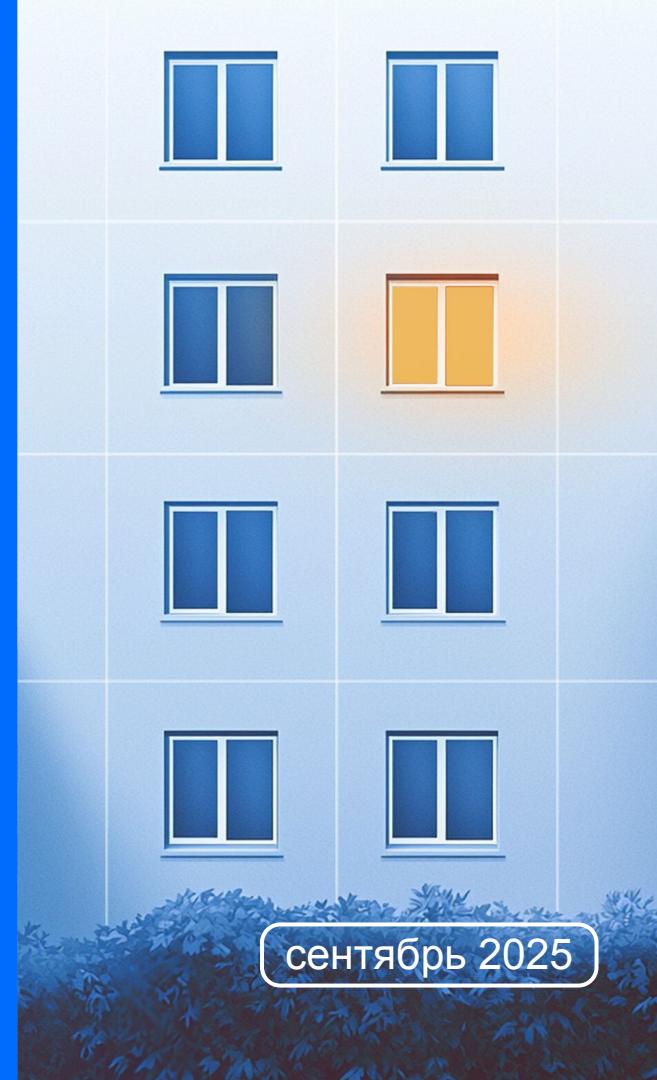




Как Циан менял модель монетизации в сегменте посуточной аренды

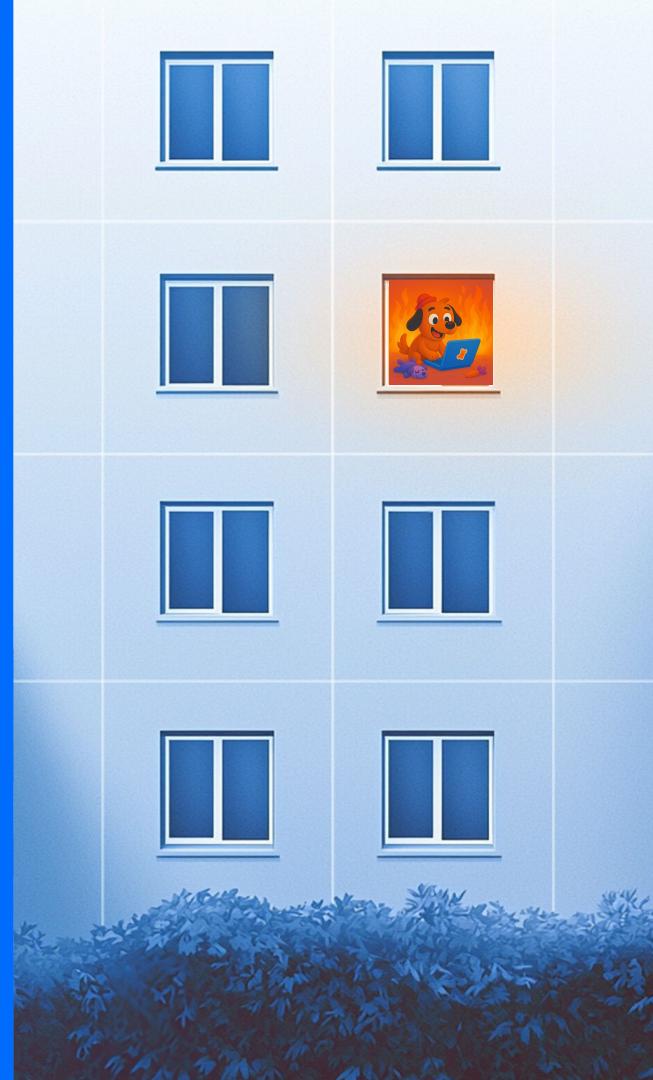


Юлия Федорова
Руководитель направления
Циан.Посуточно





На Циане есть посугта



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 обязанность, как заплатить, чтобы тебе ничего не было
- бухгалтерская обязанность
- 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 Забыть

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

- 
- 1 Купить
 - 2 Партнерство
 - 3 Сделать самим
 - 4 или Забыть

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

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

- X **Купить**
- 2 **Партнерство**
- 3 **Сделать самим**
- 4 **или Забыть**

Купить то можно, но вот кого?

Очень дорого, на алом рынке

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

Так у нас отпали **два** варианта

×

Купить

2

Партнерство

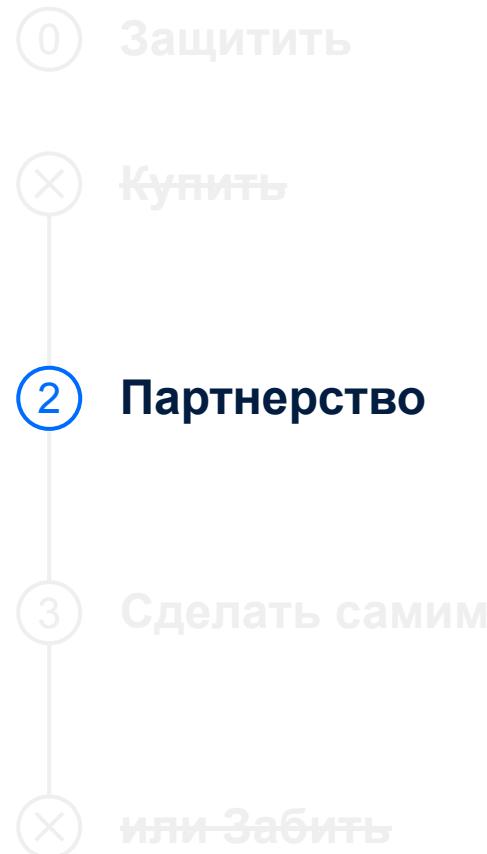
3

Сделать самим

×

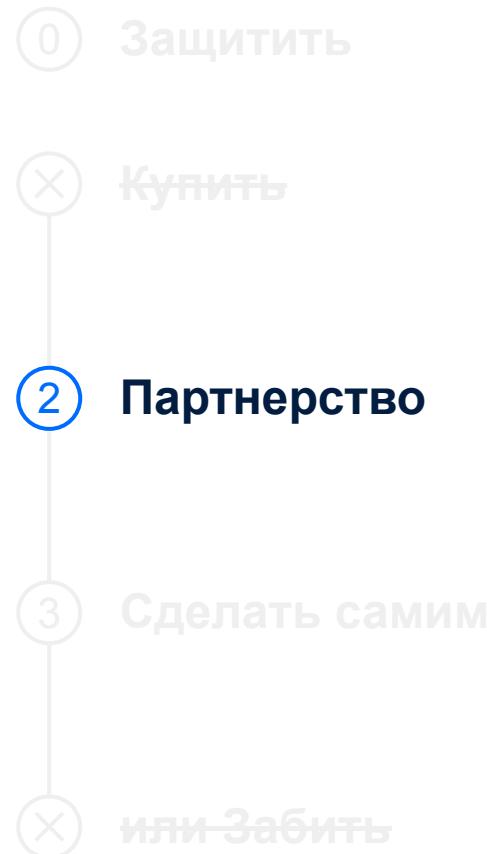
или Забыть

MVP — просто переводили часть трафика на партнера



MVP — просто переводили часть трафика на партнера

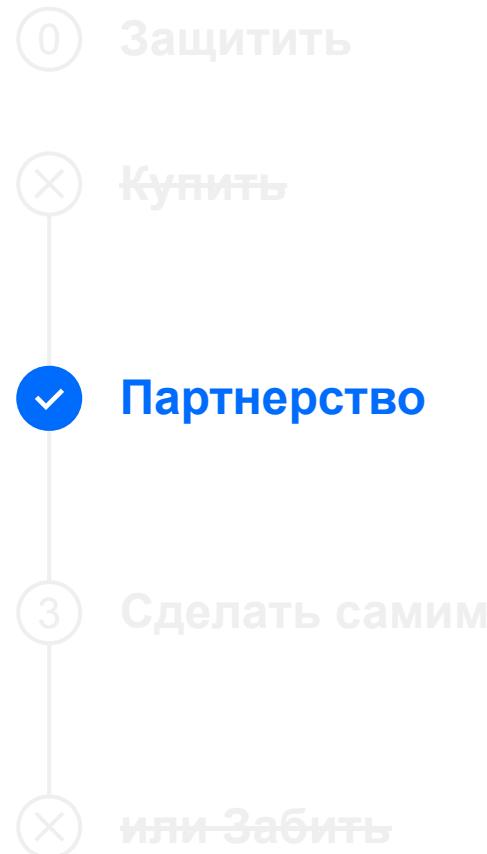
Проверили гипотезу — **а будут ли бронировать
люди таким образом?**



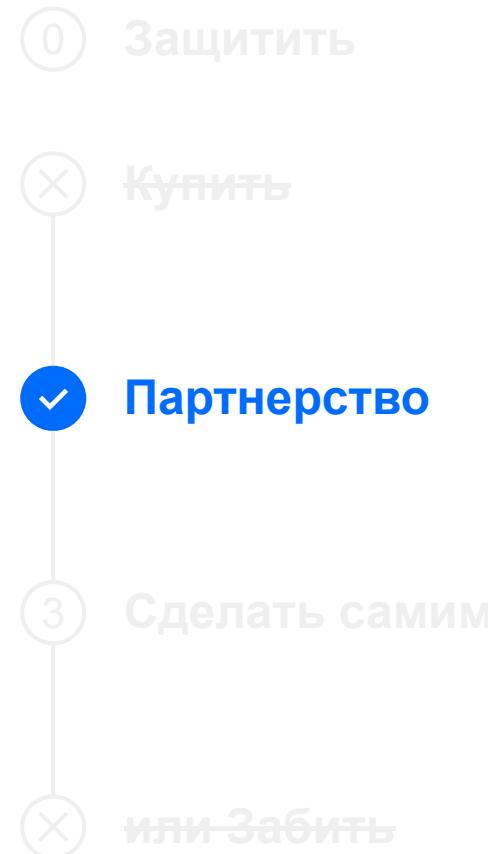
MVP — просто переводили часть трафика на партнера

Проверили гипотезу — **а будут ли бронировать
люди таким образом?**

Да, будут!

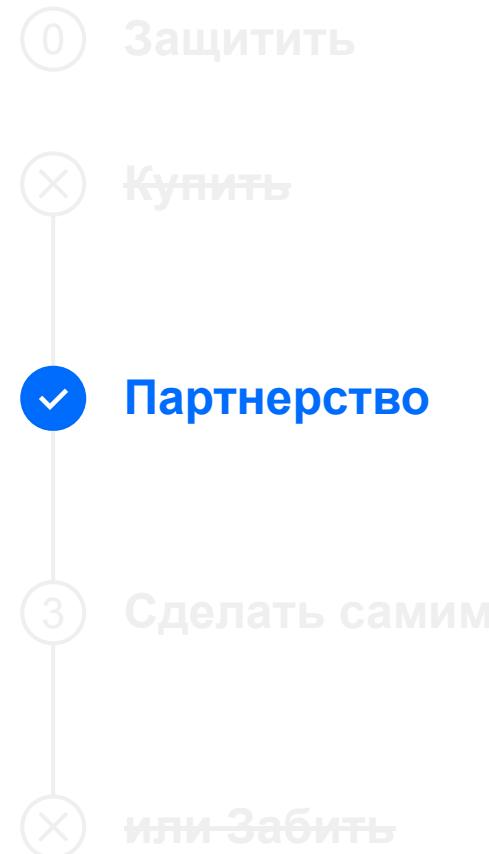


А что если добавить на выдачу
объявления от партнеров?



А что если добавить на выдачу
объявления от партнеров?

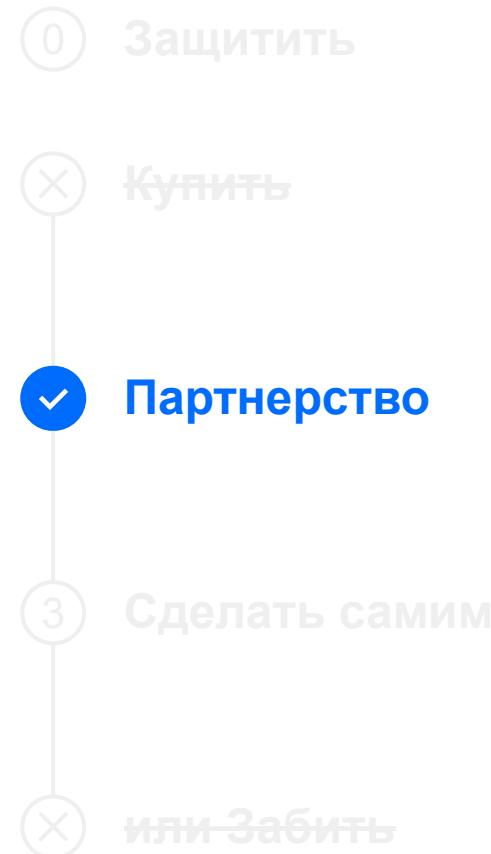
А если добавить всех партнеров на рынке?

- 
- ① Защитить
 - ✗ Купить
 - ✓ Партнерство
 - ③ Сделать самим
 - ✗ или Забыть

А что если добавить на выдачу
объявления от партнеров?

А если добавить всех партнеров на рынке?

Бронируют еще больше!
Но...



- Не контролируем сделку

① Защитить

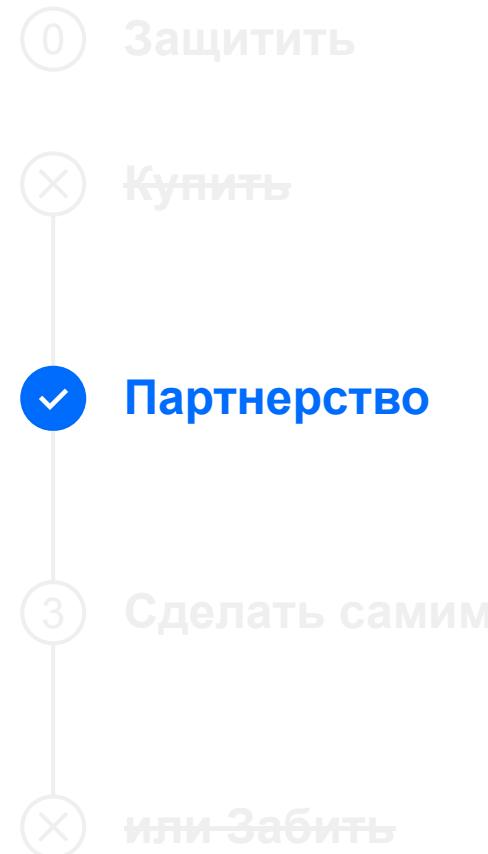
✗ Купить

✓ Партнерство

③ Сделать самим

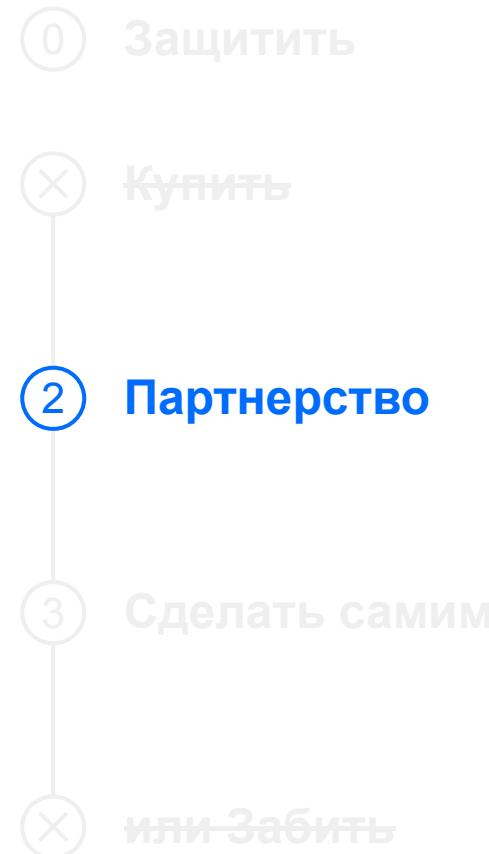
✗ или Забыть

- Не контролируем сделку, *в целом не проблема*



- Не контролируем сделку, *в целом не проблема*

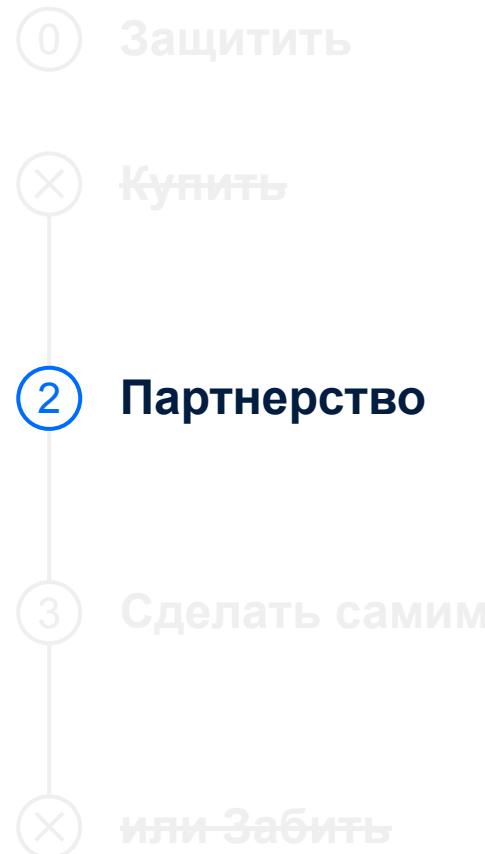
ОПЯТЬ СТРАТЕГИЯ — защищаем, что надо двигаться дальше и взять готовое решение



- 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 Забыть

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

① Защитить

✗ Купить

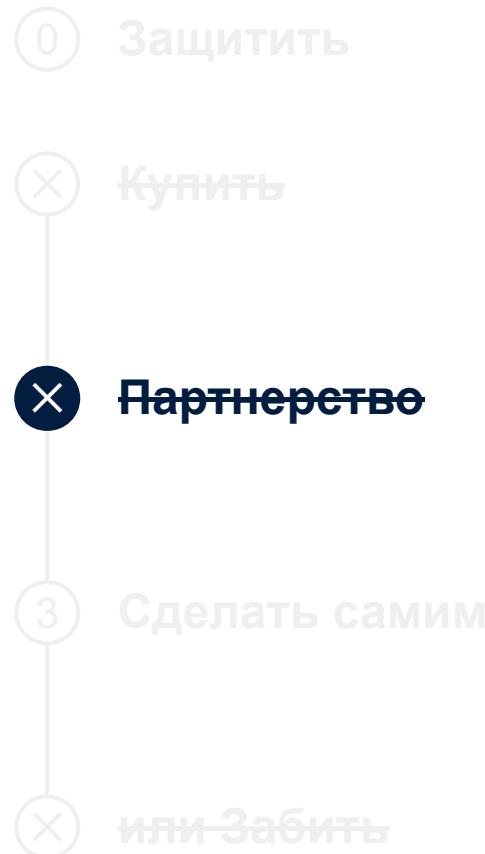
✗ Партнерство

③ Сделать самим

✗ или Забыть

НО!

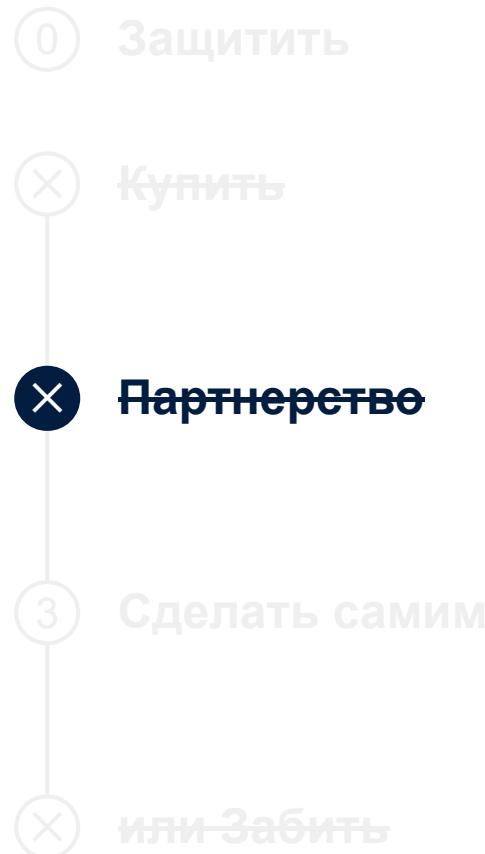
-  Не проходит безопасников — мы публичная компания и у нас высокие требования по денежным потокам, хранению данных и т.п
-  Долго ждать чужого решения — теряем время
-  Сегодня партнерство есть, а завтра нет



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



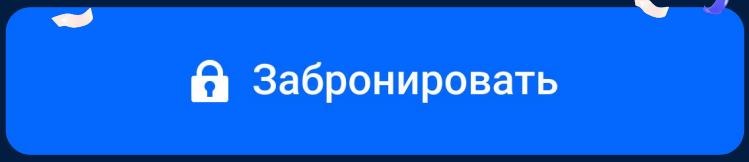


Сделать самим





Позвонить



 Забронировать

 Бухгалтерия Телемаркетинг Продажи Аналитики Модерация Биллинг Юристы В2С маркетинг Саппорт В2В маркетинг Безопасники IT-инфраструктура Менеджеры каналов ОФД Платежная система Забронировать

Нельзя просто взять и сделать

Сделать самим

Как катили. У нас был план

1

Партнеры

Сделать самим

Как катили. У нас был план



Сделать самим

Как катили. У нас был план



Сделать самим

Как катили. У нас был план



Сделать самим

Как катили. У нас был план



Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить

1

Бухгалтерия
и Юристы

Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить



Бухгалтерия
и Юристы

ОФД
и Платежная
система

Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить



Бухгалтерия
и Юристы

ОФД
и Платежная
система

Найм
и обучение
клиентской
службы

Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить



1
Бухгалтерия
и Юристы

2
ОФД
и Платежная
система

3
Найм
и обучение
клиентской
службы

4
Проверка
и модерация
объявлений
и хостов

Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить

- 
- 1 Бухгалтерия и Юристы
 - 2 ОФД и Платежная система
 - 3 Найм и обучение клиентской службы
 - 4 Проверка и модерация объявлений и хостов
 - 5 Привлечение хостов

Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы накатить



Сделать самим

А что нужно было сделать, чтобы выкатить в продакшен



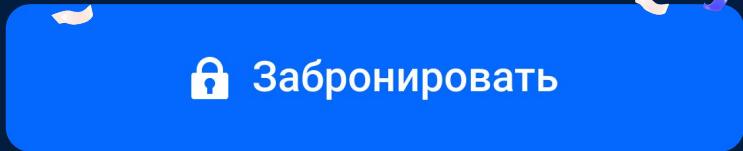
РАЗРАБОТКА

Чтобы пользователь просто нажал кнопку “забронировать”

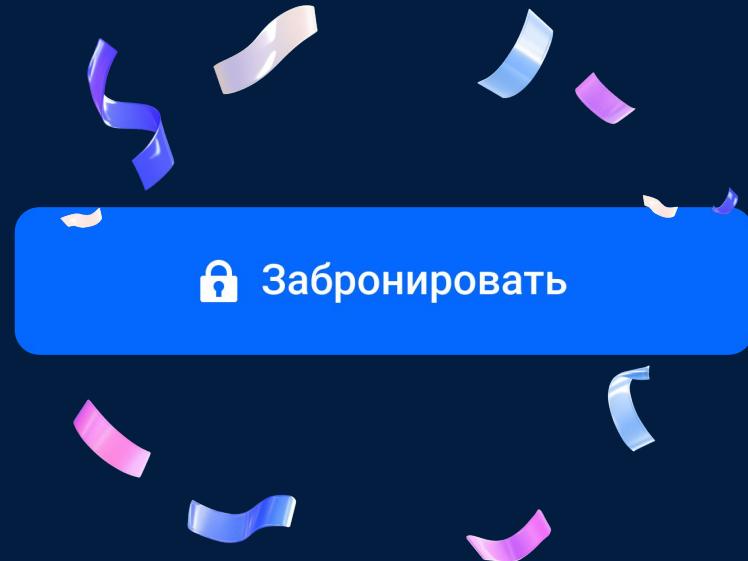
Сделать самим

Что стоит за кнопкой «Забронировать»





 Забронировать

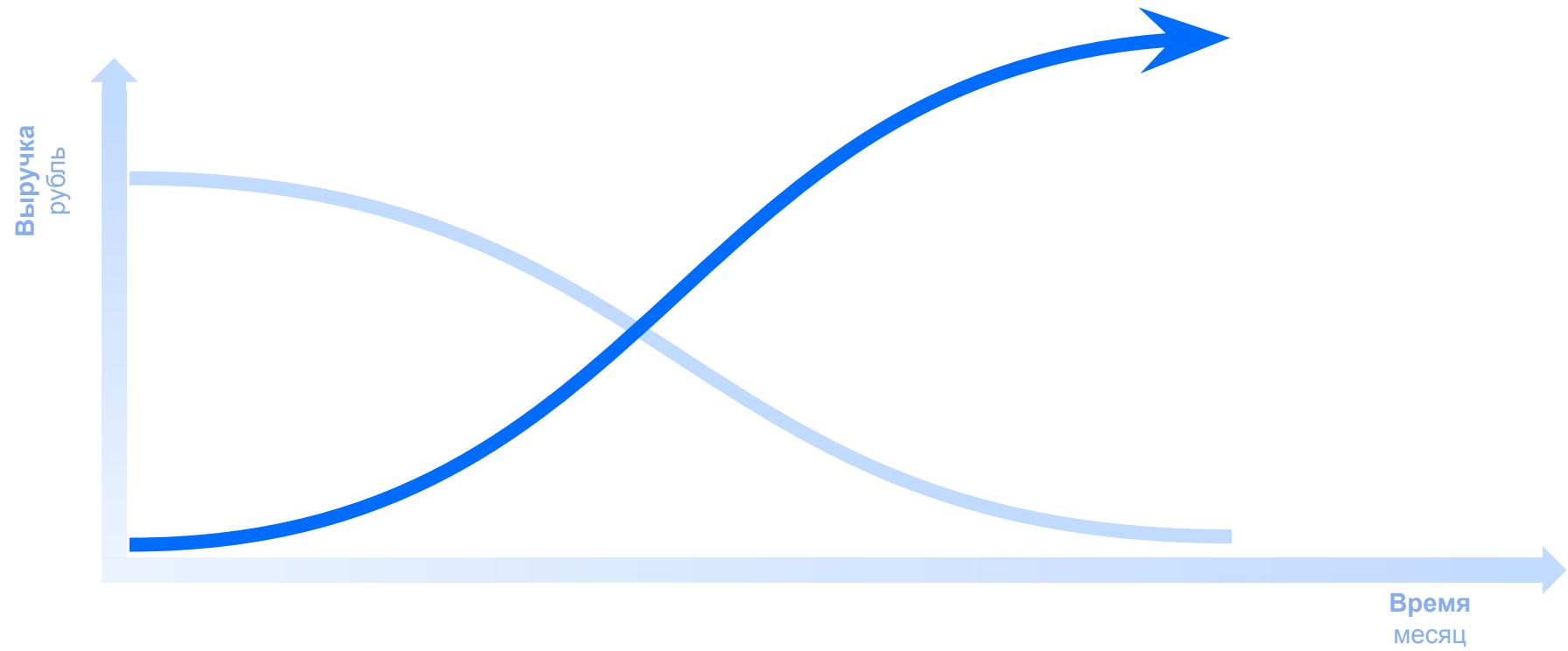


Забронировать

Кнопка готова,
но вернемся к финансам

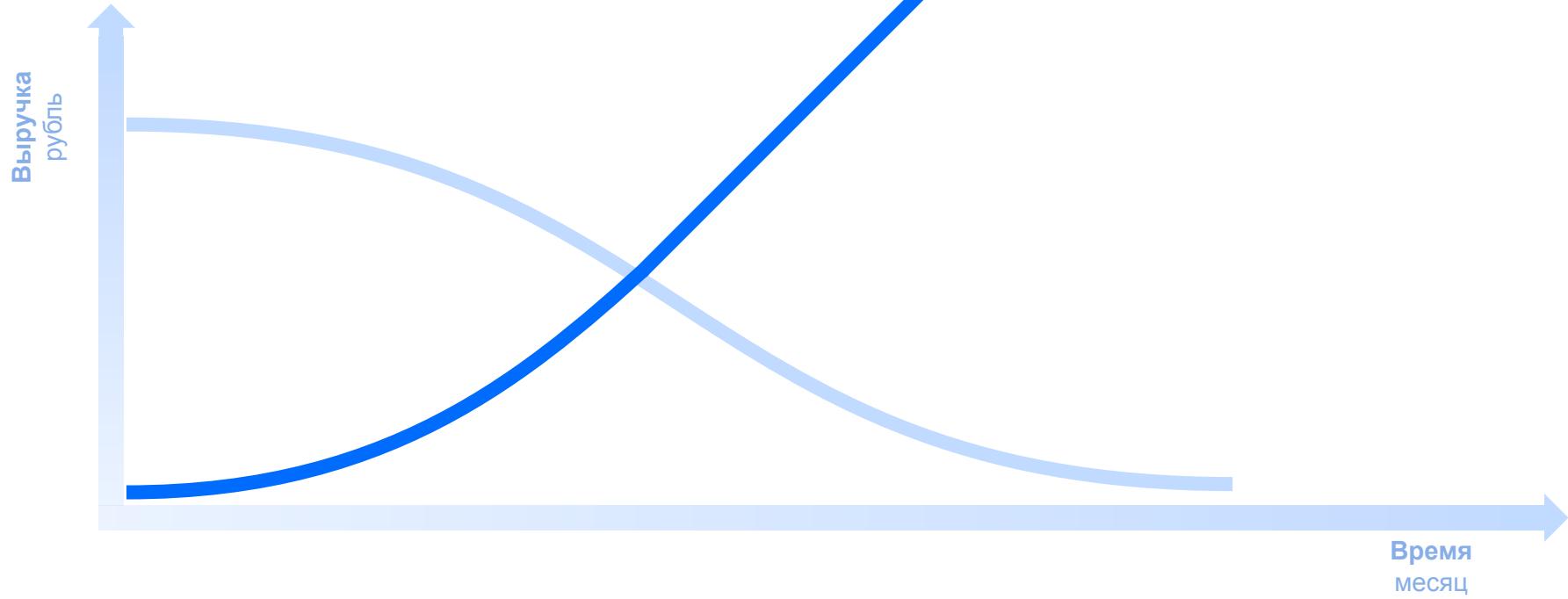
Проблематика

Одна выручка должна уйти..



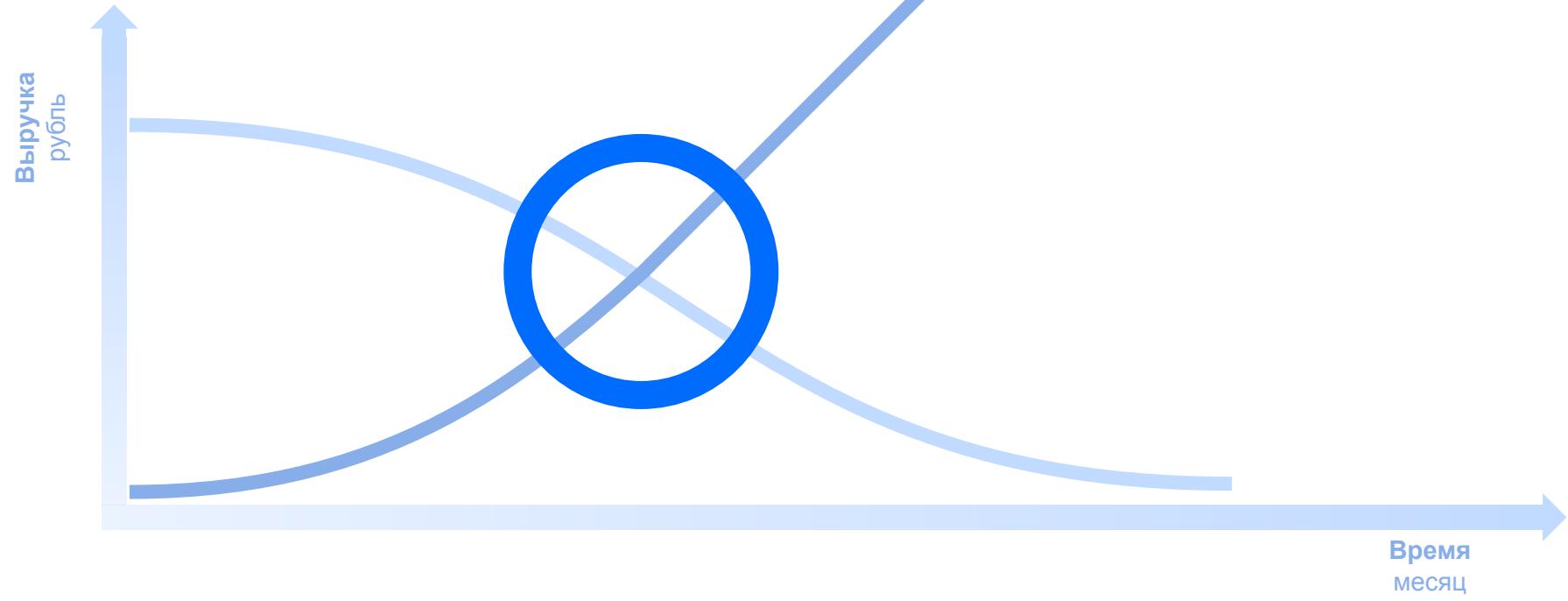
Проблематика

..и мы должны заработать
горааааздо больше



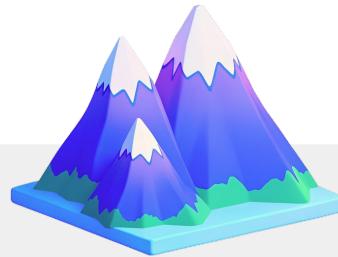
Проблематика

..но есть один нюанс



Проблематика

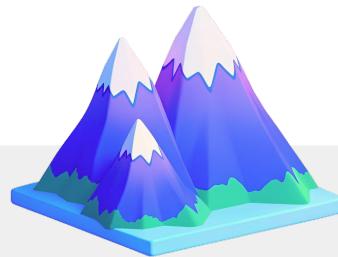
В какой-то момент нужно отказаться от старой модели



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

Проблематика

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



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



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

Выводы



Выводы

Что помогло

1

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

Выводы

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

Выводы

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 фунишь, 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 посугту

Выводы

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 фунишь, 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 посугту

4

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

Выводы

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 фунишь, 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 посугту

4

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

5

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

Выводы

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

Выводы

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

Суёта, не всегда ясно,
что приоритет

Выводы

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

Суёта, не всегда ясно,
что приоритет

3

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

Выводы

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

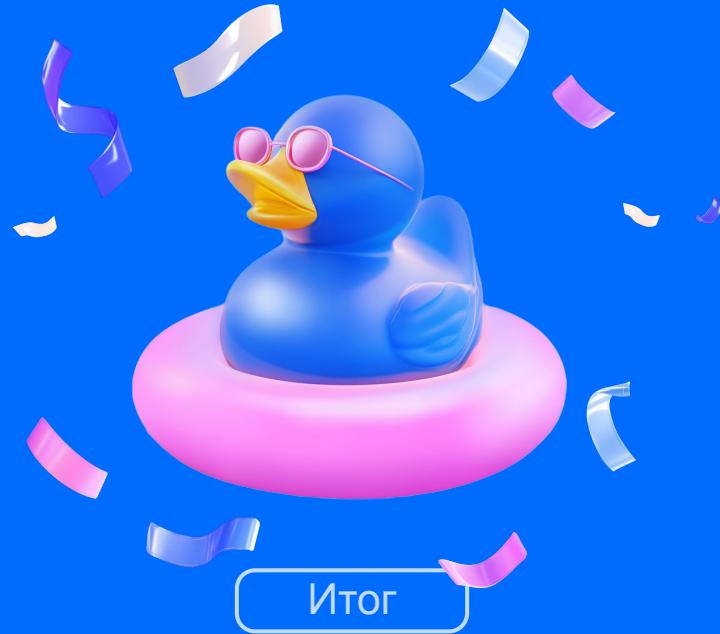
Суeta, не всегда ясно,
что приоритет

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 посугти,
а сервис и требования
к объектам сильно
отличаются

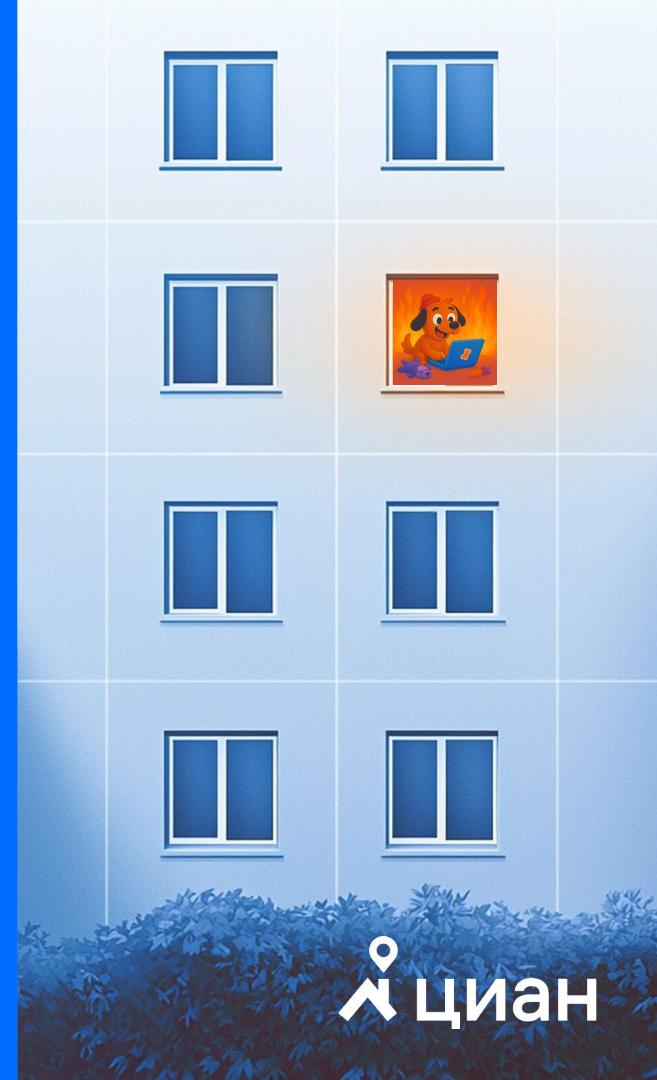


Мы перешли на новую модель

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