

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что функционирование предприятий происходит в условиях жесткой конкурентной борьбы между товаропроизводителями, когда часто используются методы, связанные с нарушением норм и правил конкуренции. Это выражается в установлении демпинговых цен – продаже товаров по цене ниже себестоимости; установлении контроля над деятельностью конкурента; злоупотреблении господствующим положением на рынке; зависимости поставок конкретных товаров или предоставлении услуг от принятия ограничений по производству или распределению конкурирующих товаров; введении ограничительных условий и агентских соглашений при сбыте продукции, определяющих, когда, кому, в каких количествах и на каких условиях осуществлять поставки; тайных сговорах на торгах; ложной информации и рекламе, вводящей конкурента в заблуждение; недобросовестном копировании товаров и продукции конкурентов; нарушении стандартов и условий поставок товаров, услуг и др.

Поэтому важное значение имеет такое направление маркетинговой деятельности предприятия как изучение конкурентов. Контроль за конкурентами позволит удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Существует множество определений конкурентов, приведем наиболее употребительные из них. Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и/или услуга производимые данной фирмой.

*Объект исследования* в курсовой работе – конкурентоспособность торгового предприятия ООО «Nike».

*Предмет исследования* – торговое предприятие ООО «Nike».

*Цель исследования* - проанализировать конкурентные преимущества фирмы и разработать механизмы повышения ее конкурентоспособности.

Для достижения цели поставлены следующие *задачи исследования*:

- провести анализ конкурентоспособности предприятия «Nike»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия.

Для выполнения работы были использованы труды таких авторов как Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, Афонин И.В., Баринов В.А., Зуб А.Т., Кротков А.М., Круглова Н.Ю., Курский В.А., Маркова В.Д., Мащенко В.Е.

## **Глава 1. Теоретические основы конкуренции и ее роли в экономическом развитии предприятия**

### **1.1 Конкуренция как составляющая рыночной экономической системы**

Конкуренция - ситуация, когда существует несколько альтернативных направлений использования редкого блага, в котором заинтересованы различные группы людей, борющихся между собой за право распоряжаться этим благом.

Толкование понятия конкуренции в экономической науке прошло несколько стадий. Классической экономической теории был характерен поведенческий подход. В частности, А. Смит понимал сущность конкуренции как совокупность взаимозависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Следовательно, акцент делался на таком поведении продавцов и покупателей, которое характеризовалось честным, без сговора соперничеством за более выгодные условия продажи или покупки товаров. При этом основным объектом конкурентной борьбы считались цены.

Наряду с поведенческой трактовкой начиная с конца XIX века в экономическую теорию стала проникать другая, структурная концепция конкуренции, вышедшая впоследствии на первое место. Среди ее авторов были Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж.

Робинсон, Э. Чемберлин. Позиции этих ученых в современной западной экономической науке столь сильны, что сам термин «конкуренция» чаще всего используется именно в структурном понимании. Рынок называется конкурентным, когда число фирм, продающих однородный продукт, настолько велико и доля конкретной фирмы на рынке настолько мала, что никакая фирма одна и самостоятельно не может существенно повлиять на цену товара путем изменения объема продаж.

Таким образом, при структурном подходе акцент смещается с самой борьбы фирм друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют в нем. Как подчеркивает А.Ю.Юданов, «в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснения того, кто и почему победил, а установления факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае - об одной из разновидностей конкуренции несовершенной»

Такое понимание конкуренции, как видим, значительно отличается от ее определения в классической теории, не проводившей различия между конкуренцией и соперничеством. Классики, говоря о конкуренции, имели в виду лишь совершенную конкуренцию, в рамках которой взаимозависимость продавцов настолько мала, что ею можно пренебречь. На конкурентном рынке все фирмы независимы друг от друга в том смысле, что действия одной не оказывают сколько-нибудь заметного влияния на поведение других фирм. При таком конкурентном поведении-соперничестве ни одна фирма не может стать лидером на рынке, то есть, не возможна монополия.

В современном понимании - конкуренция - соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Такое столкновение неизбежно и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание - закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность - монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и монополии) зависят от определённых показателей состояния рынка.

Основными показателями конкуренции являются:

- 1.Количество фирм (хозяйственных, промышленных, торговых предприятий, имеющих права юридического лица), поставляющих товары на рынок;
- 2.Свобода вхождения предприятий на рынок и выход из него;
- 3.Дифференциация товаров (придание определённому виду товара одного и того же назначения разных индивидуальных особенностей - по фабричной марке, качеству, цвету и др);
- 4.Участие фирм в контроле над рыночной ценой;

Существует шесть видов конкуренции:

- 1.функциональная конкуренция – базируется на том, что одну и ту же потребность потребителя можно удовлетворить по-разному;
- 2.видовая конкуренция – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по оформлению;
- 3.предметная конкуренция – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по качеству изделия и по притягательности марки;
- 4.ценовая конкуренция – снижение цены увеличивает продажи, приводит к расширению рынка;
- 5.скрытая ценовая конкуренция: бывает двух видов (продажа личного товара по цене конкурента; снижение цены потребления товара);
- 6.незаконные методы: антиреклама товаров конкурентов; производство товаров имитаторов (подделка).

Положительные стороны конкуренции:

- 1.конкуренция заставляет постоянно искать и использовать в производстве новые возможности;
- 2.конкуренция требует совершенствовать технику и технологии;
- 3.конкуренция стимулирует повышение качества товара;
- 4.конкуренция заставляет снижать затраты (и цены);

5. конкуренция требует от поставщиков товаров (продавцов) снижать цены на предлагаемый товар;

6. конкуренция ориентирует на ассортимент товаров повышенного спроса;

7. конкуренция повышает качество продукции (клиент всегда прав);

8. конкуренция вводит новые формы управления

Отрицательные стороны конкуренции:

1. при конкуренции наблюдается беспощадность и жестокость по отношению к неудачнику;

2. многочисленность «жертв» в виде банкротств и безработицы.

В зависимости от той или иной структуры рынка, можно выделить разные формы конкуренции. В экономической науке выделяются следующие типы розничных структур:

1. Чистая (совершенная) конкуренция. Это такое состояние рынка, когда большое количество фирм производит аналогичную продукцию, но ни размер самих фирм, ни другие причины не позволяют хотя бы одной из них воздействовать на рыночную цену.

2. Чистая (абсолютная) монополия. Рынок считается абсолютно монопольным, если на нем функционирует единственный производитель продукта, причем этому продукту нет близких заменителей в других отраслях. Следовательно, в условиях чистой монополии границы отрасли и границы фирмы совпадают.

3. Монополистическая конкуренция. Данная рыночная структура имеет сходство с совершенной конкуренцией, за исключением того, что в отрасли производится подобная, но не идентичная продукция. Дифференциация продукта дает фирме элемент монопольной власти над рынком. Различия в продукте могут и не затрагивать качества товара как такового. Покупатели могут отдавать предпочтение товару из-за более удобного расположения магазина, красивой упаковки и т.п.

4. Монопсония. Ситуация на рынке, когда на нем имеется только один покупатель. Монопольная власть покупателя ведет к тому, что он является создателем цены.

5. Монополия, практикующая дискриминацию. Обычно под этим понимается практика компаний, состоящая в назначении разных цен для разных покупателей.
6. Двусторонняя монополия. Рынок, на котором одному покупателю, не имеющему конкурентов, противостоит один продавец — монополист.
7. Дуополия. Рыночная структура, в которой действуют только две фирмы. Частный случай олигополия.
8. Олигополия. Ситуация на рынке, при которой небольшое число крупных фирм производит основную часть продукции всей отрасли. На таком рынке фирмы осознают взаимозависимость своих продаж, объемов производства, инвестиций и рекламной деятельности.

Перечисленные рыночные структуры имеют разную степень распространения на рынке. Принято считать, что «...наиболее распространенными рыночными структурами являются монополистическая конкуренция и олигополия. Чистая же монополия представляет собой крайне редкое явление, особенно в масштабах всей страны. Что же касается совершенной конкуренции, то она на данный момент является скорее научной абстракцией, чем фактическим состоянием современного рынка»

## **1.2 Сущность конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое включает:

1. Способность предприятия получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Другими словами, предприятие должно быть способно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей её экономические, социально-культурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга.
2. Способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по отношению цена-качество. Говоря о результатах, имеется в виду не

только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии, послепродажное обслуживание и т.д.).

3. Способность проводить эффективную текущую маркетинговую политику.

4. Способность изыскивать и создавать условия для снижения затрат на обеспечение факторами производства-капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемой продукции.

5. Способность к созданию и удержанию технологического производства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий. Это может относиться к производству, сбыту, управлению.

6. Способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций.

7. Создание и развитие высокого кадрового потенциала, как на исполнительском, так и на управленческом уровнях. Качество исполнительского персонала проявляется в его способности эффективно использовать существующие на предприятии производственные технологии и готовности к освоению более перспективных технологий

Качество специалистов проявляется в их способности ставить и решать функциональные задачи, увязывая их со стратегическими целями предприятия, способные обеспечить ему ключевые компетенции в технических, технологических, дизайнерских и др. областях для усиления рыночных позиций предприятия.

Качество управленческого персонала проявляется в его способности обнаруживать и эффективно использовать рыночные возможности для защиты и развития конкурентных позиций предприятия на отраслевых рынках в тактическом и стратегическом планах.

Реализация перечисленных качеств на продолжительном временном интервале создаёт предприятию реальные преимущества над конкурентами в виде роста его рыночной стоимости, укрепления его торговых марок, наращивание дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включая атаки конкурентов.

Всё вместе это расширяет возможности предприятия и снижает его удельные затраты на финансовом, сырьевом других рынках, что отражается на цене

продукции и приносимой ею прибыли.

## **1.3 Факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия**

Важнейшим свойством конкурентоспособности фирмы является возможность оказывать на неё влияние, управлять конкурентоспособностью. Данное свойство особенно важно с практической точки зрения, у фирмы должны быть рычаги воздействия на факторы, обеспечивающие ей тот или иной уровень конкурентоспособности - факторы конкурентоспособности. Изменяя характер проявления факторов конкурентоспособности, фирма может управлять уровнем своей конкурентоспособности, улучшая при этом конкурентные позиции на рынке.

Под факторами, влияющими на конкурентоспособность фирмы, понимают состояния, характеристики и свойства систем, в рамках которых позиционирует фирма. В экономической литературе понятие «фактор» трактуется следующим образом: «фактор - один из основных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономики в целом; движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности»

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Все зависит от того, насколько эффективно они используются.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу :

1. размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
2. темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
3. мощности - излишние мощности приводят к падению цен;
4. препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков;



5. цена;

6. уровень стандартизации товаров - покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;

7. мобильные технологические модули;

8. требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

9. вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных и неинтегрированных фирм;

10. экономия на масштабе - увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11. быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

По мнению Г.С. Праховой, изучение некоторых современных тенденций в развитии факторов конкурентоспособности, позволяет сделать вывод о том, что ключевыми характеристиками фирм-лидеров, обеспечивающих им конкурентные преимущества, являются следующие:

1) наличие собственной рыночной ниши;

2) контроль и поддержание высокого качества;

3) инновации;

4) партнерство;

5) быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка;

6) квалификация персонала;

7) международная деятельность;

8) малая величина предприятий

Итак, рассмотрев различные факторы конкурентоспособности я выделил существенные факторы конкурентоспособности современной предпринимательской организации:

- 1) способность постоянного совершенствования процесса оказания услуг;
- 2) освоение и внедрение пользующихся спросом новых видов услуг;
- 3) использование передовых технологий;
- 4) повышение качества услуг;
- 5) управление стоимостью предоставляемых услуг;
- 6) совершенствование и развитие кадрового персонала;
- 7) международная деятельность;
- 8) численность и сравнительная сила конкурирующих предприятий

## **Глава 2. Анализ конкурентоспособности магазина «NIKE»**

### **2.1 Краткая характеристика магазина «NIKE»**

Nike - ведущий производитель спортивной обуви и одежды в США. Сейчас кроссовки и одежда «Nike» стали предметом ежедневного гардероба многих людей. А начиналось все со спортивных тапочек для профессиональных бегунов.

Компания является крупнейшим производителем спортивной одежды и аксессуаров

#### **Таблица 1.**

##### **Товарная номенклатура**

##### **Направление Виды продукта**

Обувь	Кроссовки, ботинки, сандалии, тапочки
-------	---------------------------------------

Одежда	Спортивные костюмы, куртки (спортивные, пуховики), спортивные брюки, футболки, шорты
Аксессуары	Очки, часы, сумки, мячи

Сегодня уже бренд Nike известен по всему миру и является одним из главных символов спорта. Фирма закрепила свои позиции в рынках по всему миру. Она предлагает все необходимое практически для всех видов спорта. Компания неоднократно выступала и продолжает выступать в качестве спонсора разных спортивных мероприятий. Компания Nike успешно продвигает свою продукцию в сфере футбола, где традиционно лидировал ее конкурент Adidas. Значительная доля успеха компании приходится на многомиллионную армию любителей производства бренда Nike.

Именно Nike впервые создала специальную социальную сеть, которая посвящена баскетболу. Компания делает все, чтобы всегда быть в курсе новых тенденций в мире моды, никогда не отдаляясь от клиентов и фанатов. Благодаря социальной сети каждый фанат имеет уникальную возможность лично участвовать в создании «кроссовок своей мечты». Все, что нужно, лишь придумать модель и заказать ее у производителя.

Nike успешно сотрудничает не только с компаниями в сфере спорта, но и компаниями по производству техники. Плодом сотрудничества с Apple стал набор «Nike+iPod», который представляет собой набор аудиоплеера и кроссовок, которые связаны друг с другом. Таким способом каждый спортсмен получает возможность наблюдать за различными статистическими данными о ходе тренировки прямо на экране плеера.

Как и в любой истории, здесь тоже есть темные стороны. Компанию Nike неоднократно критиковали и продолжают критиковать за многочисленные нарушения прав людей и техники безопасности. Поскольку продукция компании производится в третьем мире, то ее не раз ругали за очень низкие заработные платы (40 долларов в месяц). Также причиной критики стал скандал с использованием детского труда на производстве. Руководство бренда, конечно, пробует сохранять контроль над всем, однако объемы Nike этого попросту не позволяют.

В любом случае нельзя опровергнуть тот факт, что Nike является одним из самых крупных компаний по производству спортивных товаров в мире. Компания имеет заводы в 55-и странах мира. Число сотрудников компании составляет 30 тысяч человек. Центральный офис бренда находится в городе Бивертон, штат Орегон, Соединенные Штаты.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности и анализ уровня конкурентоспособности предприятия**

Какие же силы воздействуют на конкуренцию в сфере производства спортивных товаров по отношению к «Nike»?

Во-первых, соперничество уже имеющихся конкурентов между собой. Три кита спортивной индустрии («Adidas», «Nike», «Puma») плюс менее крупные компании («Umbro», «Reebok») ведут войну за продвижение конкретной модели, коллекции и всего бренда в целом, ведь по качеству, по ассортименту, по цветовой гамме и по расположению магазинов они уже давно выровняли показатели. Покупателю в принципе уже всё равно, какой бренд выбирать – каждая компания доказала качество своей продукции и является статусным производителем. Это говорит о значительном влиянии покупателей ввиду того, что они без существенных издержек могут найти альтернативного продавца.

Также имеют место значительные размеры численности потребителей, т. к. спорттовары стали придавать владельцам определённое уважение в глазах окружающих. Стало не просто модно носить «Nike» или «Adidas», но это ещё и сигнализирует о том, что у владельца есть определённый достаток. Следующее положение – сильная рыночная власть поставщиков. Так, поставляемый товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, чрезвычайно важен для производственного процесса. Особенно очевидным это представляется ввиду несовершенства цепочки поставок в 2000 г. из-за дефекта используемого программного обеспечения, что вылилось «Nike» в 100 млн. \$ упущенных продаж. Проблемы с системой показали, что отказы вычислительных систем чреваты ущербом двоякого рода. Возникновение сбоя системы тесно связано с размещением на фабриках заказов. Далее этот сбой захлёстывает балансовые ведомости. В конце концов, эта волна достаточно мощная для того, чтобы компания обнародовала данные об ущербе на ежеквартальных конференциях с участием аналитиков. При этом не стоит ожидать появления новых конкурентов

ввиду высоких издержек и ограниченного доступа к каналам распределения.

На сегодняшний день корпорации «Nike» принадлежит доля в 32 % мирового рынка продаж спортивной одежды, обуви и инвентаря, что вдвое превышает показатель главного конкурента немецкого производителя – «Adidas».

Как видно, «Nike» уверенно занимает первое место среди производителей спорттоваров. Так, увеличение прибыли компания связывает с успешными продажами по всему миру, в особенности в Азии, где наблюдается наибольший темп роста продаж. В целом, «суть стратегии «Nike» состоит в максимизации прибыли за счёт сочетания открытия новых фирменных магазинов, активного сотрудничества с розничными партнёрами и индивидуального подхода к клиентам».

Во многом это объясняется сферой конкуренции и широтой цели компании.

«Nike» при выборе конкурентной стратегии явно преследует широкую цель, а именно дифференциацию товаров. В большей степени она определяется разнообразным и возрастающим ассортиментом продукции, придании ей уникальных свойств.

Так, с позиции технологии одежды «Nike» предлагает использовать абсолютно новые принципы её производства, т.е. нововведения:

- Dri-FIT – торговая марка «Nike» для ткани, которая обладает свойствами регуляции влаги. Она удаляет влагу, пот с тела и способствует их испарению;
- Therma-FIT – марка «Nike» для ветронепроницаемой и теплоизолирующей ткани. Такая одежда легка по весу, не пропускает при этом холодный воздух, обладает малым весом и идеально подходит для занятий аэробными видами спорта;
- Storm-FIT – марка «Nike» для водонепроницаемой и вентилируемой ткани. Водонепроницаемый барьер позволяет испарениям тела выходить наружу;
- Clima-FIT – торговая марка «Nike» для водонепроницаемой и вентилируемой ткани. Clima-FIT предотвращает проникновение влаги под одежду, одновременно устраняя влагу из-под неё.

С позиции технологии обуви «Nike» первым начал использовать амортизационную подушку AIR, которая была представлена как амортизационная система, заполненная специальным запатентованным газом. Она обладает функциями

защиты от удара, облегчения веса кроссовок и даже увеличения срока службы материалов подошвы.

Согласно детерминантам конкурентных преимуществ «Nike» для преодоления конкуренции примерно половину фирменных магазинов открывает без участия ритейлеров в местах люксового шопинга, где розничные партнёры компании не могут позволить себе аренду торговых площадей. Предполагается, что такие торговые точки не могут конкурировать с ритейлерами, продающими мультибрендовые товары (Finish Line Inc), поскольку они занимают разные ценовые ниши на рынке. На конец 2008 года в одних лишь США у «Nike» насчитывалось 212 таких магазинов, из них 89 магазинов распродаж. Компания также делает упор на экспансию рынков Индии, Китая, Бразилии и России.

Что касается факторных условий, то, в первую очередь, отмечаем отношение к собственным трудовым ресурсам: в Международной конфедерации профессиональных союзов (ITUC) в пример приводят как раз корпорацию «Nike», которая вносит улучшения в положение работников своих предприятий, в частности сокращая переработку, которая достигала 232 часов в месяц.

Материальными ресурсами компания обеспечена в полной мере: на балансе корпорации в настоящее время находится около 2,9 млрд. \$. Более того, «в 2001 г. Фил Найт, основатель и президент «Nike», дерзко заявил, что его компания удвоит объём своих продаж в ближайшие пять лет. И удвоила! Чтобы реализовать эту цель в условиях американского рынка, «Nike» настойчиво осваивала новые товары, новые виды спорта и новые регионы. Доходы компании только от производства спортивной одежды значительно увеличились за несколько лет и сегодня составляют почти четверть объёма годовых продаж компании».

Компания также производит аксессуары, не совсем спортивные сумки, которые дамы могут носить каждый день, одежду, которую вполне можно носить с костюмом, например, футболки-поло. Разрабатывается одежда для детей.

«Nike» в равной мере заботится о душевном и физическом состоянии своих клиентов; беспокоится не только об увеличении сбыта, но и о развитии спорта для всеобщего блага. Например, рекламная кампания под названием «Если вы умеете играть» направлена на содействие более широкому участию женщин в различных видах спорта, в ней показаны преимущества, которые получают девушки и молодые женщины от занятий спортом. «Nike» вкладывает деньги и в развитие менее популярных видов спорта, несмотря на то, что возможности получения

прибыли там значительно меньше. Такие акции способствуют укреплению мнения о том, что компания не только производитель качественной спортивной экипировки, но и компания, которая заботится о своих потребителях. Таким образом, это есть дополнительное конкурентное преимущество.

Помимо прочего, «Nike» делает упор на различные совместные проекты с другими компаниями, в частности разработанный «Apple» эксклюзивно для «Nike» элемент управления плеером «iPod», интегрированный в подошву модельного ряда кроссовок «Nike+». Это результат взаимодействия с другими отраслями (одна из сторон национального ромба М. Портера). Кроме того, «Nike's» 2004 acquisition of the athletic apparel and footwear brand «Starter» also affects «Nike's» strategy in terms of corporate responsibility»

Для поддержания собственных конкурентных преимуществ американский производитель использует и достижения рекламного дела. «Nike» превратила свой логотип (изображение крыла Ники, греческой богини победы) в самый известный торговый знак планеты. Эта марка настолько известна, что название компании практически не упоминается в рекламе. И в самом деле, можно заметить, что на купленных кроссовках, и на кепке, и на тенниске фирмы «Nike» отсутствуют какие-либо марочные обозначения, кроме этого логотипа. Степень известности этого торгового знака свидетельствует об исключительных достижениях корпорации в использовании маркетинга. Испытанная стратегия компании по предоставлению своей высококачественной продукции знаменитым атлетам изменила лицо спортивного маркетинга навсегда. Ежегодно «Nike» тратит сотни миллионов долларов на поддержку со стороны знаменитостей, на широкомасштабные мероприятия по продвижению своей торговой марки, на нескончаемый поток броской рекламы. На протяжении многих лет «Nike» ассоциируется с именами спортивных звезд. «Nike» – яркий пример результата сплочения компании вокруг ценностей бренда.

Таким образом, можно констатировать, что данная компания знает, что хорошо организованный маркетинг будет эффективнее, чем самая многообещающая рекламная кампания. Такой маркетинг означает постоянное предоставление потребителям действительно нужных, высококачественных товаров.

Первоначальный успех «Nike» обусловлен превосходством эксплуатационных качеств спортивной экипировки, которые предоставлялись профессиональным спортсменам, сетовавшим на отсутствие инноваций в спортивной экипировке. Сегодня «Nike» занимает ведущее место в своей отрасли по уровню модернизации товаров и инновациям

«Nike» представляет широкий ассортимент спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Магазин рассчитан на людей разных возрастных групп. Несмотря на то, что предприятие имеет сеть магазинов, в дальнейшем ставит перед собой цель открывать новые магазины в России. Это говорит о том, что покупательский спрос на продукцию постоянно растет.



Итак, основным конкурентным преимуществом «Reebok» является то, что компания постоянно развивается и использует свой бесценный опыт создания спортивной и повседневной одежды и обуви, обладает уникальным знанием своего покупателя и инновационными технологиями. Конкурентными преимуществами «Adidas» является хорошая репутация. Преимуществами «Puma» является инновационный подход в разработках новых коллекций. Со стороны «Nike» явными преимуществами является то, что у компании зарекомендованная репутация, то, что компания на всю свою продукцию распространяет гарантию 60 дней и то, что продукцию фирмы носят мировые звезды спорта, кино и шоубизнеса.

## Таблица 8.

### Характеристика конкурентов «Nike»

Организация	Ассортимент	Особенности	Количество магазинов в Москве
Adidas	Обувь, одежда, аксессуары для разных видов спорта, для женщин, для мужчин, для детей.	 <p>В настоящий момент компания ответственна за дистрибуцию продукции компаний Adidas, Reebok, Rockport, Y-3, RBK &amp; CCM Hockey, а также Taylor-Made Golf</p>	6 магазинов, . дисконт-центры



Reebok	 <p>Обувь, одежда, аксессуары для разных видов спорта, для женщин, для мужчин, для детей.</p>	<p>Компания предлагает оздоровительную программу - Slide Reebok, которая получила признание многих женщин и мужчин, которые с удовольствием используют программу Slide Reebok как составную часть своих межсезонных тренировок и как общеразвивающую гимнастику.</p>	<p>2 официальных магазина+1 дисконт-центр, также продукция представлена в сети магазинов Спортмастер</p>
Puma	 <p>Обувь, одежда, аксессуары для разных видов спорта, для женщин, для мужчин, для детей, парфюмерная продукция</p>	<p>Сейчас марка делает все, чтобы отличаться от подобных компаний своего сегмента. Для этого разрабатываются новые линии, и используется инновационный подход. Все коллекции немецкой марки производятся из качественных материалов и отличаются износостойкостью.</p>	<p>1 магазин, также продукция представлена в сети магазинов Спортмастер</p>

Для более глубокого сравнения «Nike», с основными конкурентами необходимо провести сравнение цен по конкретной товарной группе (таблица 9).

### Таблица 9.

### Сравнительная характеристика цен «Nike» с ценами конкурентов по товарной группе «Аксессуары» за 2014 г.

Название	«Nike»		«Adidas»		«Reebok»		«Puma»	
	Цена, руб.	Отклонение, руб.	Цена, руб.	Отклонение, руб.	Цена, руб.	Отклонение, руб.	Цена, руб.	Отклонение, руб.
Спортивная сумка (женская)	2290	1990	200	1990	200	2190	100	
Мяч футбольный	2499	2999	-500	1290	1209	1199	1300	
Мяч баскетбольный	-	-	-	-	-	1100	-	
Носки (3 пары)	690	490	200	490	200	490	200	
Спортивный мешок	790	690	100	690	100	790	0	
Часы	6990	4690	2300	5290	1700	5450	1540	
Перчатки для фитнеса	1990	1490	500	1290	700	990	1000	

Итак, цены в магазине «Nike» по большинству товарных позиций выше, чем в магазинах - конкурентах. Объясняется это тем, что фирмы-конкуренты используют для производства своей продукции более дешевые материалы, что сказывается на качестве продукции. Многие покупатели не знают об этом, поэтому существует вероятность того, что клиент может купить аналогичный товар в магазине конкурента.

Необходимо отметить, что «Nike» по ширине ассортимента не уступает «Adidas», «Puma» и «Reebok», так как в их ассортименте присутствуют одинаковые товарные группы. «Nike» значительно выигрывает у своих основных конкурентов по глубине

ассортимента.

Итак, конкурентными преимуществами магазина «Nike» является положительная репутация, качественная продукция и глубокий ассортимент продукции, но цены в магазинах-конкурентах значительно ниже, и это, пожалуй, является главным минусом фирмы.

### **Предложения по повышению конкурентоспособности магазина «Nike»**

Выбор целевого рынка определяет область конкуренции компании за предпочтения потребителей. Основная задача фирмы на рынке конкурирующих продавцов – создание устойчивых конкурентных преимуществ, помогающих завоевать симпатии покупателей. Устойчивое конкурентное преимущество – это отличие в выгодную сторону торгового предложения одной компании от предложений конкурентов, причём потребители делают выбор в пользу первой. Рассмотрим такие преимущества на примере американской корпорации «Nike».

Стратегия Nike – расширение границ товарной категории, стратегия мульти марок.

Nike помогла потребителям реализовать стремление к здоровому образу жизни, сделав спортивную одежду доступной.

С помощью брендинга можно достичь многого. В частности, он позволяет:

1. Поддерживать запланированный объем продаж на конкретном рынке и реализовывать на нем долговременную программу по созданию и закреплению в сознании потребителей образа товара или товарного семейства;
2. Обеспечить увеличение прибыльности в результате расширения ассортимента товаров и знаний об их общих уникальных качествах, внедряемых с помощью коллективного образа;
3. Отрастить в рекламных материалах и кампаниях культуру страны, региона, города и т.д., где изготовлен товар, учесть запросы потребителей, для которых он предназначен, а также особенности территории, где он продается.

Для укрепления конкурентоспособности на предприятии "Nike" предложено провести следующие действия:

- Высшее руководство должно рассматривать персонал как главную ценность организации, а не только как её трудовой ресурс.

- Необходимо построить систему дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников. Эта система должна использовать различные формы: премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки, различные единовременные поощрения за результаты труда, премиальные выплаты по итогам работы за год и пр.

- Снизить цены

Высокое качество обслуживания, которое предприятие намерено использовать как основной элемент привлечения и удержания покупателей представляет собой совокупность ряда факторов:

- Моральная мотивация работников, например, путём объявления благодарностей.

- Наружное рекламное оформление. Яркая и красивая вывеска привлекает покупателей.

- Удачное расположение магазинов.

- Квалификация персонала. Продавцы выступают в роли консультантов - они оказывают помощь покупателям в поиске и выборе необходимого товара.

- Прием на работу людей с хорошей физической комплекцией

- Стимулирование работников ( кто больше всех продал за месяц, получает премию)

Эта компания знает, что хорошо организованный маркетинг будет эффективнее, чем самая многообещающая рекламная кампания. Хороший маркетинг означает постоянное предоставление потребителям действительно нужных, высококачественных товаров.

Nike в равной мере заботится как о душевном, так и о физическом состоянии своих клиентов. Компания беспокоится не только об увеличении сбыта, но и о развитии спорта для всеобщего блага.

Конкуренты могут только надеяться, что Nike сорвется, но лишь некоторые из них рассчитывают на это. До сих пор они могут только изумляться мастерству Nike в маркетинге. Что же касается футбола, то конкурирующая компания Puma считает, что стратегия Nike тяжеловесна, но все же мало сомневается, что Nike в маркетинге будет превосходить всех остальных. Президент компании решительно

заявляет: «Nike будет контролировать мир футбола».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении подведем основные итоги. На основании изученного материала можно сделать следующие выводы.

Итак, конкурентоспособная организация - это эффективная бизнес-система, способная завоевать и удерживать существенную долю рынка, а, следовательно, обеспечивать рост доходов и финансовое благополучие.

Таким образом, стратегия развития организации, должна представлять собой набор мер, направленных на усиление ключевых компетенций, развитие динамических способностей и нейтрализацию слабых сторон деятельности предприятия.

Конкурентоспособность товара и предприятия, производящего или реализующего товар, соотносятся между собой как часть и целое. Возможность предприятия конкурировать на определенном отраслевом рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности выполняемых функций, направленных на достижение результата.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности организация должна постоянно работать над оптимизацией качества, затрат по его обеспечению и цен реализации, добиваясь преимуществ по этим показателям перед основными конкурентами и оценивая результаты своей деятельности с позиций потребителя, так как его мнение решающее. Отказ потребителя в пользу конкурента указывает на низкую конкурентоспособность.

Считается, что в современных условиях каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс стратегий и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий.

Таким образом, суть стратегического маркетинга, а также стратегического менеджмента заключается в опирающемся на современный инструментарий поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и

на получение у них преимуществ по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий.

Мне кажется, что выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие. Грамотное, обоснованное решение поможет предприятию выжить в неблагоприятной внешней среде.

## **Список использованных источников**

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. - М.: Новости, 2006. - 256 с.
2. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены; Учеб. пособие. - М.: Дашков и К, 2002. - 280 с.
3. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 6. - с.3 - 13.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика; Учеб. пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 415 с.
5. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 6. - с.59-68.
6. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. - М.: РДЛ, 2003. - 464 с.
7. Курский В.А. Подход к планированию эволюционного развития предприятия в конкурентной среде / В. А. Курский, Л.А. Васин. // Финансы и кредит. - 2004. - № 14. - с.29-32.
8. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций; Учеб. пособие для вузов / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М., Новосибирск: Инфра-М, Сибирск. Соглашение, 2002. - (Высшее образование). - 288 с.
9. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление: Учеб. пособие / Москов. гуманит. ин-т им. Е.Р. Дашковой. - М.: Сирин, 2003. - 251 с.
10. <https://stud-baza.ru/analiz-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-kurovaya-rabota-ekonomika>
11. [http://works.doklad.ru/view/xQf\\_7IFZtBE/5.html](http://works.doklad.ru/view/xQf_7IFZtBE/5.html)
12. [http://7statey.ru/marketingovyy\\_analiz/avtorskie\\_stati/nike/](http://7statey.ru/marketingovyy_analiz/avtorskie_stati/nike/)
1. <https://news.yandex.ru/yandsearch?text=повышение%20конкуретноспособности%20ма>

2. <http://leksii.net/1-136431.html>
3. <https://www.kazedu.kz/referat/109807/7>