

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

### **Петрова Любовь Петровна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры математических методов в экономике РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Petrova.LP@rea.ru

### **Финогенова Юлия Юрьевна**

доктор экономических наук, доцент кафедры управления рисками, страхования и ценных бумаг РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: jfinogenova@rambler.ru

Для того чтобы интернет-торговля была коммерчески успешной, необходимо постоянно анализировать различные экономические показатели, учитывать меняющиеся требования рынка, предпринимать необходимые действия для увеличения прибыли, минимизации затрат и использования интегрированной оценки качества бизнес-стратегии компании. В статье рассматривается бизнес-стратегия продаж товаров в российском интернет-магазине. Стратегия разработана с учетом разных концепций маркетинга с применением для этого различных инструментов. Авторами дан краткосрочный прогноз ежедневного объема продаж товаров на основе авторегрессионной модели. Определена взаимосвязь ключевых подходов для принятия вариантов стратегии.

*Ключевые слова:* регрессионная модель, прогноз, концепция, стратегия.

## MANAGEMENT OF BUSINESS STRATEGY COMPANIES

### **Petrova, Lyubov P.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Mathematical Methods in Economics of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: Petrova.LP@rea.ru

### **Finogenova, Yuliya Yu.**

Doctor of Economics, Assistant Professor of the Department for Mathematical Methods in Economics of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: jfinogenova@rambler.ru

In order to make internet trade successful it is necessary to analyze different economic indicators, take into account changing requirements of the market, take steps aimed at increasing profit, minimization of costs and use integrated assessment of the quality of company business strategy. The article deals with business strategy of selling goods in a Russian internet shop. The strategy was designed with regard to different marketing concepts by using various tools. The authors offer a short-term forecast of daily sales on the basis of autoregressive model. Interconnection between key approaches to adopt strategy variations was identified.

*Keywords:* regressive model, forecast, concept, strategy.

**З**анимаясь бизнесом, компания может взять за основу одну из пяти конкурирующих концепций маркетинговой деятельности.

1. *Производственная концепция.* Это одна из старейших концепций в бизнесе. В соответствии с ней потребители отдадут предпочтение доступным и недорогим продуктам. Внимание менеджмента в компаниях, ориентированных на производство, сконцентрировано на достижении его эффективности. Такую концепцию имеет смысл использовать для разработки стратегических основ бизнеса и роста компаний в развивающихся странах.

2. *Товарная концепция.* Данная концепция предполагает, что потребители отдадут предпочтение высококачественным товарам, которые имеют наилучшие эксплуатационные свойства или инновационные характеристики. Менеджеры компании с такой ориентацией концентрируют силы на качестве продукции и на ее постоянном совершенствовании. Однако создание новых или улучшенных товаров не обязательно заканчивается успехом: необходимо правильное ценообразование, а также дистрибуция и реализация новинок в онлайн-системе.

3. *Сбытовая концепция.* Согласно сбытовой концепции потребители и предприятия не будут добровольно покупать всю выпускаемую компанией продукцию [3]. Поэтому компания должна вести агрессивную сбытовую политику и интенсивно продвигать на рынок свои товары.

К этой концепции обращаются большинство фирм, сталкивающихся с про-

блемой перепроизводства. Поэтому маркетинг, основанный на мощных сбытовых компаниях, сопряжен с большим риском. Предполагается, что покупатель, сделавший приобретения, будет доволен товаром.

4. *Маркетинговая концепция.* Маркетинговая концепция утверждает, что ключ к успеху компании – это ее способность превзойти своих конкурентов по эффективности создания, представления и рекламе своих лучших ценностей покупателям на выбранном целевом рынке. Имеется существенное различие между сбытовой и маркетинговой концепцией. При ориентации на продажи в центре внимания находятся нужды продавца. В основе концепции маркетинга лежат потребности покупателей. Приверженцы первой делают акцент на превращение товара в деньги, сторонники второй – на идею удовлетворения нужд покупателей посредством товара и всего того, что связано с его созданием, поставкой и потреблением. Вероятно, на максимальный успех могут рассчитывать компании, которые практикуют одновременно и реакционный, и упреждающий маркетинг, т. е. придерживаются тотальной рыночной ориентации.

5. *Концепция холистического (целостного) маркетинга.* Множество факторов, возникших за последние десятилетия, требуют иной практики маркетинга и бизнеса в целом. У компании появились новые возможности, способные изменить их подход к маркетинговой деятельности. Концепция холистического маркетинга основана на планировании, разработке и вне-

дрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их взаимозависимости.

Холистический маркетинг включает в себя четыре компонента: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ориентированный маркетинг.

*Маркетинг взаимоотношений* направлен на установление тесных экономических, технических и социальных связей с партнерами, что предполагает формирование нужных отношений с нужными группами партнеров. Конечный результат, к которому стремится этот маркетинг, – формирование уникального актива компании, называемого маркетинговой партнерской сетью. Она включает в себя заинтересованные в работе компании группы покупателей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов и др. Таким образом, на рынке конкурируют уже не столько отдельные компании, сколько деловые системы в целом. В этом случае прибыль гарантирована той компании, которой удалось построить наиболее эффективную систему.

*Задача интегрированного маркетинга* – разработать маркетинговые мероприятия и составить полностью интегрированную маркетинговую программу по созданию, продвижению на целевом рынке и представлению потребителю ценности, заключенной в товарах и услугах компании. Маркетинговая программа представляет собой множество решений о том, какие повышающие ценность маркетинговые мероприятия следует использовать. Традиционно эти мероприятия принято описывать как *маркетинг-микс* – набор маркетинговых инструментов, используемых компанией для достижения ее маркетинговых целей.

Дж. Маккарти [5] предложил классифицировать маркетинговые инструменты по четырем направлениям: товар, цена, место (распределение) и продвижение. Маркетинг-микс должен включать решения в от-

ношении как каналов распределения, так и конечных потребителей.

Следует отметить, что составляющие маркетинг-микса с точки зрения продавца представляют собой инструменты маркетинга, с помощью которых он может влиять на покупателей. С точки зрения покупателей маркетинговые инструменты направлены на выгоды потребителя.

Разработка любого отдельно взятого маркетингового мероприятия проводится с оглядкой на всю остальную деятельность компании, в которой должны быть интегрированы системы управления спросом, ресурсами, партнерскими сетями.

*Внутренний маркетинг* – обеспечение принятия надлежащих маркетинговых принципов всеми сотрудниками компании, особенно ее высшим руководством. Внутренний маркетинг включает наем и обучение работников, а также их стимулирование к высшему уровню обслуживания клиентов.

*Социально ориентированный маркетинг* – это понимание этического, экологического, правового и социального контекста маркетинговых мероприятий и программ. Очевидно, что причины и следствия маркетинга не ограничиваются компанией и ее потребителями, а затрагивают благосостояние общества в целом.

Интернет-торговля имеет ряд преимуществ: комфортность покупок, широта ассортимента и цен, доставка крупногабаритной покупки. Объем российского рынка электронной торговли вырос с 12 млрд долларов в 2012 г. до 36 млрд долларов в 2015 г.

Проанализируем российский рынок интернет-торговли на примере интернет-магазина компании «Викимарт».

Компания «Викимарт» запустила бета-версию сайта [www.wikimart.ru](http://www.wikimart.ru) в феврале 2009 г. Она привлекла международных инвесторов и стала международной маркетинговой компьютерной компанией.

Прогнозирование результатов деятельности компании и ее финансового состояния осуществляется с целью:

– оценки экономических и финансовых перспектив на планируемый период в зависимости от основных возможных вариантов ее финансовой и производственно-сбытовой деятельности;

– формирования на этой основе бизнес-стратегии компании.

Самой сложной величиной для предварительного прогнозирования является коэффициент конвертации посетителей сайта в контакт. Значение этого параметра в среднем может колебаться от 1 до 3%, и он является комплексной оценкой пользовательских свойств сайта и ценового позиционирования продукции.

Коэффициент конвертации контактов в заказы отражает профессиональные навыки и умение сотрудников контакт-центра. Значение этого параметра лежит в диапазоне от 10 до 50%.

Нормальный среднестатистический коэффициент конвертации посетителя в покупателя составляет 0,5%. Значение этого коэффициента равно произведению коэффициента конвертации посетителя сайта в контакт на коэффициент конвертации контактов в заказы. Если отслеживать оба коэффициента конвертации, то с управленческой точки зрения будет проще оце-

нивать потенциал роста бизнеса и область его применения.

Для построения прогноза был проведен анализ статистических данных интернет-магазина компании «Викимарт» с помощью пакетов MS Office Excel и Statgraphics по ряду объема продаж товаров (731 значение с 1 января 2013 г. по 31 декабря 2014 г.).

При моделировании ежедневного объема продаж товаров интернет-магазина компании «Викимарт» была использована авторегрессионная модель ARIMA (0,1,1). Прогнозные значения на пять дней начиная с 1 января 2015 г. были рассчитаны на основе следующего уравнения регрессии:

$$y_t = y_{t-1} - 4624,1 + \varepsilon_t - 0,129703\varepsilon_{t-1}$$

где  $y_t$  – прогнозные значения исходного ряда объема продаж в момент времени  $t$ ;

$y_{t-1}$  – значение исходного ряда объема продаж в момент времени  $(t - 1)$ ;

$\varepsilon_t$  – ошибка модели регрессии в момент времени  $t$ .

Скорректированный коэффициент детерминации равен 0,9537, следовательно, модель на 95,37% объясняет вариацию исходного ряда данных (таблица).

**Прогноз объема продаж товаров интернет-магазина на пять дней с 01.01.2015 г. по 05.01.2015 г. (в руб.)**

Дата	Прогноз	Граница 95%-ного доверительного интервала прогноза		Фактическое значение
		верхняя	нижняя	
01.01.2015	959 202	950 067	931 796	913 326
02.01.2015	1 207 192	1 195 695	1 172 701	1 149 707
03.01.2015	2 800 375	2 773 704	2 720 364	2 667 023
04.01.2015	4 406 064	4 364 101	4 280 176	4 196 251
05.01.2015	3 803 357	3 767 134	3 694 688	3 622 244

То, как компания будет выбирать, создавать, предоставлять и продвигать ценности, заключенные в их товарах и услугах, покупателям, зависит от стратегического планирования на следующих уровнях:

корпоративном, дивизиональном, уровне бизнес-единиц и товарном.

Головной офис отвечает за формирование корпоративно-стратегического плана, направляющего деятельность компании в

целом. Штаб-квартира принимает решение о распределении ресурсов между подразделениями, а также о новых направлениях деятельности или о закрытии неперспективных. Каждое подразделение разрабатывает свой план, в котором определяются пропорции распределения средств между входящими в его состав бизнес-единицами. Стратегический план бизнес-единицы нацеливает ее на долгосрочную рентабельную производственную деятельность. На товарном уровне (на уровне товарных линий, товарных марок) внутри бизнес-единицы разрабатывается маркетинговый план для достижения целей конкретных сегментов рынка. По мере внедрения этих планов на всех уровнях менеджеры начинают следить за результатами и вносить при необходимости нужные коррективы.

Деятельность штаб-квартир включает определение миссии компании, организацию стратегических бизнес-единиц, оценку возможности ее развития.

Общая оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз проводится на основе SWOT-анализа. Данный анализ предполагает мониторинг внешней и внутренней среды компании. Менеджерам приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе; глубокое проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых; увеличение прибыли или иных показателей; высокие темпы роста или минимизация рисков.

Каждая компания должна иметь свою *стратегию* достижения поставленных целей.

*Стратегия лидерства по издержкам.* Компания с такой стратегией стремится к минимизации расходов на производство и распределение продукции, чтобы установить более низкие по сравнению с конкурентами цены и расширить свою долю рынка. Компании, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание разработке новой продукции, закупкам

комплектующих, производству и распределению продукции. К проблемам при реализации данной стратегии относится то, что конкуренты могут установить еще более низкие цены и компании нечего им противопоставить.

*Стратегия дифференциации.* Компания стремится к достижению превосходства над конкурентами в важных для покупателей областях, являющихся существенной частью рынка, и культивирует те сильные стороны, которые обеспечивает ей желаемое отличие.

*Стратегия концентрации.* Внимание компании фокусируется на одном или нескольких сегментах рынка. Руководство компании осведомлено о потребностях покупателя и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам и дифференцированию.

После принятия стратегии бизнес-единицей наступает время детальной разработки программ поддержки. Так, если компания решила добиться технологического лидерства, она должна планировать программу усиления научно-исследовательского отдела, привлекать специалистов, разрабатывать новые, более совершенные товары, отражать свои технологические устремления в рекламе.

Для достижения поставленных маркетинговых и финансовых целей компания разрабатывает *маркетинговый план*. Существуют два уровня маркетингового плана: *стратегический*, в котором намечены целевые рынки и предполагаемый объем товаров и услуг, и *тактический*, содержащий уточнения по поводу маркетинговых программ и финансовых средств, выделяемых в течение рассматриваемого периода.

Типичный маркетинговый план включает в себя анализ ситуации на рынке с помощью SWOT-анализа, маркетинговую стратегию, финансовые прогнозы, контроль внедрения. Основным управленческим показателем является соотношение маркетинговых затрат и объема продаж. Динамика этого соотношения должна рассматриваться в контексте общего финан-

сового состояния, что позволяет определить, как и где компания «делает» свои деньги. Например, компания использует финансовый анализ для того, чтобы определить факторы, влияющие на *рентабельность собственного капитала*.

Этот показатель исчисляется как произведение двух финансовых величин: дохо-

дов на активы и левериджа. По итогам такой оценки компания может определить целесообразность расширения производства, сокращения или прекращения поддержки конкретных товаров и различных маркетинговых действий по анализу прибыльности компании.

#### Список литературы

1. Архангельская Е. А., Пахомов А. В. Современные проблемы выбора информационных систем финансового анализа инвестиционных проектов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2015. – № 3. – С. 155–159.
2. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79). – С. 106–116.
3. Пахомов А. В. Новые стандарты инновационного развития экономического образования // Известия Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова : электронный журнал. – 2012. – № 3 (8). – С. 76–79.
4. Петрова Л. П., Финогенова Ю. Ю. Маркетинг-менеджмент компании. Проблемы совершенствования качества образования // Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – Орехово-Зуево, 2014. – С. 103–109.
5. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. – 12th ed. – Homewood, Il. : Irwin, 1996.

#### References

1. Arkhangel'skaya E. A., Pakhomov A. V. Sovremennye problemy vybora informatsionnykh sistem finansovogo analiza investitsionnykh proektov [Current Difficulties in Choosing Information Systems of Finance Analysis in Investment Projects]. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye* [Management and Business Administration], 2015, No. 3, pp. 155–159. (In Russ.).
2. Musatova Zh. B. Vliyanie marketingovoy strategii na effektivnost' i pribyl'nost' kompanii [The Impact of Marketing Strategy on Company's Efficiency and Profitability]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 1 (79), pp. 106–116. (In Russ.).
3. Pakhomov A. V. Novye standarty innovatsionnogo razvitiya ekonomicheskogo obrazovaniya [New Standards of Innovation Development in Economics Education]. *Izvestiya Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova, elektronnyy zhurnal* [Izvestiya of the Plekhanov Russian University of Economics, E-journal], 2012, No. 3 (8), pp. 76–79. (In Russ.).
4. Petrova L. P., Finogenova Yu. Yu. Marketing-menedzhment kompanii. Problemy sovershenstvovaniya kachestva obrazovaniya [Marketing-Management of the Company. Improving the Quality of Education]. *Sbornik materialov VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Collection of Materials of the 6th International Conference]. Orekhovo-Zuevo, 2014, pp. 103–109. (In Russ.).
5. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach, 12th ed. Homewood, Il., Irwin, 1996.