

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10202

Слепенкова Е.М., кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, selena557@yandex.ru

Лаврова А.М., студент экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва

Ламкова А.В., студент экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва

Полякова Н.С., студент экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва

Проблема лидерства на российском рынке цифровой дистрибуции компьютерных игр

За последние годы игровая индустрия демонстрировала стремительный рост показателей доходности, что сделало рынок платформ цифровой продажи видеоигр привлекательным для компаний — разработчиков игр. Платформа Steam успешно завоевала мировое лидерство в сфере цифровой дистрибуции компьютерных игр. Задачей настоящей статьи является выяснение того, насколько устойчиво доминирующее положение Steam в этой высококонкурентной и быстроразвивающейся индустрии. В основе исследования лежит анализ рынка при помощи интернет-сервисов маркетинговой аналитики. Авторами проведен онлайн-опрос российских потребителей, в котором приняли участие 4 326 респондентов. Используя методы кластерного анализа, авторы выделили четыре основных потребительских сегмента, на которых проведена оценка положения конкурентов Steam. Сравнение полученных результатов с итогами конкурентного анализа в Интернете позволило прийти к выводу об угрозе лидирующему положению Steam. Предлагаются рекомендации для совершенствования интернет-стратегии компании Valve, создателя платформы Steam, на крупнейшем потребительском сегменте цифровых продаж компьютерных игр.

Ключевые слова: конкурентный анализ, Интернет, сегментация, потребитель, лидерство, интернет-стратегия, игровая индустрия, игровая платформа, цифровая дистрибуция, компьютерная игра

Введение

Рынок видеоигр является одним из самых больших и быстрорастущих в индустрии развлечений. Эксперты утверждают, что уже в ближайшие годы доходы этого рынка могут сравняться с доходами спортивной индустрии. По оценкам компании J'son & Partners Consulting, в 2016 г. объем мирового рынка видеоигр вырос на 8,5% и составил 99,6 млрд долл. США, а к 2021 г. может достичь отметки в 120 млрд долл. при среднегодовом темпе роста 5,41%.

Объем российского рынка игр в 2016 г. составил 97,5 млрд руб., показав за период с 2013 г. по 2016 г. среднегодовой рост в 27%, причем сегмент компьютерных игр продемонстрировал среднегодовой темп роста в 33,3%¹.

Рынок компьютерных игр в России имеет огромный потенциал развития: спрос на

¹ Рынок игр в России и в мире (Mobile, Console, ПК, MMOG, Social). Динамика, структура, тенденции, тренды, прогнозы до 2018–2021 гг. Итоги 2016 г. URL: http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/issledovanie-mirovogo-i-rossiyskogo-rynka-igr-2016-god-20170502014806.

компьютерные игры продолжает расти, рынок не насыщен. Во многом этому способствует развитие цифровой дистрибуции игр, которая значительно упростила процессы выбора и покупки.

Цифровая дистрибуция компьютерных игр, предполагающая покупку игры и возможность устанавливать ее на компьютеры пользователя, — это большой рынок, на котором оперируют крупные издатели и независимые разработчики. Объем цифровых продаж видеоигр постоянно растет, а число физических розничных продаж снижается.

Цифровая дистрибуция позволяет пользователям приобретать не только саму игру, но и сопутствующие услуги, например регулярные обновления, выделение серверов для мультиплеера. Эти возможности привлекают потребителей.

В данный момент подавляющее большинство потребителей используют платформу Steam от компании Valve. И это неудивительно, ведь Steam предлагает широкий ассортимент игр разного качества и стоимости, дает возможность индивидуальным разработчикам распространять свои продукты, а постоянные распродажи позволяют платформе не только удерживать текущих пользователей, но и привлекать новых.

Но помимо Steam на рынке оперируют еще несколько крупных игроков, и некоторые из них обладают эксклюзивными правами на высокобюджетные проекты, а также беспрестанно совершенствуют свои платформы, подстраивая их под нужды пользователей. Такая высокая конкуренция ставит под сомнение лидерство Steam в будущем.

Для выработки рекомендаций по сохранению и укреплению лидерских позиций Steam авторы провели конкурентный анализ, а также анализ рынка и потребителей.

Изучение проводилось в два этапа. На первом данные об участниках рынка собирались с использованием сервисов маркетинговой аналитики: spymetrics.ru, similarweb.com, pr-cy.ru, website.grader.com. Сервисы pr-cy.ru и similarweb.com позволя-

ют определить посещаемость сайтов конкурентов и их привлекательность для посетителей. Сервис website.grader.com дает оценку производительности работы сайтов. Сервис spymetrics.ru позволил понять источники трафика на сайты конкурентов.

На втором этапе авторами был проведен опрос 4 326 респондентов для сопоставления ответов с информацией, собранной на первом этапе исследования².

Характеристика сервиса Steam

Steam³ — это цифровая система дистрибуции игр, предназначенная для персональных компьютеров (ПК). Клиенты могут напрямую покупать и загружать видеоигры с платформы Steam на свои компьютеры. Покупки привязаны к учетной записи клиента. Пользователи могут загружать игры на несколько ПК, на которых установлена платформа, при этом облако Steam Cloud дает возможность полной синхронизации игровых сохранений между аккаунтами пользователя, что позволяет продолжить игру с момента последнего завершения.

С возникновением облачного сервиса необходимость в физическом носителе для игр полностью отпала. Платформа не только предоставляет пользователям возможности играть в многопользовательские игры, но и позволяет игрокам и независимым разработчикам выставлять на продажу собственный контент в магазине.

Steam также выполняет роль социальной сети для сообщества игроков. Помимо того, что клиенты могут приобретать игры в качестве подарка своим друзьям или торговать игровыми предметами друг с другом, они могут создавать списки друзей и групп, использовать голосовые чаты

² Опрос, $N = 4\ 326$ чел., время проведения: 21.10.2017 — 20.11.2017. Адрес анкеты: URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfbSiZwa3auyYuUlmhY3tchcl71_MwBiLpiNvhvRcheJUzeXA/viewform.

³ Сайт Steam. URL: <http://store.steampowered.com/>.

и обмениваться мгновенными сообщениями. Согласно данным сервиса <http://steamcharts.com>, на 18.02.2018 онлайн присутствовали 17 262 715 игроков, но только 5 496 810 из них играли.

В 2017 г. количество уникальных пользователей Steam по миру в целом составило 125 млн чел., а число новых покупателей растет примерно на 1,5 млн ежемесячно. Российских пользователей насчитывается около 27 миллионов, что составляет 9,65% от мирового рынка⁴. В целом российский рынок является вторым по важности рынком для сервиса Steam, уступая только американскому (см. рис. 1).

Характеристика рынка

Игровые сервисы можно условно разделить на четыре категории по играм, представленным в них: сервисы распространения компьютерных, консольных, браузерных и мобильных игр. В данном исследовании рассматривается дистрибуция компьютерных игр, платформы с консольными и мобильными играми были исключены из рассмотрения. Браузерные игры распространяются в подавляющем большинстве бесплатно и по уровню качества несопоставимы с десктопными компьютерными играми, поэтому они также не вошли в анализ.

Сервисы распространения компьютерных игр делятся на сервисы дистрибуции, имеющие собственное десктопное приложение, и онлайн-магазины, продающие так называемые ключи, то есть уникальный код, действительный для одной копии игры, который можно активировать на игровой платформе. Владельцы таких магазинов покупают ключи в большом количестве на распродажах для последующей перепродажи, а сами игры также активируются конечным покупателем на платформах цифровой дистрибуции игр. Таким образом, продав-

цы игровых ключей являются посредниками в цепи поставок и не являются объектом исследования.

На рынке компьютерной дистрибуции функционирует небольшое число поставщиков, поскольку барьеры входа достаточно высоки. В данный момент возможностью создать конкурентоспособную платформу обладают только крупнейшие компании — разработчики игр, способные продвигать собственную платформу за счет эксклюзивного распространения своих игр на ней.

Анализ интернет-источников⁵ и мнений экспертов⁶ позволил составить исчерпывающий список дистрибуторов с собственным десктопным приложением: Origin⁷, Uplay⁸, BattleNet⁹ и GOG¹⁰.

Анализ конкурентов на рынке

На первом этапе была проанализирована посещаемость сайтов конкурентов. При анализе результатов следует учитывать, что большая часть пользователей обращается не к сайту, а непосредственно к скачиваемому на персональный компьютер приложению, через которое уже проводятся поиск и покупка игр.

Тем не менее, согласно статистике сервиса similarweb.com, за сентябрь 2017 г. сайт Steam получил больше 102 млн посетителей, в то время как ближайший по числу посетителей конкурент, которым оказался сайт сервиса Battlenet, посетили около 36,04 млн чел. (рис. 2).

Такие результаты вполне ожидаемы, учитывая, что Steam является крупнейшей и самой популярной из существующих плат-

⁵ Разработка игр. Статья в русскоязычном IT-сообществе Habr. URL: [https://habr.com/post/334978/com\[perevod\]-magaziny-razrabotchiki-pokupate](https://habr.com/post/334978/com[perevod]-magaziny-razrabotchiki-pokupate).

⁶ Gaming — Statistics & Facts. Статистический портал. URL: <https://www.statista.com/topics/1680/gaming/>.

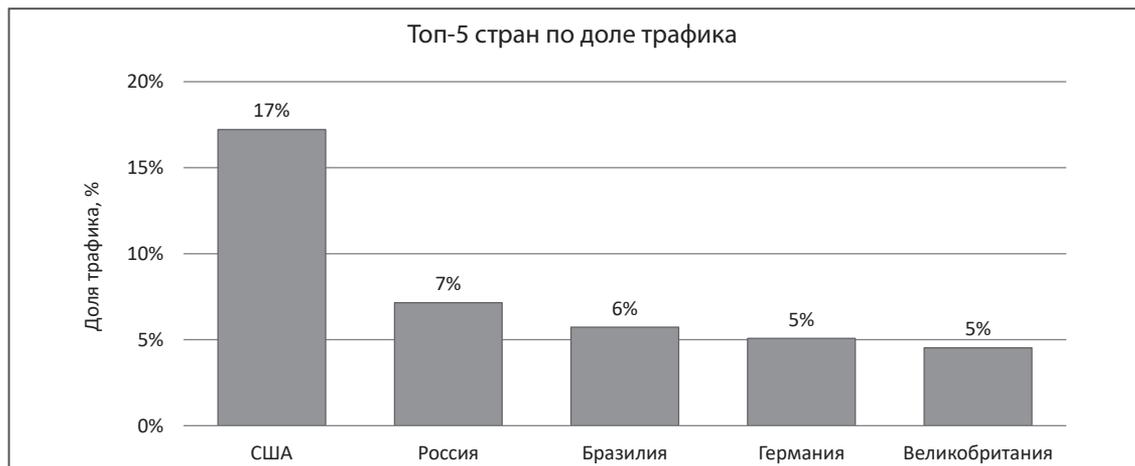
⁷ Сайт Origin. URL: <https://www.origin.com/rus/ru-ru/>.

⁸ Сайт Uplay. URL: <https://uplay.ubi.com/>.

⁹ Сайт BattleNet. URL: <https://www.blizzard.com/ru-ru/>.

¹⁰ Сайт GOG. URL: <https://www.gog.com/>.

⁴ Сайт статистики по платформе Steam. URL: <http://steamspy.com/country/RU>.

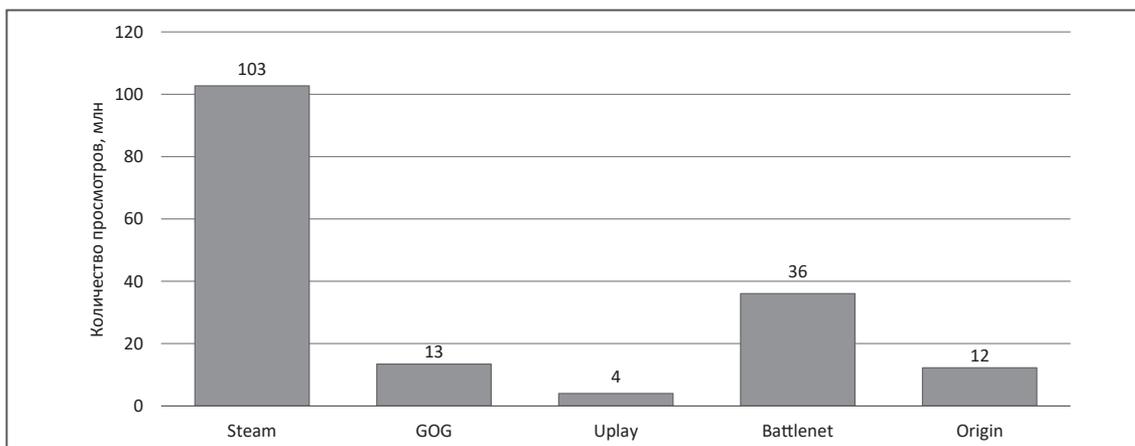


Источник: составлено авторами на основе данных similarweb.com за январь 2017 г.

Source: created by authors, based on data from similarweb.com by January, 2017.

Рис. 1. Топ-5 стран по доле трафика на ресурсы Steam

Fig. 1. Top-5 countries by the share of traffic for Steam resources



Источник: составлено авторами на основе данных similarweb.com.

Source: created by authors, based on data from similarweb.com.

Рис. 2. Количество уникальных посещений сайтов конкурентов за сентябрь 2017 г. по миру

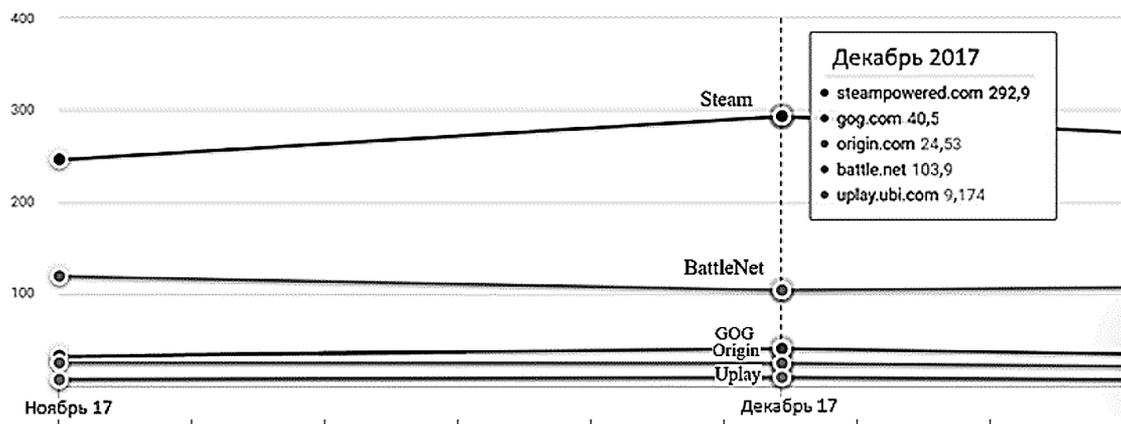
Fig. 2. Number of unique visits to competitors' websites in September 2017 over the world

форм цифровой дистрибуции компьютерных игр¹¹. Динамику посещений можно наблюдать на рис. 3.

Интересно, что при меньшем количестве посещений в месяц платформа Origin имеет преимущество перед Steam по показателям среднего проведенного на сайте времени

¹¹ Kain E. There's Something Really Wrong With Steam, PC Gaming's Biggest Digital Store. URL: <https://www.forbes.com/sites/erikkain/2016/12/19/theres-something->

[really-wrong-with-steam-pc-gamings-biggest-digital-store/#3068915e42e9](https://www.forbes.com/sites/erikkain/2016/12/19/theres-something-really-wrong-with-steam-pc-gamings-biggest-digital-store/#3068915e42e9).



Источник: данные similarweb.com. URL: <https://a.pr-cy.ru/steampowered.com/>; URL: <http://sa.pr-cy.ru/origin.com>; URL: <http://a.pr-cy.ru/gog.com>; URL: <http://a.pr-cy.ru/blizzard.com>; URL: <http://a.pr-cy.ru/uplay.ubi.com>.

Source: data from similarweb.com.

Рис. 3. Динамика мировой посещаемости сайтов конкурентов за ноябрь — декабрь 2017 г., млн просмотров

Fig. 3. Dynamic of global attendance of competitors' sites in November — December 2017, mln of views

и среднего количества просмотренных страниц (табл. 1).

Это может означать, что, несмотря на меньшую популярность, Origin заинтересовывает своих пользователей успешнее, чем Steam. Об этом свидетельствует и самый низкий среди конкурентов показатель отказов, составляющий для Origin всего 29,2% (см. табл. 1).

Показатель отказов отображает долю посетителей сайта, не зашедших дальше первой открытой страницы. Для Steam этот показатель составляет 44,11%, что ставит платформу на четвертое место среди конкурентов. Таким образом, Steam стоит поработать над поисковой оптимизацией сайта, так как этот инструмент является одним из важнейших для привлечения новых пользователей.

Поскольку немалое количество пользователей посещают сайты в интернет-браузерах как минимум для скачивания и установки платформы-приложения, качество сайта оказывается важным аспектом конкурентоспособности платформы. В табл. 2 представлена оценка оптимизации сайтов

для всех пяти платформ, осуществленная при помощи сайта [websitegrader.com](http://www.websitegrader.com).

Сервис Website Grader представляет оценку сайта в баллах от нуля до ста, являющуюся суммой нескольких показателей: производительности сайта, его оптимизации под мобильные устройства, SEO-оптимизации и безопасности.

Под производительностью понимается число HTTP-запросов, размер страниц и скорость их загрузки. К оптимизации под мобильные устройства относится возможность контролировать ширину страницы. Анализируется поисковое продвижение сайта, SEO-оптимизация, в том числе названия страниц, заголовки и устройство сайта, его удобство для пользователей. Под безопасностью сайта понимается наличие SSL-сертификата.

Различные параметры функционирования сайта оцениваются по-разному: максимальная оценка за производительность, мобильную оптимизацию и SEO сайта равна 30 баллам, а безопасность оценивается 10 баллами.

Таблица 1. Характеристики мировых посещений пользователями веб-сайтов платформ, сентябрь 2017 г.

Table 1. Characteristics of world visits to websites of the platforms, september 2017

Название платформы	Среднее время, проведенное посетителем на сайте, мин:с	Среднее количество просмотренных страниц	Показатель отказов (доля посетителей, не зашедших дальше одной страницы), %
Steam	3:04	3,91	44,11
GOG	2:23	3,41	51
Origin	3:27	4,75	29,2
BattleNet	1:48	3,82	41,48
Uplay	0:32	1,14	85,16

Источник: составлено авторами на основе данных similarweb.com.

Source: created by authors based on data from similarweb.com.

Таблица 2. Оценка уровня оптимизации сайтов конкурентов

Table 2. Assessment of the level of optimization of competitors' websites

Показатель	Steam	GOG	Origin	BattleNet	Uplay	Максимум
Общая оценка	77	80	87	77	92	100
Производительность сайта	17	20	27	17	27	30
Оптимизация под мобильные устройства	30	30	30	30	30	30
SEO-оптимизация	20	20	20	20	25	30
Безопасность	10	10	10	10	10	10

Источник: составлено авторами на основе данных с сайта website.grader.com. URL: <https://website.grader.com/results/store.steampowered.com>; URL: <https://website.grader.com/results/gog.com>; URL: <https://website.grader.com/results/origin.com>; URL: <https://website.grader.com/results/blizzard.com>; URL: <https://website.grader.com/results/uplay.ubi.com>.

Source: created by authors based on data from website.grader.com.

Steam, наряду с BattleNet, обладает худшей общей оценкой качества сайта, равной 77, а наилучшая оценка равна 92 и присвоена сайту Uplay.

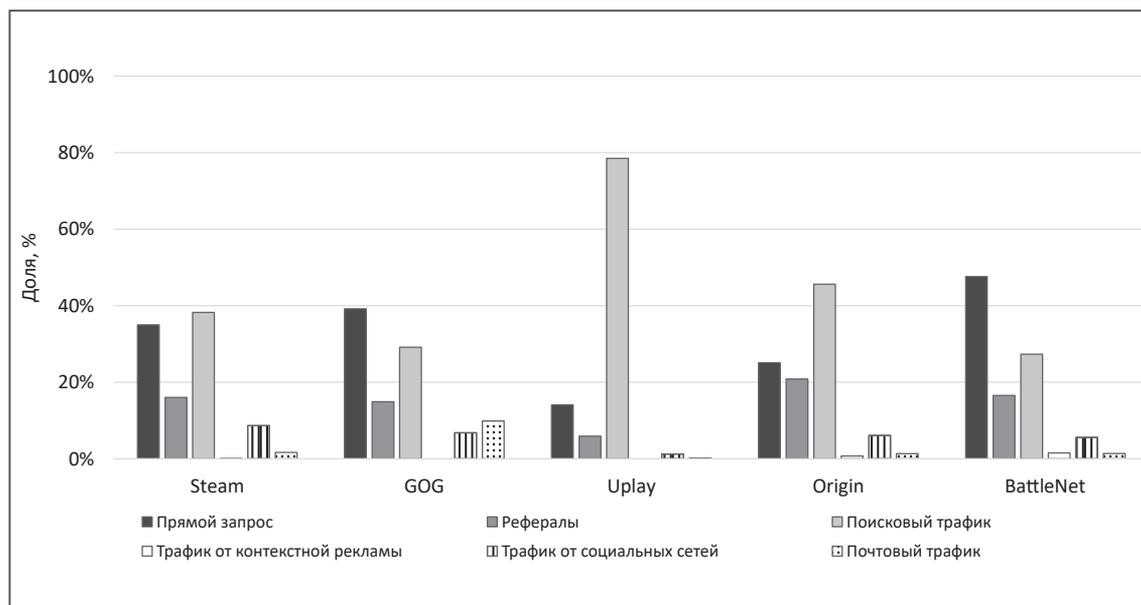
Детальный анализ, представленный website.grader.com¹² показывает, что страницы сайта Steam перегружены информацией и поэтому слишком тяжелы. Чем тяжелее страницы, тем больше времени требуется для их загрузки и тем выше шанс, что посетитель закроет страницу из-за долгого ожидания, а компания лишится потребителя.

¹² Источник: URL: <https://website.grader.com/results/store.steampowered.com>.

Проблемы также наблюдаются в SEO-оптимизации сайта. К ним относятся отсутствие заголовков разделов на странице и слишком длинное мета-описание страниц сайта. Решение данных проблем приведет к облегчению индексации сайта поисковыми системами и улучшению навигации на сайте.

Анализ источников трафика, представленный на рис. 4 говорит о том, что наибольшая часть пользователей каждой платформы, в том числе и Steam, приходит на сайты через запросы в поисковых системах Google и Яндекс.

Большую долю занимает также прямой трафик. Его доля является важным



Источник: составлено авторами на основе данных с сайта spymetrics.ru. <http://spymetrics.ru/ru/website/steamcommunity.com>; URL: <http://spymetrics.ru/ru/website/origin.com>; URL: <http://spymetrics.ru/ru/website/gog.com>; URL: <http://spymetrics.ru/ru/website/blizzard.com>; URL: <http://spymetrics.ru/ru/website/uplay.ubi.com>.
Source: created by authors based on data from spymetrics.ru.

Рис. 4. Анализ источников входящего трафика на сайты Steam, GOG, Uplay, Origin и BattleNet за сентябрь 2017 г. по миру

Fig. 4. Analysis of sources of incoming traffic to Steam, GOG, Uplay, Origin and Battlenet websites in september 2017

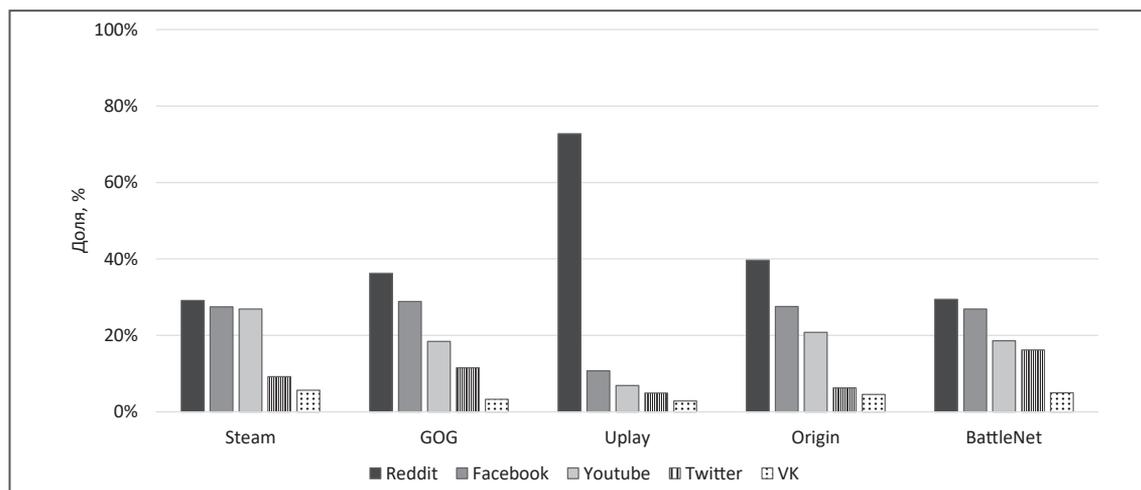
показателем, поскольку свидетельствует о доле постоянных посетителей. Прямой трафик генерируется путем ввода доменного адреса в строку браузера или посредством перехода на сайт из закладки, сделанной пользователем. По этому показателю Steam уступает платформам GOG и BattleNet, тогда как платформы Uplay и Origin в этом отношении отстают от конкурентов (см. рис. 4).

Отдельным инструментом прямого маркетинга выступает email-рассылка. При умелом использовании этот инструмент генерирует значительную долю трафика на сайты компаний. Данные рис. 4 свидетельствуют, что этой возможностью активнее всех пользуется платформа GOG, регулярно информирующая своих пользователей о проводящихся распродажах и новинках в области игр. Если Steam уведомляет только о скидках на игры из списка пользователя, то рассылки

GOG касаются всех новостей и распродаж, что подталкивает пользователей на покупку ранее неизвестных им игр. Таким образом, Steam стоит уделить больше внимания email-маркетингу, улучшив качество прямого общения со своими пользователями.

Другим инструментом прямого маркетинга в Интернете является работа компании в социальных сетях. Оттуда на сайты платформ приходит не больше 10% пользователей (рис. 5). Согласно сервису Spymetrics, основными источниками трафика на сайты конкурентов выступают такие социальные сети, как Reddit, Facebook и Youtube.

Таким образом, по результатам проведенного с помощью интернет-сервисов анализа конкурентов прослеживается некоторая слабость позиций лидера рынка — платформы Steam. Несмотря на безусловное лидерство по количеству уникальных посетителей, ка-



Источник: составлено авторами на основе данных spymetrics.ru.

Source: created by authors based on data from spymetrics.ru.

Рис. 5. Трафик из социальных сетей на сайты конкурентов в сентябре 2017 г. по миру

Fig. 5. Traffic from social networks to competitor sites in September 2017 over the world

чество и структура трафика не являются лучшими среди конкурентов, а результаты оптимизации сайта уступают конкурентам.

Анализ российского сегмента изучаемого рынка и потребителей

С 21 октября по 20 ноября 2017 г. авторами проведен онлайн-опрос¹³. В нем приняли участие 4 326 респондентов. Анкета была размещена в интернет-сообществах, посвященных компьютерным играм: в сообществе геймеров на сайте «Пикабу» и нескольких тематических группах в социальной сети «ВКонтакте». Большую часть респондентов (98,6%) составили игроки, 92,8% — пользователи какого-либо из сервисов цифровой дистрибуции игр. Очевидно, что удалось опросить целевую аудиторию платформ цифровой дистрибуции компьютерных игр.

¹³ Опрос, N = 4 326 чел., дата проведения: 21.10.2017 — 20.11.2017. Адрес анкеты: URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfbSiZwa3auyYuUImhY3tchcl71_MwBiLpiNhvhRcheJUzeXA/closedform.

Самой популярной на рынке оказалась платформа Steam, она же является и самой предпочитаемой среди опрошенных, ее выбрали 83% респондентов. Однако количество пользователей не в полной мере отражает восприятие платформы потребителями, поэтому была проведена оценка лояльности пользователей.

Лояльность — важнейшая маркетинговая метрика, выступающая предиктором денежного потока компании. Как показал опрос, большое число респондентов (1 024 чел.) узнают о платформах цифровой дистрибуции игр от друзей. Чтобы определить приверженность потребителей выбранной компании, авторы использовали индекс NPS (Net Promoter Score).

Как ранее выяснил Ф. Райхельд, лояльность потребителей больше всего коррелирует с их готовностью порекомендовать компанию знакомым, измеряемую по 10-балльной шкале [2]. Индекс NPS представляет собой разность между долей респондентов, оценивших свою готовность рекомендовать бренд на 9–10 баллов, и долей

респондентов, поставивших до 6 баллов. Индекс подсчитан для конкурирующих сервисов на основе ответов респондентов, выбравших платформы цифровой дистрибуции, которыми они пользуются (табл. 3).

Очевидно, что выборку для платформы Uplay, составляющую 18 чел. из 4 049, нельзя считать репрезентативной из-за слишком малого числа ответивших. Поэтому при расчете среднего значения NPS по рынку эти данные не были включены. GOG является лидером по лояльности клиентов, обогнав Battlenet почти на 3 п.п. В целом Steam, Battlenet и GOG обладают потребителями с высокой лояльностью, и их клиентская база будет сохраняться и может увеличиваться за счет рекомендаций текущих потребителей. Этого нельзя сказать о платформе Origin, чей индекс равен 13,64%, что ниже среднего значения по рынку в три раза.

Чтобы точно описать рынок цифровой дистрибуции компьютерных игр, необходимо определить, какие потребности на нем удовлетворяются и в чем состоит ценность рыночного предложения. Для этого был проведен контент-анализ упоминаний о компаниях рынка на различных сайтах (табл. 4).

На основе контент-анализа были отображены 10 самых упоминаемых параметров, из тех, которые авторы отзывов отмечали при оценке платформ цифровой дистрибуции:

- широкий ассортимент — количество игр, представленных в сервисе дистрибуции игр;

- приемлемые цены — цены на игры данного сервиса соответствуют их качеству;

- удобство и простота использования платформы — оценка дружелюбности интерфейса платформы к пользователю, удобства навигации и освоения;

- удобные способы оплаты покупки — возможность оплаты с помощью различных систем, таких как WebMoney, PayPal, QIWI, банковские карты;

- возможность с легкостью вернуть не понравившуюся игру — простота возврата и наличие ограничивающих условий (максимальный срок владения, проведенное в игре время);

- возможности для общения и поиска друзей — создание групп по интересам, возможность поиска игроков для совместной игры или просмотра трансляций;

- допуск к продаже только качественных игр — на платформе представлены только игры, проверенные игровым сообществом, или игры от крупнейших компаний. Отсеиваются некачественные игры от независимых разработчиков, например путем высокого взноса за размещение;

- стабильность работы серверов и платформы — бесперебойная работа серверов, отсутствие проблем с подключением и доступностью игровых сервисов;

- выгодные специальные предложения и распродажи;

Таблица 3. Индекс NPS по конкурентам

Table 3. The NPS index for competitors

Название платформы	Число предпочитающих платформу, чел.	Промоутеры (9–10 баллов), чел.	Критики (0–6 баллов), чел.	NPS, %
Steam	3 359	2 211	203	59,78
Battlenet	423	279	23	60,52
Origin	88	29	17	13,64
GOG	161	107	5	63,35
Uplay	18	7	5	11,1

Источник: рассчитано авторами на основе опроса проведенного. $N = 4\ 049$.

Source: Calculated by authors, based on the survey conducted. $N = 4\ 049$.

Таблица 4. Источники для контент-анализа

Table 4. Sources for content analysis.

Платформа	Сайт	Количество упоминаний	Адреса источников упоминаний
Steam	Irecommend	56	URL: http://irecommend.ru/content/steam
	Otzovik	14	URL: http://otzovik.com/reviews/steam_servis_cifrovoy_distribucii_kompanii_valve/
GOG	Trustpilot	70	URL: https://ru.trustpilot.com/review/www.gog.com?languages=all
Uplay	Ubisoft Forum	4	URL: http://forums-ru.ubi.com/showthread.php
	Escapist Magazine	15	URL: http://www.escapistmagazine.com/forums/read/9.933070-Honest-opinions-on-Uplay
	Gadget Review	6	URL: http://www.gadgetreview.com/steam-vs-origin-vs-uplay-comparison
Origin	Irecommend	19	URL: http://irecommend.ru/content/origin
	Otzovik	51	URL: http://otzovik.com/reviews/origin-platforma_digital_distribucii
Battlenet	Trustpilot	40	URL: https://ru.trustpilot.com/review/us.battle.net
Итого...	–	275	–

• качественная техподдержка — быстрая помощь при возникновении проблем с игрой или платформой.

По выделенным параметрам в ходе опроса была собрана информация об их важности для респондентов. Профиль важности параметров ценности рыночного предложения рассматривался как критерий успешности сегментации, поскольку он отражает характер потребностей клиентов платформ.

Сегментация рынка

Сегментация респондентов позволяет оценить положение конкурентов на различных сегментах рынка и разработать конкретные рекомендации по укреплению позиций, так как у потребителей внутри каждой выделенной группы схожие потребности и предпочтения.

Для выделения сегментов был проведен кластерный анализ ответов респондентов средствами языка программирования R. Для удобства анализа данные были нормализованы.

Кластерный анализ проводился двумя методами: иерархическим [4] и методом *k*-средних [3], и проводилось разделение смесей.

Для анализа необходимо было выбрать число кластеров для разбиения массива. Для решения этой задачи использовались анализ дендрограмм иерархической классификации и сравнение отношения межгрупповой дисперсии к общей при использовании метода *k*-средних.

Было выбрано разбиение на четыре кластера, поскольку, с одной стороны, они значительно отличались друг от друга, а с другой стороны, такое разбиение удовлетворяло условию достаточности числа кластеров. После этого кластеры были идентифицированы. В результате выделены потребительские сегменты: обычные игроки, экономные, новаторы, безразличные.

Агрегированные по сегментам оценки важности параметров ценности рыночного предложения на рынке цифровой дистрибуции компьютерных игр представлены на рис. 6.



Источник: составлено на основе проведенного авторами опроса. $N = 4\ 024$.

Source: based on the survey conducted by the authors. $N = 4\ 024$.

Рис. 6. Оценка важности параметров ценности рыночного предложения по сегментам

Fig. 6. Assessment of the importance of market supply value parameters by segments

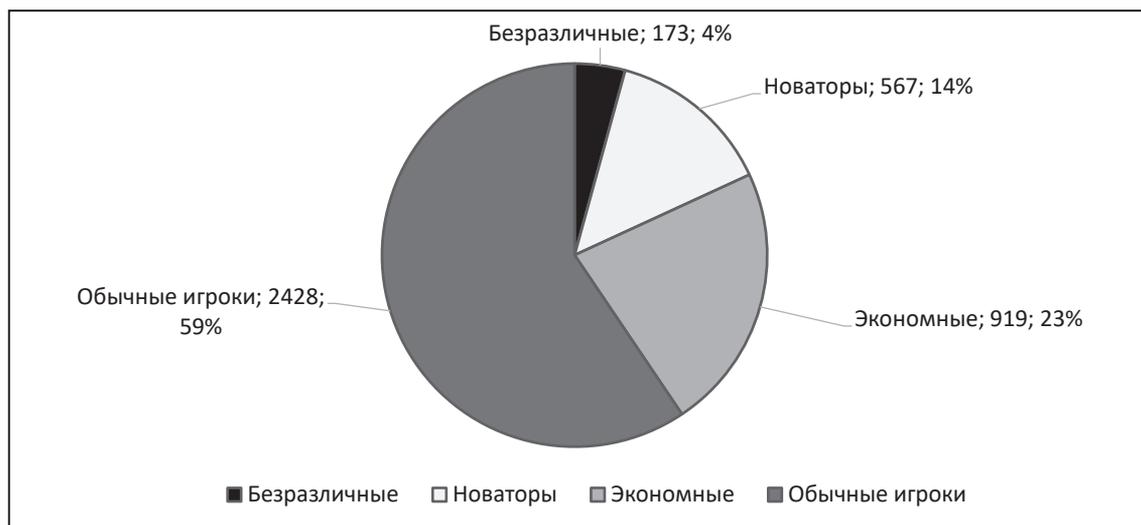
Распределение респондентов по сегментам представлено на рис. 7.

Сегмент обычных игроков — самый многочисленный: 2 428 чел., или 59% выборки. Эти потребители предъявляют запрос на максимально комфортный игровой и пользовательский опыт — для них очень важны показатели удобства платформы, стабильности серверов, разнообразия платежных систем, а также контроль за допуском к продаже только качественных игр и возможность их возврата. Для таких клиентов одинаково важны цены на игры и скидки, поскольку пользователи этого сегмента покупают проверенные игры на распродажах, однако ожидаемые игры приобретают на момент релиза по полной стоимости.

Почти четверть респондентов — 23%, или 919 чел., были отнесены к сегменту экономных. Их отличает незаинтересованность во взаимодействии с платформой — они не ищут общения, редко обращаются в техпод-

держку или оформляют возврат. Их мало интересуют цены, однако самым важным параметром для них являются скидки и специальные предложения. Потребители данного сегмента предпочитают покупать игры на распродажах, по низким ценам или с высокими скидками, но в большом количестве.

Около 15% респондентов — новаторы. Они, в отличие от первых двух сегментов, показывают слабый интерес к скидкам, но при этом для них важна цена. Новаторы часто покупают игры на момент релиза и редко закупаются на распродажах. Об этом свидетельствует и важность для них техподдержки — новые игры часто требуют доработки и патчей — автоматизированного внесения изменений в компьютерные файлы с играми для решения существующих проблем. Поэтому новаторам важен диалог с разработчиком. В этом сегменте самая высокая готовность платить за игру ценой 506 руб., но покупают такие клиенты



Источник: составлено на основе проведенного авторами опроса. N = 4 024.

Source: created by authors based on the survey conducted. N = 4 024.

Рис. 7. Распределение респондентов анкеты по сегментам в абсолютном и относительном измерении

Fig. 7. The distribution of the survey respondents by segments in absolute and relative measurement

меньше респондентов предыдущих сегментов, т. е. две, три игры в течение 3 мес.

Особняком стоит последний, самый малочисленный сегмент. В нем высока доля респондентов, играющих только в бесплатные игры, и поэтому большая часть характеристик платформ дистрибуции им не важна. Профили сегментов представлены в табл. 5.

Результаты опроса, касающиеся социальных сетей, частично соответствуют результатам конкурентного анализа и свидетельствуют о том, что российские пользователи чаще используют сети «ВКонтакте» и Youtube (см. рис. 8). Reddit не обладает большой известностью в нашей стране, и эта социальная сеть заняла лишь пятое место.

Позиционирование конкурентов по ценности рыночного предложения

Позиционирование конкурентов по ценности рыночного предложения представлено на карте ценности (рис. 9). Карта построена по методологии Б. Гейла [1]. По

вертикали представлена воспринимаемая потребителями цена, а по горизонтали — средневзвешенная по важности сумма оценок потребителями параметров ценности рыночного предложения компании, услугами которой они пользуются.

Для каждого сегмента была составлена отдельная карта ценности. Сплошная линия на карте обозначает линию справедливой цены. На этой линии воспринимаемая ценность соответствует воспринимаемой цене.

Последняя рассчитывалась на основе усредненного показателя цены потребительской корзины, состоящей из нескольких игр популярных жанров. Платформы, чье положение оказалось ниже линии справедливой цены, являются успешными и конкурентоспособными, так как отдают часть ценности потребителю. Платформы, располагающиеся над линией справедливой цены, находятся в зоне отрицательной ценности: в восприятии рынка затраты потребителей превышают их выгоды.

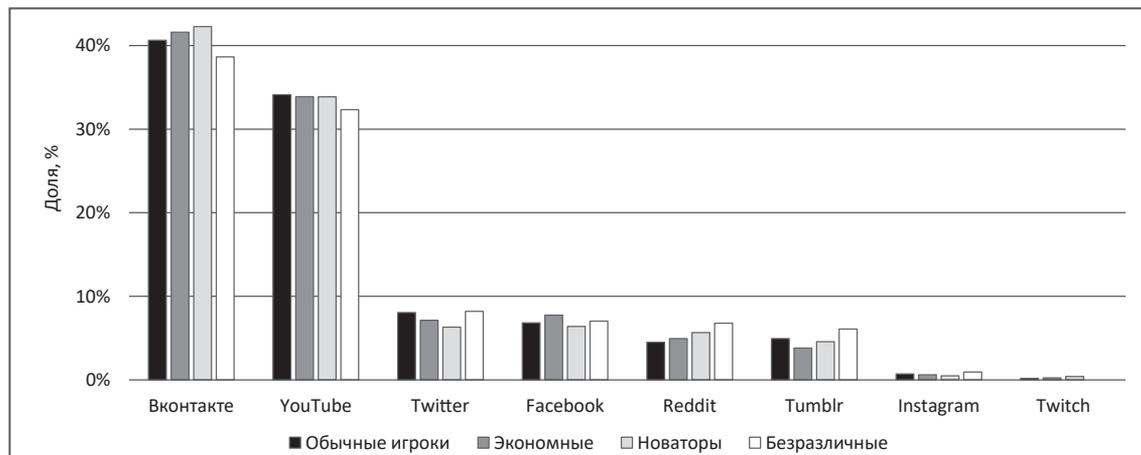
Таблица 5. Профили сегментов

Table 5. Segment Profiles

Сегмент/признак	Основные игроки	Экономные	Новаторы	Безразличные
Поведенческие переменные				
Приобретено игр за 3 мес., шт.	3,3	3,3	2,3	2,5
Готовность платить за игру, руб./шт.	487	442	506	457
Средний чек в месяц, руб.	534	492	394	387
Психографические переменные				
Лояльность (NPS)	65%	59%	36%	38%
Причины покупки	Поощрить разработчиков. Играть онлайн. Регулярные обновления		Играть онлайн. Поощрить разработчиков. Регулярные обновления	
Пользование соцсетями (рис. 8)	ВК. YouTube. Twitter	ВК. YouTube. Facebook	ВК. YouTube. Facebook	ВК. YouTube. Twitter
Тематика посещаемых сайтов	Игры. Фильмы. Технологии	Игры. Технологии. Фильмы	Стримы. Игры. Технологии	Игры. Фильмы. Стримы
Досуг	Игры. Фильмы. Музыка	Игры. Фильмы. Книги		Игры. Фильмы. Музыка

Источник: составлено на основе проведенного авторами опроса. N = 4 024.

Source: based on the survey conducted by the authors. N = 4 024.



Источник: составлено на основе проведенного авторами опроса. N = 4 024.

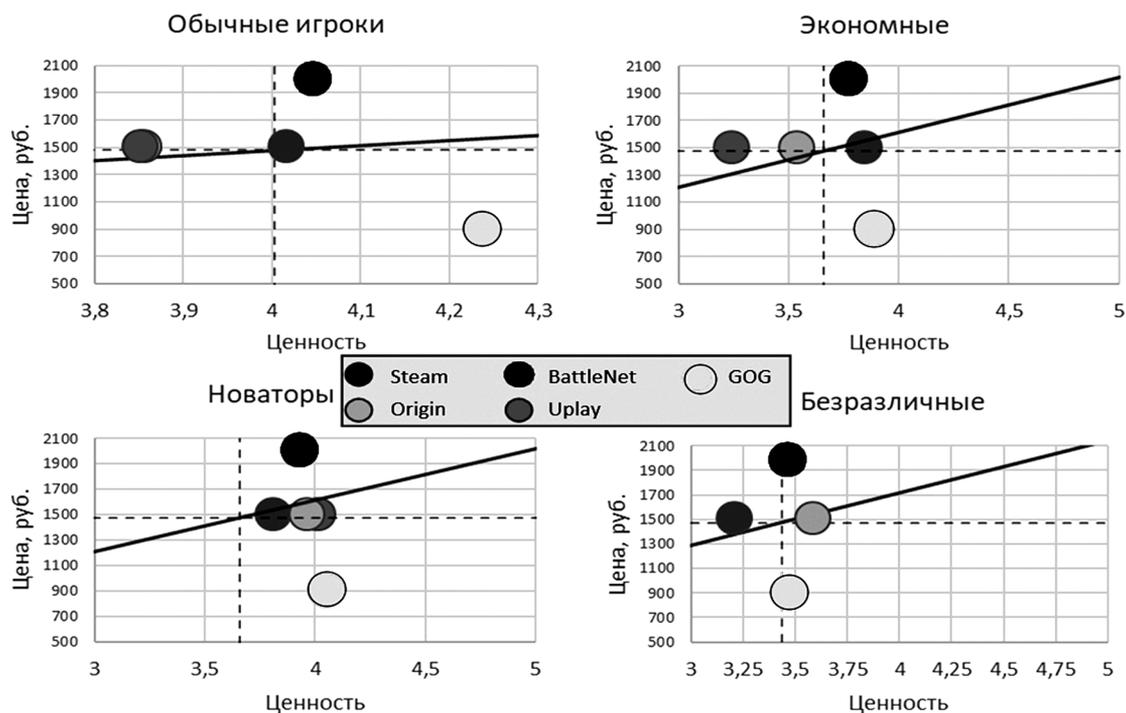
Source: based on the survey conducted by the authors. N = 4 024.

Рис. 8. Распределение пользователей по используемым социальным сетям

Fig. 8. Distribution of users by used social networks

Можно видеть, что Steam занимает удачное положение на трех сегментах потребителей из четырех. Единственный сегмент, на котором Steam занимает неблагоприятное

положение, это сегмент «Безразличные». Однако поскольку этот сегмент является наименьшим, меньше прочих готов платить и проявляет меньше интереса



Источник: построены на основе проведенного авторами опроса. $N = 4\ 024$.

Source: based on the survey conducted by the authors. $N = 4\ 024$.

Рис. 9. Карты ценности, представленные по четырем сегментам

Fig. 9. Value maps for 4 segments

к развитию и усовершенствованию платформы, отдавать приоритет работе с данным сегментом представляется нецелесообразным.

Наилучшее конкурентное положение во всех сегментах принадлежит платформе GOG, ближайшему конкуренту Steam. В сегменте обычных игроков воспринимаемая цена равна 899 руб., воспринимаемая ценность составляет 4,24. По отзывам некоторых пользователей Steam, они предпочли бы использовать платформу GOG, если бы в Steam у них уже не имелась обширная библиотека игр.

Приведенный анализ дает основания для прогноза: доля рынка Steam может в перспективе снизиться, а доля GOG — вырасти. Причиной удачного положения последней среди конкурентов являются низкие це-

ны при высоком качестве представленных в магазине игр.

Таким образом, анализ выявил серьезную угрозу лидерству Steam в будущем.

Выводы и рекомендации

Несомненно, сегодня Steam занимает лидирующее положение на рынке дистрибуции компьютерных игр, но по результатам анализа как конкурентов, так и потребителей можно сказать о существовании угроз, которые, возможно, ослабят позиции платформы в будущем.

Поэтому авторами разработан ряд рекомендаций для сохранения и укрепления лидерских позиций Steam. Для выработки советов использовались как выводы конкурентного анализа с помощью интернет-

сервисов, так и результаты опроса 2 428 потребителей сегмента «Обычные игроки».

Для платформы Steam характерны высокий показатель отказов (44,11%), отставание от платформы Origin по числу просмотренных страниц и времени, проведенному на сайте. По результатам анализа с использованием сервиса website.grader.com видно, что сайт Steam перегружен, поэтому необходимо уменьшить количество контента на страницах, а также уделить внимание поисковой, мобильной и технической оптимизации сайта. Таким образом, одной из рекомендаций для Steam является оптимизация сайта и увеличение его привлекательности для пользователей.

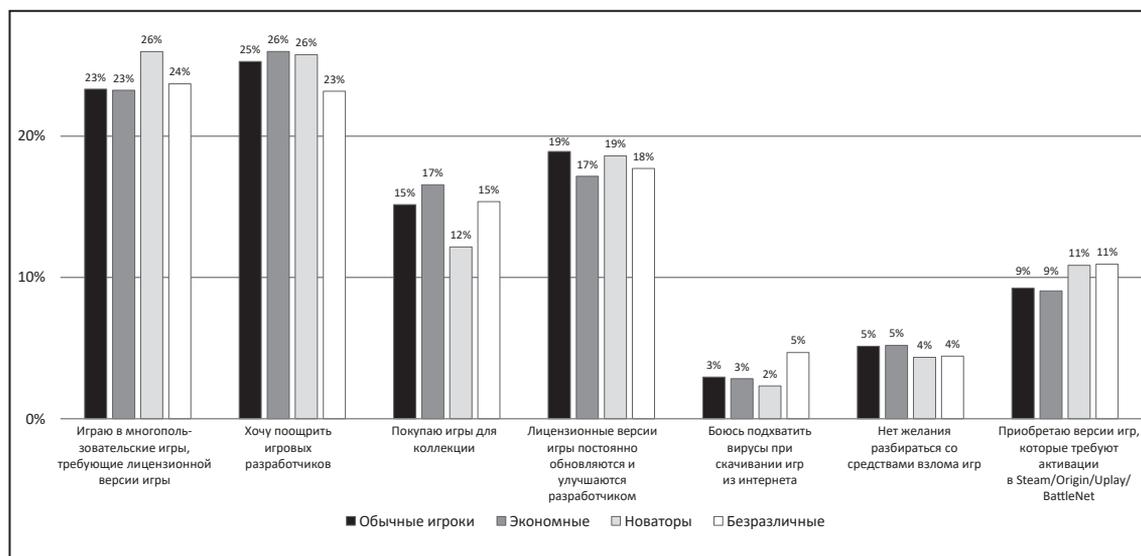
Платформе стоит уделить внимание использованию почтовой рассылки, которая положительно влияет на восприятие пользователями платформы GOG. К тому же, Steam необходимо вести более активную работу в социальных сетях, уделив внимание наиболее используемым в России «ВКонтакте», Youtube и Twitter.

Одна из проблем платформы Steam заключается в некачественной работе сервиса технической поддержки. Несмотря на наличие положительных отзывов, большая часть пользователей, сталкивавшихся с необходимостью обращения в техподдержку, отмечают ее медленную работу. Решением может стать расширение штата модераторов, отвечающих за обработку обращений в техподдержку, и решение возникших у пользователей проблем.

Самой популярной среди пользователей Steam причиной покупки лицензионных игр является желание поощрить разработчиков компьютерных игр и стимулировать их на создание новых продуктов (рис. 10).

Вторым по популярности ответом стало желание играть в многопользовательские игры, зачастую требующие обязательного наличия лицензионной версии игры.

Третьей причиной стала возможность получать патчи на игры, то есть обновления, оптимизирующие и дополняющие суще-



Источник: построены на основе проведенного авторами опроса. $N = 4\ 024$.

Source: based on the survey conducted by the authors. $N = 4\ 024$.

Рис. 10. Распределение пользователей по причинам покупки игр через Steam

Fig. 10. Distribution of users by reasons of buying games through Steam

ствующий контент сразу после их выхода, что также возможно только при наличии лицензионной версии игры. Эти стимулы можно использовать для привлечения бывших «пиратов», например популяризируя киберспортивные соревнования.

Налицо пожелания клиентов расширить ассортимент магазина, включив в него старые игры. Пользователи отмечают, что готовы за них платить. В данный момент старые игры присутствуют в ассортименте платформы GOG, и это создает для нее конкурентное преимущество относительно Steam.

Заключение договоров с разработчиками старых игр для размещения их продуктов в магазине Steam было бы выгодно всем сторонам, поскольку в этом случае сами разработчики получают дополнительный доход от продажи своего продукта, платформа Steam — процент с продаж и возможный рост лояльности пользователей, а последние получают желаемый продукт. Стоит отметить, что по результатам исследования отзывов в Интернете и проведенного авторами опроса отношение пользователей к старым играм лучше, чем к новым низкобюджетным проектам.

Пересмотра требует система Steam Direct, дающая возможность индивидуальным разработчикам продвигать свои продукты на платформе. Система является усовершенствованной версией действовавшей системы Greenlight и отличается от нее лишь тем, что вместо существовавшего свободного доступа на рынок разработчики низкобюджетных игр обязаны платить определенную пороговую сумму за выставление своего продукта в магазине Steam. Этот порог невысок, и магазин продолжает наполняться низкокачественными играми, вызывающими недовольство у пользователей платформы. Для преодоления данной проблемы требуется либо поднять порог, либо ввести иные критерии отбора игр, которые могут представляться в магазине.

В свете принятия в России антипиратского законодательства 2016 г.¹⁴ открываются возможности и для привлечения новых пользователей, ранее предпочитавших бесплатное скачивание «взломанных» игр покупке лицензионных версий. Само вступление закона в действие не может стать стимулом к уходу людей от «пиратства», однако способно дать дополнительный положительный эффект.

Заключение

Платформе Steam принадлежит значительная доля рынка и потребителей, что позволило ей получить доминирующее положение на рынке цифровой дистрибуции компьютерных игр. Согласно построенной карте ценности, ближайшим конкурентом является платформа GOG, занимающая выигрышное положение за счет более низких цен и более качественного отбора предлагаемых игр.

Другие конкуренты опережают Steam по качеству сайта, трафика и в различных элементах интернет-стратегии. Тем не менее ввиду специфики рынка большинство потребителей склонны сохранять лояльность используемому продукту. Главными причинами для этого являются высокие издержки перехода с одной платформы на другую, поскольку пользователь сталкивается с неудобством переноса уже имеющейся у него библиотеки игр на другую платформу.

Полезными инструментами для проведения маркетингового исследования показали себя аналитические интернет-сервисы similarweb, website.grader, pr-cy и spymetrics. Данные, полученные с помощью маркетинговой аналитики в Интернете, подтвердились результатами опроса авторов.

¹⁴ О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 24.11.2014 № 364-ФЗ.

Проведенное исследование помогает улучшить понимание текущей ситуации на российском рынке цифровой дистрибуции компьютерных игр. Полученные выводы подтверждают гипотезу об угрозе лидерству крупнейшего дистрибьютора — платформы Steam, а разработанные рекомендации позволят усовершенствовать интернет-стратегию лидера рынка.

Список литературы

1. Gale B. T. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, 1994.
2. Reichheld F. The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review*, 2003, no. 81, pp. 46–54, 124.
3. Steinhaus H. Sur la division des corps materiels en parties. *Bull. Acad. Polon. Sci.*, C1. III, 1956, vol. IV, pp. 801–804.
4. Ward J. H. Hierarchical grouping to optimize an objective function. *J. of the American Statistical Association*, 1963, 236 p.

References

1. Gale B. T. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*, 1994.
2. Reichheld F. The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review*, 2003, no. 81, pp. 46–54, 124.
3. Steinhaus H. Sur la division des corps materiels en parties. *Bull. Acad. Polon. Sci.*, C1. III, 1956, vol. IV, pp. 801–804.
4. Ward J. H. Hierarchical grouping to optimize an objective function. *J. of the American Statistical Association*, 1963, 236 p.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10202

Slepenkova E., Department of Marketing at Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, selena557@yandex.ru

Lavrova A., Faculty of economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Lamkova A., Faculty of economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Polyakova N., Faculty of economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Leadership problem on the Russian market of digital distribution of video games

Over the last years video game industry enjoyed a vigorous yield growth that significantly increased the appeal of the video games digital retail platforms for major game developers. Steam is a world-wide leader in video games' digital distribution industry. This article provides insight into the robustness of Steam's dominating market position in a highly competitive and rapidly developing environment. The research is based on a market analysis, conducted with the use of such online intelligence tools. The authors carried out an online survey among Russian users, with the total number of participants exceeding 4300. Using the methods of cluster analysis, 4 main user segments were selected, later used to assess the market positions of Steam's competitors. These results, compared to and combined with the market analysis, led the authors to the conclusion that Steam's market-dominating position is endangered. Based on the results of the research the authors present the recommendations on Steam's internet strategy concerning the major segment of digital distribution platforms' users.

Keywords: competitive analysis, Internet, segmentation, user, leadership, internet strategy, video game industry, video game platform, digital distribution, video game

About authors:

E. Slepenkova, *Ph.D. in Economics, Associate Professor*; A. Lavrova, *Student*; A. Lamkova, *Student*; N. Polyakova, *Student*

For citation:

Slepenkova E., Lavrova A., Lamkova A., Polyakova N. Leadership problem on the Russian market of digital distribution of video games. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 2(74), pp. 20–36 (in Russian, abstr. in English).