

УДК 339.132.42 DOI: 10.14451/1.237.331

Задачи менеджмента в процессе организации технологических коллабораций в ритейле

© 2024 **Тимаев Роман Иванович**

Аспирант. Всероссийская Академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации (ВАВТ Минэкономразвития России).

E-mail: Romant3@mail.ru

Ключевые слова:

ритейл, технологические коллаборации, задачи менеджмента в ритейле, инновации в ритейле.

Организация технологических коллабораций в ритейле позволяет существенно повысить эффективность деятельности торговых компаний и усилить их конкурентоспособность. Активное развитие розничной торговли связано с внедрением инноваций, в том числе инноваций по организации технологических коллабораций, сочетающих в себе различные каналы продаж и бизнес-процессы. Важной проблемой менеджмента при организации технологических коллабораций является построение системы задач и последовательности их реализации в процессе внедрения инноваций. В статье на примере внедрения технологической коллаборации представлена модель построения задач менеджмента и мероприятий по повышению эффективности управления деятельностью компании. Практическое внедрение технологических коллабораций представлено на примере деятельности Альянса RITA и X5 Group.

Введение

Стремительное развитие ритейла в последние десятилетия обусловлено активным внедрением инноваций в деятельность торговых компаний. Увеличиваются торговые площади для организации офлайн-торговли, растет объем онлайн-торговли, внедряются новые каналы продаж, сочетающие в себе разные возможности для покупателей. Изменяя маркетинговую стратегию и внедряя инновационные форматы торговли, ритейлеры стремятся повысить свою узнаваемость, привлечь новых покупателей и тем самым увеличить объем продаж и оборачиваемость торговых запасов.

Внедрение технологических коллабораций поз-

воляет повысить эффективность деятельности торговых компаний посредством совместного решения сложных задач управления и совместную организацию сложных бизнес-процессов. Внедрение инноваций через механизм технологических коллабораций требует построения системы задач менеджмента и последовательного решения поставленных задач, реализации соответствующих мероприятий для достижения целей развития компании [7].

Основная часть

Целью любого бизнеса, в том числе и торгового, является рост прибыли и рост стоимости компании. Объединяя свои усилия, организуя различного рода коллаборации – технологиче-

ские или организационные, участники процесса получают дополнительные выгоды, сокращая издержки и увеличивая эффективность своей деятельности.

Коллаборации в различных формах, в том числе в виде формирования крепких партнерских отношений, имеют большое значение для развития торговой компании, поскольку посредством взаимодействия разрабатываются и предлагаются потребителю комплексные решения, направленные на повышение удовлетворенности процессом покупки со стороны покупателей и, соответственно, рост выручки и прибыльности деятельности компании. Использование и сочетание различных каналов торговли, внедрение новых технологических коллабораций в ритейле, позволяет повысить эффективность деятельности каждого участника процесса продвижения товара от производителя к конечному потребителю, в том числе оптовые продажи и индивидуальное качественное обслуживание потребителей в розничной торговле. Концентрация нескольких торговых точек или торговых представителей на одной территории представляет собой организационную коллаборацию, упрощает процесс логистики и существенно снижает издержки на транспортировку товаров.

Организуя совместные акции и предложения, внедряя новые форматы торговли, используя инновационные способы оплаты товаров, ритейлеры решают одну из самых главных проблем торговой компании – снижение интереса со стороны покупателей и сокращение спроса на предлагаемые товары и предоставляемые услуги.

В связи с этим необходимо выявлять существующие проблемы развития компании и последовательно решать задачи, стоящие перед менеджментом, в целях более эффективного использования ресурсов и получения большего результата.

Проведение регулярного анализа сильных и слабых сторон деятельности торговой компании, возможностей ее развития и угроз внешней

среды (SWOT-анализ) позволяет экспертам-аналитикам количественно оценить уровень значимости и важность решения тех или иных задач менеджмента.

В таблице 1 приведен пример ранжирования наиболее значимых задач менеджмента в организации коллабораций организационных и технологических инноваций в торговой компании. Уровень значимости задач предложено оценить по 100-балльной шкале.

На рисунке 1 представлена диаграмма, отражающая количество баллов, присвоенных экспертами каждой задаче менеджмента, на рисунке 2 отражена диаграмма Парето, в соответствии с которой наиболее важными задачами можно обозначить первые 6 задач, обеспечивающие решение 80% наиболее значимых проблем.

Исходя из обозначенных задач и сформированных мероприятий, для достижения наибольшей эффективности развития компании при внедрении технологических коллабораций необходимо в первую очередь обратить внимание на следующие задачи и мероприятия:

- организация новых форматов торговли в целях привлечения покупателей, увеличения их количества позволит сократить удельные затраты и увеличить прибыль по сравнению с ранее действовавшим форматом;
- проведение совместных акций и мероприятий с компаниями-партнерами увеличит количество покупателей, что приведет к росту выручки;
- введение новых инновационных форм оплаты покупателями товаров сделает покупку удобнее и привлекательнее для них, что также будет способствовать росту выручки;
- формирование единой базы поставщиков с компаниями-партнерами и формирование единого логистического пространства позволит существенно сократить транспортные издержки;
- гибкая ценовая политика – применение различного рода сезонных скидок и ценовых предложений сделает предлагаемые товары

Таблица 1. Уровень значимости задач менеджмента в процессе организации технологических коллабораций в ритейле.

Задача менеджмента и мероприятия	Количество баллов	Накопительный % в общей оценке
Организация новых форматов торговли	90	18,2
Взаимодействие с организациями-партнерами по проведению различных акций и формирование новых предложений	80	34,4
Предложение новых инновационных форм оплаты товаров для привлечения покупателей	70	48,5
Управление ценами: сезонное снижение цен, проведение разовых акций по снижению цен	60	60,6
Снижение количества торговых магазинов с полным форматом торговли	50	70,7
Унификация учета поставщиков и их предложений среди организаций-партнеров – формирование единой базы	40	78,8
Регулярное проведение анализа системы закупок, выявление товаров, пользующихся наибольшим спросом	30	84,9
Включение в продуктовую линейку популярных непрофильных товаров для расширения ассортимента	25	89,9
Анализ продаж популярных у потребителей непрофильных товаров	20	94
Анализ выкладки товаров в торговой точке: формирование чек-листа и фотоотчета	15	97
Обучение персонала: тренинги и семинары	10	99
Мероприятия по расширению географии присутствия торговых точек: поиск новых городов и территорий	5	100

- более привлекательными для покупателей;
- при организации новых форматов торговли необходимо проведение мероприятий по обучению персонала – семинаров и тренингов, это будет иметь следствием повышение квалификации персонала, повышение качества консультаций покупателям и степени их удовлетворенности от покупки;
 - включение в продуктовую линейку популярных, но непрофильных товаров для магазина позволит расширить ассортимент предлагаемых товаров, обеспечивая мультикатегорийность продуктовой линейки, что также приведет к росту числа покупателей и росту прибыльности деятельности.

Весьма эффективной практической реализацией технологических коллабораций является деятельность Альянса RITA – Retail Innovation Tech Alliance [5].

Целью создания и деятельности данного Аль-

янса является поиск и внедрение инновационных решений в бизнес-процессы компаний-партнеров.

Актуальные и востребованные сегодня направления инновационного развития ритейла для их внедрения требуют существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. В то время как сотрудничество в рамках Альянса позволяет проводить исследования технологических трендов и скаутинг наиболее релевантных технологий за счет общего бюджета партнеров.

Мероприятия для партнеров RITA и стартапов являются наиболее эффективным и экономичным PR-инструментом: за счёт партнеров у Альянса есть необходимые ресурсы: площадки, нетворкинг в стартап-среде, связи в СМИ, в условиях информационного вакуума на венчурном рынке мероприятия RITA будут иметь повышенный интерес со стороны СМИ.

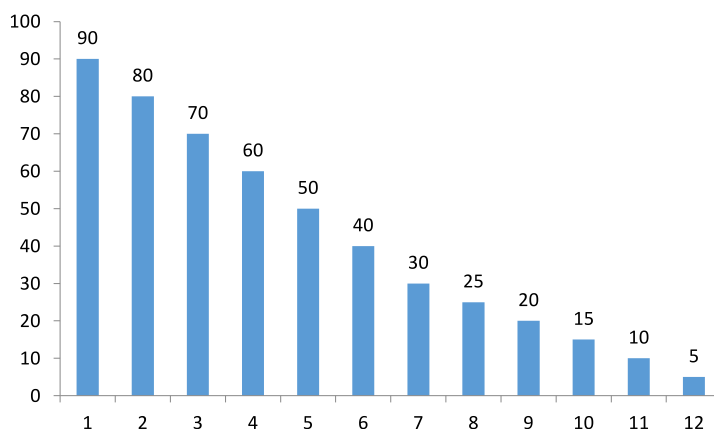


Рис. 1. Количественная экспертная оценка задач менеджмента при внедрении технологических коллабораций.

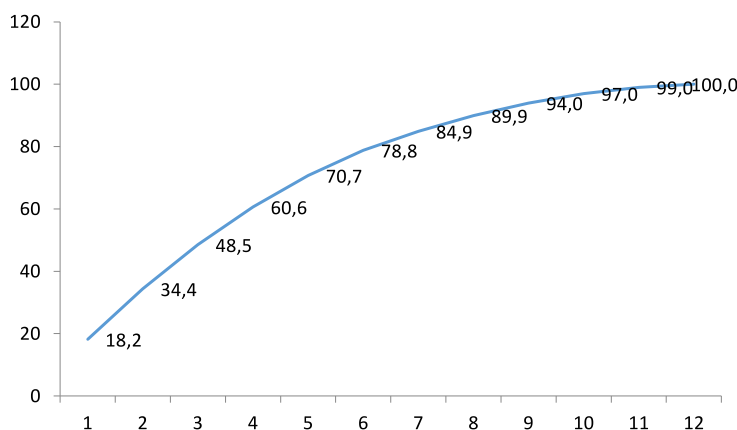


Рис. 2. Анализ задач менеджмента при внедрении технологических коллабораций по методу Парето.

Наиболее успешными технологическими коллаборациями, реализованными в деятельности Альянса RITA являются:

- внедрение сервиса оплаты покупок по лицу через кассы самообслуживания, что позволило существенно повысить удовлетворенность покупателей, что стимулирует рост продаж [2];
- внедрение искусственного интеллекта и использование нейросети в бизнес-процессах, что облегчает процесс сканирования товаров и снижает риск ошибки со стороны покупателей при покупках на кассах самообслуживания [4];
- внедрение новой системы безопасности на транспорте, что сокращает количество аварийных ситуаций, способствует предотвращению затрат на транспорт;
- использование VR-технологии для обучения сотрудников, что повышает эффективность работы сотрудников и сказывается на положительном росте продаж [1].

Внедрение инновационных технологий в деятельности X5 Group имеет следствием усиление позиций компании на рынке ритейла. Доля группы X5 на продуктовом рынке России составляет около 13%, что существенно выше, чем у конкурентов – сети «Магнит» и Mercury Retail Group. В своей деятельности группа X5 активно использует и внедряет различного рода технологические и организационные коллаборации, используя онлайн и офлайн-форматы торговли,

что является основным трендом развития компании.

Так, в 2023 г. наблюдается существенный рост выручки от онлайн-продаж, которые обеспечиваются сервисами Vprok.ru, 5Post и «Много Лосося», – на 89% по сравнению с 2022 г., за 2023 г. выручка от онлайн-продаж достигла 41,8 млрд рублей. Количество пользователей цифровых сервисов X5 Group ежемесячно составляет около 40 млн, что на 70,4% больше, чем в 2022 г. [6].

В 2023 году компания активно развивает услуги экспресс-доставки товаров в целях улучшения качества обслуживания клиентов и роста оплаты покупок клиентов. Данный сервис расширяет географию присутствия, в 2023 году открыт логистический сервис онлайн-доставки 5Post в Сибири. Количество пунктов выдачи сервиса онлайн-доставки товаров составляет более 20 тысяч пунктов по всей России.

В состав X5 Group к концу 2023 года вошло более 24 тыс. магазинов, в том числе 21,3 тыс. магазинов формата «Пятерочка», 0,97 тысячи супермаркетов «Перекресток», 1,5 тысячи магазинов-дискаунтеров «Чижик».

Работа наибольшего количества магазинов сети «Пятерочка» обеспечивает 80% розничной выручки компании X5 Group, что говорит о том, что она является главным активом компании. Прирост выручки сети «Пятерочка» в 2023 г. составил 17,3% и достиг 2,5 трлн рублей [3].

Доля выручки торговой сети «Перекресток» составляет 13,5% от выручки X5 Group и в 2023 г. достигла 0,4 трлн рублей, что на 8,7% больше выручки 2022 г.

Выручка сети дискаунтеров «Чижик» составляет 3,8% от выручки X5 Group и в 2023 г. достигла 0,12 трлн рублей, что в 3,3 раза больше выручки 2022 г.

Расширяя форматы торговли, активно используя формат онлайн-торговли, X5 Group организовала деятельность 62 распределительных центров,

сеть тематических кухонь «Много лосося».

Внедрение технологических и организационных инноваций позволило компании X5 Group увеличить выручку за 4 года – с 2019 по 2023 год на 81,4%, то есть в среднем ежегодно выручка увеличивалась на 20,35%, рост чистой прибыли компании за этот период составил 395%. На рисунке 3 отражена динамика основных финансовых показателей деятельности X5 Group.

Конечно, наличие высокой конкуренции на рынке ритейла ограничивает управление рентабельностью деятельности, в связи с этим рост выручки не всегда приводит к росту прибыльности компании.

Проведенный анализ основных финансовых показателей X5 Group показал, что темпы роста чистой прибыли превышают темпы роста показателя EBITDA – чистой прибыли до вычета налогов и процентов по кредитам, и темпы роста выручки, что свидетельствует о приближении компании к стадии зрелости. Однако на стадии зрелости компании и в дальнейшем снижается скорость роста финансовых показателей и рентабельность деятельности, что вызывает необходимость поиска новых инновационных путей развития через организацию различного рода технологических коллабораций.

Заключение

. Актуальные и востребованные сегодня направления инновационного развития ритейла для их внедрения требуют существенных затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. Использование технологических коллабораций может значительно ускорить продвижение инноваций, новых разработок, результатов интеллектуальной деятельности в ритейле. Построение системы задач менеджмента при внедрении технологических коллабораций позволяет определить приоритетные мероприятия, обеспечивая повышение результативности и эффективности деятельности компании.



Рис. 3. Динамика основных финансовых показателей деятельности X5 Group, млрд руб. [3].

Таблица 2. Основные финансовые показатели X5 Group, млрд руб. [3].

	4 кв. 2023	4 кв. 2022	изм Г-К-Г. % или мульти- пликатор	2023	2022	изм Г-К-Г. % или мульти- пликатор
Выручка	881216	705183	25,0	3145859	2605232	20,8
в т.ч. чистая розничная выручка	874505	702134	24,5	3128847	2596086	20,5
Пятёрочка (вкл. экспресс-доставку)	685594	560440	22,3	2491009	2122793	17,3
Перекрёсток (вкл. экспресс-доставку)	119760	104400	14,7	418938	385495	8,7
Чижик	41661	15233	3x	118425	35893	3x
Валовая прибыль	212340	158047	34,4	757776	626744	20,9
Валовая рентабельность, %	24,1	22,4	168 б.п.	24,1	24,1	36.п.
Скорр. EBITDA	54740	36574	49,7	217952	189468	15,0
Рентабельность скорр. EBITDA %	62	5,2	103 б.п.	6,9	73	(34) б.п.
EBITDA	53062	35838	48,1	214764	186788	15,0
Рентабельность EBITDA %	6,0	5,1	94 б.п.	6,8	73	(34) б.п.
Операционная прибыль	29273	13825	111,7	130104	97632	33,3
Операционная рентабельность, %	3,3	2,0	136 б.п.	4,1	3,7	39 б.п.
Чистая прибыль	19034	5853	3x	90284	52248	72,8
Рентабельность чистой прибыли, %	22	0,8	133 б.п.	2,9	20	86 б.п.

Библиографический список

1. Retail.ru: компаниям и поставщикам. – URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/kompaniya-mondelez-international-zavershila-investitsionny-proekt-na-fabrike-biskvitov-vo-vladimirs> (дата обр. 03.08.2024).
2. X5 и Сбер масштабировали сервис оплаты покупок по лицу на 15 тыс. касс самообслуживания. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/18429115> (дата обр. 03.08.2024).
3. Годовые отчеты компании X5 групп. – URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/annual-reports> (дата обр. 03.08.2024).
4. Нейросети в супермаркете: как команда инноваций X5 внедрила ИИ в кассы самообслуживания. – URL: <https://kod.ru/ai-i-neiroseti-v-supermarkete-x5> (дата обр. 03.08.2024).
5. Сайт Альянса RITA. – URL: <https://rita.vc/#about> (дата обр. 03.08.2024).
6. Сайт компании X5 групп. – URL: <https://www.x5.ru/ru> (дата обр. 03.08.2024).
7. Тимаев Р. И. Принципы и инструменты инновационной деятельности в ритейле // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 12. – С. 164–168.