



Высшая
школа
бизнеса

Маркетинг
Операционный менеджмент

0067-1-1

Т.В. Ветрова, Ж.Б. Мусатова, П.Ю. Невоструев

КОМПАНИЯ «АЗЕН»: МАРКЕТПЛЕЙС НЕ ПЛОЩАДКА ДЛЯ ЭКСПЕРЕМЕНТОВ?

Данный учебный кейс разработан Татьяной Владимировной Ветровой (доцент Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ), Жанной Борисовной Мусатовой (доцент Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Петром Юрьевичем Невоструевым (доцент Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

В первый рабочий день нового 2024 года Екатерина Б., генеральный директор и собственник компании «Азен», торопилась в офис. Новогодние морозы отступили, город постепенно приходил в рабочий ритм, поэтому директор решила поехать на машине – скорее всего парковочные места у входа в офис будут свободны и получится не потерять ни минуты на путь до кабинета. Екатерина даже не купила традиционный кофе «на вынос», который так сильно любит пить по утрам. Почти на бегу Екатерина окликнула Михаила – менеджера по продвижению на маркетплейсах. Но никто не ответил.

– А где Михаил? – спросила Екатерина у офис-менеджера.

– Михаил еще не успел приехать в офис.

– Как появится – сразу ко мне!

Нетипичная срочность для компании, продающей товары для йоги, была вызвана тем, что в разгар новогодних каникул пришел отчет от маркетплейса о продажах за декабрь. Из-за этого отчета Екатерина не смогла толком отдохнуть в новогодние праздники – все время думала о целесообразности продвижения, и в первый рабочий день хотела прямо с утра обсудить полученные данные с Михаилом.

Екатерине недавно исполнилось 36 лет, всю сознательную жизнь она работала в продажах. Продажи – это всегда понятный, измеримый результат, ну и конечно, это азартно и увлекательно. Профессиональный опыт включает продажи на рынках продуктов питания: молочные продукты, деликатесы, рыба, бакалея. Много лет Екатерина выстраивала системы продаж, отношения с федеральными сетями, развивала собственные дистрибуторские сети, много ездила по регионам, была лично знакома с ключевыми игроками рынка.

Михаил же был недавний выпускник московского вуза, ему скоро будет 25. В компании он отвечает за настройку рекламы как на площадках маркетплейсов, так и в поисковых системах и социальных сетях. Рабочий функционал не ограничивается таргетированной или контекстной рекламой, поэтому Михаил не любит, когда его называют таргетологом или контекстологом. Михаил абсолютно уверен, что электронная коммерция не может жить и тем более расти без стабильного и системного продвижения.

За каждый рубль рекламного бюджета Михаил бьется с Екатериной, доказывая, что это жизненно необходимо для роста продаж и достижения бизнес-целей. Екатерина же, понимая значимость продвижения, но учитывая собственный профессиональный опыт, в дискуссиях с Михаилом ожидает понятных причинно-следственных связей между потраченными бюджетами и продажами.

БИЗНЕС ПО ПРОДАЖЕ ТОВАРОВ ДЛЯ ЙОГИ

После 15 лет работы в найме в продажах Екатерина поняла, что обрела полезные навыки и компетенции, изучила успешные бизнес-модели, научилась строить операционные процессы, что стало давать уверенность в себе. Стали появляться мысли о собственном бизнесе, но почти год Екатерина обдумывала

решение о выборе рынке, на котором хотелось бы работать с долгосрочными перспективами.

2020 год внезапно изменил представление о приоритетных потребностях: люди стали проводить больше времени дома, задумались о поддержании физического и эмоционального здоровья, «ментальное благополучие стало главным мотиватором для тренировок в период коронавируса»¹. Среди россиянок по результатам опроса Regions Development самым популярным видом спорта стала йога, которой занимаются 25% женщин². Йога также стала самым востребованным направлением у агрегатора онлайн-тренировок Mindbody – занятия по йоге покупали 36% пользователей сервиса³. Задумалась о популярности йоги как о занятии для поддержания комплексного благополучия и Екатерина, а еще о том, что рынок электронной коммерции во время пандемии получил мощный импульс. По данным DataInsight рост электронной торговли в B2C-сегменте в 2021 году составил 52% в рублях и 104% в заказах⁴. Значит, нужно получать опыт работы в растущем канале электронной коммерции и развивать соответствующие компетенции.

В 2021 году Екатерина открыла ООО «Азен» и начала продавать товары для йоги на маркетплейсах – самом быстро растущем канале продаж не только в электронной коммерции (рост продаж в 2021 году составил 111% и достиг 1,5 трлн. руб.⁵), но в целом в продажах потребительских товаров.

Во время пандемии COVID-19 популярными видами физической активности стали те, которыми легко заниматься дома. Ведь для занятий йогой не нужно сложное оборудование и даже большое свободное пространство, а с преподавателем можно находиться на связи онлайн. Для занятий йогой в студии или дома существует множество специальных аксессуаров, которые добавляют комфорта и расширяют возможности практики:

- йога-блок из сосны - помощник в практике асан на равновесие, блок увеличивает стабильность;
- коврик для йоги - основополагающий элемент практики, это не просто площадка для выполнения асан, это личное пространство для практики, основа стабильности и безопасности. Коврик для йоги обеспечивает надежное сцепление с поверхностью, что важно для избегания травм и поддержания правильных поз;
- ремень для йоги — это простой в исполнении, но полезный инструмент, который помогает добиться правильного положения в асанах, требующих от

¹ Спортзал для двоих: как пандемия изменила спортивные привычки и фитнес-индустрию. Александра Мальцева. Ведомости&. 11.10.2020.

<https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/10/11/842505-sportzal-dvoih>

² Стало известно, какими видами спорта предпочитают заниматься россиянки. Евгений Одинцов. Газета.ru. 06.03.2024. <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/03/06/22486183.shtml?updated>

³ Спортзал для двоих: как пандемия изменила спортивные привычки и фитнес-индустрию. Александра Мальцева. Ведомости&. 11.10.2020.

<https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/10/11/842505-sportzal-dvoih>

⁴ Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2021. DataInsight. 22.03.2022.

https://datainsight.ru/eCommerce_2021?ysclid=m761s1k41257605938

⁵ Там же

практикующего гибкости и контроля;

- подушка для медитации создает комфортную и мягкую опору, позволяя телу полностью расслабиться. Особенно важна подушка для людей с ограниченной растяжкой, она предотвращает перенапряжение и способствует улучшенной циркуляции крови;
- йога-болстер поддерживает тело во время наклонов и позволяет занимающимся ощутить глубокое расслабление мышц спины и ног;
- йога-валик своей цилиндрической формой поддерживает шейные позвонки и облегчает релаксацию во время медитации.

По данным исследований во время локдауна покупатели потратили на товары для фитнеса и спорта значительно больше, чем в предыдущий год, так группа товаров «Коврики, гантели и товары для фитнеса» вошла в топ-18 категорий с ростом спроса в более чем 2 раза (за апрель 2020 по отношению к апрелю 2019⁶). Фитнес-клубы и спортзалы закрылись, люди стали заниматься в собственных квартирах с использованием домашнего оборудования или совсем без него. Привычка укоренилась, и после завершения ограничений люди продолжили заниматься дома. При этом многие практикующие предпочитают ходить в специальные студии или универсальные фитнес-центры, где коврики, ремни, кирпичи предоставляются в пользование клиентам на время занятий. То есть рынок товаров для йоги состоит из двух крупных сегментов покупателей: индивидуальных и корпоративных.

Так Екатерина размышляла, когда принимала решение о создании небольшого бизнеса. Кроме рациональных соображений, идея продавать качественные товары для поддержки хорошей физической и эмоциональной формы, откликалась в сердце как социальная миссия. Тем более, что исследования ВЦИОМ говорили о том, что жители России стали иметь меньше вредных привычек⁷⁸, а также все больше задумываются о здоровой еде и занимаются спортом.

Начало развития ООО «Азен» пришлось на период геополитических перемен: в 2022 году возникла сложность с логистикой, поскольку сроки доставки увеличились в разы, возросли расходы, а также риски. Коврики для йоги немецкого производства были самыми лучшими товарами в категории, и именно они стали дефицитными на рынке. Для компании эта категория товаров была «дойной коровой», перебои с поставками ставили компанию в нестабильную ситуацию. Кроме того, цены росли в силу волатильности валютных курсов и роста стоимости доставки, а покупатели в условиях неопределённости чувствительными к ценам. Задержки с поставками товаров стали постоянным контекстом жизни всех игроков рынка.

⁶ Роста на 21000%: какие товары стали покупать россияне во время пандемии. Ирина Юзбекова. Редакция Forbes. 24 апреля 2020. [Рост на 21 000%: какие товары стали покупать россияне во время пандемии | Forbes.ru](#)

⁷ Алкоголь на фоне пандемии. ВЦИОМ новости. 12.07.2021. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/alkogol-na-fone-pandemii>

⁸ Анти табачный закон в России: десять лет без сигарет. ВЦИОМ новости. 31.05.2023. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/antitabachnyi-zakon-v-rossii-desyat-let-bez-sigaret>

Работа на маркетплейсах для Екатерины оказалась непростой, условия работы были не сразу понятны. Были и штрафы, и блокировки, и негативные отзывы, и потребительский терроризм, но не присутствовать в этом канале было уже невозможно. В начале работы за невыполненные заказы маркетплейсы несколько раз блокировали компанию на несколько дней. Но со временем пришел опыт, наладились бизнес-процессы, и реакция на стресс стала спокойнее.

Одной из тревожащих Екатерину задач, с которой не получается отладить эффективные процессы, является продвижение, а точнее реклама разных форматов как внутри маркетплейсов, так и на внешних площадках. Стоимость рекламы неуклонно растет⁹, причем параллельно с ростом комиссии маркетплейсов. Общие затраты на продажи (включая продвижение) постоянно увеличиваются, что неизбежно приводит к росту цен.

По мнению Екатерины, отдача от рекламных бюджетов не была предсказуемой. Практически весь период существования компании Екатерина распределяла рекламный бюджет на внешнее продвижение и на рекламный инвентарь внутри маркетплейсов. Внешнее продвижение было ориентировано на небольшое количество самых популярных товаров с высокой маржинальностью, внутреннее продвижение было более обширным, а в последние месяцы это были автоматические кампании, в которых участвовал весь продаваемый ассортимент.

ЭКСПЕРИМЕНТ С ПРОДВИЖЕНИЕМ

В октябре-декабре 2023 года Екатерина решила провести эксперимент с рекламным бюджетом, поскольку продажи вышли на плато, а с учетом роста комиссии маркетплейсов общая прибыль от продаж снижалась.

В октябре пришлось заметно повысить цены на те самые немецкие коврики для йоги, и Екатерина решилась на эксперимент с рекламой на одном из 4 маркетплейсов. Продажи на нем были самыми стабильными, а условия работы и отчетность – самыми прозрачными. Для того, чтобы удержать объем продаж в натуральном выражении нужно было значительно усилить продвижение. Екатерина часто читала материалы рекламных и маркетинговых агентств, которые фокусировали внимание рекламодателей на инструментах retail media как на наиболее действенных и набирающих стремительную популярность у продавцов. Поэтому весь бюджет было решено сосредоточить на внутреннем продвижении и увеличить его примерно в 3 раза. Для реализации задуманного бы выбран момент, когда минимальные ставки продвижения были повышены самим маркетплейсом, и Екатерина подумала, что не все ее конкуренты будут готовы пропорционально поднять бюджет.

Целью такого решения было с одной стороны поддержание продаж (при росте цен), с другой стороны желание увидеть динамику продаж и понять степень влияния бюджетов на количество заказов.

⁹ С начала 2023 года закупка трафика в e-commerce подорожала на 26%. Sostav. 21.05.2024. <https://www.sostav.ru/publication/stoimost-trafik-internet-magaziny-issledovanie-e-commerce-e-promo-group-67842.html>

Тогда Михаил с радостью поддержал замысел Екатерины, в октябре затраты на продвижение на маркетплейсе составили 236 391 рубль, рост по отношению к предыдущему месяцу составил более 100% (по общему бюджету). В таблице 1 показаны рекламные расходы на выбранном маркетплейсе за период с августа по ноябрь 2023 года.

Таблица 1. Объем затрат на рекламу товаров, реализуемых на маркетплейсе

	Внутреннее продвижение, руб.	Внешнее продвижение, руб.	Общий бюджет, руб.	Динамика, %
авг.23	66 751,86	39 879	106 630,86	2,36%
сен.23	74 127,48	42 369	116 496,48	9,25%
окт.23	236 391,12	0	236 391,12	102,92%
ноя.23	132 009,08	0	132 009,08	-44,16%
ВСЕГО	509 279,54	82 248	591 527,54	

Источник: скорректированные данные, предоставленные ООО «Азен»

Удваивая рекламный бюджет в октябре, Екатерина не была слишком оптимистичной и не ожидала соответствующего роста продаж в натуральных единицах, поскольку цены на большинство товаров выросли, но надеялась на 80–100% рост выручки. Конкурентов на рынке товаров для йоги (особенно, в категории ковриков) было довольно много. Но сегмент, на котором работает «Азен», был особенным: дорогие коврики из ПВХ, двухсторонние, долговечные, нескользящие. Значительная часть представленных на рынке ковриков была существенно (в 3–5 раз) дешевле и напрямую не могла конкурировать с товарами, которые продает «Азен». Увеличивая рекламный бюджет, Екатерина рассчитывала на повышение позиций карточек товара в поисковой выдаче и перехват покупательского трафика.

Существенного роста продаж в октябре не произошло, поэтому в ноябре общий бюджет был снова сокращен и по-прежнему сосредоточен на внутреннем продвижении. В таблице 2 представлены результаты продаж за период август–ноябрь 2023 года.

Таблица 2. Объем затрат на рекламу товаров, реализуемых на маркетплейсе

	Объем продаж, руб.	Динамика продаж, %	Объем возвратов, руб.	Объем заказов, руб.
авг.23	881 227	-9,89%	58 166	1 418 398
сен.23	826 799	-6,18%	46 858	1 198 259
окт.23	957 546	15,81%	97 614	1 399 223
ноя.23	928 651	-3,02%	45 508	1 684 496
ВСЕГО	3 594 222			

Источник: скорректированные данные, предоставленные ООО «Азен»

Продажи октября показали рост всего лишь 16%, но, когда в ноябре бюджет был сокращен на 44%, они снизились только на 3%. При этом рост объема заказов в ноябре составил более 20%, то есть потенциально продажи могли даже вырасти в

ноябре. Но у компании не было возможности выполнить все поступившие заказы.

Итоги ноября утвердили Екатерину в идее низкой корреляции объемов продаж с затратами на рекламу, и она приняла решение полностью обнулить бюджет на декабрь. Михаил сопротивлялся как мог, но существенных аргументов для обоснования своей позиции ему найти не удалось.

НЕТ ЗАТРАТ НА ПРОДВИЖЕНИЕ, НО ПРОДАЖИ...ЕСТЬ

Михаил неспешно вошел в офис. Как всегда, он слушал музыку в наушниках и не сразу услышал, как его зовет офис-менеджер:

- Миша, срочно иди к Екатерине!
- Что случилось? – немного сонно спросил Михаил, убирая наушники.
- Не знаю, но она была очень взволнована и срочно требовала тебя.
- Очень хочу обсудить с тобой результаты декабрьских продаж, Миша. – сказала Екатерина. – Отчеты пришли в середине каникул, и я несколько дней обдумывала их сама.
- Мы сильно просели в продажах? – спросил Михаил с опасением в голосе.
- Нет! Падения продаж почти нет. Я была отчасти довольна тем, что смогла предугадать результаты, как говорила тебе в ноябре. Вот данные по продажам и показателям продвижения за август-декабрь 2023 года (таблице 3).

Таблица 3. Объем затрат на рекламу товаров, реализуемых на маркетплейсе

	Объем продаж, руб.	Средняя цена за 1000 показов, руб.	CTR	Клики	Показы
авг.23	881 227	38	0,018	31 602	175 5681
сен.23	826 799	38	0,0179	34 736	194 0561
окт.23	957 546	59	0,0097	38 569	397 6141
ноя.23	928 651	59	0,0088	19 536	221 9972
дек.23	906 850	0	0	0	0

Источник: скорректированные данные, предоставленные ООО «Азен»

– Результаты декабря показали, что при нулевом продвижении, продажи практически остались на уровне предыдущего месяца. Если помнишь, мы полностью обнулили как внутреннее, так и внешнее продвижение. Неприятно, конечно, видеть нули в графах продвижения, но я не чувствую разницу в продажах между декабрем и ноябрем.

- Ну 22 тысячи минус... – задумчиво произнес Михаил.
- Совсем незначительно при условии, что мы не потратили ни рубля. Я, конечно, понимаю, что декабрь – особенный месяц, и потребители в поисках подарков могут быть очень активны. Январь точно будет другим, но возвращаться к

прежним объемам затрат на продвижения нет смысла.

– Я бы поспорил с этим...

– Теперь мы точно знаем, что нет прямой связи между рекламным бюджетом и реальными продажами на этом маркетплейсе. Будем поддерживать наши товары совсем небольшими деньгами и больше никаких экспериментов.

Михаил не хотел соглашаться:

– Два года мы систематично вкладывали деньги, покупатели нас узнали. Кто-то из них отметил наши товары, как любимые, делает повторные покупки. Резкое снижение бюджета сведет на нет все приложенные усилия и рекламные бюджеты.

– Миша, реклама – это дорогое удовольствие, результатов которого я не вижу в росте продаж, зато вижу в падении прибыльности – Екатерина объясняла свое решение.

– Принесите нам кофе... – попросила она офис-менеджера. – Миш, ты какой будешь?

– Самый крепкий... – ответил Михаил, всматриваясь в таблицы отчетов.

Оставшись в кабинете одна после окончания обсуждения с Михаилом Екатерина задумалась: для бизнеса была важна прибыльность продаж, а она снижается из-за роста комиссий и стоимости логистики. В отчетах декабря доля затрат на услуги маркетплейса составила 44,9% от выручки при полном отсутствии продвижения.

Но проблема была в том, что она сама не была до конца уверена в своей правоте и опасалась отложенных негативных последствий.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Топ 10 карточек товара по результатам внутреннего продвижения в октябре 2023 года

Название товара	Показы	Клики	CTR (%)	Конверсия	Расход, Р, с НДС	Заказы	Заказы модели	Общая выручка, Р
ВСЕГО*	3976141	38474	0,97	0	198647,589	112	67	253254
Коврик для йоги фитнеса зеленый, 183 х 60 х 0,45 см,	48	2	4,17	7,5	2,39	0	15	62490
Черемуховая мука, 1 кг	189687	696	0,37	0,02	9478,17	15	0	20849
Мешок прижимной	54138	273	0,5	0,05	2705,54	13	2	13140
Хедстендер Черный	603	60	9,95	0,03	30,13	2	0	12918
ПЛАНКА	23023	190	0,83	0,01	1150,1	0	1	11303
Валик с гречишной лузгой 5 кг, 60 см	63105	874	1,38	0,01	3154,40	3	4	10309
Подушка	7494	55	0,73	0,18	374,38	0	10	8100
Коврик для йоги фитнеса Лайт, светло-серый, 183 х 60 х 0,40	24716	400	1,62	0,01	1235,19	1	2	7884
Валик с гречишной лузгой, 1 кг, 10 см, 50 см, синий	86446	1393	1,61	0,01	4321,49	2	5	6045
Подушка Бордовая 20х15х5 см	1312	17	1,3	0,35	65,37	6	0	5400

**в строке ВСЕГО показана информация по продвижению всех товарных карточек продавца*