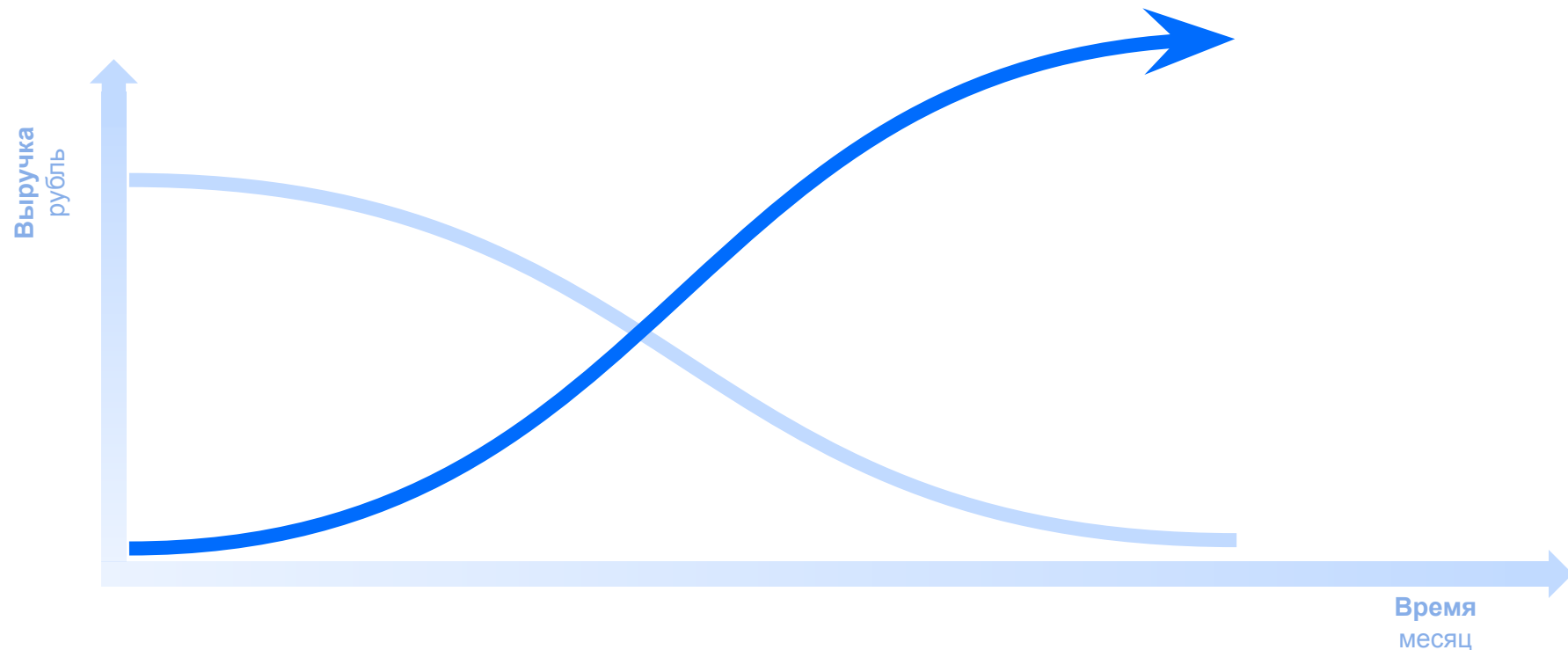


 **Забронировать**

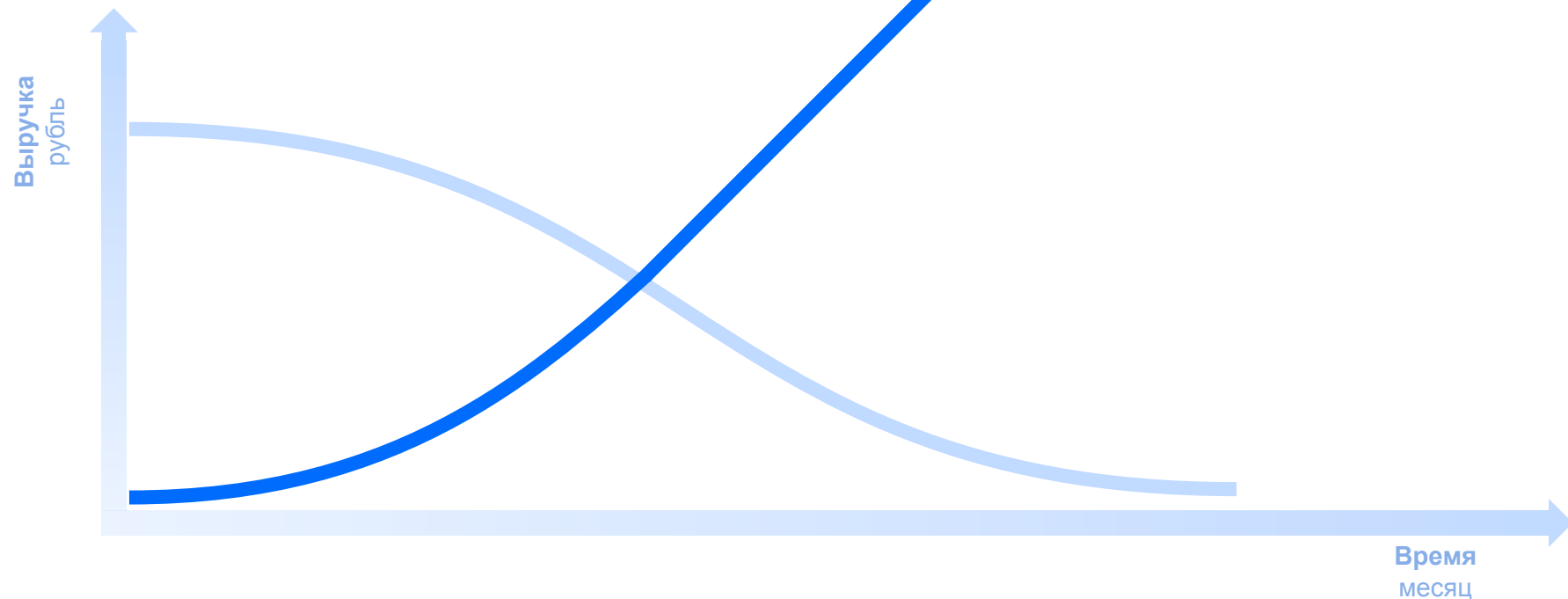


**Кнопка готова,
но вернемся к финансам**

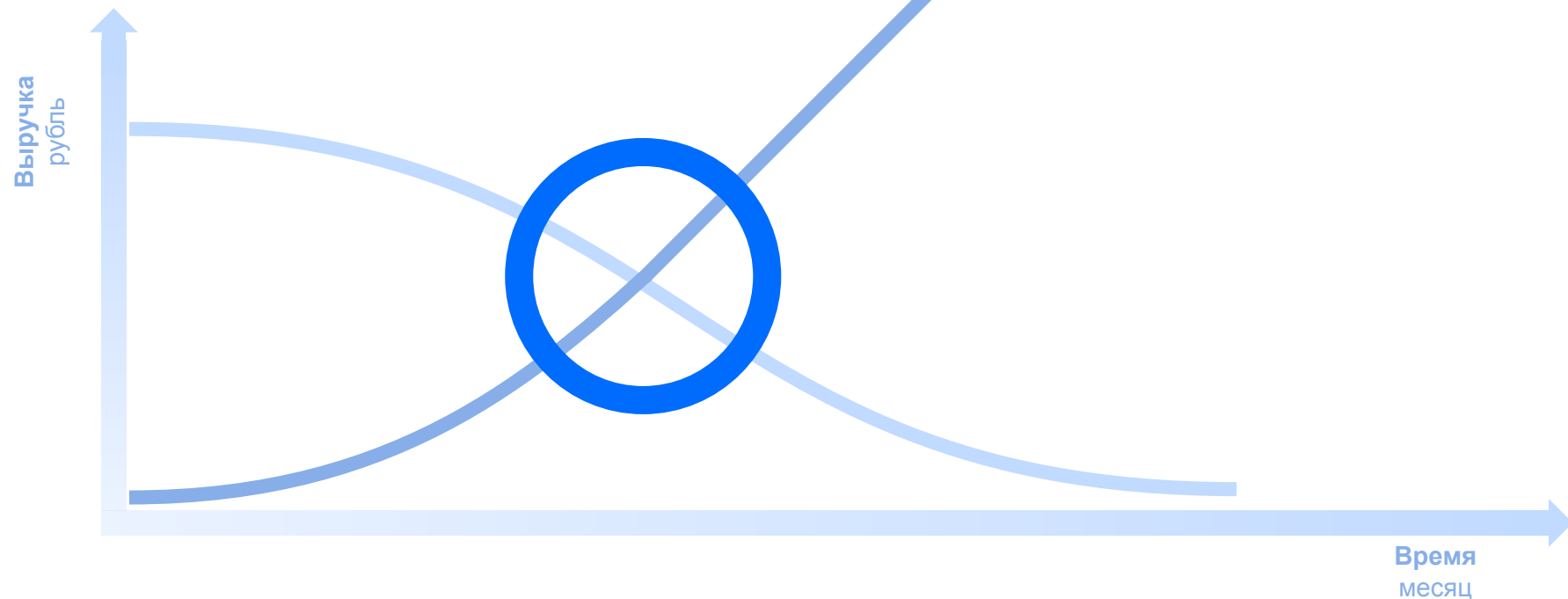
Одна выручка должна уйти..



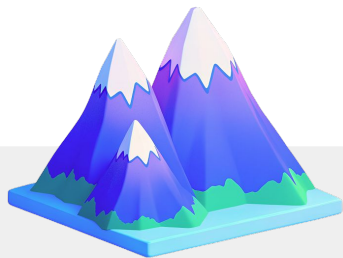
**..и мы должны заработать
гораааздо больше**



..НО ЕСТЬ ОДИН НЮАНС

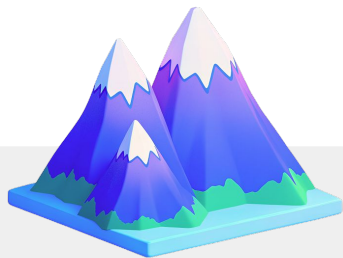


В какой-то момент нужно отказаться от старой модели



Нужно выбрать **момент для перехода** —
сезон на носу

В какой-то момент нужно отказаться от старой модели **и перейти на новую**



Нужно выбрать **момент для перехода** — сезон на носу



Можно обложиться схемами и табличками, но иногда нужно просто **включить рубильник**

Выводы



Что помогло

1

Не было экспертизы
и знания,
«так исторически»
сложилось — поэтому
иногда забивали
на правила
и действовали
быстрее

Что помогло

1

Не было экспертизы и знания, «так исторически» сложилось — поэтому иногда **забывали на правила и действовали быстрее**

2

Маленькие, юркие, пока делаешь изменения и не фонишь, **прощают косяки** и можно взять финансовые риски на время раскатки

Что помогло

1

Не было экспертизы и знания, «так исторически» сложилось — поэтому иногда **забивали на правила и действовали быстрее**

2

Маленькие, юркие, пока делаешь изменения и не фонишь, **прощают косяки** и можно взять финансовые риски на время раскатки

3

Супер вовлеченность всей команды и компании - даже на внутреннем хакатоне большая часть проектов были про посутку

Что помогло

1

Не было экспертизы и знания, «так исторически» сложилось — поэтому иногда **забивали на правила и действовали быстрее**

2

Маленькие, юркие, пока делаешь изменения и не фонишь, **прощают косяки** и можно взять финансовые риски на время раскатки

3

Супер вовлеченность всей команды и компании - даже на внутреннем хакатоне большая часть проектов были про посутку

4

Наличие базовой функциональности — есть уже модерация и клиентская служба, заключены договоры

Что помогло

1

Не было экспертизы и знания, «так исторически» сложилось — поэтому иногда **забивали на правила и действовали быстрее**

2

Маленькие, юркие, пока делаешь изменения и не фонишь, **прощают косяки** и можно взять финансовые риски на время раскатки

3

Супер вовлеченность всей команды и компании - даже на внутреннем хакатоне большая часть проектов были про посутку

4

Наличие базовой функциональности — есть уже модерация и клиентская служба, заключены договоры

5

Высокий приоритет у проекта — помощь от топ-менеджмента открыла возможности

Что НЕ помогло

1

Не было экспертизы
примерно во всем,
не знаешь как правильно
и не правильно, а что
правильно сейчас
в моменте, протухает к
вечеру

Что НЕ помогло

1

Не было экспертизы
примерно во всем,
не знаешь как правильно
и не правильно, а что
правильно сейчас
в моменте, протухает к
вечеру

2

Суета, не всегда ясно,
что приоритет

Что НЕ помогло

1

Не было экспертизы примерно во всем, **не знаешь как правильно и не правильно**, а что правильно сейчас в моменте, протухает к вечеру

2

Суета, не всегда ясно, что приоритет

3

Монолит — старые решения, bus factor другой команды, сопротивление из-за разницы в Целях

Что НЕ помогло

1

Не было экспертизы примерно во всем, **не знаешь как правильно и не правильно**, а что правильно сейчас в моменте, протухает к вечеру

2

Суета, не всегда ясно, что приоритет

3

Монолит — старые решения, bus factor другой команды, сопротивление из-за разницы в Целях

4

Наследие другого сервиса (длительная аренда), вроде все есть, но не для посутки, а сервис и требования к объектам сильно отличаются



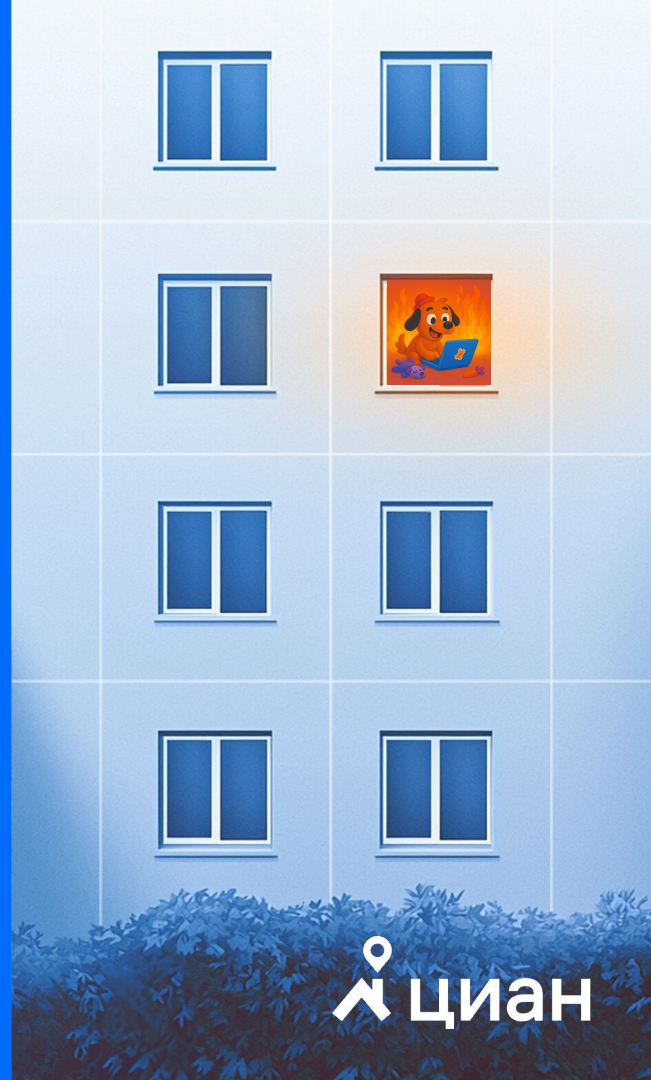
Итог

Мы перешли на новую модель

и конечно же уже требуется переработка:
часть кода надо сжечь — мы создавали монолит на лету,
какие-то условия поменять, автоматизировать 1С ...

Спасибо за внимание

Телеграм: @juliazykova



 **циан**