

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономики и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и. о. зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ З. А. Васильева

« \_\_\_\_ » июнь 2018г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

**Разработка мероприятий по управлению конкурентными  
преимуществами компании  
(на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)**

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель

О. В. Говорина

Выпускник \_\_\_\_\_

Т. А. Андреева

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т. П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ

и. о. зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ И. Р. Руйга

«25» ноября 2017г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Красноярск 2017

**Студенту:** Андреевой Татьяне Александровне

**Группа:** УБ14-08Б

**Направление (специальность):** 38.03.02 «Менеджмент»

**Тема бакалаврской работы:** Разработка мероприятий по управлению конкурентными преимуществами компании (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

**Утверждена приказом по университету № 5221/с от 11.04.2018 г.**

**Руководитель бакалаврской работы:** О.В. Говорина, старший преподаватель кафедры «Экономики и управления бизнес-процессами»

**Исходные данные для бакалаврской работы:** Статистические данные, материалы с преддипломной практики, специализированная литература, публикации и электронные издания, годовая бухгалтерская отчетность ООО «Леруа Мерлен Восток» 2015-2017 гг.

**Перечень разделов бакалаврской работы:**

1. Исследование тенденций развития рынка розничных форматов DIY в России.
2. Анализ конкурентных позиций ООО «Леруа Мерлен Восток» на рынке розничных форматов DIY.
3. Разработка программы мероприятий по управлению конкурентными преимуществами ООО «Леруа Мерлен Восток».

**Перечень графического материала**

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность темы;
- Цель бакалаврской работы;
- Задачи бакалаврской работы;
- Динамика оборота розничной торговли на рынке DIY в России;
- Виды деятельности компании «Леруа Мерлен»;
- SWOT-анализ компании «Леруа Мерлен»;
- PEST-анализ компании «Леруа Мерлен»;
- Многоугольник конкурентоспособности компании ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- Результаты опроса покупателей о качестве работы интернет-магазина «Леруа Мерлен»;
- Выявленные в результате анализа слабые стороны магазина «Леруа Мерлен»;
- Перечень предлагаемых мероприятий, оценка их стоимости;
- Затраты на предлагаемые мероприятия компании «Леруа Мерлен»;
- Фактический и планируемый уровень конкурентоспособности «Леруа Мерлен».

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

О.В. Говорина

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Т.А. Андреева

«25» ноября 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Тема бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по управлению конкурентными преимуществами компании (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»»).

Пояснительная записка состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем страниц 95. Пояснительная записка содержит 33 таблицы, 28 рисунков, 3 формулы, 5 приложений. Список использованных источников содержит 64 наименования.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, DIY, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Предметом исследования являются конкурентные преимущества организации.

Объект исследования является компания ООО «Леруа Мерлен Восток».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий управления конкурентными преимуществами компании на примере ООО «Леруа Мерлен Восток». В соответствие с целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть тенденции развития розничных форматов DIY в России;
- провести анализ текущего положения «Леруа Мерлен Восток» на рынке розничных форматов DIY;
- провести анализ конкурентных преимуществ ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Результатом бакалаврской работы являются разработанные мероприятия по расширению конкурентных преимуществ компании ООО «Леруа Мерлен Восток».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Исследование тенденций развития рынка розничных форматов DIY в России. 7	
1.1 Анализ состояния розничной торговли в России .....	7
1.2 Перспективы и проблемы развития рынка DIY в России .....	19
1.3 Особенности формирования конкурентных преимуществ на рынке DIY ...	28
Список использованных источников .....	34

## ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие с момента создания и на протяжении всего срока существования стремится занять лучшую конкурентную позицию на рынке. В условиях конкурентной борьбы предприятие имеет цель получить и увеличить прибыль, а также более полно удовлетворить быстро меняющиеся потребности потребителей продукции или услуг. Именно поэтому любая коммерческая организация должна иметь конкурентные преимущества, которые будут выгодно выделять её на фоне остальных фирм, а также грамотно ими управлять.

Целью управления конкурентоспособностью предприятия является обеспечение жизнедеятельности и устойчивого функционирования предприятия при изменении экономических, политических, социальных и других условий. Объектом управления конкурентоспособностью предприятия является уровень конкурентоспособности, необходимый и достаточный для обеспечения жизнедеятельности предприятия как субъекта экономической конкуренции.

Управления конкурентоспособностью предприятий торговли имеет несколько особенностей, связано с непосредственной их взаимодействием с конечным потребителем и использованием в процессе управления маркетинговой концепции. Конкурентное преимущество торгового предприятия определяется совокупностью внутрисистемных факторов (производственный потенциал), системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), внешне системных факторов (интеграционный потенциал, включая производственный и ресурсный). Каждая из указанных совокупностей является значимой для формирования конкурентного преимущества предприятия и его конкурентоспособности.

Наибольшее влияние на формирование конкурентных преимуществ предприятий торговли в условиях нестабильности рыночной среды осуществляют следующие факторы: государственные исполнители и законодательные органы, поставщики, потребители продукции и торговых услуг, состояние экономики, конкуренты, социокультурные и политические

факторы. Вместе с тем необходимо отметить важность организации торгового процесса, факторы, определяющие состав и содержание технологических процессов и операций.

Среди приоритетных задач системы управления конкурентоспособностью предприятия торговли выделяют следующие:

- реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги с помощью рационально функционирующих маркетинговых инфраструктур, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия;
- формирование условий для реализации принципа социальной ориентации деятельности предприятия в инновационной сфере;
- построение логически верного управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия как главной стратегической задачи его развития.

Рынок товаров для обустройства и ремонта – один из сложных в России. Ритейлеры, которые функционирует на рынке DIY, постоянно сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция. Данный формат становится всё более популярным в России и захватывает новые территории. В следствие этого наступает перенасыщение рынка и начинается жесткая конкурентная борьба. Актуальность рассмотрения темы обусловлена тем, что в условиях нарастающей конкурентной борьбы на рынке DIY магазинам данного формата необходимо приумножать свои конкурентные преимущества, т.е. разрабатывать такие мероприятия, которые будут способствовать их росту.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий управления конкурентными преимуществами компании на примере ООО «Леруа Мерлен Восток».

На основе цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть тенденции развития розничных форматов DIY в России;
- провести анализ текущего положения «Леруа Мерлен Восток» на рынке розничных форматов DIY;

- провести анализ конкурентных преимуществ ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования данной бакалаврской работы является компания ООО «Леруа Мерлен Восток». Данная организация специализируется на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.

Предметом исследования являются конкурентные преимущества организации.

В работе использованы следующие методы: коэффициентный метод, методики факторного и сравнительного анализа, табличный и графический методы, метод экспертных оценок.

Информационной базой исследования стали: официальные данные росстата, статьи и печатные издания, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Леруа Мерлен Восток».



# **1 Исследование тенденций развития рынка розничных форматов DIY в России**

## **1.1 Анализ состояния розничной торговли в России**

Сфера розничной торговли развивается по многим направлениям. Для экономики страны розничная торговля – крупная сфера занятости и источник благосостояния [1].

На предприятиях розничной торговли производятся различные операции, связанные с доведением товаров непосредственно до населения. При этом выполняются определенные торговые и технологические функции.

К основным функциям предприятий розничной торговли относят:

- изучение покупательского спроса на товары;
- формирование ассортимента товаров;
- организация закупок и завоз товаров;
- оказание торговых услуг покупателям;
- рекламирование товаров и услуг.

Основными технологическими функциями являются:

- приемка поступивших товаров по количеству и качеству;
- хранение товаров;
- выполнение операций, связанных с производственной доработкой товаров (фасовка, упаковка, маркировка и др.);
- внутримагазинное перемещение, размещение и выкладка товаров на оборудование в торговом зале;
- продажа товаров (предложение их покупателям, помощь в выборе и др.);
- выполнение расчетов с покупателями [2].

Кроме того розничные торговые предприятия выполняют функции, связанные с оказанием покупателям дополнительных услуг (доставка купленных

товаров по указанному покупателем адресу, консультации специалистов о правилах пользования товарами и др.).

Розничная торговля представляет собой продажу товаров и услуг населению (не организациям) поштучно. В отличие от оптовой торговли, товар реализуется любыми минимальными партиями [3].

Розничная торговля осуществляется в магазинах, павильонах, аптеках, киосках и т.д. Данные по количеству мест продажи розничных товаров в России представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сведения о наличии объектов розничной торговли в России на 01 января 2017 г. [4]

Объект	Показатели	
	Количество, ед.	Площадь торгового зала, кв. м
Магазины - всего	771104	113413561,5
из них:		
Гипермаркеты и супермаркеты	20031	32193034
Минимаркеты	275740	19656858,8
Павильоны	109399	3639449,3
Аптеки и аптечные магазины	36581	1725744,4
Палатки, киоски	96392	-
Аптечные киоски и пункты	22736	-

По данным таблицы можно сделать вывод, что большая часть розничной торговли приходится на минимаркеты и составляет 36%. На втором месте по реализации розницы находятся павильоны – 14%. Самую минимальный процент имеют гипермаркеты и супермаркеты, а также аптечные киоски и пункты – по 3%. Гипермаркеты и супермаркеты имеют данный процент из-за своих площадей, но при этом уровень продаж в них значительно выше, чем в остальных объектах розничной торговли.

Далее рассмотрим число хозяйствующих субъектов розничной торговли. Данные представлены на рисунке 1.1.

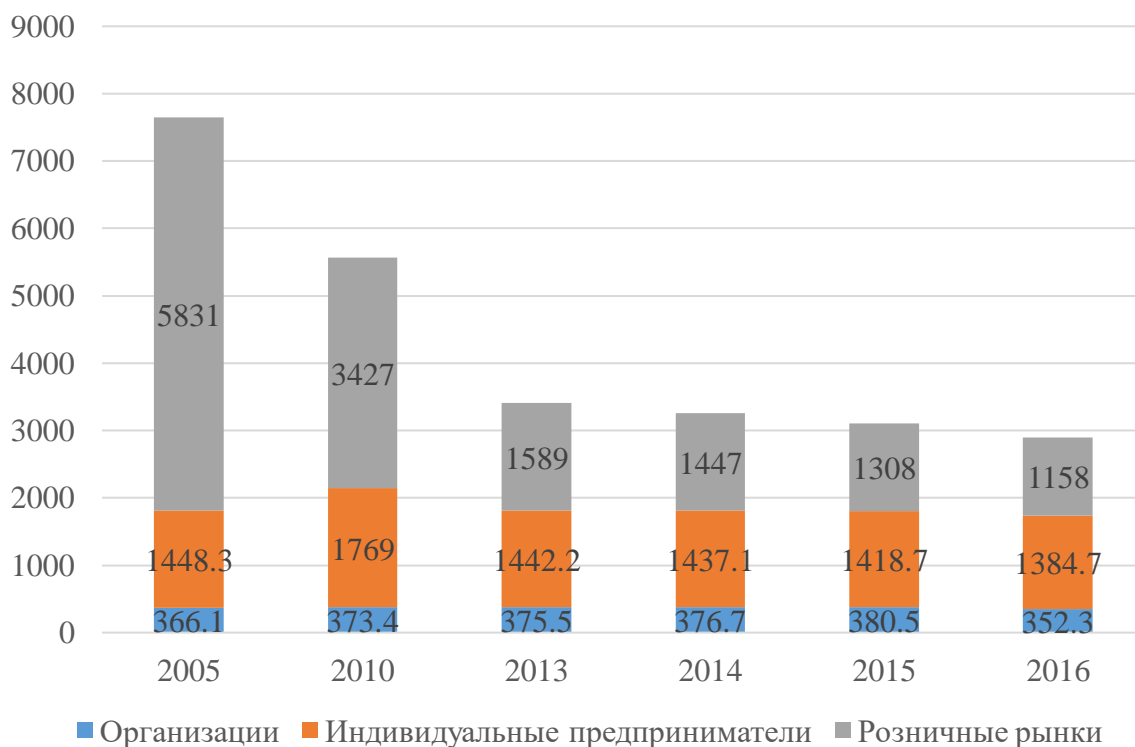


Рисунок 1.1 - Число хозяйствующих субъектов розничной торговли в РФ за период 2005-2016 гг., в тыс. ед. [4]

По данной гистограмме можно отследить активное сокращение розничных рынков. За 11 лет их число сократилось на 80%. Данную тенденцию можно объяснить переориентацию российской торговли на повышение культуры обслуживания, упор на улучшение качество обложения. Большое внимание уделяется комфорту клиента. В данном случае рынки намного уступают организациям и индивидуальным предпринимателям, так как они являются более клиентоориентированными, а на сегодняшний день это является немаловажным фактором в конкурентной борьбе.

Количество организаций розничной торговли на протяжении рассматриваемого периода остается практически неизменным. Данная тенденция прослеживается и у индивидуальных предпринимателей.

Далее рассмотрим оборот розничной торговли в России за период 2010-2017 гг., который представлен на рисунке 1.2.

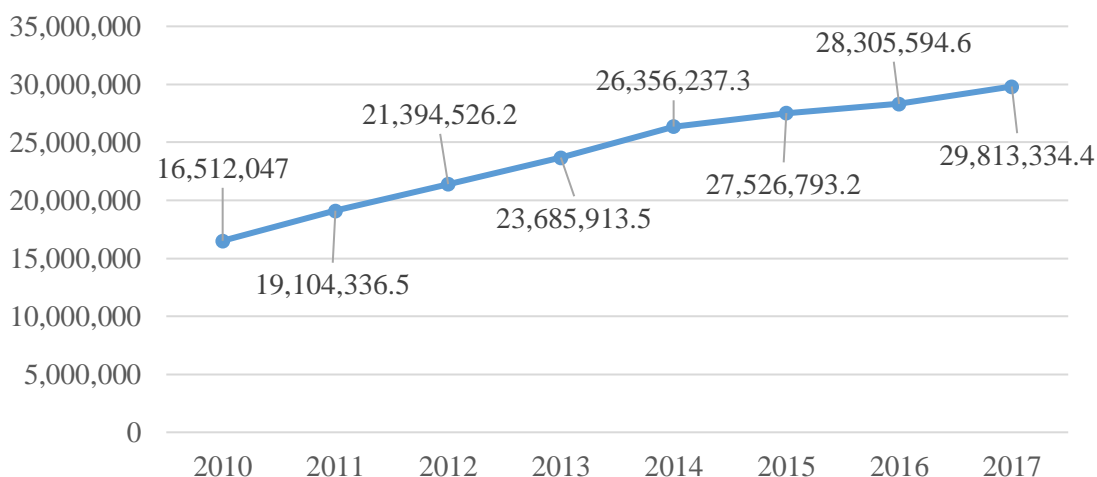


Рисунок 1.2 – Оборот розничной торговли по РФ – годовой, в млн руб. [4]

Не смотря на ежегодный рост оборота розничной торговли – темп прироста сокращается. Последнее увеличение темп прироста наблюдается в период с 2010 по 2011 год и составляет 16%. Далее наблюдается сокращение до 5% в 2017 году. Данной явление можно объяснить кризисным состоянием экономики страны, а также нестабильным положением на международной арене.

Далее проанализируем наиболее распространённые товары пищевой и непищевой промышленности в структуре розничной торговли, данные представлены на рисунках 1.3-1.4.

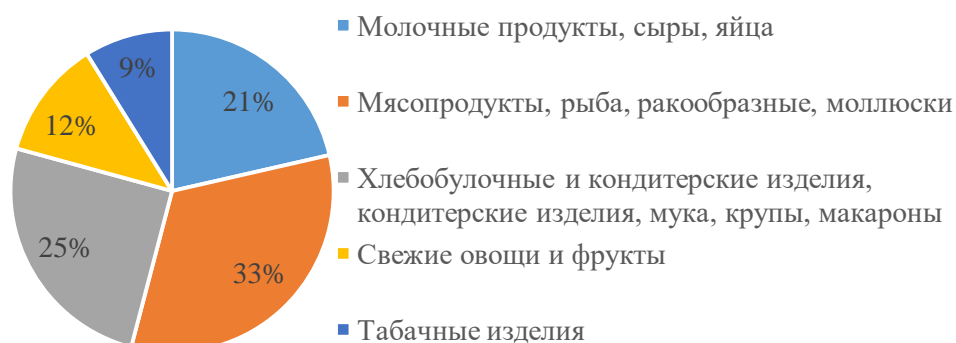


Рисунок 1.3 – Товарная структура оборота розничной торговли по пищевым продуктам в 2017г в РФ, в фактически действовавших ценах; в % к итогу [4]

Самый большой процент приходится на мясопродукты, рыбу и консервы – 33%. На втором месте находятся хлебобулочное и кондитерские изделия, мука, крупы, макароны – 25%. Также достаточна велика доля молочной продукции, сыров и яиц – 21%. Доля свежих овощей и фруктов составляет 12%.

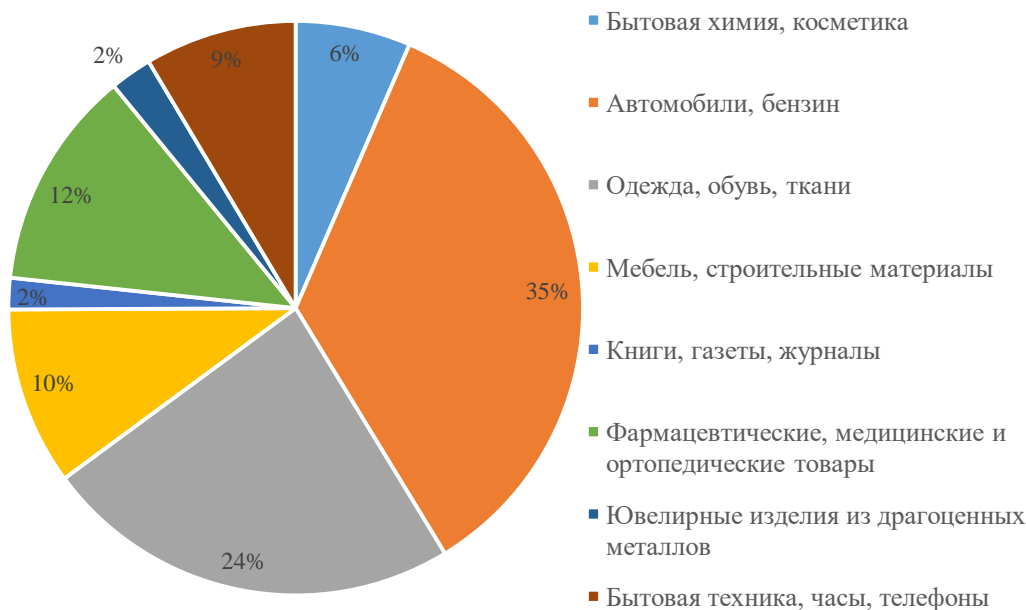


Рисунок 1.4 - Товарная структура оборота розничной торговли по непищевым продуктам в 2017г в РФ, в фактически действовавших ценах; в % к итогу [4]

Автомобили и бензин занимают наибольшую долю (35%) в товарной структуре оборота розничной торговли непищевыми продуктами. Это связано с высокой стоимостью данных товаров. Далее следуют одежда, обувь и ткани – 24%. Также существенный процент занимают фармацевтические, медицинские и ортопедические товары – 12%, мебель и строительные материалы – 10%.

Теперь рассмотрим структуру продажи основных товаров в зависимости от места их реализации в 2017 году, которая представлены на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Структура продажи основных товаров в зависимости от места их реализации в 2017 году в России, в % [4]

В настоящее время самая минимальная доля продаж реализуется на розничных рынках и ярмарках. В основном вся продажа товаров осуществляется торговыми организациями и индивидуальными предпринимателями. Существенную долю продажи на розничных рынках и ярмарках занимают следующие категории:

- Одежда и обувь – 24,1%;
- Строительные материалы – 12,5%;
- Ювелирные украшения и часы – 11,6%.

Мобильные телефоны, фармацевтические, медицинские и ортопедические товары, а также транспортные средства и моторное топливо в 99% случаев реализуются вне розничных рынков и ярмарок.

Далее построим диаграмму для сравнения объема потребления обеих групп товаров в период 2012-2017 гг. Данные представлены на рисунке 1.6.

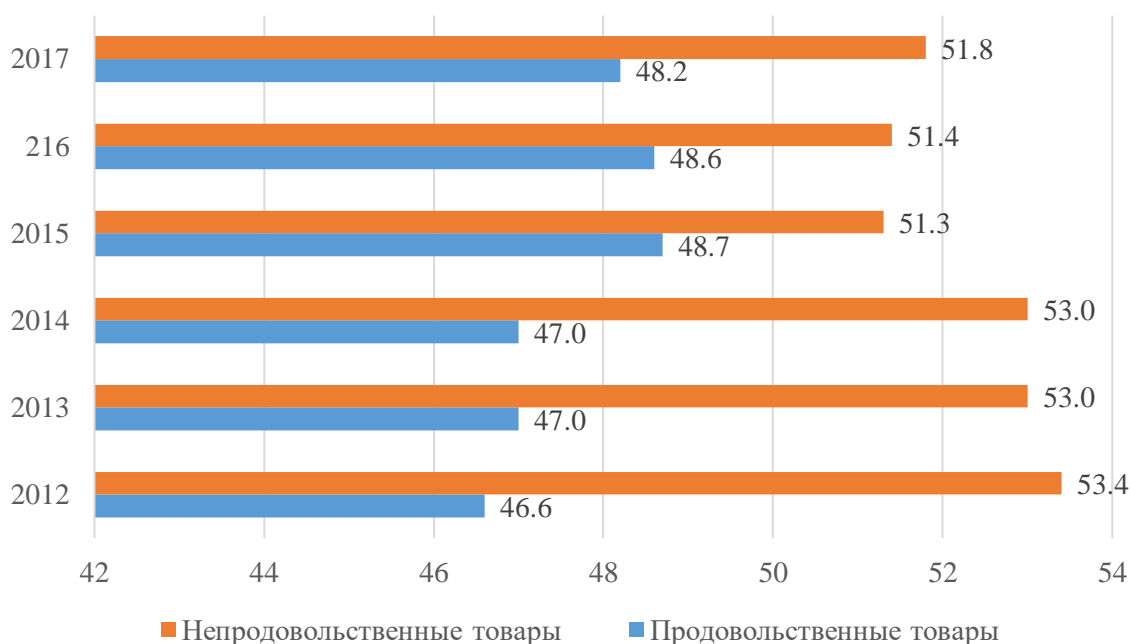


Рисунок 1.6 – Объем потребления продовольственных и непродовольственных товаров за 2012-2017 гг. в России, в фактически действовавших ценах; в процентах к итогу [4]

По данной диаграмме можно сделать вывод, что качественный состав потребительской корзины в исследуемый период изменился. Доля продуктовых категорий в общей корзине выросла. Таким образом, можно говорить об экономии на непродовольственных товарах. Данное явление наблюдается с 2014 года, когда из-за девальвации население в ажиотаже скупало промтовары или запасалось продовольствием.

В 2015 году падение было у небольших региональных сетей и несетевой торговли. В данной ситуации небольшим ритейлерам сложно конкурировать с крупной федеральной розницей по эффективности бизнеса. У крупных игроков на рынке больше возможностей конкурировать по цене благодаря меньшим издержкам [5].

Основная доля потребителей осознала влияние кризиса и инфляции и оптимизирует расходы. Динамика реальных и номинальных повседневных расходов жителей российских городов представлена на рисунках 1.7-1.8.

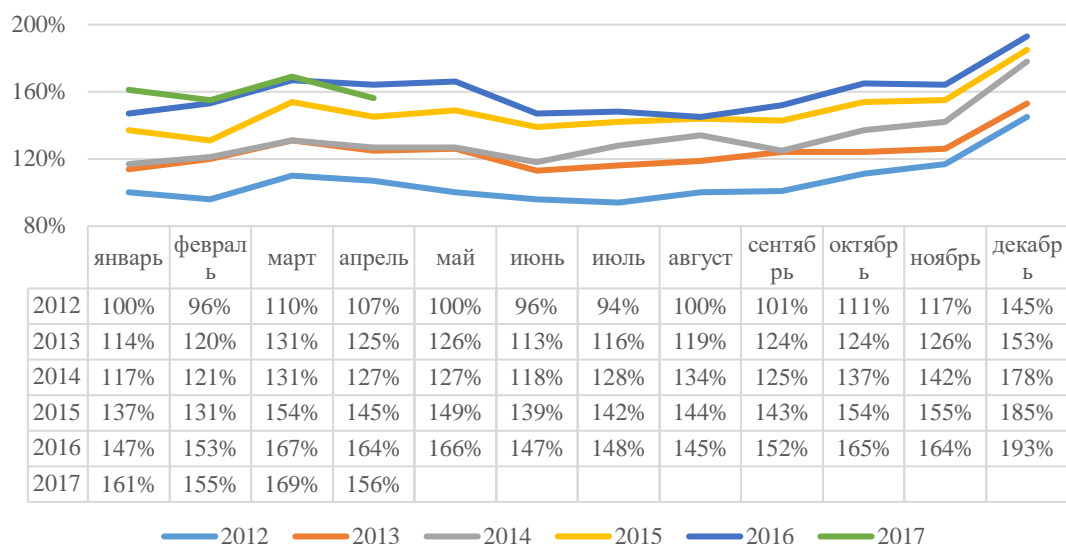


Рисунок 1.7 – Динамика номинальных повседневных расходов жителей российских городов с населением от 100 тыс. жителей, 100%= январь 2012г [6]

Общие повседневные расходы в апреле 2017 года сократились сразу на 6,5% относительно марта. А по сравнению с апрелем 2016 года было потрачено меньше на 4,9%.

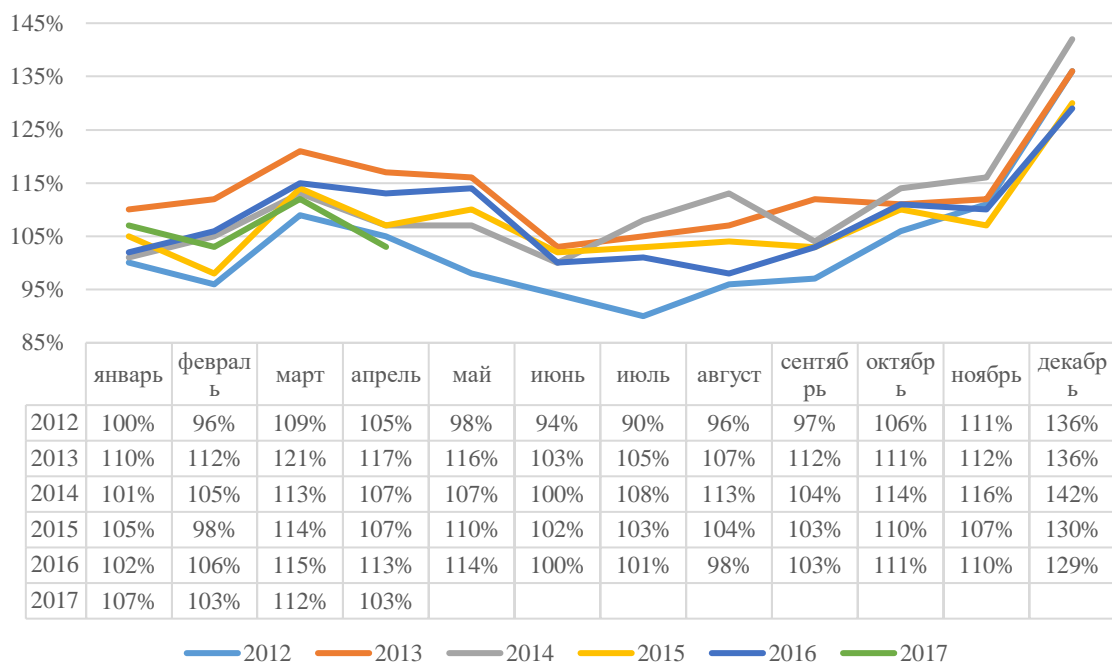


Рисунок 1.8 – Динамика реальных повседневных расходов жителей российских городов населением от 100 тыс. жителей, 100% = январь 2012г [6]



С учетом инфляции за месяц расходы россиян фактически сократились на 6,8%, а в разрезе года на 9%. Таким образом, реальные, то есть «очищенные» от инфляции, расходы оказались самыми низкими за последние пять лет.

Одной из тенденций развития розничной торговли является интернет-торговля. У потребителя появилась возможность приобретать товары в Интернете более выгодно, что обязательно приведет к ослаблению стационарной торговли. Ритейлеры становятся цифровыми брокерами, доставляя товар потребителю на дом напрямую с дистрибуционного склада [7]. Данная тенденция охватила весь мир, Россия не является исключением. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли в России представлена на рисунке 1.9.

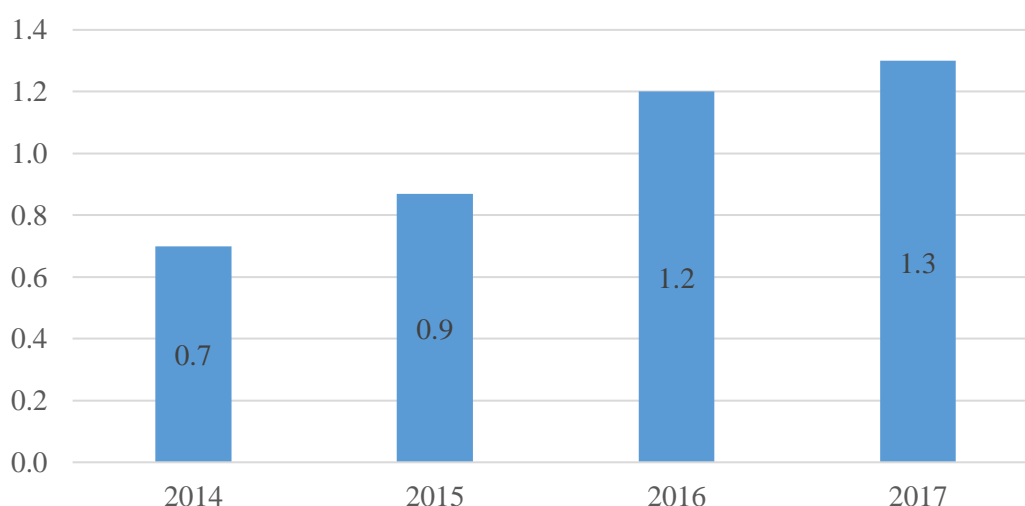


Рисунок 1.9 - Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли в России за 2014-2017 гг., в фактически действовавших ценах; в % [4]

С каждым годом доля продаж в России через Интернет растет. Согласно оценкам «РБК, research» данный рост обусловлен двумя основными факторами:

- увеличение числа интернет-покупателей в России – это главная причина роста рынка. Вклад данного фактора в рост всего рынка составил примерно 60%;

- увеличение частоты осуществления заказов, а также среднего чека покупки. Общий рост в рынок составил порядка 40%. Кроме того, необходимо отметить, что рост среднего чека во многом был связан с ростом цен на импортные товары, которые на сегодня преобладают в большинстве отечественных интернет-магазинов [8].

У рынка интернет-торговли сохраняется огромный потенциал роста, который будет реализовываться по мере выхода России из сложной макроэкономической и внешней политической ситуации. Сегодня следует говорить о существенном отставании рынка интернет-торговли в России от США и стран Западной Европы [8]. Данный факт особенно остро прослеживается при сравнении как количества интернет-покупателей, так и самих оборотов e-commerce в перечисленных странах.

По итогам 2017 года в Россию пришло 37 новых международных розничных компаний, их количество сократилось на 35% по сравнению в 2016 годом. Показатели 2017 года стали самыми низкими за последние 5 лет. В IV квартале 2017 года на российский рынок вышли восемь новых международных розничных операторов. Данный показатель в 3 раза ниже по сравнению с аналогичным периодом прошлого года: тогда свои магазины и заведения открыли 22 компании. Структура распределения новых брендов по профилю представлена на рисунке 1.10 [9].

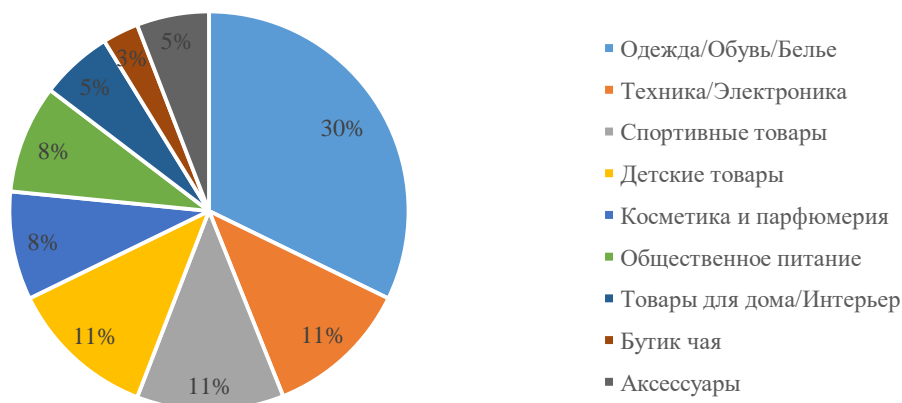


Рисунок 1.10 – Структура распределения новых брендов в России по профилю за 2017г, в % [9]

Почти треть (11 из 37) новых операторов относятся к категории «одежда/обувь/белье». Остальные категории представлены примерно равными долями и сильно отстают от лидера [9].

Далее проанализируем деловые тенденции в розничной торговле. На рисунке 1.11 представлен индекс предпринимательской уверенности.

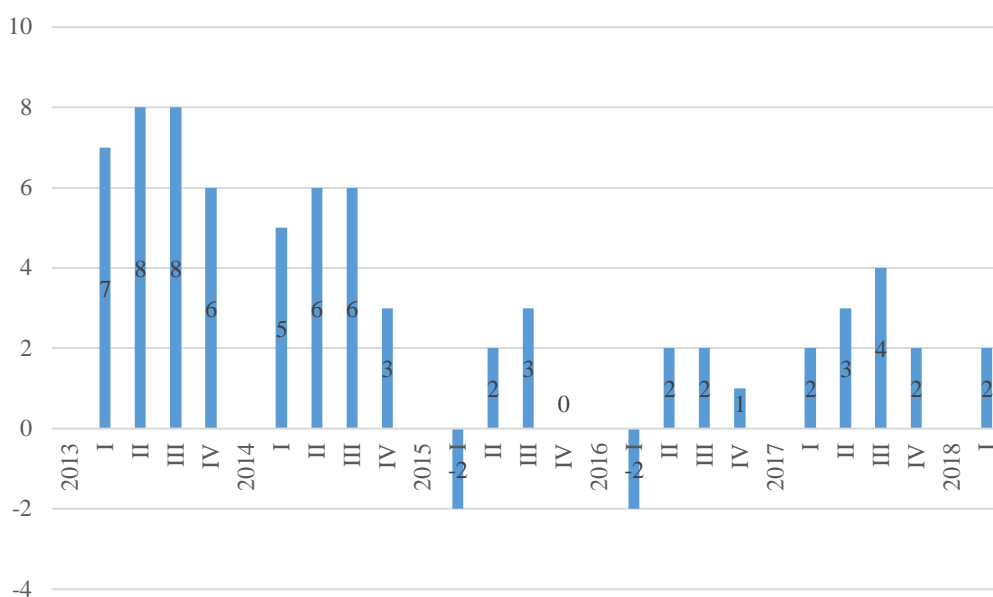


Рисунок 1.11 – Динамика индекса предпринимательской уверенности в организациях розничной торговли в России, балансы, % [4]

По итогам первого полугодия 2016 года впервые с 2015 года результаты конъюнктурного опроса позволили зафиксировать относительное возобновление предпринимательской активности в торговой сфере. Ослабление напряжения выразилось в нивелировании высокой концентрации негативных предпринимательских оценок относительно текущих и будущих тенденций, характеризующих состояние делового климата в торговле.

В частности, свободный индикатор обследования – сезонно скорректированный индекс предпринимательской уверенности преодолел диапазон критически низких значений, увеличившись относительно I квартала 2016 года на 2 п.п. [10]. Рост индекса наблюдается и в 2017 году, максимальное значение зафиксировано в III квартале.

На рисунке 1.12 представлена динамика оценок факторов, лимитирующих развитие организаций, реализующих продовольственные и непродовольственные товары.



Рисунок 1.12 – Динамика оценок факторов, лимитирующих развитие производственной деятельности в России в IV 2017 г., в %[4]

67% опрошенных указали «высокую конкуренцию со стороны других организаций розничной торговли» как главную проблему для бизнеса. Также среди негативных оценок преобладает «недостаточный платежеспособный спрос» - 54%. Данная проблема связана со снижением реальных доходов населения и, как следствие, спад деловой активности.

По данным проведенного анализа можно сделать вывод, что на сегодняшний день наблюдается снижение объема розничных продаж. В частности, данная тенденция прослеживается в снижении розничных продаж непродовольственных товаров. Отмечается стабильный рост продаж вплоть до 2014 г. Однако в 2015 году выявлено снижение продаж практически до уровня 2013 года, что объясняется кризисными явлениями в экономике страны, а также

нестабильности на международной мировой арене. В 2016-2017 гг. рост возобновляется.

Также можно отметить сокращение розничных рынков. При этом число предприятий розничной торговли практически не изменилось. При этом численность индивидуальных предпринимателей имеет незначительные изменения.

## **1.2 Перспективы и проблемы развития рынка DIY в России**

Название торгового формата DIY – это аббревиатура известного английского выражения Do It Yourself, то есть «Сделай это сам». Сегодня формат DIY в условиях российского розничного рынка остается одним из самых востребованных [11].

Первые строительные супермаркеты появились в обор, Великобритании и других государствах Европы в 1950-е годы. Строительный бум начался в европейских странах сразу после Второй мировой войны, когда спрос на материалы и предметы интерьера был высок как никогда. В Советском Союзе формат «Сделай сам» был популярен, так как отсутствие в магазинах выбора товаров, способного удовлетворить спрос, вынуждало граждан самостоятельно решать вопросы с обустройством квартиры или дома. А вот сами строительные магазины, которые могут быть отнесены к категории DIY, появились в России уже в 1990-е годы [11].

В начале 1990-х годов российский рынок DIY не имел ничего общего с развитыми европейскими сетевыми гигантами. Российский рынок зарождался в условиях отсутствия конкуренции и обусловленных этим высокими наценкам. И хотя с приходом европейских гипермаркетов рынок кардинально изменился, осталось несколько отличий. Прежде всего, это ассортимент, который в Европе чуть больше. Стоит отметить, что строительные гипермаркеты в западных странах действительно нацелены на то, чтобы с помощью приобретённых изделий покупатель мог самостоятельно сделать ремонт. Услуги специалистов в

Европе достаточно дороги, поэтому в большинстве гипермаркетов прямо на установленных в торговых залах экранах посетителей подробно инструктируют, как самостоятельно заменить кран, наклеить обои или обустроить открытую веранду.

Ёмкость мирового рынка DIY&Household превышает 1,6 трлн. долл., причем порядка 480 млрд долл. приходится на страны Северной Америки, более 352 млрд долл. на страны Европы и более 283 млрд долл. на Китай. Стоит отметить, что совокупная емкость российского рынка DIY, Household (товары для дома) и Garden (товары для сада) в 2016 году превысила 18,49 млрд евро. Если учитывать продажи в мелкооптовом канале, то общий объем рынка превышает 27 млрд евро (с учетом НДС) [12]. Региональная структура мирового рынка DIY&Household представлена на диаграмме 1.13.

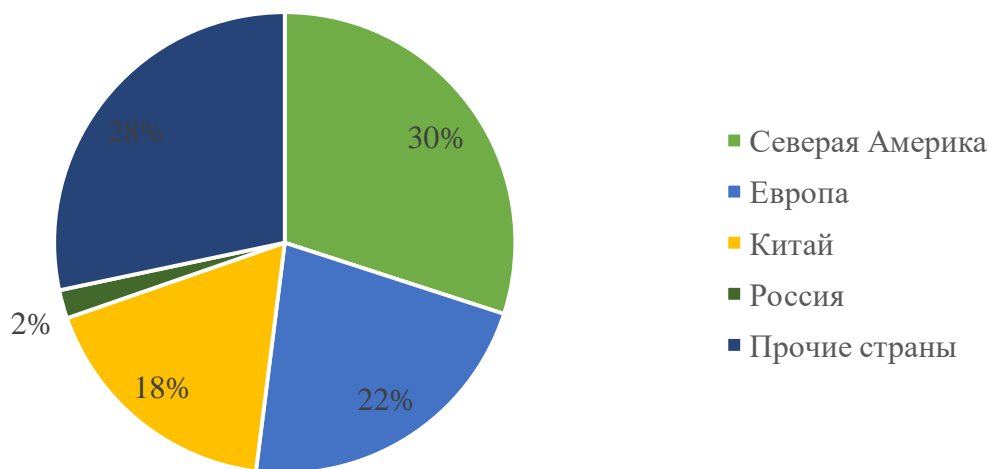


Рисунок 1.13 - Региональная структура мирового рынка DIY&Household за 2017г, в % [13]

Рынок DIY может быть разделен на 4 сегмента:

- garden;
- household;
- soft DIY;

- hard DIY.

Hard DIY - тяжелые, крупногабаритные строительные материалы и инструменты, в основном товары категории hard DIY размещаются на улице или в специальных ангарах, это связано с размерами товаров и их неприхотливостью к условиям хранения. Пиломатериалы, бензоинструмент, электроинструмент, кровельные материалы, сыпучий материал, сухие смеси и т.д. являются отличным примером товаров hard DIY рынка.

Soft DIY - представляет собой строительные и отделочные материалы для работ внутренней отделки, например, обои, лакокрасочный материал, финишная отделка стен и потолков, напольные покрытия, ручной инструмент и тому подобное.

Household - речь идет о товаре, используемом в домашних условиях для создания определенного интерьера в доме. По большей части household это элементы декора, которые приобретаются в заключительном этапе ремонта, но не являются обязательными.

Garden - это разного рода товары и материалы для обустройства садов и дачных участков.

На рисунке 1.14 представлена структура рынка DIY в России.

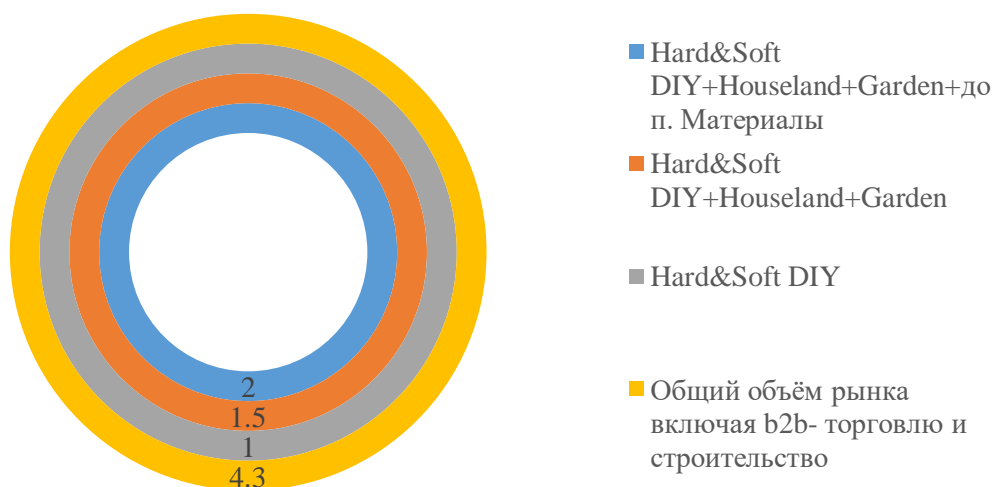


Рисунок 1.14 – Структура рынка DIY России за 2017г, в трлн руб. [13]

На рисунке 1.15 представлена динамика оборота розничной торговли DIY&Household и мебелью в РФ в 2011–2016 гг.

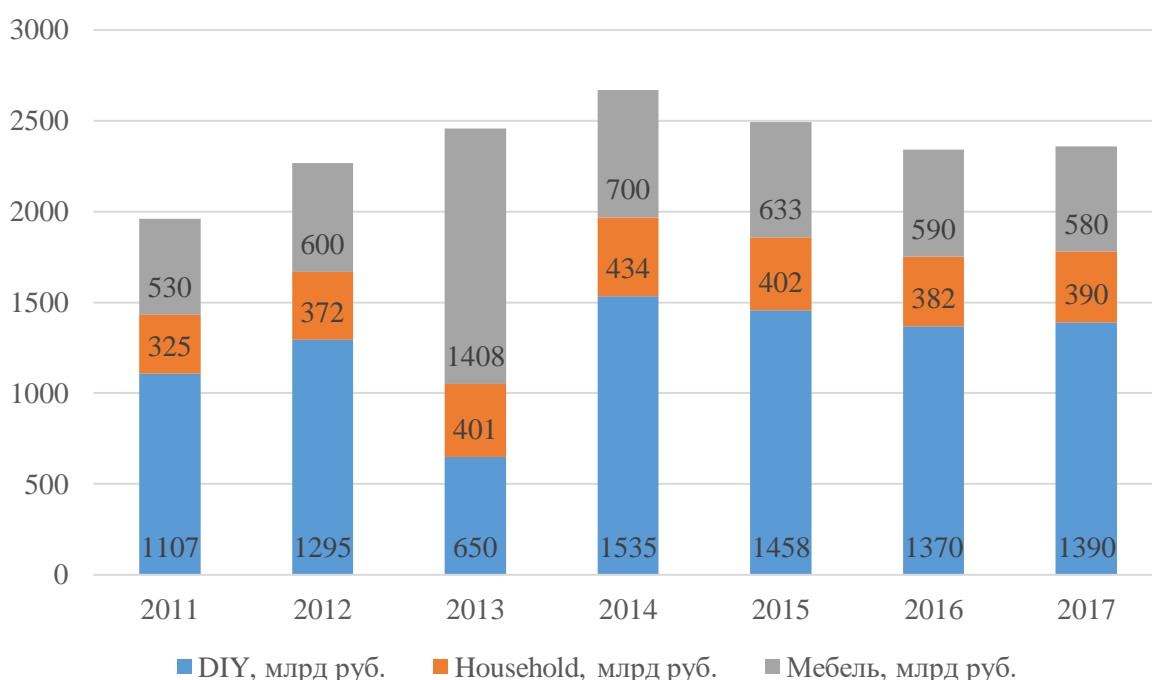


Рисунок 1.15 - Динамика оборота розничной торговли DIY&Household и мебелью в РФ, товаров для дома и сада в РФ за 2011–2017 гг., млрд руб. [13]

Диаграмма показывает, что после пятилетнего роста наблюдается снижение товарооборота в 2015–2016 гг., при этом по итогам 2016 г. объем рынка упал на 6 % по сравнению с предыдущим годом. Сильнее всего пострадал сегмент Hard-DIY: он сократился примерно на 17%, в то время как Soft-DIY – менее чем на 4%. При этом положительную динамику продемонстрировал сегмент Garden. Продажи Household и мебели. Снижение товарооборота обусловлено сокращением реальной заработной платы и реальных доходов населения, а также объемов потребительского кредитования, которое происходило на фоне девальвации рубля и активизации инфляционных процессов [14]. Однако в 2017 году наблюдается рост на рынке DIY.

Данные о реальных располагаемы доходах населения в России представлены на рисунке 1.6.



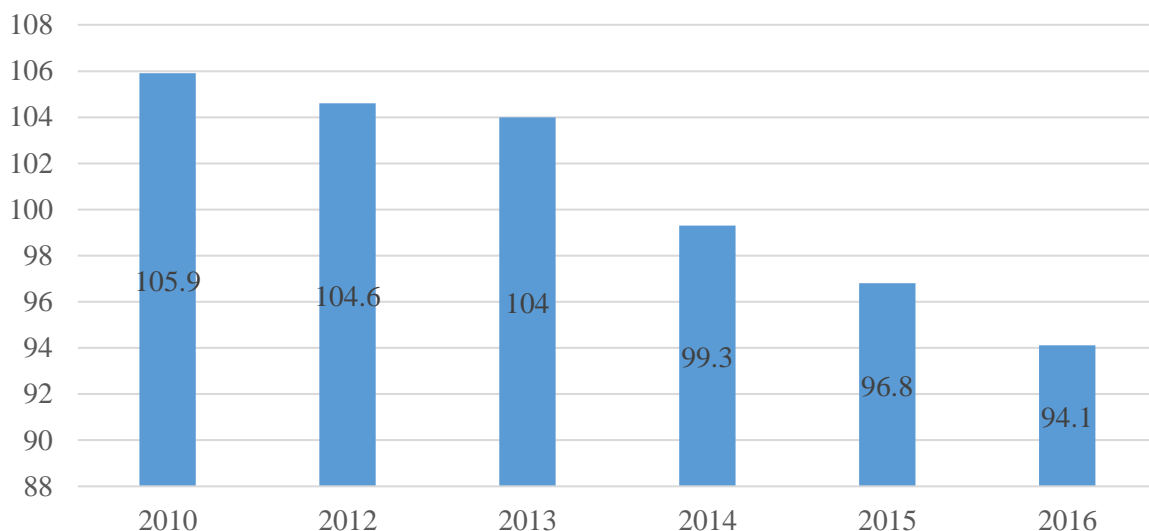


Рисунок 1.6 - Реальные располагаемые денежные доходы населения, в % к предыдущему году [15]

Реальные располагаемые денежные доходы населения с 2014 года продолжают сокращаться. Падение наблюдается четвертый год подряд: в 2016 году реальные доходы россиян сократились на 5,8%, в 2015 году — на 3,2%, в 2014 году — на 0,7%.

Также одной из ключевых факторов падения рынка DIY является снижение ввода жилья в многоквартирных домах (за 2016 г. – падение на 3,4%) и в индивидуальных домах (за 2016 г. – падение на 9,7%). Данные ввода в действие жилых домов в Российской Федерации представлены на рисунке 1.17.

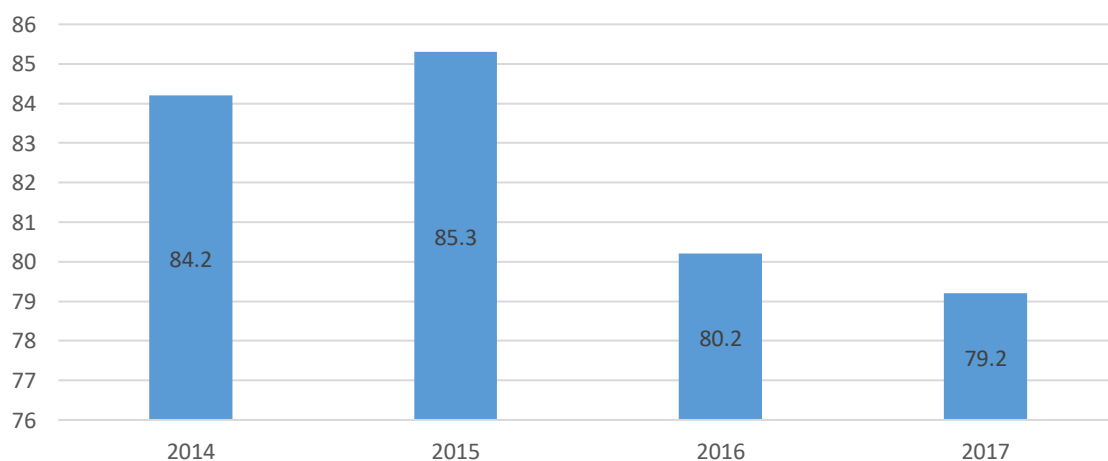


Рисунок 1.17 - Ввод в действие жилых домов в РФ, в млн кв. м [4]

В 2015 году наблюдается незначительный рост ввода в действие жилых домов. Однако начиная с 2014 году мы наблюдаем динамику отрицательного роста по данному показателю. Так в период с 2015 по 2017 года произошло сокращение на 7%. Данная динамика связана с заморозкой многих строек на фоне кризисных явлений в стране.

В контексте нынешнего кризиса немаловажным фактором также становится зависимость от импортных товаров, которые составляют около 40–50 % всего ассортимента, что с учетом колебаний курса валют, возможно, приведет к значительному снижению объема рынка в долларовом выражении.

Не смотря на отрицательную динамику на рынке DIY на сегодняшний день данный период был не всегда. В начале 2000-х, когда рынок DIY только начал развиваться, многим казалось, что это буквально «золотая жила». Спрос на невиданные доселе на постсоветском пространстве продукты и решения, внезапно ставшие доступными широкому потребителю, был феноменально высок.

Однако пресыщение наступило довольно быстро, к тому же в Россию пришли сети DIY. Их широкий выход на рынок онлайн-продаж, совпавший времени с двумя подряд экономическими кризисами – 2008 и 2014 годов, буквально «добил» мелких торговцев. Ценовая конкуренция на рынках и в торговых центрах стала настолько высока, что малым предпринимателям едва хватило прибыли на оплату аренды, и в 2015 году торговые площади начали пустеть [16].

Мелкие игроки на рынке DIY не могут предложить покупателю столь же широкий ассортимент и низкие цены, как крупные федеральные и региональные сети. Но у них есть другое преимущество – гибкость, возможность быстро адаптироваться под нужды клиентов и предлагать им разносторонний персональный сервис.

В таблице 1.2 представлен ранговый рейтинг крупнейших розничных и оптово-розничных операторов DIY.

Таблица 1.2 – Группировка крупнейших операторов сегмента DIY по показателю выручки в России в 2016 г. [17]

Выручка	Торговые сети
Лидер (выручка более 180 млрд руб.)	«Leroy Merlin»
I (сети с выручкой от 10 до 40 млрд руб.)	«ОБИ», «Castorama», «Максидом», «Петрович», «Строительный двор», «Бауцентр» и т.д.
II (сети с выручкой от 4 до 10 млрд руб.)	«Мега строй», «Твой дом», «Старт», «Стройландия», «ДальТоргСервис» и т.д.
III (сети с выручкой от 2,5 до 4 млрд руб.)	«Еврострой», «Домострой», «Стройпарк», «Доминго», «Стройдача» и т.д.
IV (сети с выручкой от 2 до 2,5 млрд руб.)	«Мегаполис», «Вектор», «Стройгигант», «Мой дом», «Isolux», «Красный мамонт» и т.д.
V (сети с выручкой от 1,3 до 2 млрд руб.)	«ОРДЕР», «ЛЕО», «Элемент», «Чистые материалы», «Мир ремонта» и т.д.

Региональные сети DIY не выдерживают конкуренции с международными игроками (в первую очередь с Leroy Merlin): так, в 2016 году прекратила существование федеральная сеть «Метрика», а вся недвижимость (несколько гипермаркетов) продана. К основным юридическим лицам ГК «Трест СКМ» поступили иски о банкротстве, причем 5 объектов под брендом «Суперстрой» проданы компании Brozex, а более 20 объектов – закрыты. В начале 2017 года были закрыты оставшиеся торговые объекты, сеть прекратило своё существование. Крупнейшая сеть Сибирского ФО «Домоцентр» в 2016 году закрыла все торговые объекты и выставила на продажу бренд, недвижимость и запасы.

На рисунке 1.18 показаны индексы физического объема розничной продажи строительных материалов с 1992 по 2016 гг.

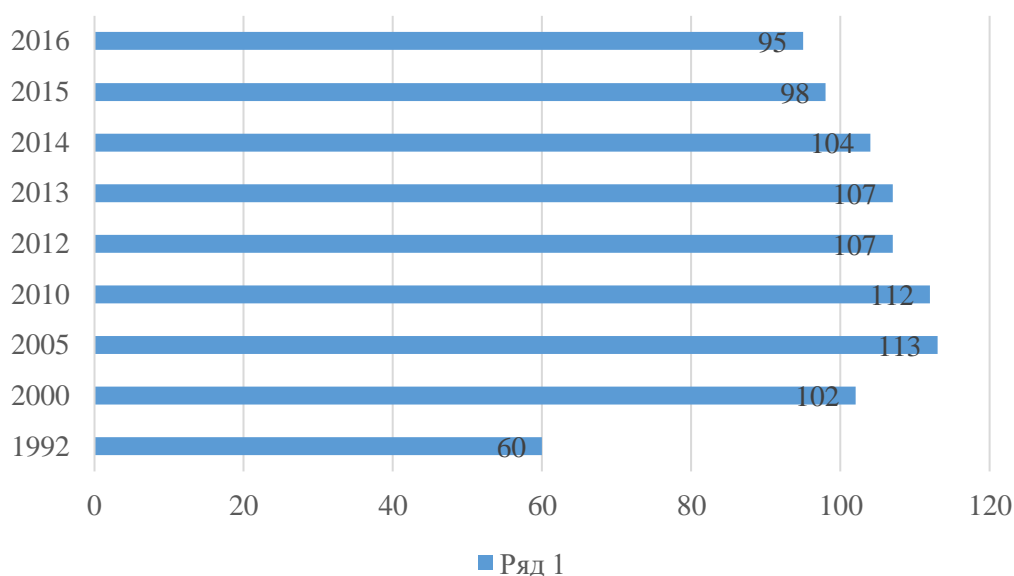


Рисунок 1.18 – Индексы физического объема розничной продажи строительных материалов, в % к предыдущему году [15]

Данный диаграммы видно, что рост индексов физического объема розничной продажи строительных материалов прекратился в 2014 году. Это связано в первую очередь с экономическими и стагнационными явлениями экономики.

Едва оправившись от падения продаж в кризисном 2009 году, российский рынок DIY столкнулся с новым испытанием – на этот раз стагнация экономики. Чтобы в условиях сжимающегося спроса и роста конкуренции не растерять покупателей, крупным и мелким игрокам рынка DIY приходится самым серьезным образом пересматривать свои установки на развитие, управление продажи и продвижение.

Эксперты ещё в 2013 году обращали внимание на значительное перепроизводство в сегменте строительных материалов, достигающее по некоторым позициям 300% и даже более. Показательным было также отсутствие рост цен на продукцию в данном сегменте в течение почти двух лет. И все равно

сегодня можно наблюдать отчетливые признаки снижения покупательской активности из-за уменьшения реальных доходов населения и подорожания кредитов. Сложнее всего приходится наиболее уязвимым форматам – рынкам и ярмаркам стройматериалов, специализированным торговым центрам и небольшим магазинчикам, которые испытывают жесткую ценовую конкуренцию в условиях агрессивной экспансии сетевых гипермаркетов – OBI, Leroy Merlin, Castorama и др [18].

В условиях снижения покупательской активности становится важен каждый клиент. Поэтому для всех торговых форматов одной из актуальнейших задач стало повышение лояльности покупателей. Все необходимое для планируемого ремонта редко закупается за один визит. Поэтому нужно сделать все возможное, чтобы покупатель возвращался снова и снова.

Стимулирование с помощью сезонных распродаж и скидок на определенные группы товаров, столь популярное в продуктовом и FMCG сегменте ритейла, - не самый эффективный инструмент для выстраивания долгосрочных отношений с клиентами в DIY-сегменте. Его специфика состоит в том, что ремонт или частное строительство не предполагают спонтанных покупок.

Гораздо более эффективным способом повышения лояльности – бонусные и дисконтные карты. Обычно они считаются прерогативой крупных сетевых ритейлеров, но фактически это решение доступно даже небольшим магазинам.

В настоящее время пользователи Интернета – это наиболее активная платежеспособная часть населения. Так что игнорировать значимость этого канала продвижения и продаж в настоящее время легкомысленно. Однако, согласно исследованию аналитиков справочного агентства 2GIS, более 50% российских компаний не имеют даже простого сайта-визитки, что затрудняет их поиск потенциальными клиентами.

По мнению Алексея Федорова, управляющего партнера сети «220 Вольт», распространению онлайн-торговли в DIY-сегменте мешают трудности с продажей многих категорий товаров, которые невозможно эффективно

представить в сети. Это, например, материалы для отделки, сайдинг, фурнитура, обои и т.д.

Для игроков в сегменте DIY период легкого развития закончился. Новая реальность, к которой придется спешно адаптироваться, - это работа в условиях рецессии и снижения покупательской активности. Каждой компании придется искать собственное решение для выживания: оптимизировать затраты и ассортимент, искать новых партнеров и поставщиков, увеличивать лояльность покупателей, развивать онлайн продажи, придумывать десятки новых ходов, чтобы удержаться на этом высоком конкурентном рынке.

### **1.3 Особенности формирования конкурентных преимуществ на рынке DIY**

Динамичное развитие торговли способствует усилению конкуренции, а также изменению специфики конкурентной борьбы.

Происходящие изменения приводят к осознанию того, что без грамотно сформированных конкурентных преимуществ ни одно торговое предприятие не может функционировать на рынке и выполнять основную функцию – получение прибыли.

Основой формирования конкурентных преимуществ являются цель деятельности предприятия и связанные с ней задачи, которые необходимо достичь исходя из условий, доминирующих на рынке.

Целью достижения конкурентных преимуществ в сфере торговли является наилучшее удовлетворение покупательских потребностей. Однако самих покупателей нельзя рассматривать как конкурентную силу. Они являются в большей мере источником поступления денежных средств и целью конкурентной борьбы потенциальных и существующих конкурентов.

Поэтому на основе выявления ценностей, которые стремятся получить потребители в процессе посещения торгового предприятия, должна строиться эффективная конкурентная стратегия, позволяющая обеспечить формирование

стратегических конкурентных преимуществ, а в долгосрочной перспективе - возможность сохранения высокого уровня конкурентоспособности [19].

Конкурентное преимущество для торгового бизнеса обеспечивает: перспективы долгосрочного роста; стабильность работы; получение большей нормы прибыли с продажи товаров; создание барьеров для новых игроков при выходе на рынок. Следует отметить, что конкурентные преимущества могут быть найдены всегда и для любого типа бизнеса. Для этого следует провести грамотный анализ своего продукта и продукта конкурента.

Понятие «конкурентное преимущество» было научно обосновано М. Портером в 1970-1980-х годах прошлого века. Российским исследователем в области управления конкурентным преимуществом является Р.А. Фатхутдинов. В таблице 1.3 приведены различные понятия «конкурентных преимуществ» как отечественных, так и зарубежных авторов.

Таблица 1.3 – Понятия «конкурентных преимуществ», данные зарубежными и отечественными авторами

ФИО автора	Понятие
Малова И.В., Кузнецова И.Д. [20]	- это положение того или иного предприятия на рынке для преодоления конкурентной борьбы, привлечения покупателей и получение прибыли
М. Портер [21]	- это экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке
Р.А. Фатхутдинов [22]	- это какая либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами
Ж.Ж. Ламбен [23]	- это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами
Фокин Н. [22]	- это такие характеристики продукции предприятия, которые позволяют ему опережать конкурентов по показателям рентабельности и устойчивости его рыночной позиции.

При определении сущности понятия «конкурентное преимущество», необходимо учитывать, что: конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании; конкурентное преимущество носит относительный, а не абсолютный характер, так как может быть оценено

только путем сравнения характеристик, которые влияют на экономическую эффективность продаж; относительность конкурентного преимущества проявляется в привязанности к конкретным условиям и причинам [24]. Исходя из вышеизложенного, можно дать следующее определение «конкурентных преимуществ торгового предприятия».

Конкурентные преимущества торгового предприятия – это такой набор характеристик товара (продукции), который позволяет доминировать над аналогичными характеристиками товара конкурентов на рынке для привлечения покупателей с целью увеличения прибыли, устойчивости рыночных позиций и конкурентоспособности. Конкурентные преимущества товара непосредственно влияют на конкурентное преимущество предприятия, выражающееся в противостоянии конкурентам и сохранении своих конкурентных позиций на потребительском рынке, а так же воздействуют на конкурентоспособность.

На рисунке 1.19 приведено влияние конкурентных преимуществ на конкурентоспособность, конкуренцию и формирование стратегии предприятия.

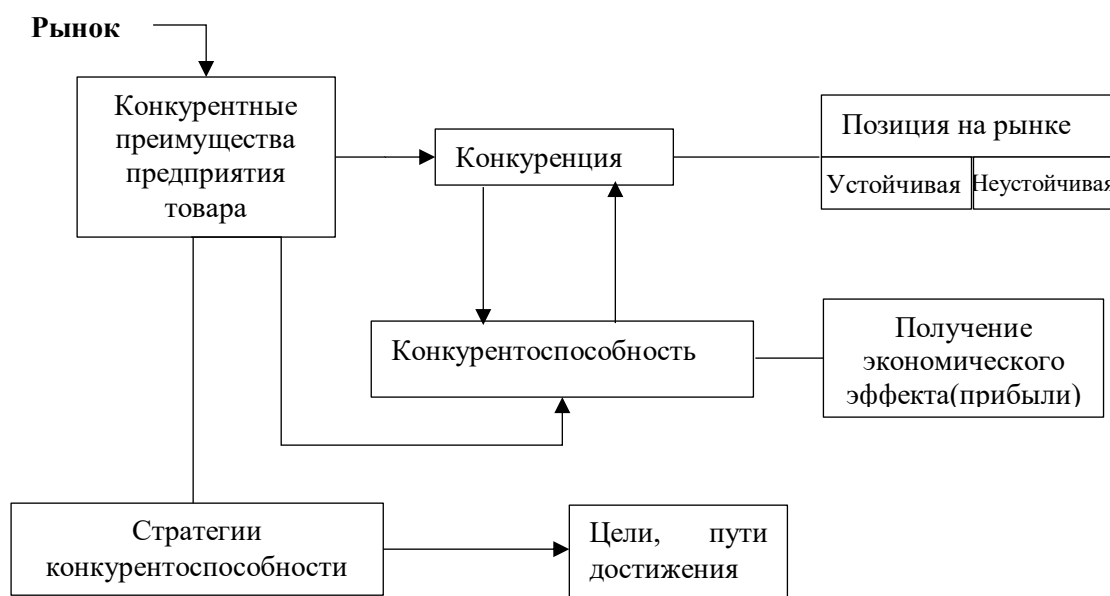


Рисунок 1.19 - Влияние конкурентных преимуществ на конкурентоспособность, конкуренцию и формирование стратегии предприятия



Таким образом, конкурентные преимущества торговых предприятий позволяют противостоять конкуренции и обеспечивать устойчивые позиции на потребительском рынке, дают возможность быть конкурентоспособным для получения эффекта синергии, реализовать стратегии развития предприятия для достижения поставленной цели в условиях резистентности (устойчивость организации к воздействию различных факторов).

Ж.Ж. Ламбен подразделяет конкурентные преимущества на внутренние и внешние. Внешние конкурентные преимущества в малой степени зависят от предприятия, внутренние целиком определяются руководством предприятия [23]. М. Портер выделяет два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки торговых предприятий должны отражать реализацию товара (продукции) с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация способна обеспечить покупателя товаром (продуктом) высокого качества, товарами рыночной новизны [21].

Необходимо отметить, что предприятия торговли систематически проводят анализ структуры издержек и ведут работу по их снижению. Торговые предприятия снижают уровень издержек, как правило, за счет смены поставщиков, перехода на продукцию местных производителей, внедрения аутсорсинга. Дифференциация товаров розничными предприятиями торговли обеспечивается разнообразием ассортимента, качеством товара, появлением товаров-новинок.

Конкурентные преимущества розничных предприятий торговли проявляются, прежде всего, в товаре, качестве обслуживания, цене, низких издержках и должны быть измерены и оценены экономическими показателями, например, высоким объемом продаж, рентабельностью, большей долей рынка. Конкурентным преимуществом предприятия может выступать высокий уровень компетентности, который проявляется в доминировании над конкурентами. Чаще всего выделяют две группы факторов, обеспечивающих предприятию конкурентные преимущества [25]: материальные, т.е. превосходство в ресурсах (в нашем случае наличие широкого и глубокого ассортимента строительного

товара); нематериальные – наличие патентов, высокое мастерство, умение, способности, квалификация персонала.

Можно выделить следующие конкурентные преимущества предприятий розничной торговли в формате DIY:

- удобное для клиентов расположение;
- ценовая политика (большую долю ассортимента составляют бюджетные товары, представленные в различных вариантах);
- вариативность ассортимента (ассортиментный ряд будет представлен не только товарами популярных производителей, но также менее распространенными марками);
- система лояльности клиентов (система скидок для постоянных клиентов).

В настоящее время на первый план в числе конкурентных преимуществ на рынке DIY выходит инновационный подход к продажам, внедрение передовых технологий в процессе взаимодействия с клиентом.

В современных условиях рыночных отношений в сфере розничной торговли эффективная организация самого процесса обслуживания покупателей связана с управлением финансовыми результатами деятельности, непосредственно оказывающими влияние на объем товарооборота и величину прибыли. При этом, необходимо принимать во внимание и тот факт, что прибыльность организаций сферы розничной торговли напрямую зависит от удовлетворенности и лояльности потребителей.

Важное значение принимает и тот факт, что в долгосрочной перспективе качественный уровень обслуживания клиентов позволяет существенно уменьшить издержки торгового предприятия и способствует росту прибыли. Так, например, такой результат достигается за счет уменьшения затрат на рекламу. Не для кого не секрет, что лояльный покупатель сам выступает в качестве рекламы, так как рассказывает о своем любимом торговом предприятии всем друзьям и знакомым. И несомненно можно с достоверностью утверждать,

что привлечение нового покупателя во всех сферах деятельности обходится руководству намного дороже, чем удержание уже имеющегося.

Чем выше полезность, связанная с посещением торгового предприятия, тем больше выгод получает потребитель. Полезность в данном случае будет зависеть от восприятия потребителя, его индивидуальных характеристик и предпочтений. Более высокую полезность потребитель получает при наличии положительных эмоций и впечатлений во время и после покупки.

Поэтому стратегически важным решением является поиск способов увеличения полезности предложения товаров и услуг, которые наиболее полно отвечают потребностям целевых групп клиентов.

Также к конкурентным преимуществам во внешней среде относятся:

- опыт работы на рынке;
- устойчивые партнёрские отношения с поставщиками, наличие статуса дистрибьютора ряда крупных поставщиков;
- наличие в группе компаний предприятий, отвечающих за каждый цикл деятельности группы, в т.ч. оптовая компания-трейдер, розничная компания, строительная компания, автотранспортное предприятие, девелоперская компания;
- доля, которую занимает компания на рынке DIY.

Одним из важных конкурентных преимуществ на рынке DIY является работа с B2B-клиентами. Автоматизация работы с B2B-клиентами - один из способов завоевания рынка DIY. Как правило компании свой ассортимент, предлагая, как узкоспециальную розницу для B2B-клиентов, так и узкий ассортимент для B2C, охватывая и обеспечивая таким образом, клиентов всех категорий.

Руководство торгового предприятия постоянно должно держать в поле зрения конкурентные преимущества, т.к. снижение внимания может привести к уменьшению прибыли, изменению доли рынка, росту риска, усилению конкуренции [26].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Кент, Т. Розничная торговля: учебник [Электронный ресурс] / Т. Кент, О. Омар // Москва:Юнити-Дана. – 2015. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com>
- 2 Памбухчиянц О. В.. Технология розничной торговли: учебник [Электронный ресурс] / О. В. Памбухчиян //Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». – 2016. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>
- 3 Смирнова, И. А. Исследование рынка предприятия розничной торговли / И. А. Смирнов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. –Т. 2. №3. – С. 181-186.
- 4 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
- 5 Гущина, Е. Г. Анализ динамики и тенденций развития розничной торговли в России / Е. Г. Гущина, Е. А. Гончарова // Известия Волгоградского технического университета. – 2016.– №7.– С. 70-75.
- 6 Потребительские заморозки // Современная торговля. – 2017. – № 6. – С.16-18
- 7 Розничная торговля в стационарных магазинах – устаревшая модель? // Современная торговля. – 2017. – №9. – С. 42-51
- 8 Микаелян И. Объем и структура рынка российской интернет-торговли / И. Микаелян // Современная торговля. – 2015. – № 9. – С. 32-36
- 9 Современная торговля [Текст]: журнал для руководителей торговых предприятий. – Москва: Панорама. – 2018. – №3. – С. 4-5
- 10 Остапкович Г. В. Деловые тенденции в розничной торговле : итоги первого полугодия 2016 года. / Г. В. Остапкович, И. С. Лола // Современная торговля. – 2016. – № 6. – С. 16-21
- 11 Крылова, Н. Н. Тенденции развития торгового формата DIY / Н. Н. Крылова // Инновации в науке. – 2016. – № 56-2. – С. 106-113

12 Мировой рынок DIY оценили в 567 млрд евро: [Электронный ресурс] // Магазин по продаже маркетинговых исследований. Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10035/>

13 INFOline. Рынок DIY РФ. Анализ регионов, тенденции 2017 года, прогноз до 2019 года: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://infoline.spb.ru>

14 Завьялова, А. В. Тенденции развития торгового формата DIY / А. В. Завьялова // Конкурентоспособность территорий Материалы XX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. – 2017. – №4. – С. 21-24

15 Россия в цифрах. - М.: Росстат. – 2017. – 435 с

16 Виноградов А. Малый бизнес в условиях кризиса : как найти свою нишу на рынке товаров для обустройства и ремонта / А. Виноградов // Современная торговля. – 2016. – № 6. – С.25-27

17 INFOline. Аналитическая база: 600 универсальных и специализированных торговых сетей DIY РФ: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://infoline.spb.ru/shop/issledovaniya-rynkov>

18 Калачева Н. Сегмент DIY: выжить в кризис / Н. Калачева // Современная торговля. – 2016. – №9. – С52-56

19 Калинушкин, В. С. Совершенствование конкурентных преимуществ в розничной торговле / В. С. Калинушкин // Управление и экономика в XXI веке. – 2017.– № 3.– С. 7-11.

20 Малова, И. В. Методическое обеспечение конкурентоспособности на основе оценки уровня обслуживания торгового предприятия / И. В. Малова, И. Д. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №7 (48). – С.784 - 79

21 Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер с англ. / М. Портер. – Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 2016. – 896 с.

22 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – М.: Маркетинг, 2011. – 576 с.

23 Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и оперативный маркетинг: пер. с англ. 2-е изд / Ж. Ж. Ламбен. – СПб: Питер, 2010. – 720 с.

24 Малова, И. В. Методическое обеспечение конкурентоспособности на основе оценки уровня обслуживания торгового предприятия / И. В. Малова, И. Д. Кузнецова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №7 (48). – С.784 - 790

25 Штейн, О. И. Формирование маркетинговой конкурентной стратегии предприятий Крыма на основе определения конкурентных преимуществ / О. И. Штейн // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – №1. – С.72- 80.

26 Кузнецова, И. Д. Конкурентные преимущества предприятий торговли в розничной среде / И. Д. Кузнецова, Н. В. Фомина // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2017. – № 4. – С. 79-86.