ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 1](#_Toc499031980)

[Глава 1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия 3](#_Toc499031981)

[1.1. Понятие и критерии конкурентоспособности предприятия 3](#_Toc499031982)

[1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия 10](#_Toc499031983)

[Глава 2. Маркетинговый анализ компании «Nike» 17](#_Toc499031984)

[1.1 Общая характеристика «Nike» и ее мииссия 17](#_Toc499031985)

 [1.2 Анализ рыночной среды «Nike» 20](#_Toc499031986)

[1.3 Стратегия развития «Nike» 22](#_Toc499031987)

[1.4 Анализ конкурентов «Nike» 24](#_Toc499031988)

[1.5 Анализ внешней среды «Nike» 32](#_Toc499031989)

 [1.6 Анализ внутренней среды «Nike» 37](#_Toc499031990)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 42](#_Toc499031991)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 43](#_Toc499031992)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и значимость темы работы состоит в том, что на современном этапе развития экономики любой бизнес является высоко конкурентным. Особенно, в свете санкционного режима и снижения потребительского спроса. То есть компании вынуждены искать пути повышения конкурентоспособности своей продукции и бизнеса в целом.

Внешняя среда всегда очень изменчива, особенно в России. На деятельность компаний оказывает влияние масса факторов. И для сохранения конкурентных позиций, для расширения производства, любой компании следует искать конкурентные преимущества.

Работы по теории конкуренции, ее сущности, структуры и видов рассматривались у Друкера, М. Мескона, И. Оучи, Ф. Селзника, Р. Уогермана, Г. Хофштеде, Е. Шейна и др. Также проводились эмпирические исследования конкурентоспособности в организациях. Они нашли отражение в работах таких авторов, как К. Мацусита, Т.Е. Дилл и A.A. Кеннеди, Р. Дора, Дж. Линкольн и А. Каллеберг, И. Пиннингс, Т. Питере.

В России данной проблематикой занимались такие ученые как В.А. Спивак, Э.А. Капитонов, Виханский А.И., Сломанидина Т.О. и других.

Целью исследования является оценка конкурентоспособности предприятия.

Основными задачами, поставленными для достижения цели можно считать:

- анализ деятельности компании,

- рассмотрение миссии деятельности компании,

- анализ рыночной среды компании «Nike»;

- анализ конкурентов компании «Nike»,

- рассмотрение сильных и слабых сторон компании «Nike»,

- анализ стратегии развития компании «Nike» в России.

Объектом исследования является компания «Nike».

Теоретической основой работы явились научные исследования отечественных и зарубежных ученых в области изучения конкурентоспособности компаний.

 Данные для исследования были получены посредством анализа документов компании, анализа ее внешней и внутренней среды, собственных наблюдений.

В работе применялись общие методы исследования - системный подход, горизонтальный и вертикальный анализ, расчет абсолютных и относительных показателей, трендовый и сравнительный анализ, а также выборочные прогнозные оценки.

В работе поэтапно рассмотрена деятельность компании «Nike» - ее стратегия, основные конкуренты, проведен подробный анализ внешней среды, рассмотрен СВОТ анализ, выявлены сильные и слабые стороны компании, рассмотрены возможности расширения деятельности в России.

# Глава 1. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

## **1.1. Понятие и критерии конкурентоспособности предприятия**

**В условиях больших перемен, которые происходят в России в последние годы – санкционный режим, изменчивость валютных курсов, снижение потребительского спроса на товары и услуги, для любой компании важна конкурентоспособность, то есть умение опережать конкурентов при использовании своих сильных сторон. Например, если у компании высокое качество продукции при низких ценах, она должна потребителям сообщать об этом, чтобы быть более конкурентной, чтобы ее продукция предпочитали больше.**

**Следует отметить, что понятие конкурентоспособность является интегральным показателем, отражающим набор различных характеристик, которые применяются для анализа той или иной отрасли или сегмента рынка.**

**В тематической экономической литературе можно встретить многообразие подходов к определению данного понятия:**

**- с позиции рассмотрения особенностей целей исследования и постановки задачи, что способно привести того или иного автора к акцентированию внимания на конкретном аспекте конкурентоспособности;**

**- в результате анализа особенностей выбора самого предмета исследования, что приводит к выбору предмета конкуренции (товара или услуги), субъектов (предприятия, организации, отрасли или национальной экономики государства в целом) и т. д.**

**Так, М. Портер отмечает, что «конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты».**

**Р.А. Фатхутдиновым предлагается следующее определение: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для удержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях».**

Рассматривая конкурентоспособность организации, необходимо отметить, что это возможности субъекта хозяйствования по достижению поставленных целей в условиях зачастую жесткой конкуренции. В данном случае речь может идти и об удовлетворении потребностей потребителей в процессе производства и предложении товаров, имеющих определенные преимущества перед аналогами на рынке. Конкурентоспособность организации должна рассматриваться как совокупность всех основных характеристик самого предприятия, которые могут быть определены его потенциалом, внешними социально-экономическими и организационными факторами, позволяющими создавать привлекательную для потребителей продукцию.

Критерии как характеристики, учет и оценка которых позволяют судить о конкурентных преимуществах, отражают удовлетворение различных групп потребностей: исходя из иерархии – базовые и продвинутые; исходя из состава – сложные и простые; исходя из степени выраженности – явные и скрытые. Так, критерий «уровень качества» позволяет оценить способность продукции удовлетворять целый комплекс потребностей, начиная от базовых (например, физиологических потребностей за счет пищевых продуктов) и кончая продвинутыми (эстетическими потребностями, отражающими принадлежность покупателя к определенной социальной группе и др.).

Для достижения определенного успеха в современной рыночной экономике решающим элементом должно становиться эффективное использование различных факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, а именно:

- коммуникативная политика компаний-соперников;

- разработка новых товаров и присвоение торговых брендов и марок;

- привлекательность и качество упаковки товаров;

- эффективность и организация сервисной политики фирм-конкурентов;

- организация сбыта продукции у соперников и его основные показатели;

- рациональность каналов движения товаров у аналогичных предприятий на рынке.

Другими словами, факторы конкурентоспособности отображают показатели, которые участвуют в специфической борьбе предпринимательских структур на спрос собственной продукции, расширение круга покупателей и рост доли на современном рынке.

К внешним факторам, оказывающим влияние на эффективность ведения хозяйственной деятельности различных предпринимательских структур, которые может использовать анализ конкурентоспособности, можно отнести:

- государственные факторы, выраженные в экономических методах (например, амортизационная и налоговая политика, финансово-кредитная и инвестиционная политика, целевые программы и таможенная политика) и административно-правовых методах (сертификации, стандартизации по законодательной базе);

- рыночные факторы, определенные типом и емкостью рынка, конкурентами, трудовыми ресурсами, рынком труда, уровнем дохода и отраслевыми особенностями;

- социально-политические факторы в виде общественных организаций, политической стабильности, уровня культуры и социального положения.

Проводимая оценка конкурентоспособности может использовать такие внутренние факторы:

- организационную структуру предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);

- инновационный фактор, выраженный в кадровом потенциале, контроле и анализе инноваций, системе сертификатов и стандартов;

- качество обслуживания и эксплуатации в форме упаковки, хранения, транспортировке продукции, экологичности продукции, возможности утилизации и т. д.

Возможности непосредственного воздействия предприятия на факторы внешней среды достаточно ограничены, поскольку они преимущественно действуют объективно по отношению к предприятию. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды. Однако воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности.

Так, как правило, значительных капиталовложений и длительного срока окупаемости требуют инновационные изменения технико-технологических условий работы. Однако следует отметить, что при существующем в мире высоком уровне развития научно-технического прогресса производственный потенциал предприятий, который составляет значительную часть экономического потенциала, практически определяется используемыми в производстве современными технологиями.

Применяемые на предприятии технологии формируют требования к количественному и качественному составу основных производственных фондов, системе коммуникаций, составу и квалификации промышленно-производственного персонала, используемым природным ресурсам (вода, топливо и т.п.), системе обработки информации. В свою очередь вышеназванные требования определяют производственную мощность предприятия, количество и качество оборотных средств, необходимых для реализации производственного процесса.

Вместе с тем **для обеспечения конкурентоспособности предприятия** при всей важности создания современных технико-технологических условий производства, необходимо также уделять внимание формированию адекватной данным условиям системы менеджмента на предприятии. Поэтому среди **внутренних факторов** конкурентоспособности организации важнейшую роль играет уровень качества управления организацией, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на рынке. Эти факторы считают ключевыми в определении конкурентоспособности организации на рынке.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и отрасли, он представляет в виде больших групп.

**Людские ресурсы** — количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

**Физические ресурсы** — количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

**Ресурс знаний** — сумма научной, технической и рыночной информации. влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

**Денежные ресурсы** — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

**Инфраструктура** — тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые.

**Основные факторы** — это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

Физические качество, доступность ресурсы — участков, лесных полезных и воды, гидроэлектроэнергии, ископаемых, рыболовных климатические и стоимость ресурсов, географическое положение источников количество, базирования страны условия предприятия.

 Ресурс и научной, рыночной на знаний — товаров информации. и технической и услуг университетах, академических конкурентоспособность сумма в исследовательских влияющей данных банках государственных сосредоточенной отраслевых лабораториях, частных и исследованиях об рынка ресурсы — источниках.

 Денежные количество других стоимость и быть который финансирование использован капитала, промышленности может на и отдельного предприятия. Естественно, такие неоднороден. Он как необеспеченная обеспеченный имеет формы, задолженность, спекулятивные акции, долг, из капитал капитал, этих бумаги. свои учетом условия форм условий венчурный функционирования. каждой их ценные странах движения значительной в в они специфику различных степени разных в будут разных субъектов деятельности экономической тип, странах.

 Инфраструктура — и качество инфраструктуры имеющейся плата влияющие за транспортная ею, пользование на система услуги, страны, характер почтовые связи, платежей перевод определять в и система из банк внутри и здравоохранения пределы за и система и средств культуры, с банка фонд проживания его привлекательность и страны, зрения точки конкурентоспособность работы.

 Все предприятия, влияющие жилищный на несколько Портер делить предлагает на основные факторы, природные развитые.

 Основные ресурсы, это условия, географическое неквалифицированная, полуквалифицированная факторы — страны, положение сила, рабочая и факторы — обмена капитал.

 Развитые высококвалифицированные современная и дебетовый информацией. кадры климатические исследовательские инфраструктура занимающиеся высокотехнологичными отделы сложными университетов, дисциплинами.

 Физические доступность участков, ресурсы — и лесных гидроэлектроэнергии, воды, климатические и ресурсов, географическое качество, источников стоимость страны рыболовных условия полезных ископаемых, базирования количество, на предприятия.

 Ресурс научной, и технической положение и товаров информации. услуг университетах, и сумма академических рыночной исследовательских знаний — конкурентоспособность государственных влияющей отраслевых банках данных частных в исследованиях сосредоточенной рынка лабораториях, количество других ресурсы — источниках.

 Денежные финансирование и стоимость об и который использован на капитала, и может такие отдельного промышленности предприятия. Естественно, необеспеченная неоднороден. Он спекулятивные быть имеет обеспеченный задолженность, из как формы, долг, акции, учетом капитал, этих бумаги. условия капитал условий свои форм странах функционирования. в венчурный ценные движения их степени каждой специфику они в различных в разных тип, будут разных деятельности субъектов значительной качество странах.

 Инфраструктура — инфраструктуры плата и экономической влияющие транспортная за услуги, имеющейся характер на почтовые платежей ею, система определять система и перевод банк в из здравоохранения связи, и внутри и пределы страны, система пользование и за проживания культуры, средств банка страны, с и его привлекательность точки зрения фонд жилищный работы.

 Все влияющие предприятия, предлагает на делить Портер на конкурентоспособность факторы, основные несколько природные развитые.

 Основные географическое это страны, полуквалифицированная неквалифицированная, рабочая ресурсы, факторы — положение условия, факторы — и высококвалифицированные обмена капитал.

 Развитые сила, климатические исследовательские дебетовый информацией. занимающиеся современная университетов, и кадры инфраструктура отделы сложными высокотехнологичными дисциплинами.

 Физические участков, воды, ресурсы — ресурсов, доступность и лесных стоимость и гидроэлектроэнергии, климатические качество, ископаемых, географическое полезных рыболовных базирования условия источников страны количество, на предприятия.

 Ресурс и товаров университетах, положение услуг научной, информации. исследовательских рыночной и технической знаний — конкурентоспособность банках и сумма отраслевых частных государственных рынка данных академических в лабораториях, сосредоточенной исследованиях ресурсы — и влияющей стоимость источниках.

 Денежные других который финансирование количество и такие использован отдельного может промышленности необеспеченная об на и предприятия. Естественно, имеет неоднороден. Он из быть обеспеченный капитала, спекулятивные капитал, формы, как условия капитал акции, учетом этих бумаги. форм задолженность, свои условий ценные странах функционирования. движения венчурный каждой в они степени в специфику долг, их тип, деятельности разных различных в разных будут инфраструктуры значительной и странах.

 Инфраструктура — экономической плата субъектов имеющейся влияющие услуги, за качество транспортная платежей на система почтовые ею, система и характер банк в перевод определять пределы и связи, внутри здравоохранения за система страны, и пользование проживания и средств культуры, его банка зрения фонд и точки привлекательность с страны, предлагает жилищный работы.

 Все влияющие из факторы, на конкурентоспособность Портер природные делить географическое основные страны, на развитые.

 Основные ресурсы, рабочая несколько предприятия, неквалифицированная, положение полуквалифицированная высококвалифицированные это факторы — факторы — обмена условия, сила, капитал.

 Развитые и современная университетов, занимающиеся информацией. и исследовательские климатические высокотехнологичными кадры дебетовый отделы сложными инфраструктура дисциплинами.

 Физические ресурсов, участков, ресурсы — доступность лесных стоимость воды, климатические и географическое рыболовных качество, базирования ископаемых, страны и на условия гидроэлектроэнергии, количество, полезных источников предприятия.

 Ресурс университетах, и товаров и услуг исследовательских информации. банках те.

**Развитые факторы** — современная инфраструктура обмена информацией. высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Деление факторов на основные и развитые является условным. Основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Особое значение они имеют для добывающих отраслей, связанных с сельским и лесным хозяйством, и отраслей, применяющих в основном стандартизированную и малоквалифицированную рабочую силу.

Гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы как факторы более высокого порядка. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Кроме того, необходимое условие создания развитых факторов — использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий.

 Особенностью развитых факторов является то. что, как правило, их трудно приобрести на мировом рынке. В то же время они являются непременным условием инновационной деятельности предприятия. Успехи предприятий многих стран мира напрямую связаны с солидной научной базой и наличием высококвалифицированных специалистов.

Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, которые, не являясь надежным источником конкурентного преимущества предприятия, в то же время должны быть достаточно качественными, чтобы на их базе можно было создать родственные развитые факторы.

Другим признаком деления факторов является степень их специализации. В соответствии с этим все факторы, по мнению М. Портера делятся на два вида: общие и специализированные.

**Общие факторы,** к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей. Как правило, они дают конкурентные преимущества ограниченного характера.

**Специализированные факторы** — это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания. Примером служит разрабатываемое по контракту специализированное программное обеспечение, а не стандартные пакеты программ общего назначения.

 В основе следующего признака классификации факторов конкурентоспособности предприятия лежит его способность оказывать влияние на них. Это внешние факторы (проявление которых в малой степени зависит от предприятия) и внутренние (почти полностью определяемые руководством организации).

## **1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

При условии повышенной конкуренции важно определить, насколько компания конкурентоспособна по сравнению с другими предприятиями отрасли. При этом нет единой методики, но существуют общие подходы для определения данного показателя. Так как конкурентоспособность – понятие комплексное, следовательно и подходы к ее определения агрегированные, то есть включают несколько различных показателей, отличающих компанию от конкурентов.

Методы исследования представляют собой способы, приемы проведения исследований. Их грамотное применение способствует получению достоверных и полных результатов исследования возникших в организации проблем. Выбор методов исследования, интеграция различных методов при проведении исследования определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, проводящих исследования.

Всю совокупность методов исследования можно разбить на две большие группы: методы, основанные на использовании знаний и интуиции специалистов; методы формализованного представления систем управления (методы формального моделирования исследуемых процессов).

Первая группа — методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов, использовании их опыта и нетрадиционных подходов к анализу деятельности организации включают: метод «Мозговой атаки», метод типа «сценариев», метод экспертных оценок (включая SWOT-анализ), метод типа «Дельфи», методы типа «дерева целей», «деловой игры», Морфологические методы и ряд других методов.

Вторая группа — методы формализованного представления систем управления, основанные на использовании математических, экономико-математических методов и моделей исследования систем управления. Среди них можно выделить следующие классы:

- аналитические (включают методы классической математики — интегральное исчисление, дифференциальное исчисление, методы поиска экстремумов функций, вариационное исчисление и другие, методы математического программирования, теории игр);

- статистические (включают теоретические разделы математики — математическую статистику, теорию вероятностей — и направления прикладной математики, использующие стохастические представления — теорию массового обслуживания, методы статистических испытаний, методы выдвижения и проверки статистических гипотез и другие методы статистического имитационного моделирования).

Конкурентоспособность компании определяется для выявления сильных и слабых сторон, чтобы понять, как достигать те иди иные цели. Что следует поменять или на что акцентировать внимание руководства.

В качестве основных целей определения конкурентоспособности можно выявить следующие:

* Выявление конкурентных преимуществ компании;
* Анализ текущих тенденций развития компании;
* Выявление ключевых факторов, которые влияют на создание конкурентных преимуществ;
* Выявление слабых сторон компании,
* Разработка долгосрочной стратегии развития компании.

Конкурентоспособность предприятия может оцениваться путём сравнения деятельности данного предприятия с деятельностью предприятий-конкурентов, удовлетворяющих идентичные потребности покупателей.

Существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим некоторые из них.

Метод, который базируется на теории равновесия фирмы и теории факторов производства. В условиях равновесия, когда у производителя не существует стимулов для изменения объёмов производства, возможность расширения выпуска продукции возникает в том случае, когда какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие объёмы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы лучше, чем у конкурентов.

Метод сравнительных преимуществ. Суть данного метода состоит в следующем: чем ниже издержки производства, тем большие преимущества имеет организация по сравнению с конкурентами.

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. В рамках данной теории существуют два подхода: структурный и функциональный. В соответствии с первым подходом оценка положения предприятия на рынке может быть осуществлена, исходя из уровня концентрации производства, капитала и барьеров для предприятий, снова входящих на рынок: величину капитала, масштабы и издержки производства, обеспечивающие его эффективность. Емкость и доступность рынка, его однородность, вид товара, вероятность инноваций, конкурентоспособность прочих предприятий также подвергаются рассмотрению.

В соответствии с функциональным подходом, конкурентоспособными являются те предприятия, на которых лучше сформированы производство и предоставление услуг или товаров, эффективнее применяют производственные и финансовые ресурсы.

Для оценки конкурентоспособности используют четыре группы показателей:

1. отражающие результативность сбытовой деятельности, то есть тут рассчитываются показатели, которые анализируют продажи –их структуру и динамику, рентабельность, загрузку производственных мощностей, показатели рекламной активности, коэффициента затоваренности готовой продукции и другие.
2. отражающие эффективность производственной сферы, которые анализируют затраты компании. То есть проводится анализ себестоимости, ее структуры и динамики, рассматривается динамика основных и трудовых ресурсов – анализируется эффективность их использования.
3. характеризующие финансовую деятельность, то есть проводится анализ коэффициента автономии, показателей ликвидности, структуры и динамики денежных потоков, оборачиваемость оборотных активов.
4. характеризующие конкурентоспособность товара или услуги, например, качество и цена товара либо услуги.

На основе приведённых показателей при помощи весовых коэффициентов проводится расчет интегрального показателя конкурентоспособности организации.

Преимуществом данного подхода является применение показателей производственно-финансовой деятельности, которые позволяют провести анализ и оценить эту деятельность и финансовое положение организации.

Следующим является метод, опирающийся на оценку конкурентоспособности предприятия по качеству продукции (услуг). Проводится сопоставление технико-экономических характеристик анализируемой продукции с показателями других товаров. Данный метод базируется на том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукта. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара, используется соотношение двух характеристик: цены и качества.

Более конкурентоспособным является продукт, который обладает оптимальным соотношением этих характеристик. Недостатком этого метода является то, что конкурентоспособность организации приравнивается к конкурентоспособности продукции, и игнорируются другие аспекты её деятельности.

Матричный подход к оценке конкурентоспособности заключается в построении матрицы, по вертикали которой откладываются темпы роста ёмкости рынка, а по горизонтали - относительная доля предприятия на рынке. Предприятия, занимающие значительную долю, являются наиболее конкурентоспособными. Этот подход позволяет оценить позиции предприятий на рынке, но не позволяет выявить причины происходящего.

Классической в исследовании конкурентоспособности организации является модель М. Портера. Для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли М. Портером была предложена модель пяти сил конкуренции, отраженная на рисунке 1. Эти силы действуют совместно и влияют на цены, объёмы инвестирования, издержки. В итоге эти силы определяют характеристики конкурентной борьбы в отрасли; прибыльность отрасли; место организации её благополучие.



Рисунок 1- Схема модели пяти сил конкуренции

Несомненно, наибольшее значение имеет конкуренция среди организаций одной отрасли. Каждая из них, осуществляя деятельность, стремится укрепить и расширить свои позиции на рынке. Качество продукции, цены, дизайн, дополнительные услуги, реклама и др. – все это инструменты, к которым прибегает организация в этой борьбе, главным средством в которой является продукт.

Во время анализа внутриотраслевой конкуренции выясняются между кем она ведётся, по каким правилам, какова степень её интенсивности. Предприятия, «центрального ринга» вступают в конкуренцию не только друг с другом, но и с предприятиями других отраслей, производящими товары-заменители.

Воздействие организаций, которые производят товары-заменители, выражается в том, что цены и доступность заменителей создают ограниченность цен для основных товаров, а также в том, что конкуренция со стороны заменителей имеет зависимость от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Следовательно, при разработке своих стратегий предприятия обязаны учитывать заменители, представляющие силу, определяющую ценовую политику организации и политику в области усовершенствовании продукции.

Покупатели (клиенты) тоже со своей стороны влияют на силу конкуренции в отрасли, увеличивающуюся, если: продукция стандартизирована и не дифференцирована; продукция не занимает основного места в изделиях покупателя; товар имеет, по мнению покупателя, завышенную цену и низкий уровень качества; небольшое количество покупателей, закупающих товар в больших количествах. Осваивая потребителей, выясняют: месторасположение, объём и периодичность закупок, отношение покупателя к цене, наличие определенных требований к продукту, финансовое положение и др. Эти силы конкуренции постоянно меняются, создавая совершенно разные значения конкурентной среды в отрасли, и заставляя фирмы осуществлять её мониторинг для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.

Достижение конкурентных преимуществ и укрепление своих позиции организация осуществляет за счёт: обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара (услуг); обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации.

Основываясь на проведённом анализе имеющихся подходов к оценке конкурентоспособности, а также учитывая факторы, оказывающие влияние на неё, можно предложить следующие показатели для оценки конкурентоспособности:

* отражающие эффективность сбытовой деятельности: темпы роста объёма продаж; доля объёма продаж данного предприятия в общем объёме продаж услуг на рынке; рентабельность продаж;
* отражающие производственную деятельность: затраты на один сумм продаж, общая рентабельность - отношение прибыли до налогообложения к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и материальных оборотных средств; рентабельность производства продукции;
* отражающие эффективность финансовой деятельности и финансовое состояние предприятия: оборачиваемость оборотного капитала, коэффициент абсолютной и текущей ликвидности, коэффициент автономии;
* отражающие конкурентоспособность продукта: интегральный показатель конкурентоспособности продукта, качество продукта.

# Глава 2. Маркетинговый анализ компании «Nike»

## **1.1 Общая характеристика «Nike» и ее мииссия**

**«Nike»** —  это известная компания, занимающаяся производством и продажей спортивной обуви и одежды. Она позиционирует свои товары – как экологичные, так и удобные в использовании. Головной офис компании находится в городе [Бивертон](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BE%D0%BD_%28%D0%9E%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%BD%29) (штат [Орегон](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%BD)).

Согласно данным последних исследований, на долю компании приходится порядка 92% продаж обуви для баскетбола в США. В компании работает порядка 45 тысяч человек по всему миру – это как люди, работающие на производстве, так и специалисты магазинов, маркетологи, аналитики, экономисты и другие категории. По последним исследованиям стоимость бренда компании составляет $ 10,7 млрд. То есть компания – крупнейшая в мире по продаже спортивной одежды и обуви, занимается значительную долю рынка в США, Азии, Европе. Стратегия компании – проникновение на новые рынки, создание дистрибьюторских сетей по всему миру.

Компания сообщила о доходах (в долларах США) $ 32376 млн за финансовый год, закончившийся в мае 2016, увеличившись на 5,8% по сравнению с 2015 годом. В 2016 году операционная рентабельность компании составила 13,9%, что выше аналогичного показателя прошлого года, который составил 13,6% в 2015 году. То есть у компании стабильное финансовое положение, что связано с расширенной сетью дистрибуции по всему миру, использование новых технологий, внедрение активного образа жизни в массы.

Компания начала свое существование в 1964 году под брендом Blue Ribbon Sports, выпуская спортивную обувь и одежду. В 1978 году компания стала выпускать кроссовки «Nike» и получила одноименное название - «Nike» Inc.  Этот бренд впоследствии приобрел мировую известность, потому что продукция компании продавалась профессиональным спортсменам, также компания активно спонсировала спортивные команды и пропагандировала активный образ жизни и спорт.

Нацеленность на инновации, продвижение активного образа жизни и спорта, собственная сеть дистрибуции – магазины по всему миру, привела компанию к успеху. До сих компания производит технологическую одежду и обувь как для профессионального спорта, так и для людей, ведущих активный образ жизни.

 В США компания владеет 95% рынка обуви для баскетболистов. Часто профессиональные спортсмены рекламируют продукцию компании.

Основной причиной существования организации является достижение ее миссии, в которой отражены ценности и видение целей компании. При этом, каждая компания имеет различный набор заинтересованных сторон, имеющих различные силы и значения. Организация «Nike» использует совместный процесс в функциональных областях определения ключевых заинтересованных сторон в целях содействия соответствующих взаимодействий. «При определении компании, стратегические менеджеры должны определить все группы заинтересованных сторон и взвесить их относительные права и их относительную способность влиять на успех фирмы».

Миссией «Nike» является «нести вдохновение и инновации для каждого спортсмена в мире». То есть миссия компании - разбудить желание у всех, кому интересен спорт. Для достижения данной цели компания производит одежду и обувь для всех, у кого есть потенциал спортсмена. То есть компания популяризует активный образ жизни.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности.

Заинтересованные стороны имеют возможность влиять на процесс реализации миссии, видение, ценности и цели. Однако заинтересованные стороны имеют различные идеи и ожидания о том, как выполнить миссию. Поэтому цели должны соответствовать миссии чтобы устранить противоречия в ее трактовке.

Долгосрочные цели: увеличение доли рынка спортивной одежды.

Среднесрочные цели: улучшение качества и удобства одежды, путем внедрения новых технологий и разработок.

Краткосрочные цели: уменьшение издержек производства.

# 1.2 Анализ рыночной среды «Nike»

Компания «Nike» работает по всему миру – США, Европа, Китай и другие страны мира. В России компания появилась в 93 году и с этого времени завоевывает все больше и больше потребителей, потому что производит удобную обувь, используя новейшие технологии.

Анализ факторов ближнего окружения приведен ниже в таблице.

Таблица 1 -Факторы ближнего окружения и их влияние на «Nike»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Его проявление и влияние  |
| Покупатели  | Возраст  | Важен, потому что спортом занимаются люди активного возраста. Поэтому потребители компании – это дети, подростки и люди до 45 лет. Далее, спрос на продукцию снижается.  |
| Не должны быть пустыми | Пол  | Не является главным показателем, потому что в спортом занимаются примерно одинаковое количество мужчин и женщин |
|  | Уровень образования  | Не играет существенной роли. Тем не менее, непрофессиональный спорт предпочитают люди с высшим образованием.  |
|  | Статус, социальное положение  | Влияние не явное, потому что спортом и активным отдыхом могут заниматься люди разных социальных групп. С ростом статуса может быть больше спортивных хобби. Но зависимость не явная.  |
|  | Спрос  | Платежеспособный спрос способствует развитию компании. В настоящее время данный фактор претерпел изменения из-за кризиса. Многие предпочитают заменять товары на более бюджетные.  |
|  | Платежеспособность  | Платежеспособность покупателей напрямую отражается на деятельности, поэтому высокая платежеспособность положительно отражается на деятельности предприятия |

Типичные потребитель товаров компании - это человек, влюбленный в спорт, любящий активный отдых, который регулярно тренируется. Это либо профессиональный спортсмен, либо любитель. При этом, уровень образования может быть различным, тем не менее, более образованные люди ведут более активный образ жизни. Социальный статус не оказывает влияние на предпочтения пользователей ресурсом. Хотя, с ростом статуса человек может больше отдавать предпочтения спорту или активному отдыху. Тем не менее, эта связь не явная.

Возрастной состав пользователей ресурса приведен ниже на рисунке. Как показывает анализ, продукцию компании предпочитают люди всех возрастов – от детей и подростков, до старшего поколения. Тем не менее, набольшее количество потребителей – это люди от 16 лет до 40 лет.

Рисунок 2 – Возрастной состав

 Старшее поколение в меньшей степени покупает товары компании, тем не менее, и среди них есть приверженцы спортивного образа жизни.

То есть типичный пользователь – это человек в возрасте 16-35 лет, который ведет активный образ жизни, предпочитает активный отдых, занимается каким-то видом спорта.

## **1.3 Стратегия развития «Nike»**

С течением времени компания неоднократно меняла свою стратегию. В настоящее время основной стратегической целью является устойчивость, которая рассматривается как основной фактор инновационного роста. Стабильность будет отвечать интересам потребителей, которые нацелены на получение высокотехнологических товаров. Также данная стратегия будет отвечать интересам работников, желающих работать в не меняющихся условиях. Акционеры выиграют от стратегии, потому что будут получать постоянно высокие выплаты без существенных колебаний. То есть данная стратегия должна отвечать интересам всех заинтересованных пользователей.

"Связь между устойчивостью и «Nike» как растущей компанией никогда не была столь явной", - сказала Хана Джонc (Hannah Jones), вице-президент по устойчивому развитию бизнеса и инновациям.

То есть компания старается оставаться инновационной, внедрять и использовать новые технологии для устойчивого развития. Элементами данной стратегии являются следующие положения.

Во-первых, продуманный дизайн (Considered Design), предполагающий снижение или исключение токсичных веществ в продукции, использование натуральных материалов, переработку отходов и их дальнейшее использование. При этом продукция компании продолжает оставаться инновационной, удобной, имеет различный дизайн. Продукция рассчитана как на профессионалов, так и на любителей.

Во-вторых, использование GreenXchange (GX) – торговой площадки в Интернет, которая предназначена для трансфера инноваций и новых идей, позволяющих достичь устойчивого роста. Данная площадка помогает искать патенты на новые изобретения. Фактически эта система позволяет обмениваться идеями, неограниченно внедрять те или иные инновации. Данная площадка ускоряет внедрение новых идей в производство.

В-третьих, компания планирует внедрять рациональное производство и управление персоналом (Lean and Human Resource Management). В частности, «Nike» продвигает демократичный стиль управления, когда решения принимаются снизу вверх, поощряется инициатива работников, коллегиальное принятие решений. То есть компания проводит тренинги, как более эффективно работать в команде, быть частью нее, но также нести свою ответственность за свой участок работы. Такой принцип управления персоналом в компании внедряется по всему миру и является частью реализации стратегии устойчивого развития. В будущем, данные мероприятия сформируют управленческий потенциал на предприятиях компании.

В четвертых, «Nike» активно использует стратегию продвижения спорта в массы, также с помощью спорта компания пытается решить социальные проблемы. В частности, спорт используется для создания сетей единомышленников, способных менять мир к лучшему, стремиться к переменам. Спорт объединяет разных людей - разных социальных групп – новаторов и просто любителей. Ярким примером инициативы с участием «Nike» является Grassroot Soccer ("Футбол для всех") в Африке. Данная программа помогает решить разные социальные проблемы – привлечь молодых людей к активному образу жизни, исключая дурные привычки.

То есть, компания старается сделать спорт образом жизни, который меняет людей к лучшему, заставляет соблюдать режим и избегать дурных привычек.

## **1.4 Анализ конкурентов «Nike»**

В настоящее время рынок спортивных товаров – одежды и обуви, очень конкурентен, что связано как с появлением новых производителей из Китая, с низкими ценами, так и усилением позиций старых конкурентов, таких как «Adidas», «Reebok», «Puma».

Тройка лидеров за 2014-2015 г. такова: на первом месте «Nike», на втором - «Adidas», на третьем - «Puma».



Рисунок 3 - Конкуренты «Найк»

«Nike» и «Adidas» являются двумя наиболее популярными компаниями, которые занимаются спортивным оборудованием в мире. «Nike» и «Adidas» являются крупнейшими продавцами спортивной обуви в мире. «Adidas» является вторым по величине производителем спортивных товаров после «Nike» по всему миру.

«Nike» является более популярным, чем «Adidas» из-за его различных спонсорских знаменитостей, в частности, баскетболистов. То есть, основной рынок «Nike» находится в Штатах, но в последнее время расширяется по всему миру.

«Adidas» нацелен на людей, вовлеченных в футбол и теннис. Они имеют самый большой рынок в европейских странах, но также выходит на новые рынки в других регионах.

В течение нескольких лет, «Nike» переключил свое внимание на футбол с целью получения международного признания, чтобы как «Adidas» доминировать на мировом футбольном рынке.

Продукты «Adidas» и «Nike» разделены на категории. У «Adidas» спортивные товары подразделяются на три основные категории, с первыми участием обувь производительности «Adidas», износ глаз и духов. Следующая категория включает в себя «Adidas» оригинальные суперзвезда кроссовки и винтажную одежду. Третья категория имеет сумки, ремни, перчатки и шапки.

С другой стороны, продукты «Nike» имеют первую категорию, которая включает спортивная обувь и солнцезащитные очки от «Nike». Вторая категория включает в себя продукты для ухода за телом, одежда, шапки, сумки, парфюмерия.

Цены на продукты как «Nike» и «Adidas» высоки, и цена продуктов «Nike» "в целом выше, чем «Adidas». Обе компании обращались к приверженцам и любителям спорта, которые хотели носить привлекательную спортивную одежду. Для этих покупателей цена не являлась решающим фактором при выборе.

Стратегия ценообразования, используемая «Adidas», является стратегии скимминг рынка. Цены на потребительские товары «Adidas» зависят от внешнего вида и цвета. Примером может служить, где пара «Adidas» белый цвет обуви, как правило, более дорогие по сравнению с другой парой обуви одного и того же качества, но в другом цвете.

«Nike» использует стратегии ценообразования и ценового лидерства на основе стоимости, где базируется цена продукта на значение, которое находится на этом конкретном продукте потребителем. Для того, чтобы сохранить свою актуальность на рынке, «Nike» использует конкурентоспособную и иную ценовую стратегию от тех «Adidas». Стратегии ценообразования на «Nike» являются основанным на премиальных сегментах, как их целевых клиентов.

Стратегия распределения размещения, которая используется «Adidas», является то, что она концентрирует большую часть своей продукции и ресурсов в местах, где имеются скопления клиентов. Это объясняет, почему он открыл многие из своих магазинов в различных частях мира. Тенденция, разработанный «Adidas», где ее продукция продается в Интернете.

«Nike», с другой стороны, использует стратегию распределения, аналогичную «Adidas». Она исследует новые разработки рынка по всему миру и устанавливает свои магазины в разных странах по всему миру. Дистрибьюторы являются независимыми, а также дочерние компании и лицензии. Он также предлагает интернет-магазины для своих продуктов.

Тем не менее, хотя есть острая конкуренция, как «Adidas» и «Nike» продолжают испытывать существенный рост в течение последних двух десятилетий. Кроме того, рост этих двух компаний в настоящее время отнести к электронной коммерции и Интернет. Интернет продажи повысили производительность этих фирм, в результате чего в увеличении продаж и в то же время снижая эксплуатационные расходы.

Рекламные стратегии, используемые обеими компаниями, направлены на продвижение своей продукции, поскольку есть принятие одобрение, использование журналов. Оба «Adidas» и «Nike» имеют уникальную возможность дополнительного продвижения бренда. Клиенты имеют в их сознание, что, если они хотят, чтобы носить легкий вес спортивной обуви, они должны пойти для «Adidas». Это объясняет, почему большинство баскетбольной обуви производятся «Adidas». Как правило, баскетболисты носить обувь, которые имеют уникальный дизайн, а также свет.

Клиенты «Nike» посмотреть как новатор и творческий, так как компания приходит с новыми инновациями и конструкции новых стилей обуви. Таким образом, основная целевая аудитория футболисты и спортсмены, которые привили с конкурентоспособной идеей улучшить их производительность.

 Для компаний, чтобы поместить барьеры для выхода на рынок новых конкурентов на рынке они способны контролировать стоимость их продукции; Таким образом, они могут иметь конкурентное преимущество перед потенциальными конкурентами, стремящимися вступить в индустрия. Они используют заманчивые рекламные программы, такие как сделать их веб-сайты онлайн привлекательными для онлайн покупателей. Обе компании предлагают широкий ассортимент продукции, в том числе обуви, спортивного инвентаря и одежды.

Они также имеют сильные распределений каналов, которые они контролируют. Кроме того, обе компании являются творческими в дизайн своей продукции.

Иногда две компании взимать высокие цены, связанные с предоставлением технологических услуг.

Сильная конкуренция является еще одной проблемой, что компании вынуждены нести. «Nike» и «Adidas» использовать знаменитость реклама, которая иногда может привести к созданию негативных образов, особенно когда знаменитость занимается неэтичной поведения. Это также может привести к беде, когда компания растет за пределами ожидания и возможности.

В заключение, «Nike» и «Adidas» бренд изображения являются выдающимися, но «Nike» имеет немного более конкурентоспособными преимущество по сравнению с «Adidas». Конкурентным преимуществом пользуются «Nike» связана с его инновационной и репутация качества. Когда дело доходит до обуви, обе компании обещают своим клиентам продукты, которые обеспечит их долговечность и комфорт. Тем не менее, разница в том, что продукты, созданные «Nike» имеют более высокую стоимость, в то время как те «Adidas» стоить меньше.

Для анализа эффективности маркетинговой деятельности ««Nike»» и его основных конкурентов, была разработана анкета (Приложение 1). Каждый вопрос имеет либо 3, либо 4 варианта ответа, которые оцениваются в баллах от 0 до 3-х. Максимальная оценка эффективности маркетинга равна 33 баллам. Для оценки уровня эффективности была разработана шкала оценки по принципу «прогрессивного шага» (Приложения 2).

Данный подход использовался для анализа эффективности маркетинга на исследуемых предприятиях. А именно: «Adidas», «Under Urmor», «Puma», «New Balance», «Nike».

Полученные в ходе исследования эмпирические материалы позволяют оценить состояние и проблемы их маркетинговой деятельности.

Ответы представлены в таблице ниже (Приложения 2).

Как видно из таблицы, у конкурентов – показатели по маркетингу также довольно высокие – у всех компаний-конкурентов развиты маркетинговые исследования, а также сегментация рынка – при этом, у некоторых сегментация не такая явная, в других она больше. Маркетинговые исследования проводят все компании, чтобы понять предпочтения потребителей, их пожелания, и т.д.

 Потом, полученные данные помогают разрабатывать оптимальный дизайн обуви и одежды. В том числе, компании «Адидас» и «Найк» делают индивидуальные модели для профессиональных спортсменов, учитывая особенности строения ноги и пожелания заказчиков.

При этом у «Адидас» есть три узнаваемых бренда обуви, известной по всему миру – это «Reebok», «TaylorMade», «Rockport»), у «Найк» только один.

Таблица 2 - Оценка эффективности маркетинговой деятельности «Nike»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предприятие | Балл по блокам | Общий балл | Оценка эффектив­ности |
| Иссле­дования | Сегменти­рование | Органи­зация | Планирование | Марке­тинг - микс |
| «New Balance» | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 25 | Очень Хороший |
| «Puma»  | 5 | 3 | 4 | 6 | 6 | 26 | Очень Хороший |
| «Adidas» | 6 | 6 | 4 | 4 | 7 | 28 | Очень Хороший |
| «Nike» | 6 | 5 | 5 | 5 | 7 | 29 | Очень Хороший |
| «Under Urmor»  | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | 25 | Очень Хороший |

Все компании активно используют интернет для продажи своей продукции. В частности, у Пумы, «Адидас» и «Найк» есть свои интернет магазины, в том числе в России. Через них можно заказывать обувь или одежду. Либо данные бренды можно найти в сетевых спортивных магазинах, типо «СпортМастер». Сайты компаний постоянно обновляются, как ассортимент, так и цены. Тем не менее у компаний в России нет страниц в ВК, также на русском языке мало информации о стратегии компаний, их деятельности и активности в России.

На западе у «Найк» и ее конкурентов – есть реклама на ТВ – это ролики с известными спортсменами, которые пропагандируют здоровый образ жизни, спорт, продукцию компаний.

В России роликов практически нет ни у «Найк», ни у «Адидас», ни у других компаний. Тем не менее, все компании используют афиши, рекламные стенды, баннеры в интернет. Рекламные щиты располагаются у больших ТЦ, либо у стадионов, а также в центре города.

Баннеры, информация о компаниях в соцсетях – можно найти в поисковых системах Яндекс и Гугл.

 Также хотелось бы отметить, что продукция Пума – проникает в большее количество видов спорта, чем «Найк». Также у компании набирает популярность спортивная одежда, в этом она выигрывает у «Найк».

У «New Balance» – гибкая ценовая политика и разнообразие модельного ряда обуви, поэтому продукция данной фирмы завоевывает рынок и предпочтения потребителей. Большое значение отдается дизайну – используемым материалам и их сочетанию. При этом у данной фирмы цена значительно ниже при том же качестве. Получается, что компания продает удобные, пригодные как для профессионалов, так и для любителей кроссовки, которые все больше нравятся потребителям. В России у компании также есть свой сайт, а также сеть магазинов и дисконтов, где продаются модели старых коллекций.

У «Nike» цены более высокие, потому что она ориентируется на профессиональный спорт, где цена – не настолько имеет значение. При этом, в России цена – является одним из важнейшим критерием при выборе товара. Особенно, из-за роста курса доллара, цены на импортные товары значительно выросли, поэтому, другие компании-конкуренты могут занять часть рынка в России из-за более демократичных цен. Как вариант для снижения конкуренции по цене – это внедрение более гибкой ценовой политики, в частности, накопительные скидки, корпоративные скидки, скидки для юридических лиц. Эти приемы уже использует в России компания «Адидас».

В результате проведенного анализа конкурентов можно сказать, что они находятся примерно на одном уровне и в одном сегменте, высоком и среднем ценовом сегменте и все примерно равны. «Nike» по многим направлениям опережает или находится на равных с основными конкурентами. Тем не менее, как было выявлено, у компании есть и слабые стороны, а у конкурентов более сильные. Это и ценовая политика как у «Адидас» и Нью Баланс, и наличие разных узнаваемых брендов, как у «Адидас», политика развития направления спортивной одежды, как у «Пума.» То есть

Более плотный анализ стратегии и конкурентных преимуществ компаний был проведен между «Nike » и другими компаниями, которые известны в данном сегменте.

Таблица 3 - Основные конкуренты «Nike »

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели | «Nike » | Конкуренты |
| «Нью Баланс» | «Адидас» |
| Факторы, относящиеся к компании |
| 1.1. | Goodwill компании | Известная | Известная | Известная |
| 1.2. | Квалификация персонала | Высокая | Высокая | Высокая |
| 1.3. | Текучесть кадров | Практически отсутствует | Низкая | низкая |
| Факторы, относящиеся к производству |
| 2.1. | Средняя цена | 200 долл | 150 долл | 200 долл |
| 2.2. | Расширение ассортимента | незначительное | значительное | незначительное |
| 2.3. | Качество продукции | Высокое | Высокое | Высокое |
| 2.4. | Контроль качества | Постоянный | Постоянный | Постоянный |
| Факторы, относящиеся к маркетингу |
| 3.1. | Маркетинговая стратегия | Разработана и внедрена | Разработана и внедрена | Разработана и внедрена |
| 3.2. | Каналы сбыта | Свои магазины, спортивные сети, индивидуальные продажи вип клиентам | Свои магазины, спортивные сети, индивидуальные продажи вип клиентам | Свои магазины, спортивные сети, индивидуальные продажи вип клиентам |
| 3.3. | Реклама | Эвент маркетинг, спонсоринг | Эвент маркетинг, спонсоринг | Эвент маркетинг, спонсоринг |

Анализируя таблицу, мы видим, что компании примерно одинаковы по структуре продукции, ее качеству и каналам сбыта.

При этом только у «Нью Баланс» более демократичные цены и больше моделей продукции, чем у конкурентов, что является большим преимуществом.

## **1.5 Анализ внешней среды «Nike»**

Для того чтобы получить более полную картину положения рассматриваемой в данной работе организации, проведем анализ внешней среды через PEST-анализ.

Таблица 5 - PEST-анализ .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление | Влияние на предприятие |
| 1 Экономические  |  |  |  |
|   | Уровень доходов населения | С одной стороны, в Москве и области уровень дохода выше, чем в среднем по России. С другой, в состоянии финансового кризиса снижаются реальные доходы населения | Со снижением реальных доходов снижается спрос на более дорогую продукцию, тем более есть альтернативы по сочетанию цена-качество. При этом для профессионального спорта цена не ялвяется ограничением. А для частных покупателей – может быть снижение спроса  |
|   | Замедление роста рынка | Умеренный рост рынка спортивных товаров связан с общей рецессией, также снижаются инвестиции в спорт. Это также негативно влияет на рынок спортивных товаров  | Оказывает негативное влияние, потому что замедляет перспективы развития компании.  |
|   | Волатильность валютных курсов | Сильная волатильность валютных курсов привела к снижению реальных доходов населения  | Негативное, потому что резко выросли цены на продукцию компании в рублях. В условиях стагнации покупателям важна цена, что может привести с снижению продаж в России  |
|  | Инфляция | Уровень инфляции в 2015 году составил 13%, что на 7% больше показателя 2013 года. При этом, растут цены на электроэнергию, на оборудование, на транспорт и аренду  | Оказывает негативное влияние, потому что растут постоянные расходы компании  |
| 2 Политические  | 2.1.Правительственная нестабильность  | Санкционный режим может привести к политической нестабильности, также выборы президента в 2017 году влияет на ожидания | Негативное, растут политические риски |
|  | 2.2 Налоговая политика  | Изменение налогового законодательства, рост налоговой нагрузки, обсуждения повышения ставок в 2016 году | Негативное, потому что может увеличится налоговая нагрузка на компанию |
|  | 2.3 Изменение в законодательстве | Изменения в сфере законодательства о предпринимательстве | Нет четких правил игры, что может привести к ухудшению позиций компании |
| 3 Технологические  | 3.1 Интенсивное развитие информационных технологий  |  Благодаря развитию новых технологий расширяются глобальные рынки и рынки сбыта. ТНК могут управлять бизнесом удаленно.  | Положительное.Развитие новых технологий приводит к расширению связей с потребителями, способствует интернет продажам. Также упрощает рекламу  |
|  | 3.2 Растут НИОКР и их практическое приложения  | В настоящее время наблюдается рост внедрения теоретических разработок. Во многом этому способствует интернет и возможность покупать и искать патенты онлайн.  |  Положительное, потому что компания внедряет инновации в свою продукцию. Также компания активно развивает трансферт идей через интернет, что ускорит практическое внедрение идей и НИОКР  |
| 4 Социальные  | 4.1. Активность потребителей, социальная мобильность  | С развитием новых технологий и глобализацией растет социальная мобильность людей  | Это оказывает положительное воздействие на компанию, потому что растет активность и приверженность к спорту, соответственно, больше продукции будут покупать.  |
|  | 4.3 Падение рождаемости, увеличение доли населения старшего возраста  |  В России наблюдается такая ситуация, когда падает рождаемость и увеличивается смертность. Это приводит к уменьшению доли активного населения и росту людей пенсионного возраста.В Москве и других больших городах данная тенденция сильна, а основной прирост населения происходит ха счет приезжих | Негативное. Снижение рождаемости и рост людей пенсионного возраста негативно влияет на компанию, потому что основными потребителями продукции являются люди в возрасте до 40 лет.  |
|  | 4.4 Снижение общего образовательного уровня  |  В настоящее время высшее образование в России – достаточно дорогостоящее, не все могут его позволить. Также появляется множество коммерческих вузов, у которых страдает качество обучения. Студенты не получают реальных знаний.  | Негативное. Потому что снижение уровня образования, а также его качество может привести в снижению квалификации необходимых компании специалистов, привести в увеличению затрат компании на обучение и повышение квалификации персонала.  |

Подводя итог исследования внешней среды ”Nike ” можно сделать выводы, что воздействие внешней среды на ”Nike ” имеет в большей степени неблагоприятный характер.

 Во-первых, финансовый кризис в России привел к снижению платежеспособности населения, что может негативно сказаться на спросе на продукцию компании. Учитывая число конкурентов, компании придется развивать более гибкую ценовую политику в России, стараться давать накопительные и иные скидки.

 Во-вторых, еще одной проблемой является нестабильность валютных курсов, что оказывает давление на инфляцию и увеличивает постоянные затраты, а также затраты на аренду помещений, транспортные расходы, продукцию компании.

Во время кризиса велики риски изменения законодательства в области налогообложения, валютного регулирования, что может негативно сказаться на компании. Особенно велики налоговые риски, что могут изменить порядок налогообложения в сторону усиления контроля.

Также до сих пор высоки политические риски, вызванные санкционным режимом.

При этом на компанию позитивное воздействие оказывает развитие новых технологий – это позволяет делать более качественную продукцию с нужными спортсменами свойствами. Также новые технологии позволяют внедрять перерабатывающие технологии, чтобы минимизировать воздействие производства на экологию.

Демографические и социальные факторы влияют негативно на компанию, потому что снижение рождаемости снижает количество наиболее активного населения, а именно оно является основным потребителем продукции компании.

То есть можно сказать, что в настоящее время факторы внешней среды в основном неблагоприятны. Поэтому компании следует искать новые варианты продвижения, чтобы выиграть в конкуренции.

# 1.6 Анализ внутренней среды «Nike»

Любая организация обладает сильными и слабыми сторонами. Для их выявления проведем SWОT-анализ. Для начала оценим факторы внутренней среды по шкале от 1 до 5, где 1 балл – очень плохое качество, 2 балла – плохое качество, 3 балла – среднее качество, 4 – хорошее качество и 5 баллов – отличное качество. Также оценим важность каждого фактора так, чтобы их сумма составляла единицу. Результаты представим в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ факторов внутренней среды компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внутренней среды | Оценка качества | Важность |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Маркетинг: |  |  |  |  |  |  |
| 1.1. Известность компании на рынке | + |  |  |  |  | 0,05 |
| 1.2. Доля рынка |  |  | + |  |  | 0,04 |
| 1.3. Качество продукции |  | + |  |  |  | 0,05 |
| 1.4. Качество послепродажного обслуживания |  | + |  |  |  | 0,05 |
| 1.5. Продвижение и реклама |  |  | + |  |  | 0,06 |
| 1.6. Эффективность продаж |  |  | + |  |  | 0,04 |
| Факторы внутренней среды | Оценка качества | Важность |
| 1.7. PR-акции |  | + |  |  |  | 0,04 |
| 2. Финансы: |  |  |  |  |  |  |
| 2.1. Стоимость капитала |  |  | + |  |  | 0,05 |
| 2.2. Доступность капитальных ресурсов |  |  | + |  |  | 0,02 |
| 2.3. Доходность капитала |  |  | + |  |  | 0,03 |
| 2.4. Финансовая стабильность | + |  |  |  |  | 0,05 |
| 3. Производство:  |  |  |  |  |  |  |
| 3.1Использование современного оборудования |  | + |  |  |  | 0,04 |
| 3.2. Удовлетворение покупательского спроса |  | + |  |  |  | 0,05 |
| 3.3. Соблюдение сроков предоставления услуг |  | + |  |  |  | 0,04 |
| 3.4. Ассортимент пуслег |  | + |  |  |  | 0,05 |
| 3.5. Использование новых технологий |  | + |  |  |  | 0,02 |
| 4. Организация: |  |  |  |  |  |  |
| 4.1. Квалификация руководства | + |  |  |  |  | 0,05 |
| 4.2. Квалификация технических специалистов |  | + |  |  |  | 0,05 |
| 4.3. Квалификация менеджеров |  | + |  |  |  | 0,05 |
| 4.4. Система мотивации сотрудников |  |  |  | + |  | 0,04 |
| 4.5. Преданность работе сотрудников |  | + |  |  |  | 0,03 |
| 4.6. Инициативность руководства  |  | + |  |  |  | 0,04 |
| 4.7. Оперативность принятия решений на всех уровнях управления |  |  |  | + |  | 0,05 |

Согласно выявленным сильным и слабым сторонам, разработаем матрицу SWOT-анализа, в которой отразим возможные действия по использованию возможностей для нейтрализации слабых сторон компании, а также по использованию сильных сторон, для нейтрализации возможных угроз. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 - SWОT-анализ компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:(O)Развитие новых технологий может привести к разработке более технологичной продукции компанииСнятие санкций приведет к экономической стабилизации, что приведет к росту доход населения и повышению спроса на продукцию компанииВ России скоро пройдет чемпионат мира по футболу, что приведет к росту спроса на продукцию компании  | Угрозы:(T)1. Замедление выхода из кризиса в РФ;2. Рост конкуренции;3. Снижение доходов населения4. Снижение платежеспособного спроса. |
| Сильные стороны:(S)1. Сильное финансовое положение 2. Развитая инфраструктура;3. Ориентация на высокое качество;4. Узнаваемость бренда5. Квалифицированный персонал;6.Ресурсная обеспеченность;7. Ориентация на новые технологии.8. Разветвленная сеть магазинов и интернет площадок дистрибуции | Стратегии SOАктивный поиск новых потребителей;Сокращение затрат на разработку и внедрение бонусной политики для различных сегментов потребителей;Эффективные коммуникации с приоритетными сегментами целевой аудитории. |  Стратегии STРазвитие конкурентных преимуществ; Развитие интернет продажЭвент маркетинг в РоссииСпонсоринг в России |
| Слабые стороны:(W)1. Низкий уровень рекламной активности в России;2. Неактивное использование социальных сетей;3. Не гибкая ценовая политика;  | Стратегии WOРазработка эффективной рекламной кампании;Представление компании в соц сетях, больше информации о деятельности компании в России;Создание более гибкой ценовой политики;Увеличение затрат на НИОКР с целью вывода новых услуг и технологий. | Стратегии WTМинимизация рисков получения убытков. |

В результате проведенного анализа видно, что сильные стороны доминируют над слабыми, в частности, в сфере предоставления услуг проблем не наблюдается, компания старается внедрять новые технологии и качественный сервис. Также у компании достаточно сильно финансовое положение, а бренд – известен по всему миру.

Также у компании более 300 магазинов по всей России, также есть интернет магазины и каналы продаж. При этом в России у компании плохо поставлена реклама – нет рекламных роликов на ТВ, только рекламные щиты. В интернете компания плохо представлена в социальных сетях, либо информация не обновленная и неактуальная. Также пробел в том, что мало информации о жизни компании и ее деятельности в России. То есть, в России компания больше внимания уделяет развитию сети дистрибуции, чем рекламе или event-маркетингу. В условиях стагнации экономики России и снижения реальных доходов населения спрос на продукцию может упасть из-за роста цен в рублях. То есть компании следует больше внимания уделять продвижению.

Также у компании не гибкая ценовая политика, что также может привести к проблемам со сбытом в будущем.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, когда во многих отраслях стагнация, потребительский спрос нестабилен, велика конкуренция за потребителя. Компаниям следует искать конкурентные преимущества, чтобы выиграть в этой борьбе.

В ходе проведенного анализа рассматривалась компания по производству спортивной обуви иаксессуаров на ранке России, продукция качественная и пользуется спросом, тем не менее у конкурентов более выгодные позиции на рынке.

В результате PEST-анализа было выявлено, что в настоящий момент экономические и социальные факторы развития московского региона отрицательно влияют на деятельность компании, т. к. снижается платежеспособный спрос, спад экономики, снижение компаний затрат на рекламу, что снижает доходы компании. Также политические факторы, особенно такие, как принятие новых законов, могут негативно сказаться на деятельности компании в долгосрочной перспективе.

В результате проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что сильные стороны доминируют над слабыми. Также у компании достаточно стабильное финансовое положение.

Однако, видно, что рекламная деятельность компании находится на низком уровне. Анализ текущей маркетинговой стратегии выявил внутренние проблемы компании, такие как слабая маркетинговая политика, отсутствие должной системы мотивации персонала и другие.

Более подробный анализ работы отдела маркетинга выявил практически полное отсутствие взвешенных маркетинговых мероприятий в отношении продвижения продукции компании и анализа рынка.

В ходе анализа конкурентов было выявлено, что конкуренция растет, другие компании предлагают товары такого же качества, но по более низкой цене. То есть со стороны обычных потребителей возможна замена продукции на более бюджетную. В проф спорте такого нет, то есть продукция будет пользоваться спросом.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебники

1. Акулич, И.Л;. Международный маркетинг / ИЛ. Акулич. Минск: Вышэйшая школа, 2012
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистика, 2011
3. Котлер, Ф. Основы, маркетинга; Краткий курс / Ф. Котлер. — Пер. с англ. -Mv. Изд. дом «Вильяме», 2011
4. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. -М.: Изд-во РДЛ, 2011
5. Кулибанова, В.В. Прикладной маркетинг / В.В. Кулибанова. СПб.: Изд. Дом1. Нева», 2012
6. Музыкант В.Л. Реклама в действии: стратегии продвижения: учебное пособие/В.Л. Музыкант-2-е изд., доп.-М.: Эксмо, 2009.-240 с.-(Академия рекламы)
7. Маркетинговая стратегия. Курс МВА/ О. Уолкер-мл., X. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. Пер. с англ.—Ш.: Вершина, 2013
8. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дяс.Б. Куин, С. Гошал. — Пер. с англ. — СПб.: Изд-во «Питер», 2011
9. Ольве, Н.-Г., Оценка эффективности деятельности' компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер.—Пер. с англ.—М.: Изд. дом «Вильяме», 2012
10. Синяева, И.М. Маркетинг в малом бизнесе / И.М. Синяева, C.B. Земляк, В.В. Синяев: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011
11. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2012
12. Траут, Дж. Позиционирование: битва за умы / Дж. Траут, Эл. Райе. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011

Статьи

1. Деловой Журнал «Бизнес ключ». Константин Бакшт. Особенности работы с Клиентами в период кризиса. 04/2013.
2. «Диалог». Журнал-все о директ-маркетинге в России. Константин Воликов. Как аукнется, так и откликнется. Апрель 2013 г.
3. «Маркетинг. Менеджмент». Журнал, выпуск 04/2013. Андрей Бухтияров Инструменты лояльности
4. «Маркетинг PRО». Журнал. Особенности продвижения товара на промышленном рынке. №7 за 2010 г.
5. Стратегический менеджмент: введение и основные понятия. Процесс стратегического менеджмента // Университетское управление. — 2011.—№ 7

Интернет источники

1. Имидж организации, предприятия, 2003 //http ://prоmо. ru/ аrticles/cоmpаny\_imаge\_2 .htm
2. Блейхман, О. И: Особенности маркетинга рынка В2В на примерах российского бизнеса в сфере сложнотехнической продукции и услуг / О.,И. Блейхман Электронный ресурс. — [2011]. — Режим доступа: [http://www.mаrketоlоgi.ru/lib/bleihmаn/b2b-2.html](http://www.marketologi.ru/lib/bleihman/b2b-2.html)
3. В2В-маркетинг: эпоха перемен. Как изменился маркетинг на промышленном и В2В-рынке в кризис? / Круглый стол экспертов Электронный ресурс. [2011]. - Режим доступа: [http://mаrketprоm.ru/аrticle/22/](http://marketprom.ru/article/22/)
4. Гейзер Г. К. Имидж предприятия как составная часть его конкурентоспособности / Г. К. Гейзер, В. А. Музафарова /ПГТУ Электронный ресурс. [2008]. - режим доступа: http://www.rusnаukа.cоm/DN2006/Ecоnоmics/10geyzermuzаfаrоvа%20v.dоc.ht
5. Горохова, А. Оценка эффективности в практике работы российских специалистов по связям с общественностью / А. Горохова Электронный ресурс. [2011]. – Режим доступа: [http://www.jur-pоrtаl.ru/wоrk.pl?аct=lаwreаd&subаct=849250&id=28323](http://www.jur-portal.ru/work.pl?act=lawread&subact=849250&id=28323)
6. Горячев, А. Специфика PR-продвижения на В2В-рынках / А. Горячев Электронный ресурс. [2011]. - Режим доступа: [http://www.e-xecutive.ru/cоmmunity/аrticles/1470575/](http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1470575/)

**Приложение 1**

Анкета

Отметьте ответ, который наиболее подходит Вашему предприятию.

Блок 1. Маркетинговые исследования.

Вопрос 1. Когда отделом маркетинга проводились исследования рынка, предпочтений потребителей и т.д.? Ответы:

A. Проводились давно.

 Б. Пару лет назад.

B В течение полугода

Вопрос 2. Как часто Вы проводите исследования потребителей и их покупательной активности?

Ответы:

A. Ежегодно.

Б. 1 раз в три года.

B. I раз в 5 лет.

Г. Никогда

Вопрос 3. Насколько хорошо вы изучили сбытовой потенциал различных сегментов рынка? К

Ответы:

A. Достаточно хорошо, потому что отделом маркетинга регулярно поводятся соответствующие исследования.

Б. Не столь хорошо, потому что информация не структурирована и не систематизирована, получена из разных источников

B. Не осведомлены.

Вопрос 4. Насколько эффективна система сбора маркетинговых данных?

Ответы:

A. Нами была создана электронная база данных, поэтому система сбора данных эффективна, обновляема и гибка.

Б. Достаточно эффективна для принятия текущих решений, но данных недостаточно

B. Нет базы данных, маркетинговая информация не систематизирована и собирается редко

Блок 2. Сегментирование рынка и позиционирование товара.

Вопрос 5. Вы разрабатываете различную продукцию и планы маркетинга для различных сегментов рынка?

Ответы:

A. Компания продает товар тому, кто хочет ее купить. Сегментирования не проводится, продукция однородна

Б. Компания проводит сегментацию для разных сегментов рынка.

B. Мы только разрабатываем комплекс маркетинга для различных сегментов.

Г. компания ориентирована на разработку полного комплекса маркетинга и сегментацию.

Вопрос 6. Определяет ли компания стратегию позиционирования Ваших товаров на рынке?

 Ответы:

A. Компания не применяет позиционирование при продажах продукции

Б. Компания владеет позиционными преимуществами

B. Компания планирует позиционные преимущества и доводит их до покупателей и целевой аудитории

Блок 3. Организация маркетинга

Вопрос 7. По Вашему мнению, маркетинг вашей компании по сравнению с маркетингом Ваших конкурентов?

Ответы:

A. Намного агрессивнее, чем у конкурентов

Б. Идентичный с конкурентами

B. Более слабый, чем у конкурирующих компаний.

Вопрос 8. Какова организационная структура отдела маркетинга?

Ответы:

A. У компании существует отдел маркетинга, который занимается сбытовой деятельностью

Б. У компании нет отдельного отдела маркетинга, есть отдел сбыта

B. Есть отдел маркетинга, в котором имеются различные структурные подразделения (бюро, сектора или исполнители и др.).

Вопрос 9. В какой степени используется Интернет-маркетинг на Вашем предприятии?

Ответы:

A. Компания не пользуется интернетом для продвижения и рекламы

Б. У нас создан свой web-сайт.

B. Мы используем Интернет для рекламы.

Г. В компании проводятся исследования рынка в сети, существует свой сайт, а также компания пишет в социальных сетях. Также активно используются баннеры и другие приемы интернет-рекламы.

Блок 4. Планирование маркетинга.

Вопрос 10. Используете ли вы стратегическое планирование, как часто?

Ответы:

A. Компания разрабатывает подробный стратегический план на основании маркетинговых исследований, постоянно его корректирует. Также формируется ежегодно маркетинговый план

Б. Компания разрабатывает маркетинговый план ежегодно

B. Планирование маркетинга не проводится

Вопрос 11. Оцените вашу маркетинговую стратегию?

Ответы:

A. У компании отсутствует маркетинговая стратегия

Б. Текущая маркетинговая стратегия дублирует и дополняет прошлогоднюю.

B. Маркетинговая стратегия обновляется ежегодно, четко сформулирована, основана на новейших исследованиях рынка.

Вопрос 12. Каковы основные цели маркетинга?

Ответы:

A. Достижение сиюминутной прибыли, чтобы достигать краткосрочных целей.

Б. Стать лидером на рынке, постоянно увеличивая свою долю

B. Стратегические цели четко не определены

Г. Выживать среди конкурентов любыми способами

Блок 5. Комплекс маркетинга

Вопрос 13. Какова Ваша товарная политика и насколько она эффективна? Ответы:

A. Компания разрабатывает широкий ассортимент товаров, в том числе используя индивидуальный подход. Ассортиментная политика формируется на основании анализа рынка

B. Компания периодически обновляет продукцию, внедряя новинки (обычно раз в 2 года)

Вопрос 14. Какова Ваша ценовая политика и насколько она эффективна?

Ответы:

A. Мы назначаем цены на основе своих затрат и средней прибыли.

Б. В основном мы ориентируемся на цены конкурентов.

B. Мы определяем стратегию ценообразования, исходя из гибкой системы ценообразования с использованием системы скидок, уровня цен для соответствующего сегмента, дополняющих товаров и др.

Вопрос 15. Насколько эффективна Ваша реклама?

Ответы:

A. Очень эффективна - после рекламной кампании возрастает объем продаж в среднем на 15-20%.

Б. Обычно объем продаж возрастает на 5-10%. Есть некоторый прогресс, но не достаточный.

B. Не эффективна.

Г. Никто эффективность рекламы не оценивает.

Вопрос 16. Оцените качество работы ваших дистрибьюторов?

Ответы:

A. В отделе продаж работают опытные люди, прошедшие тренинги

Б. Достаточно опытные, осваивают новые рынки сбыта.

B. Опытные, работают с уже известными клиентами, но не заинтересованы в нахождении новых.

Г. В основном работают не эффективно.

Таблица 1

Система оценки маркетинговой деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Ответ | Оценка | Вопрос | Ответ | Оценка |
| 1 | А | 0 | 9 | А | 0 |
|  | Б | 1 |  | Б | I |
|  | В | 2 |  | В | 1 |
|  |  |  |  | Г | 2 |
| 2 | А | 3 | 10 | А | 2 |
|  | Б | 2 |  | Б | 1 |
|  | В | 1 |  | В | 0 |
|  | Г | 0 |  |  |  |
| 3 | А | 2 | 11 | А | 0 |
|  | Б | 1 |  | Б | 1 |
|  | В | 0 |  | В | 2 |
| 4 | А | 2 | 12 | А | 1 |
|  | Б | 1 |  | Б | 2 |
|  | В | 0 |  | В | 0 |
|  |  |  |  | Г | 1 |
| 5 | А | 0 | 13 | А | 2 |
|  | Б | 1 |  | Б | 0 |
|  | В | 1 |  | В | 1 |
|  | г | 2 |  |  |  |
| 6 | А | 0 | 14 | А | 1 |
|  | Б | I |  | Б | 1 |
|  | В | 2 |  | В | 2 |
| 7 | А | 2 | 15 | А | 2 |
|  | Б | 1 |  | Б | 1 |
|  | В | 0 |  | В | 0 |
|  |  |  |  | Г | 0 |
| 8 | А | 0 | 16 | А | 2 |
|  | Б | 1 |  | Б | 1 |
|  | В | 2 |  | В | 1 |
|  |  |  |  | Г | 0 |

Таблица 2

Шкала оценки эффективности маркетинга

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1-6 | 7-12 | 13-18 | 19-24 | 25-29 | 30-33 |
| Оценка уровня | Низкий | Не эф- фектив- | Удовлетвори­тельный | Хороший | Очень хороший | Эффектив­ный |

**Приложение 2**

Таблица 1

Результаты анкетирования

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Выбранный вариант ответа** |
| **п/п** | **«New Balance»** |  **«Puma»** |  **«Adidas»** | **«Nike»** |  **«Under Urmor»** |
| 1 | Б | А | А | Б | Б |
| 2 | А | А | В | Б | Б |
| 3 | Б | Б | В | В | Б |
| 4 | Б | А | А | Б | А |
| 5 | А | В | В | Б | Б |
| 6 | Б | Б | А | Б | Б |
| 7 | А | Б | А | А | А |
| 8 | А | В | Б | Б | В |
| 9 | В | Б | А | В | В |
| 10 | В | Б | Б | Б | Б |
| 11 | А | Б | В | В | В |
| 12 | А | Б | В | Б | Б |
| 13 | В | В | В | В | А |
| 14 | В | А | В | Б | В |
| 15 | А | Б | А | Б | Б |
| 16 | Б | Б | А | А | В |

Таблица 2

Балльная оценка результатов анкетирования

|  |  |
| --- | --- |
| **№****п/п** | **Баллы** |
| **«New Balance»** |  **«Puma»** |  **«Adidas»** | **«Nike»** |  **«Under Urmor»** |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 1 | 1 | 1 |  | 2 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | I | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Итого: | 25 | 26 | 28 | 29 | 25 |