

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЙ С ПОЗИЦИЙ ТЕОРИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Бондаренко Е.Е., Солодухин К.С.

*ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, Россия (690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41), e-mail: ekaterinabond91@gmail.com.*

---

На основе теории заинтересованных сторон проведен стратегический анализ интернет-компаний. В ходе исследования были выявлены характерные особенности, возникающие при проведении такого анализа для интернет-компаний. Первой особенностью стало появление групп заинтересованных сторон, наличие которых несвойственно обычным компаниям; разделение некоторых типовых ГЗС. Также была выявлена следующая особенность: характер взаимодействия Интернет-компаний с некоторыми группами заинтересованных сторон отличен от взаимодействия обычных компаний с аналогичными ГЗС. Важнейшим элементом ресурсного обмена между интернет-компанией и ее стейкхолдерами выступают информация, а также некоторые другие уникальные ресурсы, нехарактерные для обычных компаний. В ходе проведения SWOT-анализа были обнаружены уникальные возможности и угрозы. Еще одной особенностью стало выявление факта возможного отсутствия прямых конкурентов интернет-компаний.

---

Ключевые слова: стратегический анализ, теория заинтересованных сторон, группа заинтересованных сторон, интернет-компания.

## SPECIAL ASPECTS OF STRATEGIC ANALYSIS OF INTERNET-COMPANIES ON THE BASIS OF STAKEHOLDERS THEORY

Bondarenko E.E., Solodukhin K.S.

*FSBEI "Vladivostok State University of Economics and Services", Vladivostok, Russia (690014, Vladivostok, street Gogolya, 41), e-mail: ekaterinabond91@gmail.com, k.solodukhin@mail.ru*

---

We have conducted a strategic analysis of an internet-company based on the stakeholders theory. The study revealed the following aspects that typically occur while making strategic analysis for internet-companies. The first special feature was the emergence of stakeholders which are specific for internet-based companies, and sometimes differentiation of typical groups of stakeholders. We also identified the following feature: the interaction between Internet-companies with stakeholders may be different from the interaction of non-Internet companies with similar stakeholders. The crucial element of the resource sharing between the Internet company and its stakeholders is the information, as well as some other unique resources, unusual for non-Internet companies. During the SWOT-analysis we found opportunities and threats unique for Internet-companies. We also revealed the fact of possible lack of the Internet company's direct competitors.

---

Keywords: strategic analysis, stakeholders theory, stakeholder, internet-company.

Теория заинтересованных сторон, или теория стейкхолдеров изучает взаимоотношения фирмы с индивидами и/или группами, чьи интересы затрагиваются самим фактом ее существования, посредством либо влияния на этих индивидов и/или группы, либо способностью последних повлиять на фирму и извлечь из этого собственную выгоду. Сами стратегии исследуются стратегическим управлением, с помощью которого разрабатываются устойчивые конкурентные преимущества фирмы, обеспечивающие ей долгосрочную конкурентоспособность и уровень прибыли выше среднего. Любая современная организация имеет несколько крупных групп заинтересованных сторон, и отношения с каждой группой критичны с точки зрения существования и развития компании в долгосрочной перспективе. Отношения между заинтересованными сторонами строятся на принципах ресурсного обмена, и каждая

заинтересованная сторона стремится создать такую ресурсную базу, которая бы наилучшим образом соответствовала ее целям. Основная цель фирмы при взаимодействии со стейкхолдерами – создание наилучшей для себя ресурсной базы и формирование на ее основе своих компетенций. На основе анализа возможностей фирмы с позиций теории заинтересованных сторон становится возможной разработка оптимальной для фирмы стратегии, применимой на исследуемом этапе развития.

Предложенные нами инструменты стратегического анализа организаций на основе теории заинтересованных сторон [5] успешно применялись при разработке стратегий таких специфических социально-экономических систем, как вуз [3, 7, 8] и муниципальное образование [2, 4]. Целью данной работы является рассмотрение особенностей стратегического анализа интернет-компаний с позиций стейкхолдерской концепции. Выявленные особенности проиллюстрированы на примере ООО «Владмама» [1].

Первой особенностью анализа интернет-компания становится появление таких групп заинтересованных сторон (ГЗС, стейкхолдеров), наличие которых нехарактерно для обычных организаций. Одной из этих групп для ООО «Владмама» является ГЗС «Аудитория», члены которой представляют собой интернет-сообщество пользователей форума «Владмама». Это интернет-сообщество – целевая аудитория ООО «Владмама», главной целью которых является общение на форуме, т.е. поиск или размещение необходимой информации на соответствующую тематику, а также поиск возможностей самореализации, которые предоставляются самой интернет-компанией. Взаимодействие интернет-компания со своими пользователями является одним из важнейших факторов его конкурентоспособности. Главной чертой этого взаимодействия является высокая степень обратной связи, так как можно довольно быстро отследить реакцию интернет-аудитории на какие-либо нововведения, размещенные новости, и тем самым эффективно осуществлять с ней взаимодействие.

В ходе анализа внутренней среды был выявлен сводный перечень характеристик корпоративного профиля, на основе которых может быть проведена оценка сильных и слабых сторон компании. В их число входит: ассортиментная политика (широкий спектр предоставляемых услуг, включающий в себя не только обслуживание физических и юридических лиц, но и организацию и проведение общественно-значимых, социальных и специальных отраслевых событий); марочная политика (концентрация усилий компании на повышении эффективности обслуживания, престижа и улучшении имиджа предприятия и бренда); сервисная политика (персональное обслуживание каждого клиента, закрепление менеджеров за клиентами, разработка продуктов / услуг по запросу клиента, система бонусов при повторном обслуживании), а также многие другие. Выяснилось, что данные характеристики свойственны большинству интернет-компаний.

Основной сферой деятельности ООО «Владмама», приносящей компании прибыль, является предоставление рекламных услуг. Поэтому с целью получения прибыли ООО «Владмама» необходимо сотрудничать со своими клиентами: бизнес-структурами, а также с предпринимателями, не имеющими статуса юридического лица, т.е. размещать информацию рекламного характера о них на форуме. Таким образом, второй особенностью анализа стало разделение группы заинтересованных сторон «Клиенты» на две: «Клиенты: бизнес-сообщество» и «Клиенты: предприниматели без статуса юридического лица». Эти группы нельзя объединить в одну из-за существенных различий в составе этих групп. Членами первой ГЗС являются юридические лица (официально зарегистрированные организации и предприниматели), а членами второй ГЗС – предприниматели без статуса юридического лица, которые, в свою очередь, изначально принадлежали к группе «Аудитория».

Группа «Клиенты: предприниматели без оформления статуса юридического лица» состоит из людей, уже давно общающихся на форуме и завоевавших доверие среди пользователей: это предприниматели, пришедшие не извне, а появившиеся в результате взаимодействия с аудиторией форума. Эти люди, общаясь на форуме, находят возможность реализовать свои предпринимательские и иногда даже творческие способности. Несмотря на то, что эти люди не зарегистрированы как индивидуальные предприниматели, риск мошенничества с их стороны очень низкий. ООО «Владмама», со своей стороны, выступает как гарант защиты и покупателей товаров, предоставляемых данной группой, и членов данной группы. Важным фактором для данной ГЗС также является то, что продвижение результатов своей деятельности на форуме можно осуществлять по цене, значительно ниже, чем, пользуясь услугами различных агентств или размещая рекламу на других площадках в сети Интернет.

Помимо того, что у интернет-компаний появляются группы заинтересованных сторон, наличие которых нехарактерно для обычных компаний, также могут возникнуть и такие ГЗС, характер взаимодействия с которыми отличается от характера взаимодействия с аналогичными группами «обычных» компаний. Для ООО «Владмама», подобной ГЗС, стала группа «Партнеры – СМИ». Для большинства компаний, ведущих свою деятельность традиционным способом (т.е. не в сети Интернет), средства массовой информации – это средство продвижения своей деятельности и улучшения имиджа компании. Однако в случае с ООО «Владмама» – это средство продвижения своих информационных партнеров. В данном случае компания предоставляет СМИ «информационное сырье», которое они получают от членов группы «Аудитория» и из других источников (проведение социальных и благотворительных мероприятий, информация от бизнес-партнеров и другое). Таким образом, Интернет-компания выступает в роли ньюсмейкера по отношению к группе «Партнеры – СМИ».

Также при взаимодействии интернет-компаний со своими стейкхолдерами, помимо уникальных ГЗС, могут быть выявлены и уникальные ресурсы. Одним из таких ресурсов является информация. При проведении анализа ресурсного обмена между ООО «Владмама» и ее группами заинтересованных сторон обнаруживается, что такой ресурс, как «информация», получает от организации каждый из стейкхолдеров. Однако следует отметить, что для каждого из них эта информация будет различной по содержанию. Для пользователей форума (ГЗС «Аудитория») это будет информация, размещаемая непосредственно на форуме (новости о мероприятиях или благотворительности, информация о дисконтных программах ООО «Владмама», советы по воспитанию детей и т.д.). Для группы «Клиенты: бизнес-сообщество» предназначена информация о партнерских программах компании, условиях размещения рекламы на форуме, т.е. маркетинговая информация. Группа «Клиенты: предприниматели без оформления статуса юридического лица» в ходе ряда консультаций получает информацию о налоговом законодательстве, о том, какие продукты могут пользоваться спросом среди пользователей форума, советы по ведению бизнеса, условия распространения своей продукции на форуме и т.д. Как уже упоминалось выше, группа «Партнеры – СМИ» получает информационное сырье для написания статей.

Также уникальным ресурсом для компании является использование интернет-форума как средства общения. Общение между пользователями позволяет самой компании отследить реакцию на нововведения, затрагивающие целевую аудиторию и, тем самым, возможно корректировать какие-либо технические недоработки, совершенствовать программы, которых коснулись эти нововведения и т.д. Также появляется уникальный шанс получить информацию о спросе на товары и услуги от самой целевой аудитории, что позволит ООО «Владмама» лучше коммуницировать с представителями других ГЗС (например, «Клиенты: бизнес-сообщество» и «Клиенты: предприниматели без статуса юридического лица»). Помимо этого, благодаря использованию форума Vladmama.ru, как средства общения, ООО «Владмама» получает уникальный шанс узнать непосредственно от своей целевой аудитории о том, чего еще пользователям не хватает на форуме (информацию о каких учреждениях или консультацию специалистов какой сферы они хотели бы получить и прочее), узнать их мнение о бонусных программах и в некоторых случаях даже дать шанс организовать самим пользователям благотворительные мероприятия. И, что характерно, аудитория воспринимает это как шанс получить совет от профессионалов, возможность поделиться своим мнением относительно чего-либо и как возможность некоторой самореализации.

Помимо выявления уникальных ресурсов, наличие которых характерно только для интернет-компаний, также можно выделить уникальные возможности и угрозы. При проведении модифицированного SWOT-анализа ООО «Владмама» было выявлено, что одной из

наиболее существенных угроз для взаимодействия компании со своей целевой ГЗС «Аудитория» является «Несоответствие техническим требованиям современности». Например, с переходом пользователей сайта ООО «Владмама» к использованию мобильных устройств стандартная версия форума (версия для персонального компьютера) будет с трудом просматриваться с мобильного устройства; и в связи с этим произойдет отток пользователей сайта Vladmama.ru. Таким образом, компании необходимо будет предугадывать возникновение подобной ситуации и заранее создавать мобильное приложение или мобильную версию сайта для удобства использования форума посетителями. Также следует отметить тот факт, что группа стейкхолдеров «Аудитория» является своеобразным «генератором» возможностей для развития компании. Отслеживая реакцию представителей данной ГЗС на те или иные события или изменения, сотрудники интернет-компании, таким образом, получают информацию о том, что же на самом деле интересно аудитории сайта – какие социальные или благотворительные проекты они хотели бы воплотить в жизнь, каких партнеров или какие компании хотелось бы привлечь к участию в бонусных и партнерских программах ООО «Владмама», какой информации не хватает на форуме и прочее; т.е. аудитория сайта сама создает идеи для расширения поля деятельности и общего развития интернет-компании.

Необходимо отметить еще одну особенность, возникающую в ходе проведения конкурентного анализа [6] интернет-компании: у самой интернет-компании могут отсутствовать прямые конкуренты, т.е. интернет-компания является единственной в своем сегменте предоставляемых интернет-услуг. ООО «Владмама» – интернет-ресурс, предоставляющий, в первую очередь, информацию для родителей: советы по уходу за ребенком и воспитанию детей, информация о детских садах, школах, медицинских учреждениях, мероприятиях для детей, социальных проектах и так далее. Таким образом, ООО «Владмама» является единственной компанией во Владивостоке, предоставляющей услуги в этом сегменте, и у нее отсутствуют прямые конкуренты.

Однако в ходе проведения конкурентного анализа было выявлено, что, несмотря на отсутствие прямых конкурентов, у ООО «Владмама» есть множество конкурентов в смежных областях деятельности. К смежным областям деятельности ООО «Владмама» относятся: предоставление справочной информации о компаниях города, консультации сотрудников медицинских учреждений, размещение объявлений, предоставление площадки для так называемых «совместных закупок» и прочее. На почве этого конкуренция между компаниями сводится к конкуренции за: кадровые ресурсы (IT-специалисты, сотрудники коммерческого, маркетингового отделов и т.д.), информационные ресурсы для привлечения аудитории, привлечение к своим бонусным программам и социальным проектам новых партнеров и спонсоров и прочее.

Так, можно выделить еще одну особенность проведения конкурентного анализа для интернет-компаний. Обычно сравнение компании с ее конкурентами проводится для всех ГЗС, перечень которых одинаков для всех выбранных компаний. Однако при проведении конкурентного анализа для интернет-компания ООО «Владмама» было выявлено, что у ее конкурентов отсутствуют некоторые группы стейкхолдеров. В ходе проведения конкурентного анализа было выявлено, что у одного из выделенных конкурентов ООО «Владмама» – информационного портала Vladmedicina.ru отсутствуют представители ГЗС «Клиенты: предприниматели без статуса юридического лица». Данный факт обусловлен тем, что в силу специфики деятельности этой компании (предоставление информации о медицинских учреждениях, онлайн-консультаций с врачами клиник Приморского края и прочее), компания не сотрудничает с представителями вышеуказанной группы стейкхолдеров. Таким образом, сравнение характеристик корпоративного профиля этих компаний-конкурентов проводилось для всех групп кроме «Клиенты: предприниматели без статуса юридического лица».

Таким образом, при стратегическом анализе интернет-компания, с точки зрения теории заинтересованных сторон, могут возникнуть следующие особенности:

- появление таких групп заинтересованных сторон, наличие которых не характерно для обычных компаний;
- разделение некоторых типовых ГЗС;
- характер взаимодействия интернет-компания с некоторыми группами заинтересованных сторон отличен от взаимодействия обычных компаний с аналогичными ГЗС;
- выступление информации в качестве важнейшего элемента ресурсного обмена между интернет-компания и группами ее стейкхолдеров;
- выявление в результате анализа ресурсного обмена уникальных ресурсов, нехарактерных для обычных компаний;
- выявление в результате SWOT-анализа уникальных возможностей и угроз;
- отсутствие при проведении конкурентного анализа прямых конкурентов в основной сфере деятельности интернет-компания;
- отсутствие некоторых групп заинтересованных сторон у конкурентов.

### **Список литературы**

1. Информационный портал vladmama.ru [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vladmama.ru/>
2. Лавренюк К.И. Анализ эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с основными группами заинтересованных сторон // Территория новых возможностей.

Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. – № 1 (19). – С. 88–95.

3. Рахманова М.С. Разработка методов инновационного стратегического анализа вуза с позиций теории заинтересованных сторон: дис. канд. экон. наук. Владивосток, 2009.

4. Рахманова М.С., Лавренюк К.И. Методика SWOT-анализа муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 5 (18). – С. 200–212.

5. Солодухин К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компания // Интеграл. – 2009. – № 3 (47). – С. 104–107.

6. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – Т. 1 Экономические науки, № 2. – С. 102–111.

7. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Инновационный стратегический анализ вуза как стейкхолдер-компания // Экономические науки. – 2009. – № 1 (50). – С. 236–242.

8. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компания // Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. – № 3. – С. 133–139.

#### **Рецензенты:**

Ембулаев В.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры математики и моделирования, ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток.

Мазелис Л.С., д.э.н., директор института информатики, инноваций и бизнес-систем, заведующий кафедрой математики и моделирования, ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток.