

УДК 338+65.012.2

© А. В. БАЛАНОВСКАЯ¹, А. В. ВОЛКОДАЕВА², Ф. А. МАХМУДОВ³, 2020

¹ Самарский государственный экономический университет (СГЭУ), Россия

² Самарский филиал Московского городского педагогического университета (Самарский филиал МГПУ), Россия

^{1,3} Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка» (Университет «МИР»), Россия

E-mail ¹: balanovskay@mail.ru

E-mail ²: arina@mail.ru

E-mail ³: mahmudovv18@gmail.com

ИССЛЕДОВАНИЕ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена исследованию роли товарной стратегии в деятельности современной организации. Проведен анализ подходов к разработке товарной стратегии, приведены различные виды товарных стратегий организаций. Подробно исследована торговая деятельность компании, проанализирована специфика формирования ассортимента, представлена структура товарооборота. На основе проведенного анализа определена товарная стратегия организации и выявлены направления ее совершенствования.

Ключевые слова: товарная стратегия, ассортимент, товарооборот, покупатель, конкуренты, анализ, спрос.

В настоящее время идет активное развитие торговой отрасли. Происходит встраивание торговли в глобальную экономику с быстрым развитием интеграционных процессов. Торговля качественно изменилась, происходят изменения в товародвижении, в управлении ассортиментом, в обслуживании, в инфраструктуре и т.д. На развитие торговли оказывают влияние множество факторов: рыночные отношения, изменения благосостояния населения, и особенно — процессы интеграции.

Оптимальная товарная стратегия предприятия — залог его конкурентного преимущества. В данных условиях повышается значимость ассортиментной политики, которая влияет на поток денежных средств в лучшую или в худшую сторону [3].

Товарная стратегия обеспечивает успешную работу торгового

предприятия на рынке и экономическую эффективность в целом, что особенно актуально в условиях финансовой и политической нестабильности в экономике [1].

Целью исследования является определение роли товарной стратегии в обеспечении эффективной торговой деятельности.

Достижению поставленной в исследовании цели способствовали постановка и решение следующих задач:

- изучить подходы к формированию товарной стратегии организации;

- рассмотреть вопросы управления товарным ассортиментом организации;

- проанализировать формирование товарного ассортимента организации;

- разработать рекомендации по совершенствованию товарной стратегии организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации имеющихся подходов к формированию товарной стратегии развития организации. Практическая значимость исследования – в том, что при использовании результатов данного исследования в текущей торговой деятельности предприятия можно достичь следующих целей: улучшить товарное предложение; увеличить количество клиентов; увеличить количество проданных товаров; снизить затраты на логистику.

Объектом исследования является российское подразделение международной розничной сети «Леруа Мерлен» – общество с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен Восток» (далее – ООО «Леруа Мерлен Восток»). *Предметом исследования* выступила действующая товарная политика организации.

В современных условиях деятельность розничной торговой сети сегодня строится на следующих принципах [2]:

- формирование ассортимента по товарным категориям,
- ориентация ассортимента на запросы покупателя, эффективные продажи,

- обновление и оптимизация ассортимента на основе автоматизированного учета товародвижения,

- унификация товарного ассортимента на объектах сети,
- использование отсрочки платежей за поставленные товары (товарного кредита),

- осуществление закупок под целевые показатели развития сети,

- организация мерчендайзинга с привлечением поставщика,

применением аутсорсинга,

– обеспечение постоянного наличия закупаемого товара на полках.

Авторы выделяют следующие стратегии формирования товарной стратегии (табл. 1).

Таблица 1

Современные стратегии формирования товарной стратегии

<i>Наименование стратегии</i>	<i>Сущность стратегии</i>
Стратегия ограничения ассортимента и установления низких цен, основана на поддержании более низких, чем у конкурентов, розничных цен за счет предельной оптимизации ассортимента и сокращения операционных затрат	Ассортимент в этом случае, скорее, широкий, чем глубокий, отсутствуют бонусные и сервисные программы. Применяется, как правило, в формате дискаунтера
Стратегия уникального товара и/или сервиса	Предполагает максимально возможное отличие ассортимента или услуг. Реализуется за счет введения в ассортимент коллекционных товаров, изделий штучного производства, специального спроса, применения оригинального сервиса. Здесь выше средних по отрасли издержки на поддержание ассортимента и товарного запаса, оформление магазинов, фонд оплаты труда
Стратегия случайного ассортимента предполагает формирование ассортимента «по случаю»	Акцент делается на активное и постоянное стимулирование спроса через организацию или имитацию распродаж
Стратегия сезонного построения ассортимента заключается в его ориентации на сезон, с последующей распродажей и заменой	Упор делается на глубину ассортимента. Этим, а также применением скидочных и накопительных пластиковых карт поддерживается лояльность клиентов
Стратегия расширенного ассортимента и низких цен характерна для сетей, работающих в форматах гипермаркета	Стратегия совмещает широчайший ассортимент и низкие цены, сниженные стандарты обслуживания

Окончание табл. 1

Стратегия специализации ассортимента	Данная стратегия предполагает максимально глубокий ассортимент в рамках товарной специализации сети, высокое качество работы с ассортиментом и цены выше средних, позволяющие покрыть дополнительные затраты на содержание увеличенного товарного запаса
Стратегия универсального ассортимента	Предполагает достаточно широкий и глубокий ассортимент, сбалансированный с повышенным качеством обслуживания. Ассортиментная политика предполагает наполнение категорий с учетом психологии потребителя. Повышенное качество обслуживания заключается в предложении оригинальной продукции собственных цехов, услуг стилиста или визажиста
Стратегия узкоспециализированного целевого ассортимента	Эта стратегия характерна, например, для сетей в области продажи периодики и печатной продукции, мороженого. Не менее трети выручки эти сети обеспечивают за счет дополнительного (сопутствующего) ассортимента

Международная розничная сеть «Леруа Мерлен», головной офис которой находится во Франции, открывает свои гипермаркеты в России, где продают все необходимые товары для строительства, обустройства и отделки домов, квартир и дач. Цель компании: помочь каждому покупателю построить дом своей мечты.

Компания «Леруа Мерлен» занимает 3 место в мире на рынке строительных и отделочных материалов и является лидером этого рынка в России (имея 75 магазинов в крупных городах, и еще несколько магазинов готовятся к открытию). Стратегия магазинов едина — «низкие цены каждый день».

Товарный ассортимент гипермаркетов охватывает 5 направлений: «дом», «интерьер», «стройматериалы», «ремонт», «сад» — и полностью соответствует ожиданиям покупателей. Предоставляемые услуги: доставка, резка, колеровка, пошив штор и др. — облегчают процесс покупки, а консультации продавцов помогают покупателям выбрать товары, необходимые для реализации проектов. В своем развитии компания основывается на четком понимании нужд клиентов.

Подразделением компании «Леруа Мерлен» является ООО «Ле-

руа Мерлен Восток».

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление [1].

Проанализируем сильные и слабые стороны компании «Леруа Мерлен Восток» [3] на рынке, с помощью проведения SWOT-Анализа (табл. 2).

Таблица 2

**SWOT-Анализ сильных и слабых сторон
ООО «Леруа Мерлен Восток»**

<i>Внутренние факторы</i>	
<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Развитая система управления персоналом. 2. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. 3. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами. 4. Высокий уровень качества продукции. 5. Высокий уровень обслуживания. 6. Наличие потенциала расширения номенклатуры товаров. 7. Успешная деятельность системы контроля. 8. Успешная маркетинговая политика. 9. Развитие собственной торговой марки	1. Наличие очереди на линии касс. 2. Присутствуют минусы на сайте обслуживания интернет-магазина. 3. Тесное расположение стел-лажей в некоторых отделах. 4. Недостаточно высокий уровень обучения. Система обучения совершенствуется медленными темпами. 5. Недостаточно высокий уровень компетентности руководителей. 6. Недостаточно высокий уровень квалификации специалистов
<i>Внешние факторы</i>	
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Заинтересованность зарубежных партнеров в сотрудничестве. 2. Высокий уровень обслуживания за счет использования квалифицированной рабочей силы. 3. Благоприятный имидж компании у покупателей. 4. Возможность профессионального развития сотрудников за счет использования современного оборудования и новейших технологий	1. Рост курса валют. 2. Неблагоприятная экономико-политическая ситуация. 3. Снижение доходов населения. 4. Усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала из г. Самары в столицу и другие регионы

Исходя из таблицы 2 можно сделать вывод о том, что в целом

сильные стороны позволяют организации быть лидером строительного рынка и отделочных материалов для текущих нужд физических лиц. Спрос на товары компании и политика ценообразования и обслуживания потребителей позволяют сохранить экономическую эффективность деятельности, а правильно выбранные места для размещения магазинов – охватить большой объем российского рынка.

Для управления ассортиментом, который представлен во всех магазинах ООО «Леруа Мерлен Восток», используется подход, разработанный в головном офисе компании.

ООО «Леруа Мерлен Восток» имеет три канала товаропотока: прямые поставки от поставщиков (1), поток кросс-докинг (2), поток сток (3). Товаропотоки 2 и 3 проходят через 4 распределительных складских центра, расположенных в западной и центральной частях России. Большая география России обуславливает значительные логистические затраты, которые являются основными в цепи поставок. Торговая сеть придерживается политики низких цен. В связи с изменениями курсов валют импортные поставки не могут поддерживать данную политику. Поэтому компания расширяет работу с российскими предприятиями с целью снижения цен на товары за счет сокращения транспортных расходов, таможенных пошлин и т.д. Кроме этого, реализации данных мер способствует и стратегия «импортозамещения», при которой приоритет отдается региональным поставщикам.

Структура ассортимента товаров ООО «Леруа Мерлен Восток» по географическому критерию в динамике за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 1.

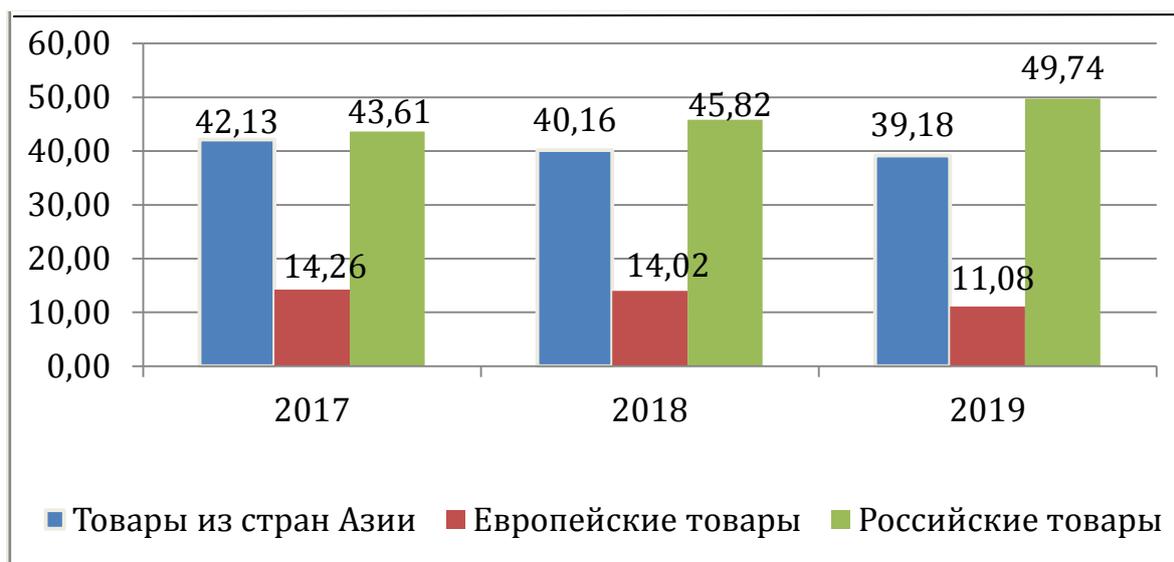


Рис. 1. Структура ассортимента товаров по географическому критерию, представленных в магазинах ООО «Леруа Мерлен Восток» с 2017 г. по 2019 г., % [3]

Данные диаграммы (рис. 1) показывают, что с каждым годом в ассортименте магазинов все больше товаров российских производителей. И в планах компании за три ближайших года увеличить этот показатель до 80%.

Поставки товаров в ООО «Леруа Мерлен Восток» осуществляются как напрямую в магазины, так и в распределительный центр (для последующей их отправки). Компания использует технологию «кросс-докинга». Суть данной технологии заключается в том, что отдельные магазины сети могут напрямую отправить заказ постоянному поставщику. Поставщик, в свою очередь, поставляет скомплектованный заказ в нужном количестве и объеме либо в распределительный центр, либо напрямую в магазин, сделавший заказ (в зависимости от географического расположения поставщика). Распределительный центр, в случае поставки заказа, формирует наиболее выгодный кольцевой маршрут и организует развоз заказов по магазинам.

Торгово-технологический процесс в ООО «Леруа Мерлен Восток» представлен основными бизнес-процессами: операции с товарами до размещения их в торговом зале, операции непосредственного обслуживания покупателей, дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

Финансовый кризис, сокращение платежеспособности населения, снижение количества клиентов заставили руководство сети искать пути совершенствования бизнес-модели и технологических процессов.

В настоящее время в ООО «Леруа Мерлен Восток» происходит переход от традиционной модели ритейла к омниканальной. Анализ инновационной политики позволяет сделать вывод о том, что ООО «Леруа Мерлен Восток» ведет активную инновационную политику, направленную на совершенствование и ускорение бизнес-процессов, а также на повышение качества обслуживания клиентов и их удовлетворенности, для чего компания работает с российскими стартаперами.

Анализ методов стимулирования показал, что ООО «Леруа Мерлен Восток» использует большое количество мероприятий, направленных на стимулирование потенциальных покупателей при выборе места покупки, на увеличение роста количества постоянных клиентов. До 1 октября 2019 года политика продвижения сети была нацелена на стимулирование покупок и обеспечение роста доходов магазинов. В настоящее время политика направлена на

полное удовлетворение клиента, которое, в конечном счете, должно привести к росту продаж. Например, оказание помощи в осуществлении ремонта через различные каналы коммуникации.

ООО «Леруа Мерлен Восток» позиционирует себя как магазин, в котором можно найти все для дома и дачи в рамках своего бюджета. Используются приемы нейромаркетинга и мерчандайзинга для роста продаж.

Ассортимент ООО «Леруа Мерлен Восток» насчитывает 35 тыс. наименований. При этом ежегодно обновляется 25% ассортимента. Для этого компания путем анкетирования выявляет предпочтения покупателей, проводит анализ продаж, ценовых диапазонов (в которых должна работать сеть), эластичности спроса.

Структура товарооборота ООО «Леруа Мерлен Восток» представлена на рисунке 2.

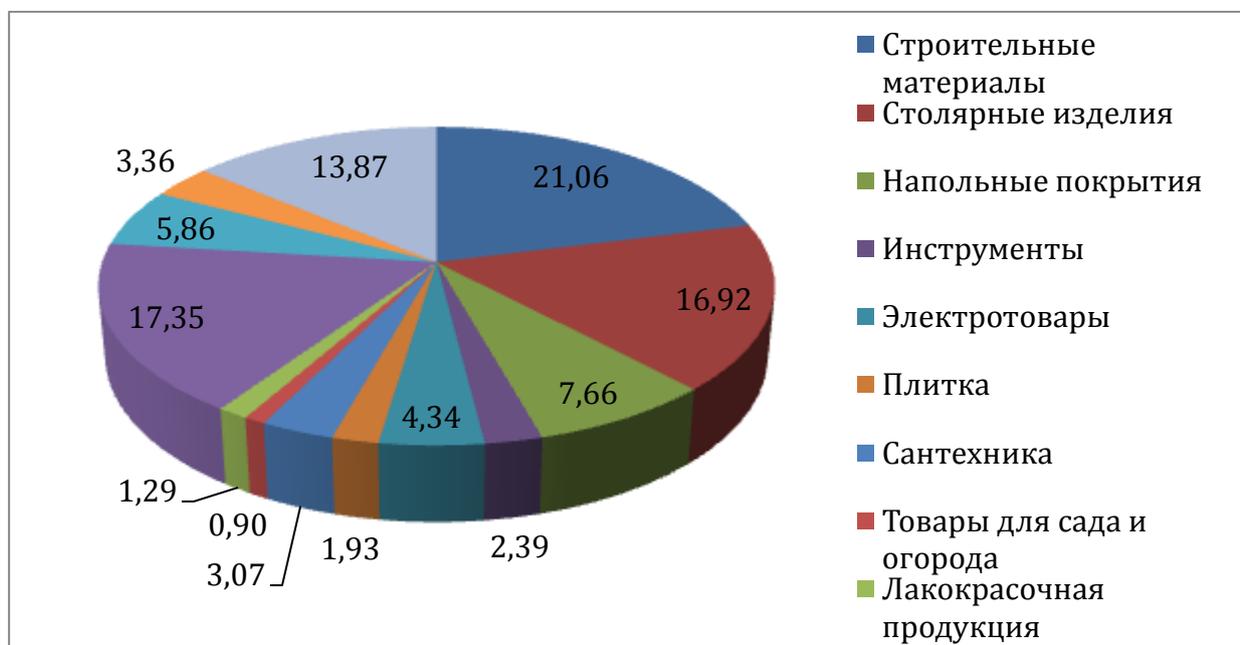


Рис. 2. Структура товарооборота ООО «Леруа Мерлен Восток», % [3]

Наибольший удельный вес в товарообороте занимают строительные материалы, на долю которых приходится 21,06%.

Небольшая доля некоторых товарных групп в общем товарообороте ООО «Леруа Мерлен Восток» может означать, что данные продукты только завоевывают своего потребителя и требуют дополнительного внимания для своего развития.

Оценка уровня реализуемости ассортимента групп товаров приведена в таблице 3.

Наибольшим спросом пользуются 7 товарных категорий, 2 товарные группы пользуются спросом (сантехника и освещение), но не таким, как группа строительных материалов. В ассортименте ги-

пермаркетов отсутствуют товары, которые не пользуются спросом, но существуют 4 товарные категории, реализация которых затруднена: лакокрасочная продукция, инструменты, напольные покрытия, плитка.

Таблица 3

**Оценка реализуемости ассортимента
ООО «Леруа Мерлен Восток»**

<i>Товарная группа</i>	<i>Оценка уровня реализуемости товарных групп ассортимента</i>
Строительные материалы	Товар пользуется повышенным спросом
Столярные изделия	Товар пользуется повышенным спросом
Напольные покрытия	Товар пользуется повышенным спросом
Инструменты	Трудная реализация товара
Электротовары	Трудная реализация товара
Плитка	Трудная реализация товара
Сантехника	Товар пользуется спросом
Товары для сада и огорода	Товар пользуется повышенным спросом
Лакокрасочная продукция	Трудная реализация товара
Товары для декора	Товар пользуется повышенным спросом
Освещение	Товар пользуется спросом
Кухни	Товар пользуется повышенным спросом
Прочее	Товар пользуется повышенным спросом

Таким образом, можно сделать вывод о том, что рассматриваемая организация ушла от стратегии расширенного ассортимента и низких цен, которая характерна для сетей, работающих в форматах гипермаркета. Суть этой стратегии в том, что сети совмещают широчайший ассортимент и низкие цены на фоне сниженных стандартов обслуживания. В последнее время ООО «Леруа Мерлен Восток» придерживается стратегии универсального ассортимента. Суть данной стратегии предполагает достаточно широкий и глубокий ассортимент, сбалансированный с повышенным качеством обслуживания. Ассортиментная политика предполагает наполнение категорий с учетом психологии потребителя. Повышенное качество обслуживания заключается в предложении оригинальной продукции собственных торговых марок, услуг дизайнера, консультанта и т.д.

Однако ООО «Леруа Мерлен Восток» следует уделить внимание разработке мероприятий по совершенствованию товарной стратегии

относительно тех групп товаров, которые испытывают проблемы с реализацией.

Литература

1. Балановская А. В., Волкодаева А. В., Махмудов Ф. А. Ассортимент как фактор развития торговой организации // Современная парадигма и механизмы экономического роста российской экономики и ее регионов: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. / под общ. ред. Н. М. Тюкавкина. Самара: СНЦ, 2019. Ч. 1. С. 25-30.

2. Магомедов Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами. М.: Дашков и К°, 2016. 176 с.

3. Портал Rusprofile.ru: ООО «Леруа Мерлен Восток». URL: <https://www.rusprofile.ru/id/1725155>.

4. Чеглов В. П. Развитие торговой сферы России: интеграционные тенденции в условиях включения страны в мировое хозяйство // Российский экономический журнал. 2018 № 5. С. 58-72.

5. Экономика и организация деятельности торговых предприятий / под ред. А. Н. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 2016. 387 с.

Статья поступила в редакцию 14.02.20 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*