

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН»)**

студентки 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Луценко Ксении Олеговны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Аракчеева С.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## ВВЕДЕНИЕ

В обстоятельствах глобализации особую значимость принимает разработка новых перспективных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий. Мощный приток новых компаний и как результат этого усиление конкурентной борьбы вынуждает имеющиеся фирмы всерьез подумать над тем, как бы не уменьшить свои доходы и не лишиться части своей рыночной доли.

Актуальность выбранной темы дипломной работы заключается в том, что окончательная задача любой компании - это победа в конкурентной борьбе. Победа не случайная и не единовременная, а как закономерный результат квалифицированных и стабильных усилий компании. Достигается она или нет - находится в зависимости от конкурентоспособности компании, то есть от того, насколько она лучше по сравнению с аналогами - услугами и продукцией иных компаний.

Конкуренция считается важным компонентом рыночного механизма.

Целью данной дипломной работы является анализ конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен».

В связи с поставленной целью следует решить следующие задачи:

- исследовать понятие конкурентоспособности торговой компании и факторы, ее определяющие;
- изучить методы и показатели конкурентоспособности;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику компании;
- осуществить анализ внешней и внутренней среды;
- провести комплексную оценку показателей конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен»;
- разработать мероприятия и рекомендации по повышению конкурентоспособности товара ООО «Леруа Мерлен».

Предметом изучения данной работы являются механизмы, процессы и способы оценки конкурентоспособности товара на примере ООО «Леруа Мерлен» и пути повышения её уровня.

Объектом изучения является компания ООО «Леруа Мерлен».

При написании работы были применены методы синтеза и анализа, сравнения и прогнозирования, а также монографический метод, в основу которого входит глубокое изучение и подробное описание хозяйственной деятельности отдельных единиц из всей совокупности исследуемых объектов.

Объем и структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, восьми подразделов, заключения, списка используемой литературы, глоссария и приложения.

В первом разделе «Теоретические основы конкурентоспособности торговых предприятий» рассмотрены теоретические аспекты, которые характеризуют определения «конкурентоспособность» и «конкуренция», а кроме того методы и показатели конкуренции.

Во втором разделе «Анализ конкурентоспособности

ООО «Леруа Мерлен» отражены воздействие внешней и внутренней среды на конкурентоспособность компании, был проведен ее анализ. Для этого применялись разнообразные методы оценки конкурентоспособности компании.

В третьем разделе «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен» представлены и разработаны пути увеличения конкурентоспособности, предложены мероприятия, внедрение которых даст возможность увеличить конкурентоспособность компании.

В заключении подведен итог дипломной работы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Понятие конкурентоспособности торговой компании и факторы, ее определяющие.** Под конкурентоспособностью понимают обладание свойствами, которые создают преимущества для субъекта экономического соревнования. Носителями данных свойств могут быть различные виды продукции, организации и предприятия, которые образуют конгломератные либо отраслевые объединения, ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений.

Все многообразие конкурентных отношений, которые возникают в сфере экономики, можно с определенной долей условности подразделить на 3-и уровня: микроуровень, мезоуровень, макроуровень.

Соответственно конкурентные факторы и характеристики, которые их определяют, подразделяются на:

- микроуровневые;
- мезоуровневые;
- макроуровневые.

Виды конкурентоспособности:

1) в отношении рынка, на:

- национальном рынке;
- глобальном рынке (мировом);
- местном рынке;
- региональном рынке.

2) по уровню конкурентных отношений<sup>1</sup>:

- конкурентоспособность компании;
- конкурентоспособность продукции;
- конкурентоспособность государства;

---

<sup>1</sup>Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. - №1. – С.38-59.

- конкурентоспособность региона (города).

3) По подходу к управлению предприятием<sup>1</sup>:

- фактическая конкурентоспособность;
- стратегическая конкурентоспособность.

Структурные составляющие конкурентоспособности<sup>2</sup>:

1. Конкурентоспособность располагаемых ресурсов.
2. Конкурентоспособность предложения.
3. Конкурентоспособность предпринимательской идеи.
4. Конкурентоспособность менеджмента компании.

**Методы оценки конкурентоспособности торговой компании.** Наиболее известные на сегодняшний день методы и модели оценки конкурентоспособности компании и товара можно разделить на 2-е группы: графические и аналитические методы.

Вопрос о конкурентоспособности компании и способах ее достижения является основным в рамках маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования - это систематический сбор, анализ и отражение данных, которые необходимы для решения стратегических и тактических задач, стоящих перед компанией на том либо ином рынке в тех, либо иных условиях<sup>3</sup>.

Маркетинговые исследования обычно включают 2-е составляющие<sup>4</sup>:

- 1) рыночное исследование;

---

<sup>1</sup>Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 2015. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2013. С. 48

<sup>2</sup>Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. - №1. – С.41

<sup>3</sup>Лебедева О.А., Лыгина Н.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. С. 6

<sup>4</sup>Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm> (датаобращения 20.03.2017) Заглавиес экрана, язык русский.

2) исследование деятельности самой компании.

Конкурентоспособность компании может достигаться при выборе соответствующей конкурентной стратегии.

Стратегия (от греч. «стратогос» - войско, «эгос» - веду) - это абстрактно-нормативное представление о способе достижения перспективной цели компании (в рамках ее миссии), которая учитывает внутренние и внешние условия ее существования и отражает основные этапы пути прихода к цели.

Процесс разработки стратегии компании с целью достижения конкурентоспособности включает:

- оценку взаимодействия внешних и внутренних факторов;
- определение конкурентоспособного стратегического положения компании на рынке;
- выработку конкурентоспособной стратегии, которая отвечает сложившейся ситуации и целям компании;
- определение стратегических альтернатив поведения компании на рынке и ее развития.

Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения<sup>1</sup>.

Пять конкурентных сил - угроза появления субститутов, угроза вхождения на рынок новых участников, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей и соперничество между действующими конкурентами - отражают тот факт, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков.

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

- дифференциация;

---

<sup>1</sup>Портер М. Конкуренция: Уч. Пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. С.

- абсолютное лидерство в издержках;
- фокусирование<sup>1</sup>.

Принятие решения об использовании той либо иной конкурентной стратегии может базироваться на модели Портера.

Базовые варианты стратегии могут также существенно изменить атмосферу и корпоративную культуру, потребовать различных стилей руководства, а также привлечь людей различного типа.

**Показатели конкурентоспособности.** Конкурентоспособность компании характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции<sup>2</sup>.

Рассмотрим отдельно все составляющие показатели конкурентоспособности товара.

Номенклатура параметров, которые используются при оценке конкурентоспособности, включает две обобщающие группы<sup>3</sup>:

- 1) параметров качества (технических);
- 2) экономических параметров.

К группе технических относятся:

- Эргономические параметры;
- Параметры назначения.

К группе экономических параметров относятся полные затраты потребителя (цена потребления) по приобретению и потреблению продукции, а также условиями ее использования и приобретения на конкретном рынке.

Полные затраты потребителя в общем случае включают текущие и единовременные затраты.

Окончательное решение по выбору номенклатуры параметров, которые

---

<sup>1</sup>Захаров А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия. (Мировой опыт) // Внешнеэкономический бюллетень. – 2004. - №4. – С.11

<sup>2</sup>Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2014. С. 152

<sup>3</sup>Кожекин Г.Я., Мисербиева С.Г. Маркетинг предприятия: Учебное пособие. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2014. С. 182

используются при оценке конкурентоспособности продукции, принимается экспертной комиссией с учетом конкретных условий использования этой продукции и целей оценки.

**Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Леруа Мерлен».** Международная розничная сеть ООО «Леруа Мерлен», основной офис которой находится во Франции, открывает свои гипермаркеты в России, где реализуют все необходимые товары для строительства, отделки и обустройства квартир, домов и дач.

В декабре 2016 года магазин Леруа Мерлен открылся в г. Саратове по адресу Усть-Курдюмское Шоссе 5.

Экономическую характеристику компании возможно представить в виде следующей таблицы 2.1

Таблица 2.1 Основные показатели деятельности ООО «Леруа Мерлен», в тысячах рублей

<b>Показатель</b>	<b>Январь 2017</b>	<b>Февраль 2017</b>	<b>Март 2017</b>	<b>Апрель 2017</b>	<b>Темп роста (в процентах)</b>
ТО (тыс. руб.)	110120	140035	210365	230780	209
Количество персонала (человек)	211	211	211	211	-
Торговая площадь (тыс. кв. м)	16,5	16,5	16,5	16,5	-
Закупочная стоимость (тыс. руб.)	77084	98024	147255	161546	209
Коммерческие и управленческие расходы (тыс. руб.)	15416	19605	29451	32309	209
Прибыль (убыток) (тыс. руб.)	12333	15683	23560	25847	209
Эффективность труда (тыс. руб.)	521	663	996	1093	209
Эффективность использования торговых площадей (тыс. руб.)	6673,9	8486,9	12749,4	13986,7	209
Эффективность продаж (в процентах)	1,5	1,9	2,8	3,1	-

За 4 месяца 2017 года прослеживается четкая тенденция к росту товарооборота компании ООО «Леруа Мерлен».



Таким образом, исследование главных характеристик продемонстрировало нам, что ООО «Леруа Мерлен» начиная с открытия гипермаркета 20 декабря 2016 года, уверенно повышает объём продаж, что влечёт за собой повышение доходов и это благоприятно характеризует деятельность компании.

**Анализ внешней и внутренней среды.** Для проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды применяем метод SWOT-анализа, итоги которого сводятся в таблице 2.2.

Таблица 2.2 SWOT – Анализ слабых и сильных сторон ООО «Леруа Мерлен»

<b>Внутренние факторы</b>	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами;</li> <li>-Высокая степень квалификации специалистов;</li> <li>- Сформированная система управления персоналом;</li> <li>-Высокая степень удовлетворенности трудом у сотрудников;</li> <li>-Высокая степень компетентности руководителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Недостаток глубины владения проблемами управления персоналом и управленческого таланта;</li> <li>-Недостаточная рекламная деятельность.</li> <li>-Некоторые подотделы недостаточно развиты, по сравнению с главными конкурентами.</li> <li>-Отсутствие индивидуального подхода при продаже товаров, нет изделий под заказ.</li> </ul>
<b>Внешние факторы</b>	
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Высокая степень сервиса за счет применения квалифицированной рабочей силы;</li> <li>-Уровень цен на товар ниже, чем у конкурентов;</li> <li>-Наличие лучшей стратегии в сфере кадровой политики и персонала по сравнению с конкурентами;</li> <li>-Возможность профессионального развития работников за счет новых технологий и применения современного оборудования;</li> <li>- Огромный ассортимент товара в своей сфере.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Клиенты не знакомы с фирмой, мало знают о компании.</li> <li>-Усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала в столицу и прочие регионы.</li> <li>-Снижение доходов местного населения.</li> </ul>

Исходя из данных таблицы 2.2 одним из главных преимуществ ООО «Леруа Мерлен» является высококвалифицированный персонал, который имеет

достойную оплату труда, а значит высокую степень удовлетворенности своей работой.

**Оценка конкурентоспособности.** В процессе исследования была проведена оценка конкурентоспособности ООО «Леруа Мерлен». Целью исследования является выявление основных конкурентов и оценка качества работы ООО «Леруа Мерлен».

Со стороны рыночных сил максимальное давление ощущает на себе ООО «Леруа Мерлен» со стороны конкурентов и покупателей.

Основная доля продукта находится в квадранте «Дойные коровы» и «Звезды». Это свидетельствует о том, что:

- магазину и компании в целом присуще высокий темп роста уровня прибыли и продаж;
- весь продукт в основном является лидером рынка;

дальнейший рост требует инвестиций в себя (производство).

В процессе исследования продукции компании ООО «Леруа Мерлен» мы обнаружили несколько преимуществ перед конкурентами:

- 1) ООО «Леруа Мерлен» регулярно развивает собственные бренды, основным аспектом которых считается качество товаров;
- 2) каталог продуктов гипермаркета регулярно обновляется, на полках появляются собственные торговые марки, которые не встретишь в других торговых центрах.
- 3) в ООО «Леруа Мерлен» всерьез относятся к развитию любого работника. Для этого создана Академия для Дома, где работники постоянно проходят тренинги индивидуального развития, а также тренинги по товарам. В каждом торговом центре предусмотрены помещения для тренингов.
- 4) в ООО «Леруа Мерлен» проводит в жизнь политику: низкие цены каждый день.

В целом организация довольно конкурентоспособная: у нее сильная стратегия и структура организации. За 91 год работы на международном рынке

успела зарекомендовать себя как сильный конкурент, хороший работодатель, и клиентоориентированная компания. На рынке России ООО «Леруа Мерлен» функционирует уже больше десяти лет. За данный период времени она успешно показала себя как хороший строительный магазин, где возможно получить консультацию в благоприятной обстановке и приобрести товар по невысокой стоимости.

**Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий и их экономическая эффективность.** Приемлемой стратегией с целью увеличения конкурентоспособности компании, будет являться использование эффективной рекламы.

В качестве ключевых рекламных носителей предполагается применять внешнюю рекламу и печатные средства массовой информации. Для организации рекламной кампании необходимо затратить 156 тысяч рублей.

В целях совершенствования мероприятий по стимулированию продаж необходимо ввести бонусные карты. Кроме того, можно проводить предпраздничные мероприятия, такие как розыгрыши либо выдачу призов, к примеру каждому тысячному потребителю.

Затраты на розыгрыши составят 20 тысяч рублей в месяц, они будут проводиться 4 раза в месяц. Затраты на изготовление бонусных карт составят при заказе 200 штук минимального число карт, следовательно, 6 тысяч рублей /200 = 30 рублей за штуку внедрения составит 3 месяца.  $6000 \times 3 \text{ мес.} = 18$  тысяч рублей.

Также для удобства покупателей с детьми можно открыть детскую игровую комнату. Для этого требуется закупить детскую площадку, нанять дополнительный персонал: рабочих, которые соберут площадку и двух воспитателей, которые будут следить за детьми. Комплект игровой площадки, а также введение в состав персонала структурных единиц рабочих по сборке и воспитателей, составят 295 тысяч рублей.

Затраты на предполагаемые мероприятия составят 535 тысяч рублей.

Общее планируемое увеличение объема продаж от проведения

представленных мероприятий, с учетом тенденции роста товарооборота в сезон продаж, составит 7 процентов, что в сумме эквивалентно 48391тысяч рублей. Расходы увеличатся на 535 тысяч рублей, а это всего 0,5 процентов от предыдущих показателей. С учётом полученных результатов, увеличение прибыли составит порядка 8 процентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе дипломного исследования были рассмотрены теоретические основы определения конкурентоспособности предприятия, выбраны подходящие методики определения уровня конкурентоспособности.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что ООО «Леруа Мерлен» продолжает развиваться, превращаясь в стабильную и эффективную организацию, способную конкурировать на рынке.

Стратегия развития компании основывается на нескольких главных принципах, руководствоваться которым компания старается изо дня в день. В своем развитии компания базируется на точном понимании потребностей покупателей. Открытие торговых центров производится только на тех площадках, расположение которых наиболее удобно для покупателей. Кроме того, при разработке нового проекта компания основывается на понимании того, как магазин должен обслуживать покупателей в течение многих лет деятельности.

С целью повышения конкурентоспособности продукции необходимо внедрять комплексные мероприятия по повышению конкурентоспособности соответствующего предприятия. Безусловно, для обеспечения прибыльной работы ООО «Леруа Мерлен» необходимо иметь объективную информацию о формировании финансовых результатов и влиянии различных факторов на них.

Повышать конкурентоспособность товаров ООО «Леруа Мерлен» нужно путем проведения рекламных мероприятий, внедрения бонусных и дисконтных карт, проведения розыгрышей между покупателями, открытие детской игровой комнаты.

Уровень конкурентоспособности нужно постоянно оценивать, выявлять преимущества и недостатки компании для его дальнейшего повышения.