

Секция «43.21 Стратегический менеджмент: от классики управленческой мысли к современным вызовам»

Цифровая трансформация продаж бытовой химии: от дистрибуции к электронной коммерции

Заявка № 1673528

Введение

Рынок бытовой химии в Российской Федерации находится в фазе структурной трансформации, связанной с ростом электронной коммерции и платформенной концентрацией онлайн-продаж. При сохранении доминирования традиционной дистрибуции производители вынуждены адаптироваться к маркетплейс-моделям и прямым цифровым каналам (D2C).

Однако переход к e-commerce в данной отрасли осложняется низкой маржинальностью (15–35%), высокой зависимостью от логистических затрат и ограниченным доступом к клиентским данным при работе через платформы. В результате цифровая трансформация часто носит фрагментарный характер и не опирается на целостную методологию выбора бизнес-модели.

Цель исследования- Разработка и эмпирическая апробация комплексной методологии оценки цифровой зрелости и выбора оптимальной конфигурации бизнес-модели электронной коммерции для производителей бытовой химии.

Объект исследования- Процесс цифровой трансформации продаж производителей бытовой химии в Российской Федерации.

Предмет исследования- Взаимосвязь цифровой зрелости компании, конфигурации каналов электронной коммерции и показателей эффективности бизнес-модели.

Научная проблема- Отсутствие отраслево-адаптированного инструментария оценки готовности производителей бытовой химии к переходу на различные конфигурации e-commerce и измерения их эффективности.

Материалы и методы

В работе разработана авторская интегрированная методология, включающая:

1.Шестимерную матрицу цифровой зрелости, оценивающую:стратегическое согласование; развитие цифровых каналов и CX; логистическую цифровизацию;инфраструктуру данных и аналитики; цифровой маркетинг; организационную готовность.

2.Каждое измерение оценивается по пяти уровням зрелости.

3.Систему показателей эффективности e-commerce, включающую: финансовые метрики (маржинальность, ROMI, SAC, LTV); операционные показатели (конверсия, возвраты, оборачиваемость запасов); клиентские метрики (NPS, повторные покупки, рейтинг на маркетплейсах).

4.Фреймворк конфигурации каналов, выделяющий три архетипа: marketplace-only, D2C-модель, гибридная омниканальная модель.

5.Диагностический алгоритм из шести этапов, позволяющий сопоставить текущий уровень зрелости с допустимой стратегической конфигурацией.

Эмпирическая апробация проведена на кейсе компании Harry Lab с использованием:

- интервью с функциональными руководителями;
- анализа финансовых и маркетинговых показателей;
- оценки цифровой зрелости по разработанной матрице.

Результаты исследования

- 1) Подтверждена гипотеза о зависимости эффективности бизнес-модели от уровня цифровой зрелости.
Попытки внедрения омниканальных стратегий при уровне зрелости ниже 3 приводят к операционным сбоям и снижению маржинальности.
- 2) Выявлен эффект “преждевременной стратегической сложности”:
организации с недостаточной логистической и аналитической инфраструктурой не способны реализовать преимущества гибридной модели.
- 3) Доказана медирующая роль аналитической зрелости.
Доступ к данным сам по себе не создаёт конкурентного преимущества; решающим фактором является способность к их системной интерпретации и интеграции в управленческие решения.
- 4) Цифровая зрелость носит рекурсивный характер:
она одновременно выступает предпосылкой успешной трансформации и результатом её последовательной реализации.
- 5) По результатам анализа Harry Lab установлено: наличие дисбаланса между маркетинговой и логистической зрелостью; положительная корреляция между внедрением аналитических инструментов и ростом ROMI; возможность поэтапного перехода от marketplace-стратегии к гибридной модели при условии усиления инфраструктуры данных.

Выводы

Разработанная методология позволяет:

- диагностировать цифровую готовность производителя;
- сопоставлять уровень зрелости с допустимой конфигурацией e-commerce;
- минимизировать риски стратегических ошибок;
- формировать поэтапную дорожную карту трансформации.

Практическая значимость заключается в создании прикладного инструмента стратегического выбора бизнес-модели электронной коммерции с учётом отраслевых ограничений низкой маржинальности и высокой платформенной концентрации.

Источники и литература

- 1) . Анализ рынка категории: Рынок бытовой химии | Исследование | Прогноз [Электронный ресурс]. URL: <https://roif-expert.ru/potrebitelskie-tovary/bytovaya-himiya/rynok-bytovoj-himii.html> (дата обращения: 17.11.2024).
- 2) Добони А.А. Частные торговые марки: восприятие, роль и стратегические перспективы развития в современных условиях // Экономические исследования. – 2023. – № 4. – С. 56–64.
- 3) Моташенко Е.Ю. Тенденции на рынке бытовой химии // Журнал маркетинговых исследований. – 2022. – № 5. – С. 20–28.
- 4) Подпругин А.И., Бондаренко В.А., Губкина Л.А., Гончаров Д.В. Описание процесса разработки информационной системы магазина бытовой химии // Теория и практика современной науки. – 2022. – № 1(79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opisanie-pr> (дата обращения: 24.03.2025).
- 5) Суворов С.С. Особенности развития рынка химической промышленности России // Экономика и бизнес. – 2021. – № 7. – С. 45–52.

- 6) Хочинский А.К. Перспективы развития потенциала российских производителей на мировом рынке товаров повседневного спроса // Торговля и рынок. – 2023. – № 6. – С. 30–36.
- 7) Анализ рынка бытовой химии в России 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://alto-group.ru/otchet/rossija/3749-rynok-bytovoj-himii-v-rossii-tekuschaja-situacija-i-prognoz-2024-2028-gg.html> (дата обращения: 17.11.2024).
- 8) Анализ рынка бытовой химии в России в 2019–2023 гг., прогноз на 2024–2028 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://businessstat.ru/catalog/id78136/> (дата обращения: 17.11.2024).