

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Освітньо-професійна програма	«Міжнародний бізнес»
галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	«Міжнародний бізнес»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему Стратегії розвитку міжнародної компанії (на прикладі «Adidas AG»)

здобувача Шроль Аліна Олександрівна

_____ (підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор

_____ (підпис)

В.А. Білошапка

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

_____ (підпис)

М.О.Бурмака

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-СТРАТЕГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ	5
1.1 Сутність та принципи стратегічного управління	5
1.2 Особливості стратегічного управління в практиці міжнародних компаній	20
2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ «ADIDAS AG» НА СВІТОВОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.	29
2.1 Стан справ «Adidas» AG на глобальному ринку	29
2.2 Динаміка компанії «Adidas AG» в Україні	60
3 ЗАХОДИ З ПІВЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «ADIDAS AG»	68
3.1 Варіанти оптимізації продуктової політики (стратегії) компанії.	68
3.2 Підвищення ефективності комунікаційної політики у просуванні бренду в Україні.	76
ВИСНОВОК	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Сучасний міжнародний бізнес є процесом інтернаціоналізації підприємницької діяльності, й у даному сенсі є синтезом багатьох галузей знань. Міжнародний бізнес, як явище, включає всю сукупність зовнішньоекономічних відносин, які пов'язані з організацією, виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг та отриманням прибутку у компанії. Стратегія є детальним комплексним планом управлінських дій, який призначений для досягнення довготривалого успіху організації. Розробка та вибір стратегії обґрунтовуються обширними дослідженнями та достовірними даними.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що в ході розробки стратегії міжнародна компанія починає краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування та збуту, а також планування цін, забезпечує кожному підрозділу чіткі цілі, які пов'язуються із загальними завданнями компанії, краще стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків, змушує організацію оцінювати свої сильні та слабкі сторони з погляду конкурентів, можливості та загрози у навколишньому середовищі, основа для розподілу ресурсів стає сильнішою.

Метою магістерської роботи є теоретико-методологічне обґрунтування сутності стратегічного управління та аналіз стратегії розвитку міжнародної компанії «Adidas AG» із наданням рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності компанії.

Виходячи із визначеної мети, перед автором поставлені наступні **завдання**:

1. Визначити сутність та принципи стратегічного управління.
2. Охарактеризувати особливості стратегічного управління в практиці міжнародних компаній.
3. Проаналізувати тенденції та проблеми результативності «Adidas AG» на світовому та українському ринку.

4. Дослідити стан справ «Adidas AG» на глобальному ринку та динаміку компанії в Україні.

5. Запропонувати заходи із підвищення ефективності діяльності «Adidas AG».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління у міжнародній компанії, а **предметом** – умови та фактори стратегічного менеджменту у міжнародної компанії.

Методи дослідження:

– пошуково-бібліографічний метод – для вивчення наукових джерел та, нормативних документів, що підтверджують правдивість отриманих результатів у ході аналізу обраного підприємства;

– аналіз, синтез, узагальнення та систематизація – для дослідження основних теоретичних відомостей з проблеми дослідження;

– методи узагальнення та прогнозування – для формулювання висновків дослідження.

Інформаційна база дослідження: різним аспектам реалізації стратегій присвячені праці Ансоффа І, Весніна В. Р., Володькіна М. В., Горемікіна В. А., Градова А. П., Дойля П., Карлоффа Б., Клівця П. Г, Котлера Ф., Мескона М. Х., Міщенко А. П., Отенко І. П., Пономаренко В. С., Портера М. [18] та ін. Віддаючи належне результатам праць названих учених, слід зазначити, що ними недостатньо уваги приділено практичним питанням міжнародної стратегії компаній.

Апробація отриманих результатів: тема магістерської роботи пройшла апробацію, а саме – було опубліковано статтю «Стратегія розвитку міжнародної компанії на прикладі «Adidas AG» у збірнику наукових праць студентів.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

1.1. Сутність та принципи стратегічного управління

Такий термін, як стратегія, досить складно чітко сформулювати, тому що на нього існує безліч поглядів, що дозволяє давати різні визначення даного терміна. Можна виділити один, який найбільш ясно розкриває суть даного поняття: стратегія - це модель дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства, дана модель включає набір рішень і дій, для оперативної реакції на зміни ситуації.

У загальному сенсі стратегія – це детальним всебічний комплексний план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій у довгостроковій перспективі, здійснення місії організації та досягнення поставлених цілей [1].

Розглядаючи множинні формулювання поняття стратегія, які еволюціонували з часом, можна сказати, що вони виявляють основні принципи, методи та способи формування та реалізації стратегії, як технології управління підприємством, що забезпечує його ефективну діяльність та сталий розвиток в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього ділового середовища організації.

Таким чином, стратегія в загальному випадку розглядається, як узгоджена власниками та керівниками компанії система довгострокових цілей її розвитку, а також заходів, проектів та програм як шляхів їх досягнення.

При розробці стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати низку принципів, які є базисом для політики управління підприємством. Далі розглянемо дані принципи [4]:

1) принцип розробки стратегії з урахуванням науково-аналітичного передбачення. Принцип ґрунтується на потребі у проведенні аналізу діяльності організації, комплексного вивчення ситуації у ринку, в якому функціонує

організація, та її динаміки. Після проведення оцінки проводиться прогноз, і розробляються можливі сценарії розвитку діяльності організації у перспективі;

2) принцип узгодженості зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку організації. Прийняте стратегічне рішення, засноване на впливі лише зовнішніх чи лише внутрішніх чинників, тягне за собою неузгодженість дій поліпшення позиції організації, що, своєю чергою, може призвести до хибного типу розвитку;

3) принцип відповідності стратегії та тактики управління організацією. Цей принцип є певною аксіомою в управлінні компанії, тому що для забезпечення успішної діяльності організації потрібна стратегія поведінки підприємства на ринку, підкріплена ефективною тактикою. Взаємозв'язок даних понять полягають у обліку реальних можливостей розв'язання тактичних завдань;

4) принцип пріоритету людського фактора. Наголошується на важливості делегування права прийняття управлінських рішень на довіреній для конкретного співробітника ділянці. Причина у тому, що без розуміння важливості сприйняття стратегії і тактики, як керівництва, так і співробітників неможливо повноцінного розвитку організації;

5) принцип узгодженості в організованості стратегічного обліку та контролю. Складається у важливості розуміння співробітниками завдань, які мають складатися із чітко сформульованих стратегій організації. Проблема в нерозуміння завдань, що стоять перед персоналом, призводить до неоднозначних трактувань сенсу;

6) принцип відповідності стратегії та наявними ресурсами організації. Узгодженість у забезпеченості ресурсами підприємства та стратегією є основою для успіху реалізації стратегії розвитку;

7) принцип відповідності стратегії організації існуючим технологіям.

Наголошується на необхідності балансу між наявними технологіями та послідовністю вирішення конкретних завдань, пов'язаних зі стратегічною метою. При застосуванні цих принципів компанія матиме успіх на ринку.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це визначення загального напрямку дій щодо досягнення цілей підприємства, зосереджених на покращенні показників економічного зростання та ефективності діяльності.

Зовнішні чинники в ринковій моделі господарювання задають напрям стратегічного розвитку підприємств і актуалізують пошук адекватних умов, що склалися, методів і механізмів управління, що включають оптимальне поєднання зростання внутрішнього потенціалу компанії і прагнення до зміни її зовнішнього оточення, для максимальної реалізації можливостей в опорі на сильні сторони.

Існує велика кількість публікацій, присвячених проблемам успішного функціонування суб'єктів господарювання в ринкових умовах, але необхідно відзначити певний недолік теоретичних і практичних розробок, що розкривають стратегічний аспект їх розвитку. Бізнес-середовище, що динамічно змінюється, формує потребу компаній у системній оцінці розроблюваних і застосовуваних стратегій.

У свою чергу, стратегічне управління (стратегічний менеджмент) можна розглядати з різних точок зору. На думку З.Є. Шершневого, це функція управління, яка розповсюджується на довгострокові цілі та дії компанії. Автор вважає, що формулювання стратегії та її чіткий інструментарій є ядром управління та важливою ознакою гарного менеджменту компанії [7].

Стратегічний менеджмент у роботі Б.Л. Скринченко – розробка та реалізація дій, що ведуть до довгострокового перевищення рівня результативності діяльності компанії над рівнем конкурентів.

А.І. Руденко вважає, що стратегічний менеджмент може розглядатися як концепція виживання в конкретних умовах. Він дає певне уявлення про те, яким має бути підприємство в перспективі: в якому середовищі йому доведеться вести діяльність, які мати конкурентні переваги, яку позицію займати на ринку, які зміни в компанії має бути здійснено [3].

На думку А.К. Семенова, можна визначити стратегічний менеджмент, як сферу управлінської діяльності, що полягає у реалізації перспективних цілей організації через здійснення змін у компанії. Важливо, що стратегічне управління

постає як процес, внаслідок якого здійснюється взаємодія підприємства з його оточенням.

У той же час стратегічний менеджмент - це галузь наукових знань, що вивчає методологію, інструменти, прийоми прийняття стратегічних рішень та способи їх практичної реалізації. Йому домагається своєї мети, відповідає його внутрішнім можливостям, дозволяє залишатися сприйнятливим вимогам довкілля.

Стратегічний менеджмент є сферою науки і практики управління, що швидко розвивається, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинена американськими дослідниками бізнесу та консультаційними фірмами, далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішньо-фірмового планування всіх розвинених країн.

1. У другій половині ХХ ст. число завдань, зумовлених внутрішньо-фірмовими та зовнішніми змінами, неухильно зростала. Багато хто з них були принципово новими і не підлягали рішенню, виходячи з досвіду, отриманого в першій половині ХХ ст.

2. Множинність завдань поряд із розширенням географічних рамок діяльності національних економік призводила до подальшого ускладнення управлінських проблем.

3. Зростала роль вищої ланки управління, тоді як сукупність управлінських навичок, вироблених у першій половині століття, дедалі менше відповідала умовам вирішення завдань.

4. Посилювалася нестабільність довкілля, що підвищувало можливість стратегічних раптових змін, їх непередбачуваність. Винятково важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію підприємства до навколишнього середовища, що швидко змінюється [9].

Своєчасне реагування на зміни досягалося за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем та

підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає особливої потреби займатися стратегічним менеджментом.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який торкнувся нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні відмінності та переваги, відбувається стандартизація споживання.

Продукція глобальних фірм – «Mars», «Siemens», «Sony», «Procter & Gamble», «L'Oreal» та багатьох інших продається у всіх країнах світу і є важливим фактором конкуренції на національних ринках [3]. Протистояти натиску товарів світових фірм можна, лише діючи аналогічними способами, тобто, розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі. Етапи розвитку стратегічного управління через корпоративне планування.

Поява прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження у практику роботи фірм найлегше зрозуміти в історичному контексті. Історики бізнесу зазвичай виділяють чотири етапи у розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та, нарешті, стратегічний менеджмент.

1. Бюджетування. В епоху формування гігантських корпорацій до Другої світової війни спеціальних служб планування, особливо довгострокового, у компаніях не створювалося. Вищі керівники корпорацій регулярно обговорювали та намічали плани розвитку свого бізнесу, проте формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності тощо, обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями видатків на різні цілі.

Бюджети склалися, по-перше, за кожною з великих виробничо-господарських функцій (маркетингу, капітального будівництва, виробництва). По-друге, з окремих структурних одиниць у межах корпорації: відділенням, заводам тощо. Аналогічні бюджети та в сучасній економіці є основним інструментом розподілу внутрішньо-корпоративних ресурсів та контролю поточної діяльності.

Особливістю бюджетно-фінансових методів є їх короткостроковий характер і внутрішня спрямованість, тобто, організація у разі розглядається як замкнута система. При використанні лише бюджетно-фінансових методів головною турботою менеджерів є поточний прибуток та структура витрат. Вибір таких пріоритетів, звісно, створює загрозу довгостроковому розвитку організації.

2. Довгострокове планування. Наприкінці 1950-х – на початку 1960-х років характерними умовами господарювання американських компаній були високі темпи зростання товарних ринків, відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори зумовили необхідність розширення горизонту планування та створили умови для розвитку довгострокового планування. Стрижнева ідея методу - складання прогнозу продажів фірми на кілька років уперед. При цьому у зв'язку з повільним наростанням характеристик мінливості зовнішнього середовища довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяції тенденцій розвитку фірми, що склалися в минулому.

Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції продажів у попередні роки. Далі, на підставі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів, визначалися всі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання. Нарешті, всі плани апретувалися на єдиний фінансовий план корпорації. Головне завдання менеджерів полягало у виявленні фінансових проблем, що лімітують зростання фірми. Інакше кажучи, достатньо внутрішніх ресурсів фірми чи потрібно вдаватися до позикових коштів.

Цей підхід, відоміший як метод «планування від досягнутого», широко використовувався за умов централізованого управління радянської економікою. Головними орієнтирами підприємств були задані зверху обсяги виробництва, а чи не обсяги продажів, як і ринкової економіки, досягнення яких, зазвичай, лімітувалося обмеженими ресурсами. За такого підходу широко використовувалися розрахунки окупності капітальних вкладень, порівнювання витрат у часі.

3. Стратегічне планування. Наприкінці 1960-х років економічна обстановка у багатьох промислово розвинених країнах суттєво змінилася. У міру наростання кризових явищ та посилення міжнародної конкуренції прогнози на основі екстраполяції стали дедалі більше розходитися з реальними цифрами, при цьому найбільш типовим явищем була постановка оптимістичних цілей, із якими не сходилися реальні підсумки.

Вища керівництво фірми зазвичай приходило до висновку, що у майбутньому результати діяльності поліпшиться, проте часто підприємство виходило заплановані результати функціонування. Таким чином, виявилось, що довгострокове планування не працює в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, і жорсткої конкуренції.

4. Стратегічний менеджмент. До 1990-х років більшість корпорацій по всьому світу розпочали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довготривалий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може спричинити необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку [2].

Найчастіше стратегічне управління називають «Strategic market management» (ринковим стратегічним управлінням). Включення у визначення слова «ринок» означає, що стратегічні рішення мають більшою мірою враховувати розвиток ринку та зовнішнього оточення, ніж внутрішні чинники. Стратегічне управління означає також, що управління має бути попереджувальним, а чи не реактивним. За попереджувальної стратегії менеджери намагаються впливати на події у зовнішньому оточенні, а чи не просто реагувати ними.

Змінювавши одна одну, системи управління були спрямовані на зростаючий рівень нестабільності і меншу передбачуваність майбутнього. З цього погляду дається така класифікація систем управління:

1. Управління з урахуванням контролю виконання (постфактум).

2. Управління на основі екстраполяції, коли темп змін пришвидшується, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції тенденцій минулого.

3. Управління на основі передбачення змін. Темп змін прискорився, проте можна передбачити шанси та небезпеки зовнішнього оточення і врахувати їх при розробці стратегічного плану.

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити [1].

З позиції управління у соціально-економічних системах, у стратегічному менеджменті виділяються функціональна, процесна та елементна сторони.

Функціональна - управління сприймається, як сукупність вкладених у досягнення певних результатів видів діяльності.

У рамках процесної сторони управління розглядається як процес підготовки та прийняття рішень, тобто дії з виявлення та вирішення проблем.

Елементна сторона розглядає управління як діяльність з організації взаємозв'язків певних структурних елементів.

Ефективність стратегічного менеджменту визначається тим, що він [17]:

- забезпечує системний комплексний погляд на організацію та її зовнішнє оточення;

- на основі використання методів та підходів до збору та обробки інформації полегшує прийняття стратегічних рішень;

- забезпечує комунікації та координацію по горизонталі та по вертикалі;

- допомагає впоратися з негативними змінами та провести цільові позитивні зміни;

- дає можливість передбачати тенденції розвитку бізнесу;

- допомагає здійснювати стратегічний вибір та реалізовувати стратегію.

Розглядаючи сутність стратегічного менеджменту, необхідно зазначити, що вона полягає у відповіді на три основні питання:

- у якому становищі підприємство перебуває у час;

- в якому положенні воно «хотіло б» перебувати через 3, 5, 10 років;

- яким чином досягти бажаного становища.

Для відповіді першого питання, менеджери повинні розуміти поточну ситуацію, у якій перебуває компанія, як вирішувати, у якому напрямі розвиватися далі. Для цього потрібна інформаційна основа, що забезпечує процес прийняття стратегічних рішень відповідними даними для аналізу ситуацій (минулих, сьогодення та майбутніх).

Друге питання відображає орієнтацію стратегічного менеджменту на майбутнє. Тут необхідно чітко визначити, які цілі ставити і чого прагнути.

Третє питання безпосередньо пов'язане з реалізацією сформованої стратегії. Важливо, що в процесі може відбуватися коригування двох попередніх етапів. Найважливішими складовими та обмеженнями зазначеного етапу є система управління, доступні ресурси, організаційна структура та персонал, який реалізовуватиме обрану стратегію на практиці.

Стратегічний менеджмент за своїм предметним змістом звертається лише до базисних, основних процесів підприємства, приділяючи увагу не так грошовим ресурсам і процесам, скільки можливостям нарощування стратегічного потенціалу. В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення, які:

а) орієнтовані на перспективу та закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;

б) пов'язані з значною невизначеністю, так як пов'язані з урахуванням неконтрольованих зовнішніх факторів, що впливають на організацію;

в) пов'язані із залученням ресурсів, значних за обсягом, і може мати серйозні, довгострокові наслідки підприємствам.

До стратегічних рішень можна віднести:

- реконструкцію компанії;
- впровадження нововведень (оновлена продукція, інноваційні технології та ін.);
- організаційні зміни (зміни організаційно-правової форми, структури управління чи виробництва, нові форми взаємодії з постачальниками та споживачами, організації та оплати праці);
- вихід на нові ринки збуту;

- придбання, злиття підприємств тощо [1].

Проведені дослідження показують багатофакторність системи стратегічного менеджменту та свідчать про відсутність єдиної думки про поняття та сутність стратегічного управління.

Можна зробити висновок – розробка стратегії є однією з основних функцій менеджменту, а продумане стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, встановлює дострокові напрямки розвитку та визначає намір компанії зайняти конкретні ділові позиції.

Можливості стратегічного управління не безмежні. Існує ряд обмежень на використання стратегічного управління, які вказують на те, що і цей тип управління, як і всі інші, не універсальний для будь-яких ситуацій і будь-яких завдань.

По-перше, стратегічне управління вже через свою сутність не дає, та й не може дати точної та детальної картини майбутнього. Опис бажаного майбутнього організації, що виробляється в стратегічному управлінні, це не детальний опис її внутрішнього стану та положення у зовнішньому середовищі, а скоріше сукупність якісних побажань до того, в якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку та в бізнесі, яку мати організаційну культуру, які ділові групи входити тощо. При цьому все це має становити те, що визначить, чи буде існувати організація в майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведено до набору рутинних правил, процедур і схем. У нього немає теорії, яка наказує, що і як робити при вирішенні певних завдань або ж у певних ситуаціях. Стратегічне управління це скоріше певна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту. І кожним окремим менеджером воно розуміється та реалізується значною мірою по-своєму. Звичайно, існує низка рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування та практичної реалізації стратегії. Проте загалом практично стратегічне управління це:

- симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;
- високий професіоналізм та творчість співробітників, які забезпечують зв'язок організації з середовищем, оновлення організації та її продукції, і навіть реалізацію поточних планів;
- активне включення всіх працівників у реалізацію завдань організації, у пошуках найкращих шляхів досягнення її цілей [5].

По-третє, потрібні величезні зусилля та великі витрати часу та ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Потрібно запровадження і здійснення стратегічного планування, яке докорінно відрізняється від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання у будь-яких умовах. Необхідно також створення служб, які здійснюють відстеження оточення і включення організації у середу. Служби маркетингу, зв'язки із громадськістю тощо набувають виняткової значущості та вимагають істотних додаткових витрат.

По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислий термін створюються абсолютно нові продукти, кардинально змінюються напрямки вкладень, коли несподівано виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати за невірне передбачення і відповідно за помилки стратегічного вибору стає найчастіше фатальною для організації. Особливо трагічними наслідки невірного прогнозу бувають для організацій, які здійснюють безальтернативний шлях функціонування або реалізують стратегію, що не піддається принциповому коригуванню.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління часто основний акцент робиться на стратегічне планування. Проте цього недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання.

Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. І це передбачає насамперед створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати стратегію, створення систем мотивування та

організації праці, створення певної гнучкості у створенні тощо. При цьому у разі стратегічного управління процес виконання активно впливає на планування, що ще більше посилює значущість фази виконання. Тому організація в принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо у неї створена нехай навіть дуже хороша підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов або можливостей для виконання стратегії.

Аналіз літератури зі стратегічного управління показує, що існуючі підходи до структури та змісту системи стратегічного управління є неоднозначними.

I. Ансофф виділяє таку сукупність ключових рішень при формулюванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей та вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація [4].

По М. Мескону система стратегічного управління складається з дев'яти елементів: вироблення місії та цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз та вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії.

С. Вутон та Т. Хорн розглядають систему стратегічного управління в контексті трьох складових, що декомпозуються, у свою чергу, на елементи [2]:

а) стратегічний аналіз, що складається з аналізів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх сукупної оцінки;

б) вибір стратегічного спрямування, що включає: прогнозування; визначення місії та цілей; та виявлення стратегічних «розбіжностей» між прогнозами та цілями;

в) реалізація стратегії, яка передбачає: - розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанта на конкурентоспроможність, сумісність, здійсненність, ризик та інше; складання плану виконання стратегії.

А. Томпсон та Д. Стрикланд розглядають стратегічний менеджмент з точки зору вирішення п'яти завдань: визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей та завдань для їх виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей та результатів

діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміна плану та методів його виконання.

Модель стратегічного управління В. Маркової та С. Кузнецової складається з чотирьох елементів: визначення мети; аналіз «прогалин», що включає оцінку зовнішнього та внутрішнього оточення; формулювання стратегії з урахуванням розгляду альтернативних варіантів; реалізація стратегії на основі складання планів та бюджетів.

О. Віханський систему стратегічного управління розглядає як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища; визначення місії та цілей; вибір та виконання стратегії, оцінка та контроль реалізації.

Ці процеси логічно слідують один за одним, при цьому завжди існує стійкий зворотний зв'язок, який обумовлює зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність.

Зіставляючи підходи цих та інших авторів до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що в основному вчені дотримуються принципів І. Ансоффа та Г. Мінцберга. Вони розглядають систему стратегічного менеджменту, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем:

а) управління стратегічними можливостями, що включає аналіз та вибір стратегічної позиції, або «запланована стратегія»;

б) оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє фірмам реагувати на несподівані зміни або стратегія, що «реалізується».

Таким чином, у загальному вигляді система стратегічного управління складається з наступних чотирьох блоків:

а) «аналіз» (оцінка зовнішнього та внутрішнього оточення, визначення місії, формулювання цілей)

б) «планування» (планування стратегії, постановка завдань);

в) «реалізація» (розробка планів, проведення структурних змін, формування бюджетів);

г) «контроль» (оперативне управління, оцінка та контроль).

До основних принципів стратегічного управління належать [3]:

1. Перспективність. Стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу. Наслідки стратегічних рішень, що приймаються, грають визначальну роль у долі компанії протягом тривалого часу. Слід пам'ятати, що стратегічні помилки дуже складно виправити. Понад те, їх наслідки не можна виправити жодними оперативними методами.

Наприклад, у компанії виник дефіцит виробничих потужностей за однією з продуктових груп. Недовго думаючи, керівництво прийняло рішення про придбання додаткової виробничої лінії. Все робилося дуже швидко, нічого не прораховувалося, бо, як завжди, поспішали. Після покупки лінії з'ясувалося, що маркетологи дали занадто оптимістичні прогнози, чи продавці спрацювали не так, як треба, чи були інші причини, але виник надлишок виробничих потужностей. Треба сказати, що, приймаючи рішення про покупку, директор не поскупився, тому придбана виробнича лінія була дуже якісною, але дорогою в обслуговуванні.

В результаті фінансовий результат компанії відразу ж різко «просів», і жодні оперативні заходи допомогти в цій ситуації вже не могли. Проблему вдалося вирішити лише після того, як у компанії вже на системній основі стали впроваджувати стратегічне керування. Було вирішено реалізувати низку проектів з виходу на нові ринки збуту (в даному випадку в нові регіони), що дозволило завантажити лінію і заробити більше прибутку, як і планувалося раніше. Тобто в цьому випадку проблему, що виникла в результаті стратегічної помилки, змогли вирішити лише завдяки продуманій стратегії розвитку.

2. Пріоритетність. Вибираючи ту чи іншу стратегію, керівництво компанії має бути готовим послідовно її дотримуватися, підпорядковуючи свої тактичні дії стратегічним пріоритетам. Разом з тим, зважаючи на свою довгостроковість, стратегічне управління здійснюється в галузі високої невизначеності, тому керівництво організації завжди має бути готове до проведення коригувальних змін, які, однак, обов'язково мають носити осмислений характер - не слід допускати, щоб вони виходили за рамки узгодженої концепції розвитку компанії. Довгострокова стратегічна лінія визначає всю подальшу роботу підприємства.

Вибрана стратегія розвитку та шляхи її реалізації є основою для побудови всіх оперативних планів діяльності. І тут, на жаль, дуже часто відбувається збій: у ситуації, коли необхідно швидко прийняти рішення, поточні інтереси часто беруть гору над стратегічними, навіть незважаючи на затверджений стратегічний план. Тому вмінню дотримуватися розробленої стратегії треба вчитися.

3. Реалізованість. При постановці довгострокових цілей та визначенні стратегії їх досягнення враховуються реальні можливості компанії. Цілі мають бути досяжними, а завдання - напруженими, але здійсненними. Коли компанія тільки впроваджує систему стратегічного менеджменту, цілі можна трохи занижити, щоб бути впевненими в можливості їх реалізації. Дуже важливо, щоб механізм запрацював. З механізмом, що працює, можна буде надолужити невеликі втрати, що виникли через зміщення акценту з поточної діяльності на стратегічну.

Іншими словами, на початковому етапі може виникнути відчуття, що витрачені на вирішення стратегічних завдань час та зусилля не окупаються: поточні фінансові результати погіршуються, але при цьому довгострокові цілі не досягаються. Тому за впровадження стратегічного управління дуже важливо, щоб менеджери відчули: ця система працює! Звичайно, у плануванні завжди присутній вольовий елемент: при затвердженні планових показників керівник компанії намагається націлити співробітників на досягнення вищих результатів. Прагнення до кращого - це, безперечно, дуже цінна якість менеджера, але таке прагнення має спиратися на реальні можливості як у зовнішньому середовищі, так і всередині компанії.

4. Поетапність. Впровадження стратегії у життя відбувається поетапно: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових та короткострокових ініціатив.

Таким чином, досягнення кінцевої стратегічної мети є послідовним багатоетапним процесом, який необхідно постійно контролювати. Для ефективнішого управління реалізацією стратегії, зазвичай, розробляються стратегічні проекти розвитку. По кожному з них визначаються цілі та результати,

складається план робіт, формується проектна команда, визначається система мотивації тощо.

Принцип поетапності у стратегічному управлінні означає ще й потребу багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного менеджменту. Компанії змушені це робити тому, що, на жаль, у циклічному процесі немає початку.

Отже, не можна точно визначити, з чого слід розпочинати розробку стратегічного плану - з аналізу чи постановки цілей. Щоб визначити мету, потрібні результати аналізу, щоб провести аналіз, необхідні орієнтири цілей. Єдиний спосіб розірвати це замкнене коло - використання ітераційного підходу до розробки стратегічного плану компанії.

5. Комплексність. Всебічний аналіз та облік інформації дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб розробити ефективну стратегію, необхідно врахувати велику кількість чинників. При цьому вивчення довкілля важливіше, хоча і про компанію (внутрішнє середовище) забувати не можна.

Треба відстежувати всі вузькі місця, щоб знати, який внутрішній ресурс зараз має, чи зможе реалізувати задуману стратегію. У той же час необхідно пам'ятати, що особливо спочатку вона не повинна захлинутися у великому обсязі інформації, тому все непотрібне слід відразу ж відсікати, зосереджуючись при розробці стратегії лише на пріоритетних факт.

1.2. Особливості стратегічного управління в практиці міжнародних компаній

Стратегічне управління міжнародного рівня спрямовує свої сили на те, щоб забезпечити та підтримати стабільне становище організації на тривалий час на міжнародному ринку. Впроваджувати стратегію стало особливо необхідним, після того, як з'явилася швидка зміна основних трендів зовнішнього середовища.

Головне завдання спрямоване на те, щоб створювати переваги перед конкурентами та довго ці переваги зберігати.

Останні сорок років панівною моделлю управління є американська та японська. Проте вважається, що у країні існує специфічна модель управління, сформована під впливом національної культурної спадщини.

Порівняльні дослідження в галузі управління довели, що японці керують своїми компаніями інакше, ніж американці. Отже, національна культура справді може бути причиною виникнення різних способів організації підприємств та управління ними. Тим не менш, вона не обов'язково є домінуючим фактором, що впливає на стиль управління.

Розмірковуючи про європейські моделі управління, слід мати на увазі обидві розглянуті точки зору. Такі моделі – чи це італійська, німецька, шведська, французька чи британська – це ідеалізовані типи. Всі форми ідеалізації мають один великий недолік: вони не завжди відповідають дійсності. Більше того, не слід помилятися з приводу того, що можна описати прийнятий у країні стиль управління так, щоб охопити всі важливі проблеми.

Далі ми проаналізуємо особливості стратегічного управління в компаніях різних країн, після чого на конкретних прикладах міжнародних компаній з'ясуємо, які моделі стратегічного управління є найбільш результативними в контексті міжнародного бізнесу.

Французька модель централізованого управління має такі особливості:

1. Принцип зосередження всієї повноти влади у руках лідера є невід'ємною частиною французької моделі управління.

2. Французькій культурі набагато менш властиве прагнення ризикувати, ніж англійській чи шведській.

3. Французька система освіти дуже елітарна, але вона дає змогу просування. Соціальний статус «синіх комірців» у Франції явно низький, тоді як у Німеччині вони отримують вищу заробітну плату, мають підвищені норми виробітку (обумовлені високою продуктивністю праці) та кращий соціальний статус. Отже, у французьких робітників набагато більше стимулів вирватися зі свого середовища і

піднятися корпоративними сходами. Чим вище вихідне становище службовця у французькій компанії, тим швидше він просунеться по службі та отримає високу зарплату.

Британська мораль прагматичного управління є дещо схожою на французьку:

1. Британські керівники зазвичай роблять акцент на навички спілкування і прагматизм. Притаманна їм ввічливість, щирість, самоконтроль і самодисципліна є культурними активами. Це спонукає їх дбати про набуття навичок міжособистісного спілкування та переконливості.

2. У британських керівників яскравіше виражений індивідуалізм, ніж у португальських чи іспанських. Вони не схильні, як це роблять італійці, вважати компанію «величезною сім'єю», більш цілеспрямовані, замкнуті і шанобливі, що у сукупності створює безлику та формальну атмосферу ділових відносин.

3. Вони не шукають роботи на все життя та стійкої кар'єри в межах однієї компанії; швидше правила гри - це часта зміна того й іншого. Тому британські компанії не надто схильні вкладати значні кошти у навчання та перепідготовку службовців.

4. Довгострокові інвестиції не вітаються також британським ринком цінних паперів, що й у американського ринку. Здебільшого інституційні інвестори, які очікують швидкої віддачі вкладених коштів, спрямовані на короткострокові прибутки.

У свою чергу, особливості німецької моделі професійного управління полягають у наступному:

1. Характерні риси німецького методу управління можна виявити в національній системі освіти – увага до інженерної справи, технічного навчання, зокрема прихильність до традицій «кустарних» майстерень: незалежні ремісники успішно протистояли тейлорівським принципам менеджменту, що розділяють технічний досвід та управління. В результаті німецькі робітники володіють знаннями та навичками, що далеко виходять за рамки потреб будь-якої професії.

2. Німецька система управління передбачає наявність тісно пов'язаного між собою технічного та управлінського персоналу, що підтримується висококваліфікованими робітниками.

3. Професіоналізм грає вирішальну роль у німецькій культурі, що вимагає значної самодисципліни та самоконтролю. Керівники німецьких компаній заробляють авторитет швидше з урахуванням своїх професійних навичок, ніж ієрархічного становища.

4. Німецькі керівники приділяють багато уваги планування. Якщо ситуація ускладнюється більш, ніж очікувалося, британські компанії часто скорочують відділ планування, тоді як німці, швидше, схильні активізувати планову діяльність. Безперечно, пунктуальність, педантизм, дисципліна, акуратність та методичність – це якості, характерні для німецької моделі управління.

5. Німецька культура менш індивідуалістична, ніж англосаксонська. Тому ідея довгострокового співробітництва та партнерства власників, керуючих та робітників знаходить благодатний ґрунт у німецькому суспільстві.

Італійській моделі залежного управління притаманні такі риси:

1. Італійський стиль управління був із поняттям сім'ї. Італійці надають великого значення родинному взаємодії у приватного життя; вважають сім'ю важливим чинником промислового розвитку.

2. Італійський стиль управління, подібно до французького, є переважно патерналістським. Італійські менеджери прагнуть ясності та контролю над невизначеністю. Стиль їхнього керівництва відрізняється владністю, акцентує ієрархію.

3. У цілому в італійському підході до управління увага акцентується на залежності та автократії, особистих відносинах та чіткому ієрархічному порядку, що зводить нанівець конфлікти.

Щодо шведської моделі ангажованого керування, то, на відміну від Франції, де домінує патерналізм, для шведської культури типові менша терпимість до нерівності у розподілі влади в організаціях та менший страх перед невизначеністю.

Цим пояснюється оформлення шведського стилю управління як демократичнішого і орієнтованого досягнення згоди.

Рівноправність і демократія, притаманні шведського суспільства, заохочуються ангажованим стилем управління. Прийняття рішень та координація діяльності здійснюються у вигляді переговорів та взаємного пристосування.

Американська модель стратегічного управління увібрала в себе риси провідних європейських моделей, але відрізняється від них:

1. Більшість фахівців у галузі менеджменту, національних і політичних діячів надають діяльності першочергового значення. Характерним проявом американської діяльності фахівці вважають прагнення вигоди, доходу.

2. Американські керівники вважаються майстрами вичавлювати максимум вигоди із створеної справи, що склалася ситуації. Те, що не обіцяє виграшу чи зіграло свою роль, як правило, закидається чи забувається.

3. У сфері управління у США, мабуть, немає того, що не отримувало б грошової та тимчасової оцінки. Час – це гроші, а гроші, своєю чергою, – це час.

4. Виховання у душі стислості та ясності слова дозволяє американцям створювати менші за обсягом звіти, які легше сприймаються і, найголовніше, прочитуються тими, кому вони адресовані.

Як щодо китайського стилю стратегічного управління, важливо зазначити, перш за все, що Китайський стиль менеджменту сформувався під впливом конфуціанства.

Синова і братня шанобливість, що має в китайській бізнес-практиці досить цікаве заломлення: на відміну від інших ділових людей, китайці вкрай схильні змішувати сімейні та ділові відносини і впевнені, що бізнес тільки виграє від поширення в ньому родинних зв'язків. Впливові родові клани в китайському бізнесі в усьому світі – найкраще підтвердження цього [2].

Виходячи на міжнародний ринок, організації здатні скористатися такими стратегіями:

1. Дублювати вітчизняні бізнес-моделі;
2. Вдаватися до багатонаціональної моделі;

3. Стратегія глобальної моделі;
4. Можливість транснаціональної моделі [2].

Стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (міжнародна стратегія) передбачає застосування фірмою на зарубіжних ринках тієї стратегії, що вона зазвичай використовує у своїй країні. Причиною такого вибору може бути як успішність результатів діяльності на внутрішньому ринку, так само як і початковий етап ведення міжнародного бізнесу, коли компанія не має достатнього досвіду, що дозволяє брати за основу інші стратегії. Прикладом подібного роду може бути діяльність компанії «Daimler-Benz», що спочатку орієнтувалася на високоприбутковий сегмент споживачів у Німеччині та відмінну репутацію на своєму внутрішньому ринку.

Якщо говорити про багатонаціональну стратегію, то тут мається на увазі спрямованість у бік національних ринків окремих країн. Подібна модель дозволяє проводити масштабування ринку, здійснювати взаємодію з величезною цільовою аудиторією, значно розширювати межі географії.

Має модель негативні сторони, адже доводиться мати справу з неузгодженістю внутрішньої структури з огляду на робочу специфіку. Крім того, є неможливість створювати спільну перевагу перед конкурентами.

Таким чином, багатонаціональна стратегія має на увазі наявність сукупності щодо незалежних дочірніх підрозділів, кожен з яких обслуговує якийсь національний ринок. У цьому випадку компанія має непогані можливості для адаптації своєї продукції, а також маркетингової кампанії та методів виробництва товарів для максимального задоволення потреб споживачів, що відрізняються за своїми уподобаннями.

Характерним прикладом такої компанії є швейцарська «Nestle», що має децентралізовану структуру і широко диверсифіковану продуктову лінійку, адаптовану під конкретні потреби споживачів у різних країнах світу (припустимо, у Швейцарії та країнах Західної Європи основний акцент у виробництві робиться на молочний шоколад, який надає перевагу більшості споживачів, а на українському ринку компанія з успіхом просуває також темний гіркий шоколад).

Глобальна стратегія у компаній, які сприймають весь багатолікий світ як єдиний ринок. У разі акцент робиться на виробництво і продаж стандартизованих товарів, які відповідають вимогам більшості споживачів у всьому світі. Для глобальних компаній характерні централізація управління та контролю, а також використання переваг ефекту масштабу (тут відбувається розширення виробництва та збуту продукції, діють високоефективні структурні підрозділи, об'єднані загальною маркетинговою та рекламною кампанією, а також єдністю виробничих процесів).

Непоганою ілюстрацією глобальних компаній є «Boeing» (одна модель літака, скажімо, наймасовіший «Boeing-737», для авіакомпаній, що представляють різні країни та континенти) або ж виробники мобільних пристроїв, такі як «Apple», «Samsung» (одна базова модель телефону та програмного забезпечення ньому для різних національних ринків).

Варто відзначити, що основна відмінність глобальної стратегії від стратегії дублювання моделі ведення бізнесу (адже кожна з даних стратегій передбачає ведення бізнесу в єдиному форматі в будь-якій державі світу) полягає в тому, що глобальна компанія не схильна до надмірно великого впливу переваг і методів роботи на внутрішньому ринку основної країни свого базування. Вона пропонує глобальний продукт для глобального ринку, визначаючи собі оптимальний спосіб задоволення потреб всіх споживачів у всіх країнах світу.

Розглядаючи транснаціональну модель, тут є пропозиція підвищити здатність до конкуренції компанії. Використовується глобалізація та делегування повноважень тих, хто керує на місцях у дочірніх організаціях.

Прикладом компанії, яка використовує транснаціональну стратегію, є «Microsoft». Хоча розробка нових програмних продуктів ведеться у США, відповідальність за їх збут передається на місця, у відповідні зарубіжні підрозділи, які краще знайомі з національними особливостями різних ринків (так, поряд з базовою англійською версією програми «Windows» випускаються її версії на основних мовах світу, адаптовані під мовні особливості різних країн).

Очевидно, що у кожному конкретному випадку буде доречно та чи інша стратегія із чотирьох основних. Якщо автомобіль «Mercedes» виявиться до вподоби вимогливому німецькому покупцю з високим рівнем доходів, то його можна з успіхом продавати і в сегменті люксових автомобілів у США, України чи КНР.

У той же час компанія «Boeing», випускаючи свої літаки, думає насамперед про глобальних замовників, принципово не виділяючи серед своїх клієнтів американські авіакомпанії. Компанія «Nestle» у свою чергу доповнює сухі молочні суміші в африканських країнах, що виробляється на місці під своїм брендом очищеною бутильованою водою, щоб гарантувати безпеку кінцевого розведеного водою продукту африканським немовлятам.

Водночас більш високі стандарти очищення водопровідної води та санітарна грамотність населення в країнах Європи чи Північної Америки роблять подібний комбінований продукт «Nestle» зайвим: тут його компоненти споживаються окремо. Але зовсім інакше діє «Microsoft», поєднуючи розробників своїх програмних продуктів в американському базовому підрозділі, даючи при цьому самостійність дилерам на національних ринках.

Говорячи про стратегічні альтернативи у сфері корпоративного бізнесу, слід зазначити ще один важливий напрямок: можливості купівлі готового бізнесу, а також різні спільні форми ведення бізнесу кількома незалежними юридичними особами. Це також необхідно взяти до уваги. Справді, у ряді випадків, коли конкурента неможливо подолати внаслідок відкритого суперництва на ринках, можна просто купити, особливо якщо конкурент має фінансові проблеми.

Компанії «Skoda», внутрішній чеський ринок був занадто малий, і діяльність компанії на ньому була малорезультативна, але, ставши частиною групи «Volkswagen», автомобілі компанії отримали доступ на закордонні ринки, а «Skoda» зуміла скористатися ефектом масштабу, ставши рентабельною. У той же час і альянси дають можливість розширити бізнес, отримуючи при цьому додатковий прибуток.

Але якщо при цьому покупка готових компаній або участь в альянсах, не будуть прораховані з точки зору прибутку і збитків, а також конкурентних переваг,

що знову набувають, то про таке розширення бізнесу слід забути, воно може привести міжнародну компанію до краху. [2]

2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ «ADIDAS AG» НА СВІТОВОМУ ТА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

2.1. Тенденції результативності діяльності компанії «Adidas AG» на глобальному ринку.

У сучасному світі через процес глобалізації відбувся поштовх до взаємозалежності з націями та людьми світу. Оскільки глобалізація продовжує відбуватися, глобальне середовище ділового світу збільшуватиме свою відкритість та повноту. Глобалізація визначається як «потік думок, продуктів і персоналу через національні кордони з безпрецедентною швидкістю, масштабом та кількістю».[22] Основною рушійною силою економічної глобалізації стало зростання транснаціональних компаній або фірм (багатонаціональних), таких як «Adidas AG». Багатонаціональні корпорації можуть складатися з групи територіально розкиданих і розрізнених по цілям організацій, які включають її штаб-квартиру та різні національні дочірні компанії, усі з яких можна концептуалізувати як міжорганізаційну мережу, яка вбудована у зовнішню мережу всіх інших організацій.[24] «Adidas AG» – це компанія, яка має всі характеристики транснаціональної компанії. Він розробив бізнес-стратегію, яка дозволила компанії вирости з невеликої взуттєвої компанії в корпорацію, продукція якої не тільки відома впродовж усіх продажів, але й продовжує бути конкурентоспроможною в усьому світі.

Компанія взяла на себе відповідальність за формування майбутнього світового спорту, розробляючи продукти, які відповідають смакам, уподобанням і моді спортсменів. Продукція, яку виробляє компанія, - це взуття, штани, рукавички, головні убори, захисні елементи та трикотаж. Продукція виробника компанії «Adidas AG» найбільше підходить людям, які займаються різними видами спорту. Сильною стороною групи «Adidas AG» є її інноваційні можливості, і ця сила може бути пов'язаним з постійною зміною смаків клієнтів. Так «Adidas AG» використовує свої інновації, щоб щороку чи сезону придумувати нові ідеї, щоб не

відставати зі зміною смаків клієнтів. Досягнення та вдосконалення в області технологій дозволили компанії «Adidas AG» побудувати прямі та міцні стосунки зі споживачами в усіх частинах світу. Молода робоча сила компанії дозволила компанії залишатися в унікальному становищі. «Adidas AG» продовжувало зосереджуватися та вдосконалювання своїх цифрових можливостей, щоб задовольнити майбутні потреби, смаки та вподобання своїх клієнтів.

Продукція компанії «Adidas AG» має традиційну марку, наприклад, торгову марку з трьома смужками, яка є ключовим аспектом у новітній моделі компанії, відомої як трилисник. Окрім розробки різних продуктів, з однієї сторони, компанія взяла на себе відповідальність за підвищення обізнаності про свій бренд у різних частинах. З іншої сторони — слухати своїх клієнтів, щоб створити з ними найкращі враження.

Історія «Adidas AG» починається з 1920 року, рік коли була виготовлена перша пара взуття. У цьому році майбутній засновник компанії «Adidas AG» Адольф Дасслер переробляє пральню під майстерню і відкриває власну взуттєву справу. У 1921 році Адольф Дасслер вперше демонструє свою винахідливість, використовуючи велосипед, як фрезерувальний верстат. У 1924 році брати Адольф і Рудольф Дасслер вирішують створити свою власну компанію і реєструють її під назвою «Gebrueder Dassler Sportschuhfabrik» («Взуттєва фабрика братів Дасслер»). У братів був різний характер і різні точки зору на розвиток компанії, але на початку вони ідеально доповнювали один одного. У 1927 році з метою задоволення зростаючого попиту брати Дасслер орендують невелику збанкрутілу взуттєву фабрику. У той час, коли багато фабрик закриваються, фабрика братів Дасслер наймає 25 співробітників, які випускають по 100 пар взуття на день. До 1928 року брати були вже досить відомі. Адольф Дасслер зумів суттєво підвищити якість та ефективність свого взуття. До Олімпійських ігор 1928 року в Амстердамі багато спортсменів виступали у взутті Дасслера. У взутті Дасслера завойовують перші 4 золоті медалі і це взуття стає спортивною легендою.

У 1948 році шляхи Адольфа і Рудольфа Дасслеров розходяться - брати віддалилися один від одного і були вже не в змозі домовитися про способи

ведення бізнесу та цілі компанії. Логічним наслідком для двох братів став розділ компанії на дві частини.

У серпні 1949 року Дасслер реєструє свою компанію як «Adidas Sportschuhe» і стає офіційним постачальником німецької національної збірної з футболу.

На початку розроблені для більшого комфорту та підтримки склепіння стопи, три смуги стають фірмовим знаком «Adidas AG». У ході наступних десятиліть три смуги «Adidas AG» у тій чи іншій формі присутні на всій продукції компанії. У 1954 року, німецька національна футбольна збірна виграє Кубок світу, завдячуючи винахідливості Адольфа Дасслера.

До кінця 1970-х років кількість підробок продукції компанії «Adidas AG» зросла настільки, що Адольф Дасслер вирішує розробити новий логотип. Він доручає розробку логотипу спеціалісту з Нюрнберга і ставить єдину умову — у логотипі повинні бути число три та знамениті смужки «Adidas AG». Підсумком роботи стала поява в 1972 році нового логотипу компанії та офіційного торговельної марки на багато років вперед. Цей логотип відіграє важливу роль і сьогодні, символізуючи напрямок «Adidas Originals». Пристрасно закоханий у свою справу Адольф Дасслер займається справами компанії до самої смерті. За все своє життя він запатентував понад 700 винаходів. Після смерті винахідника 1978 року, дружина бере на себе керівництво компанією, за підтримки сина. Під їхнім керівництвом компанія продовжує процвітати. Після смерті батька найвпливовішою особистістю у світі спорту стає син Дасслера. У 1982 році він засновує маркетингову компанію «International Sports, Culture & Leisure» (ISL), яка допомагає йому просувати спорт та пов'язані з ним продукти. У 1985 році «Adidas AG» є спонсором у спорті, такому як футбол, а також великих компаній, таких як «Coca-Cola». Також у цей рік випускає лінію бігового взуття «APS», в якому вперше було представлено систему амортизації. 1987 – компанія залишилася без лідера, і колосальний проект з реструктуризації «Adidas AG» був припинений.

1 січня 1989 року компанія «Adidas AG» стала акціонерним товариством. Через те, що процес перетворення з виробничої компанії на компанію, орієнтовану

на ринок, почався занадто пізно, «Adidas AG» втрачає колишні позиції. У 1989 році компанія «Adidas AG» наймає бізнес-консультантів, які задають новий курс для компанії. Розробляється новий фірмовий знак «Adidas Performance», який символізує рух вгору та вперед. У 1990 році кінець історії «Adidas AG» як сімейної компанії 80% акцій продали французькому підприємцю, а через рік продають 20%. У 1997 році «Adidas AG» підписує угоду з «Salomon AG». Це був не просто вдалий стратегічний хід – це було об'єднання двох компаній, які розділяли єдині цінності у світі спорту. Після об'єднання «Adidas AG» та «Salomon AG» компанія стала носити ім'я «Adidas-Salomon AG» і незабаром посіла одне з лідируючих місць у світі з виробництва та продажу спортивного спорядження, одягу та взуття. У 2005 році контракт із «Salomon AG» був розірваний.[25]

2001 рік - Індивідуальність у всьому. Новий час приносить світ нові тенденції. Споживачів все менше і менше влаштовує масове виробництво, і багато хто хоче бути індивідуальним у всьому, від поглядів на світ до одягу та стилю життя. Бренд «Adidas AG» робить крок назустріч майбутньому та поділяється на три нові, перспективні напрямки Adidas: «Performance» (Продуктивність), «Originals» (Оригінальність) та «Style» (Стиль).

Наприкінці 2010 року компанія представила один із наймасштабніших стратегічних бізнес-планів у своїй історії – «ROUTE 2015». План був спрямований на розширення бізнесу до 17 мільярдів євро до 2015 року. Він розроблений у тісній взаємодії з усіма брендами, каналами продажів та організаційними функціями. [19]

Для досягнення амбітної мети співробітники компанії працювали відповідно до п'яти принципів:

- «Openness» (Бути відкритим) – відкрито висловлюють свою думку і прислухаються до думки інших; вітають нестандартні ідеї та відкриті всьому новому.
- «Fact-base» (Опирайся на факти) – виконують лише достовірну інформацію та спираються на факти, коли приймають рішення або чинять якусь дію.

- «Non-political» (Не вести політичних ігор) – дію чесно та відкрито і завжди керуються інтересами компанії та принципами корпоративної етики в роботі.
- «Collaborative» (Взаємодіяти) – робота в команді, прояв партнерства та підтримка колегам.
- «Efficient» (Бути ефективним) – робити все можливе для досягнення максимального результату; не зупиняється на досягнутому і прагне більшого.

У 2013 році бренд «Adidas AG» представив бігові кросівки «Energy Boost» з новим матеріалом підошви – піною «Boost», створеною у співпраці з німецьким нафтохімічним концерном «BASF». «BOOST™» – це матеріал майбутнього, ключовими характеристиками якого стали високий ступінь амортизації та повернення енергії, стійкість до зміни температур. Кросівки з технологією «Boost»-запорука найкомфортнішого бігу в історії. Перша модель з технологією «Boost» отримала світове визнання найавторитетнішого бігового видання у світі «Runners World».[20] Протягом 8 років у бігових моделях «Adizero adios» з технологією «Boost» було поставлено 4 світові рекорди на марафонській дистанції.[21] Причому всі з них на Берлінському марафоні:

- 2008 року Хайле Гебреселасія за 2:03:59;
- 2011 року Патрік Макау за 2:03:38;
- 2013 року Вілсон Кіпсанг за 2:03:23;
- 2014 року Денніс Кіммето встановив чинний рекорд – 2:02:57.

Крім виробництва спортивного одягу, компанія є спонсором різноманітних спортивних клубів та окремих спортсменів. Спонсорство футболу відіграє найбільшу роль. У 2014 році компанія «Adidas AG» уклала 10-річний контракт із найпопулярнішим футбольним клубом на планеті – англійським «Manchester United FC» (Манчестер Юнайтед) – на рекордну суму £750 млн. До цього востаннє гравці «Manchester United Football Club» (Манчестер Юнайтед) одягали форму з

трьома смужками у 1992 році. Разом із клубом «Adidas AG» розділив пам'ятні перемоги у трьох фіналах Кубка Англії у проміжку з 1980 по 1992 рік.[22]

2016 дуже насичений для компанії відкриття «Adidas Academy». Запуск школи, головне завдання якої – надихати людей на зміну життя через спорт. «Adidas Academy» – це команда професіоналів, набір програм та сервісів, які забезпечують трансформацію людини. Першими випускниками «Adidas Academy» стали співробітники компанії. Трансформаційна програма «Adidas Academy» є унікальною і не має аналогів. Вона допомагає знайти баланс у житті, надихнутись на заняття спортом та надихнути своїм прикладом оточуючих. Трансформаційна програма складається з 3-х модулів:

1. «Збалансуй своє життя»
2. «Міняємо життя через спорт»
3. «Змінюємо життя інших через спорт»[23]

Місія «Adidas AG» - бути найкращою спортивною компанією у світі Бренд «Adidas AG» має величезний успіх, але все ще має сильну конкуренцію на ринку. Отже, у Таблиці 2.1 наведено слабкі та сильні сторони компанії, а також їх можливості та загрози. Завдяки цій таблиці можна зрозуміти на що потрібно звернути компанії у подальшому.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз «Adidas»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - Історія та спадщина; - Різноманітний асортимент; - Міцне фінансове становище; - Мережа розповсюдження; - Брендинг шляхом створення точок контакту зі спільнотою; - Співпраця та членство у організаціях; 	<ul style="list-style-type: none"> - Діапазон цін преміум-класу; - Аутсорсинг виробництва;
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - Зміна способу життя; - Розвиток ринку; - Розширення лінійки продуктів; - Зростання попиту на продукти преміум-класу; 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція; - Домінування постачальників; - Підробні вироби;

Джерело: складено автором

«Adidas AG» представив еволюцію бренд-філософії «Impossible Is Nothing» (Неможливе можливо). Побачити можливості – як сказано у сміливих відеороликах – це бунтарський оптимізм, заснований на прагненні «Adidas AG» через спорт змінювати життя людей на краще. Для компанії «Adidas AG» «Impossible Is Nothing» - це спосіб розширити межі мислення у світі, в якому інші бачать тільки неможливе. Це бренд-філософія, яку поділяє спільнота «Adidas AG» та її партнери. Щоб розкрити суть цієї ідеї, бренд запускає найамбіційнішу серію відеороликів на сьогоднішній день. Мета цієї кампанії — надихнути людей побачити та реалізувати свої власні можливості після перегляду серії історій, які демонструють як багато можна досягти, якщо вірити в оптимізм і слідувати за своїми бажаннями та прагненнями без огляду на сумніви та чужу думку. Бачити можливості та дивитися на них із оптимізмом – ключ до нашої головної мети – змінювати життя людей через спорт. Ця ідея надихає нас щодня створювати найкраще майбутнє для всіх людей, і кожен може стати частиною цієї місії. «Impossible is Nothing» відображає стратегію «Adidas AG», представлену в березні 2021 року і зосереджену на створенні кращого майбутнього спорту за рахунок фокусу на стійкому розвитку, інноваціях, а також розвитку інклюзивного світу:

- Дотримуючись політики сталого розвитку, «Adidas AG» зобов'язався повністю відмовитися від використання первинного поліестеру на користь переробленого у всіх продуктах бренду до 2024 року.
- «Adidas AG» вірить у здатність спорту об'єднувати людей і прагне зробити індустрію відкритою для слабо представлених спільнот. Бренд продовжує контракт із Лігою чемпіонів УЄФА (Спілка європейських футбольних асоціацій), у тому числі з Чемпіонатом Європи з футболу та Лігою чемпіонів серед жінок.
- «Adidas AG» продовжує створювати по-справжньому інноваційні продукти та сприяти розвитку технологій: бренд представить нову технологію 3D-друку проміжної підошви – «4D4WD», а також продукти, створені спільно з компанією «Allbirds». [24]

Також не обійшлося без ЄВРО 2020, головні бренди, які постачають форму на Євро-2020 – «Nike Inc.» (спонсорує 9 збірних), «Adidas AG» (одягає 8 команд) і «Puma» – 4. Також «Adidas AG» розробив офіційний м'яч до ЄВРО 2020. [25]

На Рис. 2.1 показана гістограма чистих продажів бренду «Adidas AG» у всьому світі з 2017 по 2020 рік, у розбивці за регіонами. У 2020 році чисті продажі бренду «Adidas AG» в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні склали близько 6,3 млрд євро.

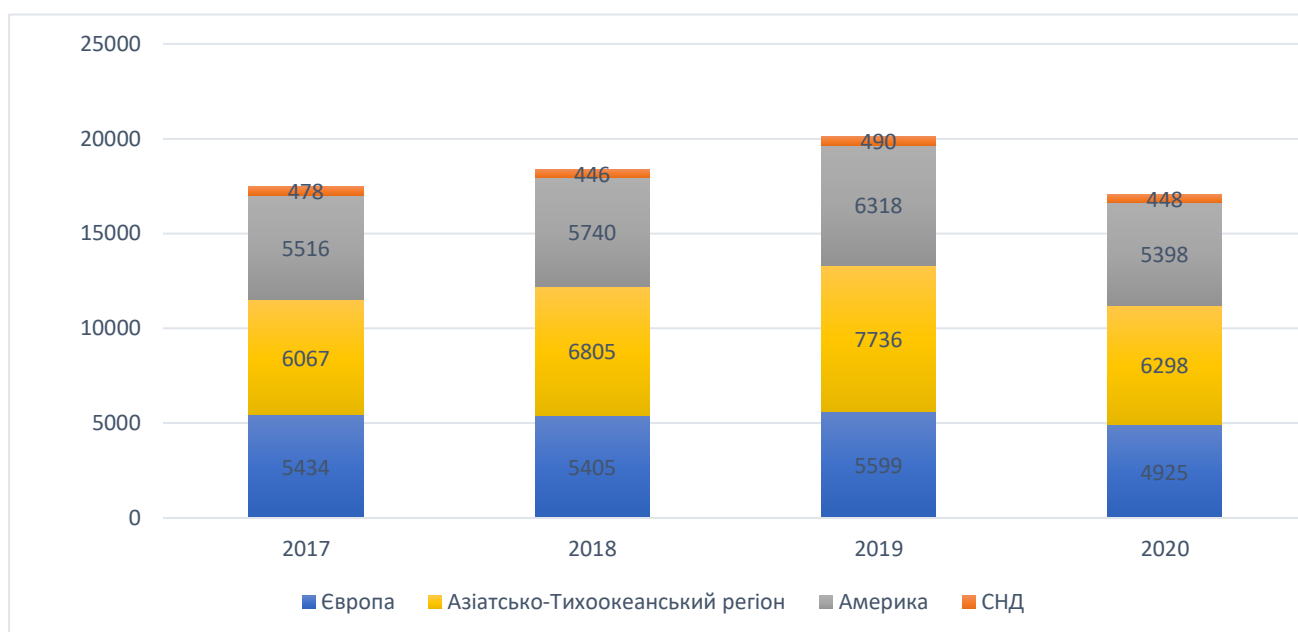


Рис. 2.1 Гістограма «Чистий обсяг продажів бренду «Adidas AG» з 2017 по 2020 роки, за регіонами (у мільйонах євро).»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази.

На Рис.2.2 показана діаграма виробництва одягу «Adidas AG». У 2020 році «Adidas AG» виготовила приблизно 465 мільйонів одиниць одягу по всьому світу, що на 73 мільйони менше, ніж у попередньому році. Це означає падіння приблизно на 12 відсотків. Дані включають у себе бренди «Adidas AG» та «Reebok». Виробництво одягу «Adidas AG» з 2012 року зросло в порівнянні з попереднім роком. Щоб зменшити витрати, компанія передає майже всю свою продукцію незалежним виробничим партнерам, більшість з яких знаходиться в Азії.

Континент є центром постачання та виробництва продукції: 93% одягу «Adidas AG» було вироблено в Азії в 2020 році.

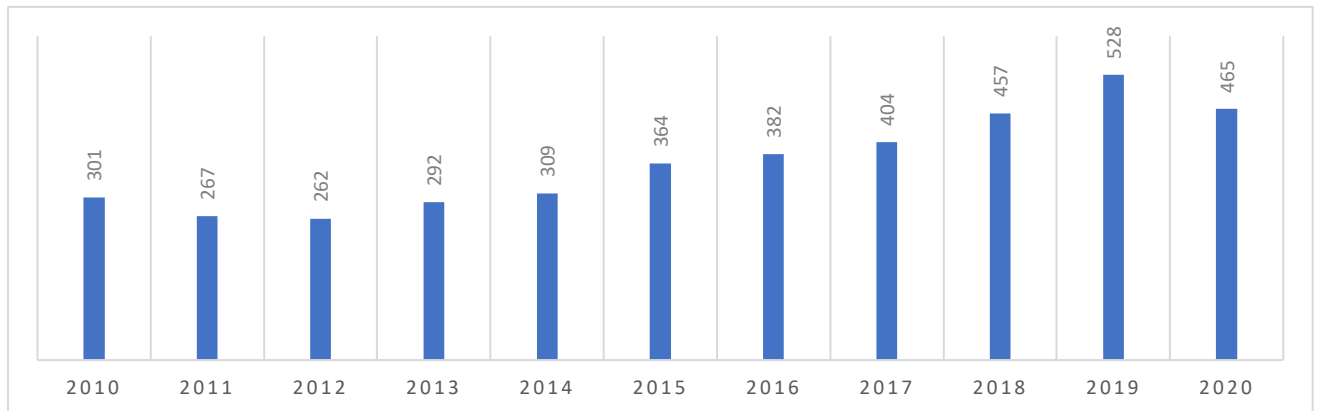


Рис. 2.2 Діаграма «Виробництво одягу «Adidas AG» у всьому світі з 2010 по 2020 рік (у мільйонах одиниць).»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

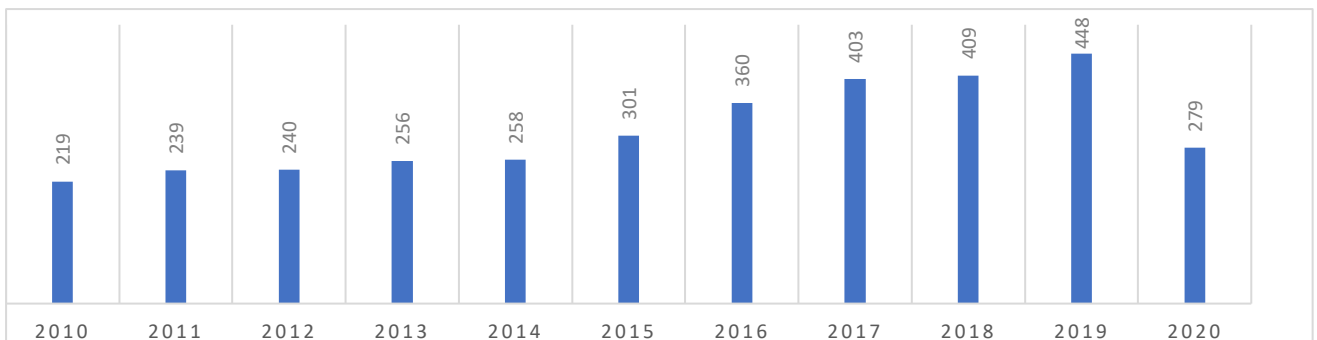


Рис.2.3 Діаграма « Виробництво взуття «Adidas AG» по всьому світу з 2010 по 2020 рік (у мільйонах пар)»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази.

Рис.2.3 ілюструє діаграму виробництва взуття «Adidas AG» у всьому світі з 2010 по 2020 рік. Виробництво взуття збільшується щороку з 2010 року, і в 2020 році було вироблено приблизно 379 мільйонів пар взуття. У дохід дані зібрані з виробництва такого взуття як: «Adidas AG», «Reebok» та «Adidas Golf». Дохід компанії також класифікується за взуттям, одягом та обладнанням. Найбільшу частку в 2020 році становило взуття.

На Рис. 2.4 діаграма показує кількість роздрібних магазинів «Adidas AG» у всьому світі з 2008 по 2020 рік за типом магазину. У 2020 році група «Adidas AG» управляла 1327 концептуальними магазинами по всьому світу.

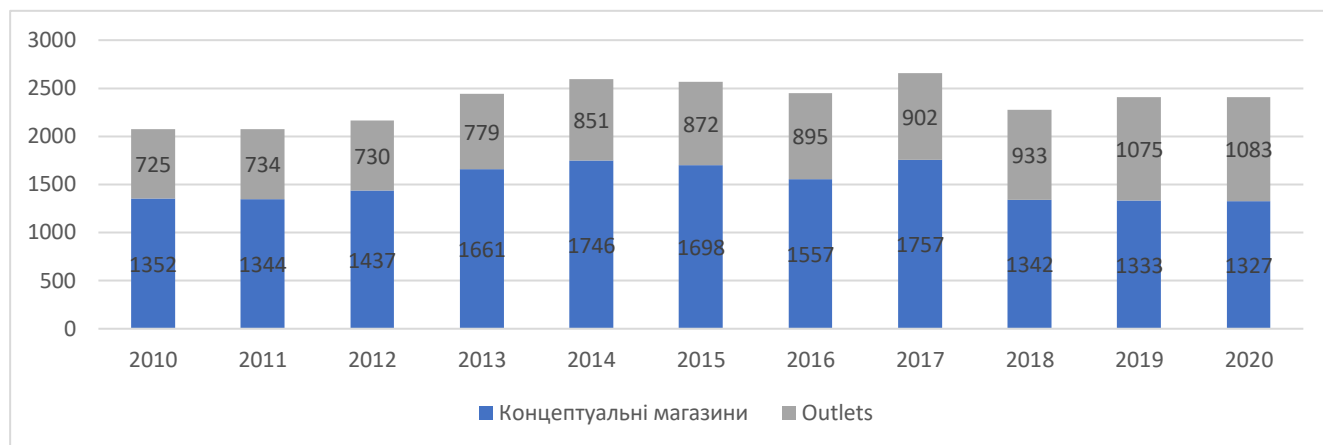


Рис.2.4 Діаграма «Кількість роздрібних магазинів «Adidas AG» у всьому світі 2010-2020 рр., за типом магазину»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази.

Група «Adidas AG», до якої входять як бренди «Adidas AG», так і «Reebok» до жовтня 2021р., з 2013 року збільшила чисті продажі в усьому світі, перевищивши 21 мільярд євро на рік з 2017 року. У рік пандемії в 2020 році продажі впали. У 2020 році в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні було отримано близько 6,5 мільярдів євро, що майже на два мільярди євро більше, ніж у будь-якому іншому регіоні. З точки зору категорій товарів, продажі взуття склали близько 11,12 мільярдів євро в 2020 році, що на 18 відсотків менше, ніж у попередньому році, і це відповідало 56-відсотковій частці чистих продажів «Adidas AG».

Рис.2.5 показує графік чистих продажів «Adidas AG» у всьому світі з 2010 по 2020 рік. Згідно з останнім річним звітом, чистий продаж «Adidas AG» у всьому світі склав близько 19,84 млрд євро. Продажі компанії поділяються на наступні категорії товарів: взуття, одяг та обладнання.

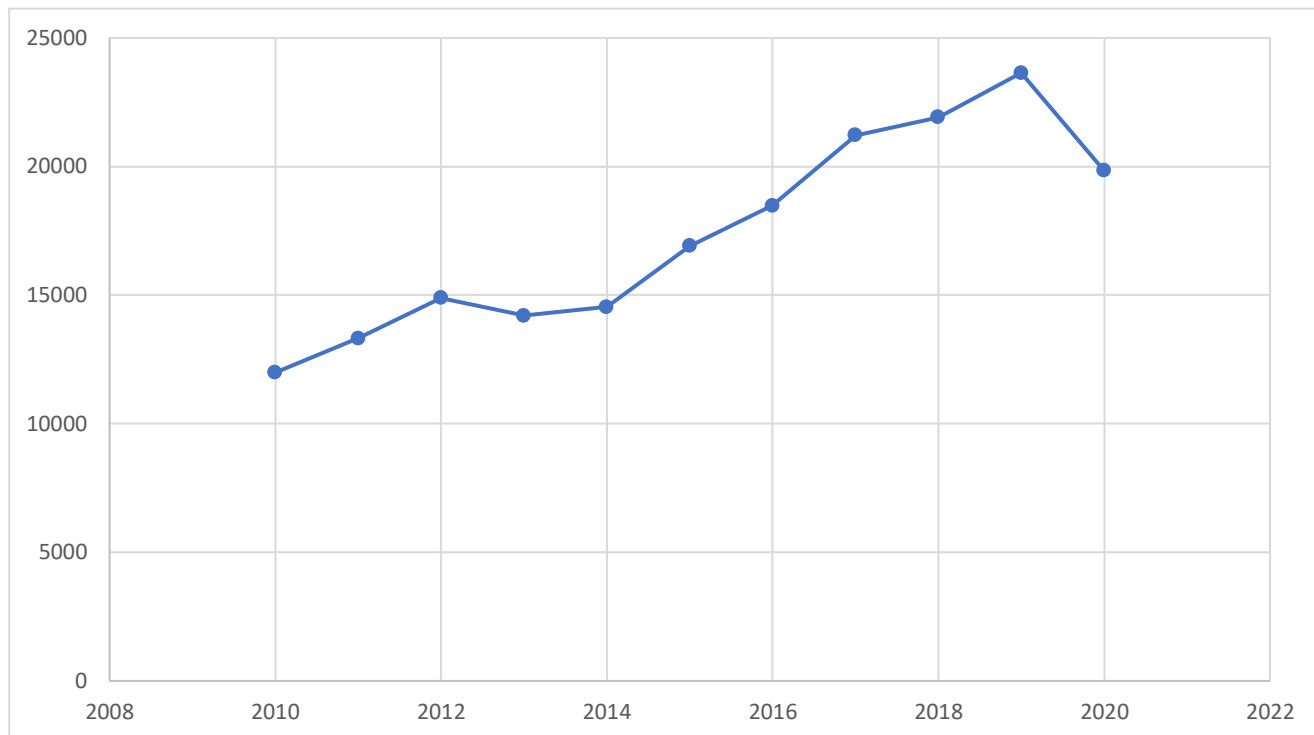


Рис.2.5 Графік «Чисті продажі «Adidas AG» у всьому світі з 2010 по 2020 рік (у мільйонах євро)»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

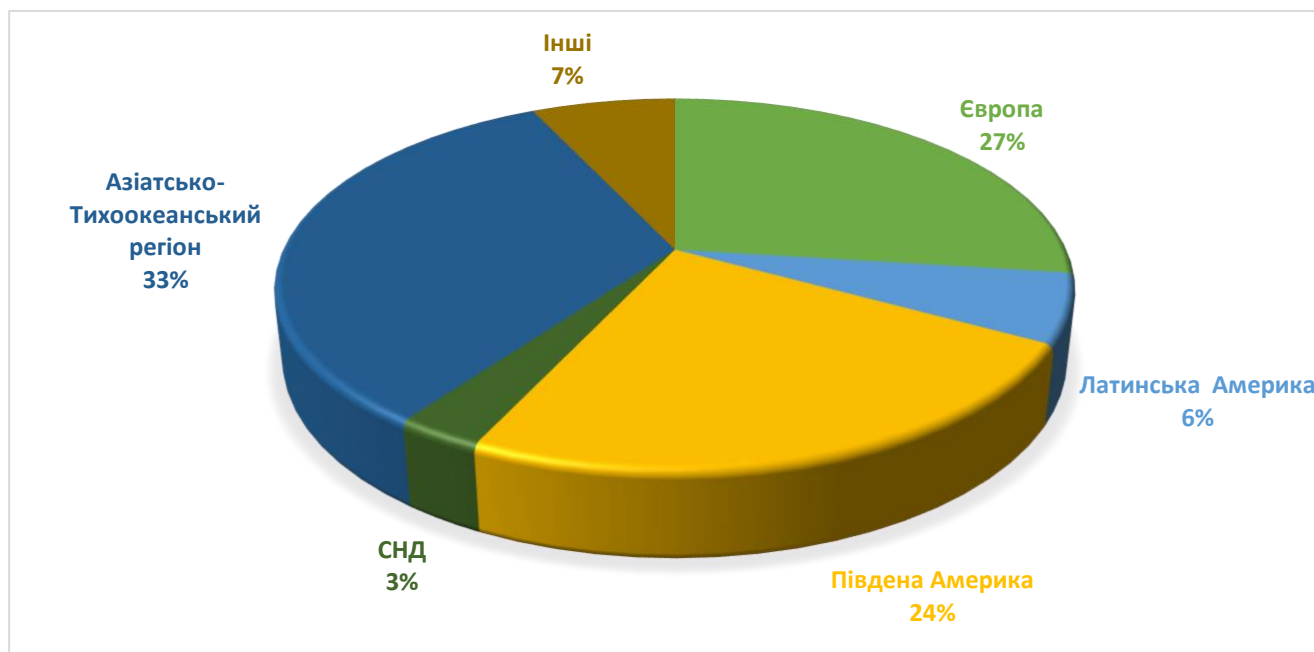


Рис.2.6 Графік «Розподіл по регіонам глобальних роздрібних продажів «Adidas AG» у 2020 році.»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

У 2020 році «Adidas AG» заробила 19,8 мільярдів євро чистих продажів у всьому світі. З Рис.2.6 бачимо графік розподілу по регіонам роздрібних продажів у 2020 році, з них 33% було отримано в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Частка продажів у ключових регіонах Європи та Південної Америки становила 27 та 24 відсотки відповідно.

Крім продажу спортивних товарів, «Adidas AG» неодноразово спонсорувала низку спортивних клубів, які займаються різними видами спорту. Проте маркетинговий фокус їхнього спонсорства як і раніше зосереджується на командному виді спорту — футболі. Конкуренти об'єднуються, щоб поборотися з «Nike Inc.».

У серпні 2006 року група «Adidas AG» купила «Reebok» за угодою на суму 3,8 мільярда доларів США.[26] Угода створила більшого конкурента для «Nike Inc.», яка залишається провідною компанією спортивного одягу, взуття та аксесуарів у всьому світі. У той час придбання підвищило пізнаванність бренду «Adidas AG», особливо в Сполучених Штатах, де поглинання збільшило частку «Adidas AG» на ринку спортивного взуття приблизно до 20 відсотків.

Історія компанії «Reebok» починається в Англії в місті Болтон, швець Фостер створює свої перші бігові туфелі «Foster» на шипах. До 1900 року технологія виготовлення взуття дозволило організувати власну справу-маленька приватна компанія «J.W. Foster & Co». 1940 році в місті Глазго Альфред Шрабб виграє забіг на 16 км з результатом 50 хв 40 сек, у ті часи це був приголомшливий результат. Цей результат став світовим рекордом та залишався національним рекордом Великобританії протягом 30 років. Перейменування компанії на "J.W. Foster & Sons" в 1906 робить бізнес сімейним. На Олімпійських іграх у Парижі 1924 року знамениті бігуни Карл Абрахам і Керол Модел розповідали всім, що вони бігли у взутті Фостера так, ніби їх переслідував вогонь. З цього моменту бігове взуття «Fosters» стало еталоном, на який рівнялися решту виробників. У 1931 році компанія «J.W.Foster & Sons» розширює асортимент продукції, що випускається. Крім взуття для бігу, компанія виготовляє взуття для боксу, хокею, регбі,

спортивної ходьби, футболу. Також була запропонована колекція взуття для велосипедистів, яка включала як моделі, призначені для велосипедних прогулянок, так і моделі для гонок. У 1933 році взуття набувають футбольні та регбістські команди з усього світу: «Liverpool FC» (Ліверпуль), «Manchester United FC» (Манчестер Юнайтед), «Bolton Wanderers FC» (Болтон Вондерерз).

До 1958 року стало зрозумілим, що для подальшого прогресивного розвитку компанії «J.W. Foster & Sons» потрібна серйозна реорганізація. Джозеф і Джефрі запускають у виробництво нову модель спортивного взуття «Mercury» та змінюють назву компанії на «Mercury Sports Footwear». Декілька місяців потому Джозеф знаходить у словнику слово «Reebok» (назва швидконогої африканської газелі з гострими рогами), яке і стає назвою оновленої компанії. До 1982 року поширеним захопленням серед жінок США стала аеробіка. Компанія «Reebok» швидко відреагувала на запити споживачів та представила на ринку моделі «Freestyle» та «Princess». Раніше «Reebok» спеціалізувалася на взутті для фітнесу та бігу, але в 1992 році виходить лінійка взуття для регбі, бейсболу, баскетболу та футболу.[27]

У 2000 році компанія «Reebok» укладає контракт із Національною Футбольною Лігою (NFL). За цим контрактом з 2002 року NFL надає компанії ексклюзивні права на виробництво всього екіпірування для 32 команд ліги. Таким чином «Reebok» став офіційною маркою американського футболу. «Reebok» укладає довгострокове стратегічне партнерство з Національною Баскетбольною Лігою (NBA), в рамках якого компанія розробляє, виробляє та продає ліцензійну продукцію із символікою NBA, WNBA (Жіночої Баскетбольної Асоціації) та офіційної молодшої ліги NBA – NBDL. «Reebok» запускає нову маркетингову кампанію «I am what I am» (Я те, що я є), яка визначає новий слоган «Reebok». У цій кампанії беруть участь такі знамениті особи, як реп-музиканти, спортсмени, актриси, а також скейтбордист. Місія бренду «Reebok» – надихати людей по всьому світу ставати найкращою версією себе. І щоб по-справжньому змінити життя, важливо змінюватись у кожному аспекті життя – фізичному, ментальному, соціальному. [28]

З 2014 року світ побачив новий логотип Reebok – дельту. Кожна із трьох граней дельти відповідає одному з трьох життєвих аспектів. Також у цей рік «Reebok» презентувала концепцію «Be More Human» (Стань людиною). У фокусі – не просто фітнес, а фітнес на межі можливостей. Стати людиною означає постійно вдосконалюватися і йти вперед. Стати людиною означає стати кращою версією себе у фізичному, інтелектуальному та соціальному аспектах завдяки фітнесу на межі можливостей. Стати людиною означає по-справжньому впізнати себе, те, на що кожен дійсно здатний.[29]

Кожен, хто підтримує бренд «Reebok», переконаний:

- Людський потенціал безмежний
- Наше тіло не може брехати
- Разом ми стаємо кращими

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз «Reebok»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - Сегмент; - Стратегія продажу товару; - Схвалення знаменитостей; - Залучення клієнтів; 	<ul style="list-style-type: none"> - Велика конкуренція; - Обізнаність товарів бренду;
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - Нові ринки; - Новий сегмент товару; 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція; – Імітація бренду;

Джерело: складено автором.

Після того, як Каспер Рорстед обійняв посаду генерального директора «Adidas AG» у 2016 році, він запустив план повороту, який допоміг «Reebok»

повернутися до прибутковості, але його результати продовжували відставати від основного бренду «Adidas AG», а потім він постраждав від пандемії COVID-19.

Продажі «Reebok» у першому півріччі підскочили до 823 мільйонів євро з 600 мільйонів рік тому, а чистий прибуток бренду склав 68 мільйонів євро порівняно з чистим збитком у 69 мільйонів у першій половині 2020 року.

«Adidas AG» вже продав бренди «Rockport», «CCM Hockey» і «Greg Norman» за 400 мільйонів євро, які були частиною початкової покупки «Reebok».

«Adidas AG» уклала угоду про продаж бренду кросівок і спортивного одягу «Reebok» компанії «Authentic Brands Group» за суму до 2,1 мільярда євро, або приблизно 2,5 мільярда доларів. Після продажу «Reebok» стане частиною роздрібного конгломерату, який купив багато збанкрутілих брендів, таких як «Brooks Brothers», «Aeropostale» та «Forever 21». [30]

У компанії «Adidas AG» є достатньо конкурентів у різних сегментів ринку. Кожна з цих компаній має свою власну історію створення бренду.

Одним з найстаріших брендів серед представлених є «New Balance Athletics Inc.» Історія цього бренду – це набагато більше, ніж просто хронологія одного з найбільших брендів спортивного одягу у світі. 1906 рік- «New Balance Arch Support Company». Компанія фокусується на виробництві спеціалізованих арокних опор та ортопедичного взуття, щоб надати клієнтам більший комфорт та «новий баланс». 1938 рік «New Balance Athletics Inc.» створили свої перші кросівки для бігу. Вони мають міцну підошву і виготовлені зі шкіри кенгуру для місцевого бігового клубу «Boston Brown Bag Harriers». [31]

Сьогодні «New Balance» – це транснаціональна корпорація зі штаб-квартирою в Бостоні, штат Массачусетс. Компанію все ще очолює Джим Девіс, зараз «New Balance Athletics Inc.» виробляє безліч кросівок та одягу, включаючи спеціалізовані товари для таких видів спорту, як футбол, крикет, баскетбол, велоспорт запустила бренд взуття для скейтбордингу під назвою «New Balance Numeric», який поширюється «Black Box Distribution», компанією, заснованою професійним скейтбордистом Джеймі Томасом. «New Balance Athletics Inc.»

співпрацює з безліччю значних модних лейблів, включаючи «Norse Projects, Stussy», «United Arrows», «Junya Watanabe eYe», and «Beams Plus».

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз «New balance Athletics Inc.»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – Бренд США; – Індивідуалізація: перший виготовляв взуття на замовлення; – Різноманітність; – Співпраця з провідними гравцями; – Розміщення бренду; 	<ul style="list-style-type: none"> – Непомірні витрати; – Дороге виробництво; – Уподобання підлітків
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Зміна уподобань, легке пристосування до моди 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція; – Програш піратству

Джерело: складено автором.

Кросівки «New Balance Athletics Inc.» широко представлені як на ринках чоловічого, так і на жіночому, включаючи секти високої моди. Продуктами компанії є спортивне взуття, одяг, спортивний одяг, спортивний інвентар. Окрім аутсорсингу виробництва в таких країнах, як Китай та В'єтнам, «New Balance Athletics Inc.» виробляє серію кросівок, вироблених в Англії та Америці. Американський бренд «New Balance Athletics Inc.» представляє собі новий глобальний бренд. Гасло цього – «Fearlessly Independent Since 1906» («Безстрашно незалежний з 1906 року»).[32]

Компанія випустила продукти у співпраці з компанією одягу «Aimé Leon Dore», зіркою NBA та британським модельєром. Серед амбасадорів бренду

компанії «Boston Red Sox Shortstop» Ксандер Богаертс, артисти та американський олімпійський спринтер. У липні 2021 року було оголошено, що південнокорейська суперзірка IU співпрацюватиме з «New Balance Athletics Inc.» як амбасадор бренду для кампанії «We Got Now». «New Balance Athletics Inc.» спонсорує різноманітні спортивні команди, ліги та окремих осіб. Спонсорство включає «New York Road Runners», який організовує Нью-Йоркський марафон, Національну баскетбольну асоціацію, бейсбольні команди вищої ліги,» New York Mets і Boston Red Sox». Олімпійські команди, футбольні національні та клубні команди по всьому світу, команди США та Європи з легкої атлетики, баскетбол, крикет, велоспорт, регбі, лакросс, автоспорт, ліга регбі, теніс та скейтбординг. Компанія дебютувала як технічний спонсор Олімпійських ігор в Ріо-2016. [33]

Отже, «New Balance Athletics Inc.» — американський багатонаціональний бренд, який зберіг свою виробничу присутність у Сполучених Штатах та Великій Британії. Причиною преміальних цін є якість продукції та інтеграція технологій також тому, що споживачі США та Великобританії завжди віддають перевагу високоякісній продукції. «New Balance Athletics Inc.» є жорстким конкурентом «Adidas AG» та інших популярних брендів у категорії взуття та одягу таких як «Nike Inc.» та «Under Armour Inc.».

Інший бренд-конкурент виник коли молодий футбольний капітан Планк, надихнувшись після свого тренування тим, що верх у нього мокрий, а низ сухий, розробив сорочки з синтетичних матеріалів, що вбирає вологу. Задача полягала у тому щоб одяг тримав спортсменів в прохолоді і сухості, а також були легкими. У 1996 році дихаючі сорочки Планка, які були вироблені у підвалі, продалися за 17 000 доларів. Компанія була першою, яка розробила технологію відведення вологи в спортивних сорочках. Це дало ще більше мотивації продовжувати виробляти одяг. Так і з'явився «Under Armour Inc.».

З моменту запуску в 1996 році компанія спортивного одягу продовжувала розширюватися. Європейська штаб-квартира знаходиться в Олімпійському стадіоні в Амстердамі, а також є офіси в Денвері, штат Колорадо; Гонконг, Китай;

Торонто, Канада; і Індонезії. Бренд «Under Armour Inc.» швидко розвивався після 1999 року, оскільки його показували у фільмах «Warner Brothers».[34]

Зараз «Under Armour Inc.» спонсорує «NFL Combine». Вони забезпечують форму та спортивне спорядження для школи, яка має 10-річну угоду з «Under Armour Inc.» (найбільшою в історії коледжу легкої атлетики). Від базових шарів, футболок, сонцезахисних окулярів, робочих черевиків, спортивного взуття й назад до компресійних шорт. «Under Armour» почала пропонувати взуття в 2006 році. Технологія транспортування вологи є фірмовою особливістю «Under Armour Inc.». «Under Armour Inc.» розробила костюми які носили спортсмени на зимових Олімпійських іграх 2014 року. Компанія, яка пропонувала 250 000 000 доларів США за 10 років, також робила ставку на «Nike Inc.», щоб підписати з найкращим віце-президентом NBA Кевіном Дюрантом угоду про підтримку. Однак «Nike » врешті-решт повторно підписала Дюранта після того, як погодилася структурувати контракт, запропонувавши 300 000 000 доларів США.[35]

Таблиця 2.4

Дохід, чистий прибуток та сума активів компанії «Under Armour» з 2011 по 2019 рік.

Рік	Дохід у млн. доларів	Чистий прибуток у млн. доларів	Загальна сума активів у млн. доларів
2011	1473	96	919
2012	1835	129	1157
2013	2332	162	1578
2014	3084	208	2096
2015	3963	233	2866
2016	4833	198	3644
2017	4989	-48	4006
2018	4977	-16	4245
2019	5267	92	4843

Джерело: складено автором.

Дивлячись на показники Таблиці 2.4, можна зробити висновок, що сильні сторони компанії це впровадження широкого асортименту та впізнаваність бренду. Так як цифри почали рости з 2019 року то слабкими сторонами вважаються не досконалі стратегічні рішення. Інші сильні та слабкі сторони описані у Таблиці 2.5, а також можливості компанії, якщо змінить стратегію та загрози які заважають втілювати у життя нові ідеї.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз «Under Armour»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – Застосунки цифрових додатків; – Впізнаваність бренду; – Впровадження електронної комерції; – Широкий асортимент продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі інвестиційні витрати; – Не досконалі стратегічні рішення; – Не велика присутність на міжнародних ринках
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення асортименту; – Співпраця з зірками; – Зробити акцент на жіночому одягу 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищена конкуренція; – Не визначеність сегменту ринку; – Федеральне розслідування

Джерело: складено автором.

Виробник спортивного одягу оприлюднив свій новий слоган рекламної кампанії: «The only way through» (Єдиний шлях є крізь). Ці слова відповідають не тільки універсальним труднощам, з якими стикаються багато людей, але й викликам, через які компанія нещодавно зіткнулася, намагаючись прискорити зростання на внутрішньому ринку та приступати до нової глави під керівництвом нового генерального директора. У своєму останньому звіті про прибутки «Under Armour Inc.» скоротила прогноз доходів за весь рік, посилаючись на «проблеми з

трафіком». У зв'язку з тим, що пандемія завдала шкоди протягом 2020 року, включаючи втрату в 183 мільйони доларів США за другий квартал, бренд із Балтімора відклав плани щодо створення флагманського магазину. За тримісячний період, що закінчився 30 вересня, річний обсяг продажів «Under Armour Inc.» склав 1,4 мільярда доларів США, хоча вони перевищили оцінки аналітиків. Оптовий дохід у третьому кварталі знизився на 7% до 830 мільйонів доларів США, але, як і його основні конкуренти, прибуток бренду від прямих продажів зріс на 17 відсотків до 540 мільйонів доларів за квартал через швидке зростання електронної комерції та зростання попиту на спортивне спорядження. [36]

У Таблиці 2.6 порівняння статистичних даних компаній, які показують глобальний дохід «Nike Inc.», «Adidas AG», «Under Armour Inc.» і «Puma» від відповідних сегментів взуття у 2020 році. У тому році дохід «Adidas AG» від взуття склав 13,67 мільярдів доларів США .

Таблиця 2.6

Дохід від сегменту взуття «Nike Inc.», «Adidas AG», «Puma» та «Under Armour Inc.» у 2020 році (у млрд доларів США)

Nike	23,31
«Adidas»	13,67
Puma	2,91
Under armour	0,93

Джерело: складено автором.

На Рис.2.7 діаграма Порівняльна характеристика доходів компаній «Nike Inc.», «Adidas AG», «Puma», можна побачити на скільки сильні конкуренти у «Under Armour Inc.» згідно з доходів компаній за 2020 рік.

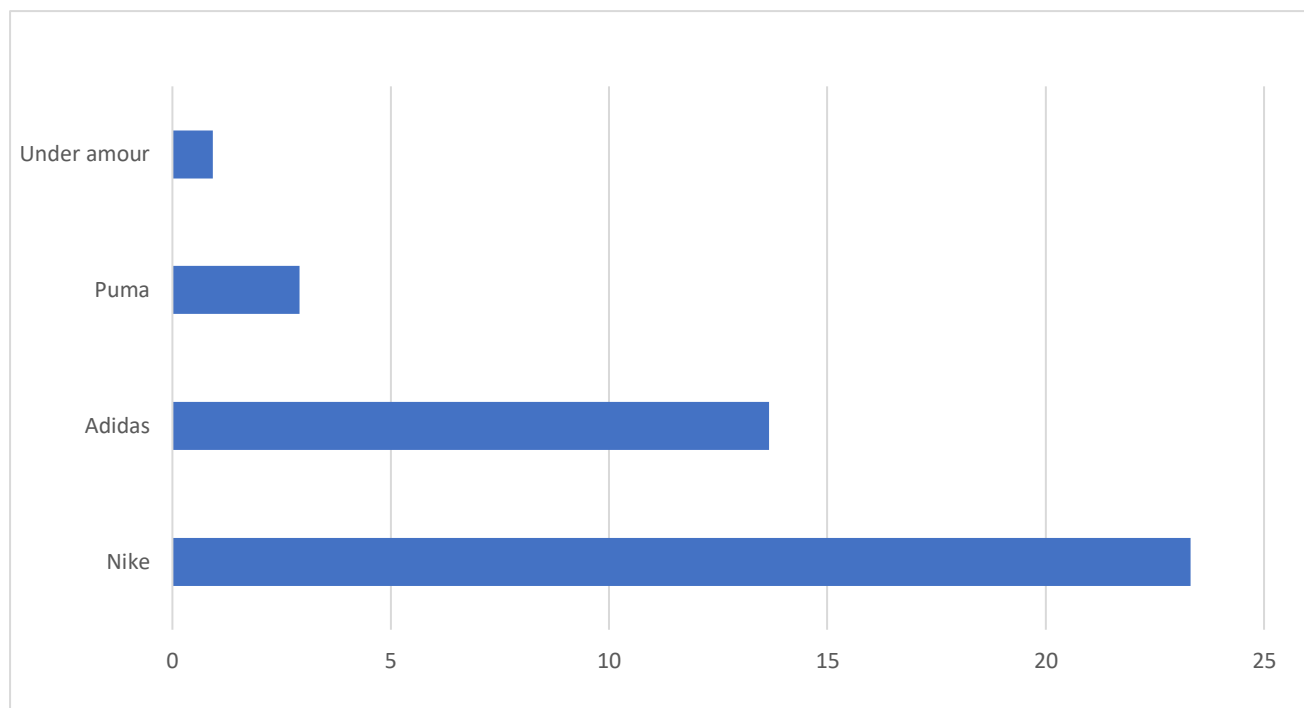


Рис.2.7 Діаграма «Порівняльна характеристика доходів компаній «Nike Inc.», «Adidas AG», «Puma» та «Under Armour Inc.» у 2020 року.»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

Відома як третя за величиною організація з виробництва спортивного одягу, народження компанії «Puma» стало результатом сімейної ворожнечі між батьком «Adidas AG» - Аді Даслер та його братом «Puma» - Рудольф Даслер, які працювали разом як виробники взуття протягом 20 років. «Puma» використовує комбінацію стратегій демографічної, географічної та психографічної сегментації, щоб зрозуміти потреби клієнтів на конкурентному ринку. «Puma» завжди позиціонував себе як бренд, який надихає рухатися вперед у житті та досягати найкращого.

У його продуктовому портфелі 90% продукції надходить з азіатських ринків, де розташована більшість виробничих підприємств. Клієнти «Puma» – це

представники середнього та вищого класів, які більше зосереджені на своєму самобутті та хочуть вести здоровий спосіб життя . Щоб залучити клієнтів із різних сегментів, було визначено індивідуальні характеристики, такі як мотивація, спосіб життя та рівень фізичної підготовки. [37] Нова стратегія бренду покликана зробити «Puma» найшвидшим спортивним брендом у світі. Слоган також говорить сам за себе: «Forever faster» (Назавжди швидше).[38] Для своєї кампанії, а особливо для телевізійної реклами, спортивний бренд залучив відомих спортсменів, відомих як своїми здібностями, так і характером. Серед них Усейн Болт, «найшвидша людина в світі», зірки футболу, гравці в гольф і команду «Ferrari Formula 1», споряджає команди «Mercedes AMG Petronas», «Scuderia Ferrari» та «Red Bull Racing». Крім того, «Puma» також спонсорує «BMW» і «Porsche» у всіх їх видах автоспорту. «Puma» пропонує товари для футболу, баскетболу, бігу, тренувань і фітнесу, гольфу, автоспорту та спортивного стилю. Компанія спонсорувала ряд легендарних спортсменів. Зараз у футбольних бутсах «Puma» носять міжнародні футболісти. Також спонсорує футбольні клуби, легку атлетику, декілька спортивних асоціацій, підтримує супермоделів. У 2018 році «Puma» оголосила про повернення в баскетбол після майже 20-річної перерви. Бренд призначив Jay-Z креативним директором баскетбольного клубу «Puma».[39]

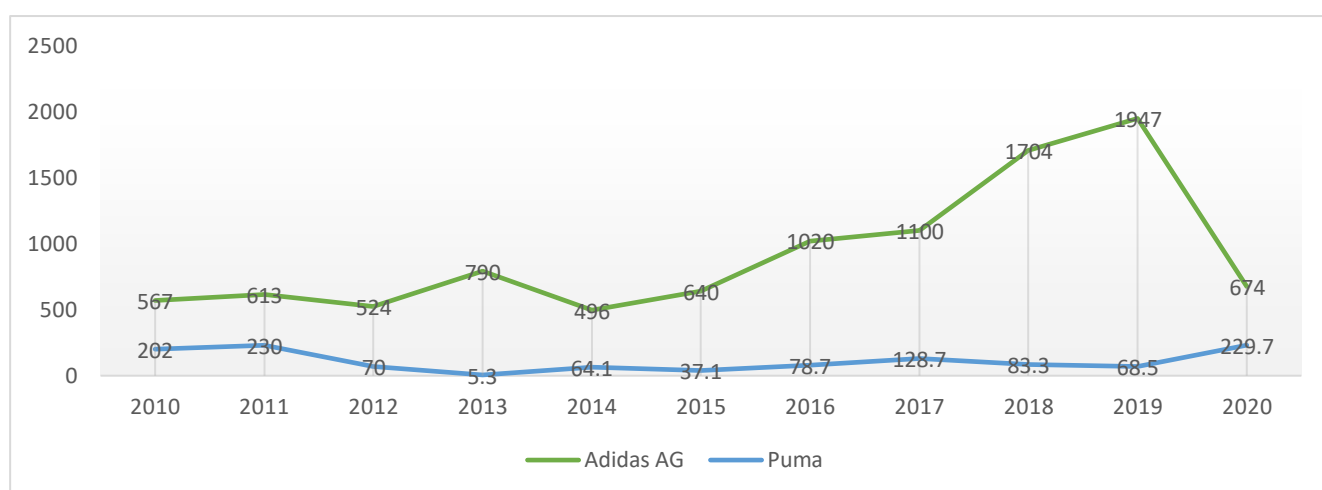


Рис. 2.8 Діаграма «Чистий прибуток виробників спортивного обладнання «Adidas AG» і «Puma» з 2010 по 2020 рік (у мільйонах євро)»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

З Рис.2.7 діаграми чистого прибутку «Adidas AG» та «Puma» бачимо, що прибуток «Puma» значно нижчий ніж прибуток «Adidas AG», але в динаміці він і росте, і падає та згідно того, що у світі велика пандемія, та продажі у компаніях падають, у «Puma» дохід виріс на 161,2 мільйон євро, в той час коли у «Adidas AG» продажі впали на 1273 мільйон євро. У 2020 році чистий прибуток «Adidas AG» склав 674 мільярди євро, для порівняння чистий дохід «Puma» становив 229,7 мільйона євро.

Згідно Таблиці 2.8 «Puma» має багато слабких сторін та водночас має великий потенціал у розвитку. Хоч вона і третя компанія за прибутком, але слабкі сторони та загрози віддаляють її від перших місць.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз «Puma»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – Високі темпи зростання; – Маркетинг і спонсорство; – Дослідження та розробки; – Властивість бренду зосередженні на сегменті жіночого одягу 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція; – Фінансові можливості; – Частка ринку; – Проблеми з заробітної платою;
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Нові цільові ринки(Азія); – Нова лінійка продуктів (секції стилю життя та створенні ринку нових клієнтів); – Більше спонсорства; 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічний стан країн; – Шахрайські продукти;

Джерело: складено автором.

Приріст доходу стався завдяки тому, що у «Puma» є сегмент для середнього достатку людей і він більший ніж у «Adidas AG». Тому, «Puma» один із сильних конкурентів компанії «Adidas».

Компанія, які складають конкуренцію «Adidas AG» у сегменті бігу це – «Asics». «Asics» — один з небагатьох брендів спортивного одягу, заснований до 1950 року. «Asics» - японський бренд, що займається розробкою, виробництвом та продажем спортивних товарів.. Першою назвою компанії була «Onitsuka Company Limited» створена 1 вересня 1949 року в Кобе, Японія. Спочатку компанія зосередилась на виробництві баскетбольного взуття. У січні 1977 року «Onitsuka Co. Ltd.» об'єдналася з двома іншими компаніями, щоб створити «ASICS». Аббревіатура від цитати, яка надихнула пана Оніцуку в 1949 році, «Здоровий розум у здоровому тілі» або «[a]nima [s]ana [i]n [c]orpore [s]ano» в оригінальній латині, який став просто «ASICS». Відмінним чинником взуття компанії став дизайн із «Тигровими смугами», який вперше дебютував на Олімпійських іграх у 1968. Смуги нагадують хвилі біля узбережжя Кобе, місто де «Asics» вперше було представлено. [40]

У 2000-х було ясно, що «Asics» чогось не вистачає. Після 50 років у бізнесі успіх «Asics» обмежувався продуктивністю. Компанія ніколи не успішно пробилася в сектор стилю життя, область, де конкуренти «Nike Inc.» і «Adidas AG» мали шалений успіх. У той час як «Adidas AG» носили як спортивні команди, так і вболівальники, «Asics» був брендом, обраним для олімпійців у менш популярних дисциплінах. В усьому світі настав відповідний час для оновлення бренду «Asics». Компанія розробила слоган який відображав імпульс, підвищену видимість і успіх, через які компанія переживає тоді – «Sound Mind, Sound Body» («Здоровий розум, здорове тіло») заохочує фізичні вправи як спосіб життя для сприяння повному оздоровленню розуму, тіла та духу.[41]

З Таблиці 2.8, бачимо, що у компанії «Asics» є велика перевага у минулому – це бути лідером у інновації, зараз - спонсорувати міжнародні команди та граців. Та дуже серйозні слабкі сторони, як для спортивного бренду у компанії на низькому рівні знаходиться спортивна культура, що у свою чергу призводить до зменшення

сутності. На фоні інших компаній їй є куди сильно розвиватися, вигадувати щось нове, міняти стратегії.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз «Asics»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – Лідер в області інновацій; – Спонсорство міжнародних команд та гравців; – Присутність у більшості країн світу 	<ul style="list-style-type: none"> – Брак спортивної культури; – Різноманітність товару може привести до зменшення сутності бренду
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення на ринку, що розвивається; – Інноваційні продукти; – Поліпшення іміджу бренду з бренду про взуття до бренду для здоров'я 	<ul style="list-style-type: none"> – Підроблена продукція; – Макроекономічні фактори; – Зростання конкуренції

Джерело: складено автором.

Заохочення людей вести більш активний, здоровий спосіб життя є головною метою цієї компанії, чи це буде просто, як прогулянка на природі, чи складне завдання, як біг марафону. Новий логотип і слоган будуть включені в усі елементи продукту та маркетингу. «Asics» також є спонсором таких видів спорту, як футбол, баскетбол, бейсбол, крикет, велоспорт, гольф, регбі, теніс, плавання, легка атлетика, а також волейбольних асоціацій. Цільовим ринком «Asics» є Сполучені Штати Америки, Австралія та Великобританія. «Asics» анонсувала онлайн-платформу для індійського ринку у 2018 році. Компанія «Nike Inc.» (спочатку відома як «Blue Ribbon Sports») була заснована для продажу взуття «Onitsuka Tiger» у США. Коли Філ Найт відвідав Японію в 1963 році, незабаром після закінчення Стенфордського університету, він був вражений взуттям «Onitsuka Tiger» і відразу

ж відвідав офіс і попросив стати їхнім торговим агентом у США. Через кілька років стосунки розпалися, і обидві компанії подали в суд одна на одну – «Nike Inc.» зберегла права на назву кількох кросівок. Без «Asics» не було б «Nike Inc.». На жаль для «Asics», це твердження цілком вірне. У 2011 році «Asics» замінила «Adidas AG» та стала офіційним виробником комплектів для Збірної Австралії з крикету (Cricket Team of Australia).[42]

«Nike Inc.» - американська компанія спортивного одягу зі штаб-квартирою в Бівертоні, штат Орегон. Він був заснований у 1964 році як «Blue Ribbon Sports» Біллом Баурманом та Філом Найтом. У 1978 році компанія була перейменована в «Nike, Inc.», а через два роки стала публічною. З кінця 1980-х «Nike» неухильно розширювала свій бізнес і різноманітнила свою продуктову лінійку за рахунок численних придбань, включаючи взуттєві компанії «Cole Haan» (1988; продано в 2012) і «Converse, Inc.» (2003), виробник спортивного спорядження «Canstar Sports, Inc.» (1994; пізніше названа «Bauer» і продана в 2008), а також компанія «Umbro» зі спортивного одягу та спорядження (2008; продана в 2012). У 1996 році компанія створила «Nike ACG» («спорядження для всіх умов»), яке продає товари для екстремальних видів спорту, таких як сноуборд і гірський велосипед. Одним з цікавих фактів про компанію є те, що засновник «Nike Inc.» мав намір назвати компанію «Dimension 6». Перша пара взуття «Nike Inc.» була створена у вафельниці (яка не витримала процесу). Використання «Nike Inc.» пісні «Revolution» в рекламі 1987 року стало першим випадком, коли пісня «Beatles» з'явилася в телевізійній рекламі. [43] На початку 21 століття «Nike Inc.» мала роздрібні торгові точки та дистриб'юторів у більш ніж 170 країнах, а її логотип — вигнута галочка під назвою «swoosh» — був визнаний у всьому світі. [44]

Частково успіх «Nike Inc.» завдячується співпраці з такими спортсменами, як Майкл Джордан, Тайгер Вудс та інші. «Nike Inc.» є спонсором найкращих спортсменів у багатьох видах спорту, щоб вони використовували їх продукти, а також рекламували їх технології та дизайн. Першим професійним спортсменом «Nike Inc.» був румунський тенісист. Компанія «Nike Inc.» зробила лише одну статую спортсменам, які спонсоруються, і це Стіва Префонтейна і на його честь

називається штаб квартира. Протягом багатьох років «Nike Inc.» також спонсорувала багатьох інших успішних легкоатлетів. У 1984 році підписання контракту з баскетболістом Майклом Джорданом. Компанія «Nike Inc.» є основним спонсором спортивних програм в Університеті штату Пенсильванія. «Nike Inc.» зміцнив свої позиції в баскетболі в 2015 році, коли було оголошено, що компанія підпише 8-річну угоду з НБА, перейшовши на посаду попереднього спонсора ліги, «Adidas AG». Угода вимагала, щоб усі члени команди франшизи носили майки та шорти з логотипом «Swoosh», починаючи з сезону 2017/18. Після успіху партнерства з Джорданом, результатом якого стало створення унікального бренду «Air Jordan», «Nike Inc.» продовжує будувати партнерські відносини з найбільшими іменами баскетболу. Леброн Джеймс отримав гасло «We are All Witnesses» («Ми всі свідки»), коли він підписав контракт з «Nike Inc.». Подібно до «Air Jordan», бренд Леброна став масово популярним. Деякі створили свої фірмові кросівки, зокрема Кобі Браянт, Джейсон Кідд, Вінс Картер, а нещодавно Леброн Джеймс, Кевін Дюрант і Пол Джордж та інші. У новинному звіті CNN повідомляється, що у 2018 році «Nike Inc.» витратила 11,5 мільярдів доларів, що становить майже третину свого обсягу продажів, на маркетинг і контракти. «Nike Inc.» та її бренд «Air Jordan» спонсорували 85 чоловічих і жіночих баскетбольних команд у турнірі «NCAA». Програма амбасадорів спільноти «Nike Inc.» дозволяє співробітникам «Nike Inc.» з усього світу виходити на вулицю та долучатися до їх спільноти.

Гасло компанії було створено у 1987 році компанією Wieden + Kennedy для супроводу першої великої телевізійної кампанії «Nike Inc.», яка включала рекламу бігу, ходьби, крос-тренування, баскетболу та жіночого фітнесу. «Just Do It» («Просто зроби це») важко уникнути в сучасному житті. У супроводі знайомої галочки «Nike» - «swoosh» вона з'являється на сумках, футболках та рекламних щитах по всьому світу. [45] Дивлячись на великий успіх компанії, можна зрозуміти які слабкі сторони компанії і які сильні сторони у Таблиці 2.9, а також куди ще можна розвиватися компанії з і так високою полярністю на планеті.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз «Nike Inc.»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> – №1 у світі; – Досліджень і розробки; – Виробляють високоякісний продукт за найнижчою ціною. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дохід підприємства сильно залежить від його частки на ринку взуття; – Сектор роздрібної торгівлі дуже чутливий до цін.
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Випускати повсякденний одяг; – Розробляти новий сегмент товару; – Глобальні маркетингові заходи 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміна курсу валют у країнах; – Альтернативні бренди

Джерело: складено автором.

«Nike Inc.» має більш високий глобальний дохід, ніж її основні конкуренти, «Adidas AG» та «Puma». «Nike Inc.» і «Adidas AG» були у безперервній битві, яка домінувала в індустрії спортивних товарів протягом усієї сучасної епохи. Фінансові та економічні показники «Nike Inc.» є більшими, ніж в «Adidas AG», але результати останніх років були кращі. Тим часом спортивні марки США та Німеччини підтримують два дуже впізнавані бренди у всьому світі. Згідно зі звітом «Interbrand Top 100 Global Brand Report» за 2017 рік, «Nike Inc.» посіла 18 місце в списку, а «Adidas AG» - 55.[46] У 2018 році світовий ринок спортивного взуття становив 58 мільярдів доларів і, за прогнозами, зросте до 88 мільярдів доларів до 2024 року. З таким розміром ринку це прибутковий ринок для спортивних брендів, і він гостро бореться за частку ринку.

«Nike Inc.» і «Adidas AG» дуже довго намагалися стати чемпіоном світу зі спортивного взуття. Конкуренція між брендами є рушійною силою для обох. Отже, хто є лідером на ринку?

Почати хотілось з огляду на доходи двох брендів. Загалом «Nike Inc.» є найбільшим бізнесом і лідером на світовому ринку спортивного взуття з доходом від їхнього взуття понад 24,2 мільярда доларів у 2018 році в порівнянні з доходом від взуття «Adidas AG» у 15 мільярдів доларів. Ці показники включають не тільки взуття брендів «Nike Inc.» і «Adidas AG», а й «Converse» (належить «Nike Inc.») і «Reebok» (власність «Adidas AG» до жовтня 2021 року). Зростання доходів у компанії «Adidas AG» з 2015 року додало 5,8 мільярда доларів, зростаючи в середньому на 17,6%, тоді як взуття «Nike Inc.» додало лише 4,3 мільярда доларів із середньою показником 6,8%.

«Nike Inc.» має вищий світовий дохід, ніж його основні конкуренти, «Adidas AG» і «Puma», разом узяті. Північна Америка є ключовим ринком для «Nike Inc.», оскільки половина її глобального доходу була отримана там у 2020 році, в основному від продажу взуття. Багато в чому успіх «Nike Inc.» можна пояснити маркетинговою кампанією бренду, а також спонсорськими угодами зі знаменитими спортсменами та професійними спортивними командами. Європа та Америка є найбільш прибутковими ринками для «Puma», оскільки на ці регіони припадало майже 75% консолідованих продажів «Puma» у 2020 році. «Adidas AG» є найбільшим виробником спортивного одягу в Європі та другим за величиною в світі, відразу після «Nike», з річним доходом майже 20 мільярдів євро, у 2020 році «Adidas AG» отримала 19,8 мільярдів євро доходу Рис.2.9 графік глобального доходу компаній.

Очевидно, що визначальним фактором при розгляді того, хто виграє на цьому ринку, є капіталізація. Ринкова капіталізація «Nike» станом на липень 2019 року становила 140 мільярдів доларів, що вдвічі перевищує 65 мільярдів доларів «Adidas», що ілюструє масштаби обох компаній.

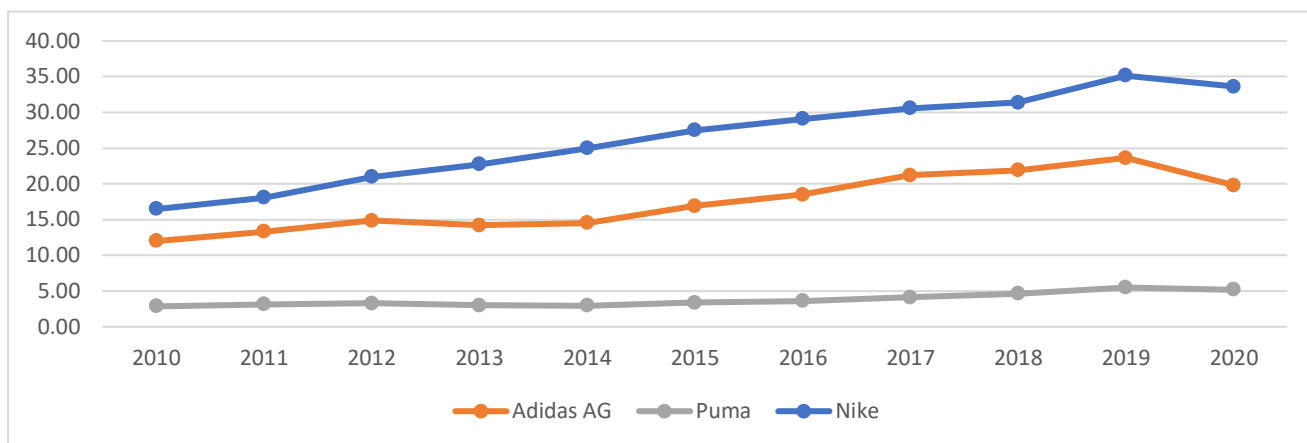


Рис.2.9 Графік «Глобальний дохід «Nike, «Adidas» , та «Puma» з 2010 по 2020 рік (у мільярдах євро)»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

У 2019 році «Adidas AG» демонструє більш високі ціни на акції, оскільки акції «Adidas AG» перевершують ринок, тоді як «Nike Inc.» зростають відповідно до галузевих показників. Приймаючи маркетинговий підхід, «Adidas AG» виграє за цим показником та більше зосереджується на кросівках вуличного одягу порівняно з більш зосередженим на спорті підходом «Nike Inc.». Очевидно, що з тенденцією спортивного відпочинку, яка переносить спортивний одяг із спортзалу в офіс, «Adidas AG» робить ставку на те, що завдяки такому підходу вони зможуть завоювати ще більше ринку.

Сильне зростання «Adidas AG» за останні роки можна пояснити збільшенням витрат на маркетинг. «Adidas AG» був більш агресивним у маркетингу своєї продукції. Станом на 2018 рік витрати «Adidas AG» на маркетинг становили 3,5 мільярда доларів, що становить приблизно 14% загального доходу. З іншого боку, маркетингові витрати «Nike Inc.» у розмірі 3,8 мільярда доларів були вищими, ніж у «Adidas AG», але становили менше 10% загальних доходів «Nike Inc.».

Також важливу роль відіграють слогани компаній які і надають поштовх до купівлі їх брендів. Just Do It» («Просто зроби це») для кожної людини означає щось своє. Але в найосновнішому значенні це заклик до дії, руху, активності, ініціативи, змагання та досягнення. Люди даремно витрачали час на розмови або роздуми про

щось, коли ми повинні робити це «просто». «Impossible is nothing» (Неможливе можливо) - одне з розшифрування може бути : «Немає нічого неможливого», якщо окремий виклик вважається неможливим, це не повинно бути нічого для людини, яка зворушена цим викликом і бажає прийняти його.

Станом на 2018 рік чистий прибуток «Nike Inc.» у 4 мільярди доларів майже вдвічі перевищив 2 мільярди доларів «Adidas AG». [47] Крім того, маржа чистого прибутку «Nike Inc.» у 10,3% була приблизно на 30% більше, ніж маржа «Adidas AG» у 7,8%. Однак, починаючи з 2015 року, маржа чистого доходу «Nike Inc.» знизилася, тоді як «Adidas AG» , керований сильним зростанням доходів, зміг стабільно збільшувати маржу.

Ринкова капіталізація (Ринкова капіталізація - ціна за акцію x акції в обігу згідно з останніми річними поданнями.) «Nike Inc.» станом на липень 2019 року становила 140 мільярдів доларів, що вдвічі перевищує 65 мільярдів доларів «Adidas AG».[48] [49]

Висновок: «Nike Inc.» має більший масштаб і приносить більше прибутків, але «Adidas AG» скорочує розрив. «Nike Inc.» має більші масштаби та кращу прибутковість, ніж «Adidas AG» , але скорочує розрив за останні кілька років, що видно з сильного зростання доходів «Adidas AG» та агресивних витрат на маркетинг. Тим не менш, як «Adidas AG» , так і «Nike Inc.» з часом розширили масштаби своєї діяльності, додавши нові бренди. Вони також запустили ефективні рекламні кампанії з інноваційними продуктами та рекомендаціями знаменитостей та співпраці. За останні кілька років «Nike Inc.» і «Adidas AG» перевершили інші компанії, що випускають одяг, зокрема, взуття, і ми очікуємо, що ця тенденція збережеться у майбутньому.

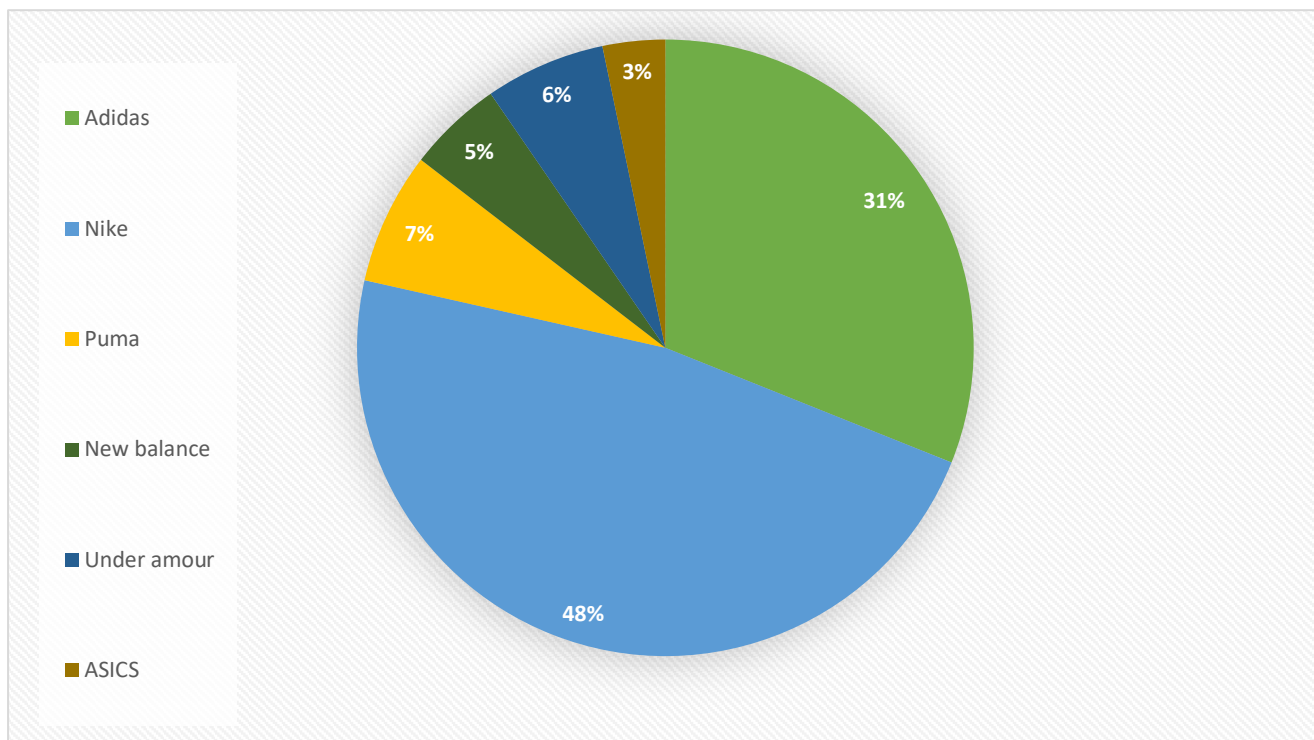


Рис.2.10 Діаграма «Володіння ринком великих компаній спортивного одягу»

Джерело: розроблено автором за матеріалами електронної статистичної бази

Отже, якщо підсумувати вище вказане, а також з продажів спортивного одягу компаній, можна скласти їх відсоткове відношення володіння ринком. Згідно Рис.2.10 діаграми володінням ринку, «Adidas AG» посідає друге місце з відсталістю 17% від його конкурента «Nike Inc.». Інші компанії такі як «Puma», «Under Armour Inc.» та «New Balance Athletics» залишаються позаду з володінням ринку у 7%, 6% та 5% відповідно. Хоча «Puma» і є одним з найбільших конкурентів «Adidas AG», про те володіння ринком у них відрізняється на 23%. Така компанія як «Asics» займає останні позиції серед лідерів на ринку та володіє 3%.

2.2. Динаміка компанії «Adidas AG» в Україні.

Сьогодні «Adidas AG» є беззаперечним лідером ринку спортивних товарів України та СНД. Історія перших успіхів компанії «Adidas AG» в Україні почалась більше четвертого століття тому. Тоді «Adidas AG» надала екіпіровку для атлетів

радянських збірних, таких як збірна з футболу, баскетболу, легкої атлетики, боротьби, боксу та інші. В формі «Adidas AG» радянські спортсмени одержали не одну блискавичну перемогу, як на міжнародних, так і на національних змаганнях. Продукція компанії представлена більш ніж у 600 магазинах країн СНД, з них 69 в Україні.[50] На сьогоднішній день компанія володіє фірмовими магазинами, розташованими в Києві, Дніпрі, Харкові, Львові та інших містах України. Український ринок непередбачуваний. Тенденції дуже часто змінюються. Також варто відзначити швидко зростаючі запити клієнтів. З підвищенням курсу долара, коли вартість імпортованих товарів зросла, більшість українців запитали: «Що я отримаю за ці гроші? Тому важливо, щоб клієнт міг отримати найкращий сервіс, або інноваційний продукт.

В Україні бренд «Adidas AG» не потребує впровадження. Компанія працює в нашій країні з 1996 року і є одним з найбільших гравців на ринку спортивного одягу.[51] ДП «Адідас-Україна» відповідає за просування та розповсюдження брендів «Adidas AG» та «Reebok» (до жовтня 2021 року) в країні. Можливість купувати продукцію всю продукцію «Adidas AG» в магазинах та дисконт центрах, а також співпраця з багатьма оптовими покупцями робить компанію просто великим конкурентом на ринку. «Adidas AG» представлені офіційно на території України та розвивається в основному за рахунок відкриття власних магазинів. В 2011 році «Adidas» відкрив перший магазин для дітей «Adidas Kids». Близько 80% загального доходу приносять власні фірмові магазини. ДП «Адідас Україна» розташована, за адресою Гарматна 1 Київ, Україна та є частиною індустрії магазинів одягу. Компанія налічує 755 співробітників. (чисельність працівників приблизна). До корпоративного сімейства «Адідас-Україна» входить 1056 компаній. Річний дохід у 2020 році 52,11 мільйона доларів. В Україні, на відміну від решти світу загалом, бренд «Adidas AG» набагато відоміший, ніж його конкуренти, можливо через те, що «Adidas AG» імпортується з 1979 року. Рейтинг продаж взуття по Україні серед жінок «Adidas AG» займає друге місце. Серед чоловіків на першому.[52]

В Україні компанія співпрацює з 7 різними фабриками, де виробляють пухові куртки, спортивні костюми, вироби з фліса, трикотажні вироби, футбольну форму. Цінова політика Українського представництва «Adidas AG» диктується центральним європейським офісом «Adidas AG» з Німеччини, рівень цін у регіонах країни на товар з нової колекції співпадає з загальноєвропейськими, оскільки колекції одночасно представлені в Західній та Східній Європі. Планування виробляється німецьким офісом «Adidas AG» для всіх регіонів, однак система знижок та дослідницька політика щодо коригування цін виробляється центральним Київським офісом компанії. Система знижок додатково до знижок у самому магазині варується з 5% до 20%, в залежності від покупок.[53] Два рази в рік відбувається розпродаж товарів, це обумовлено тим, що кожен рік колекція одягу та аксесуарів обновляється 2 рази: осінь-зима та весна-літо.

Компанія «Adidas AG» підтримувала спортивні організації та атлетів України. Контракти з «Adidas AG» уклали Олексій Гай (ФК «Шахтар» Донецьк) і Тарас Михалик (ФК «Динамо»). Крім того, «Adidas AG» виробляв форму для ФК «Динамо», які представляли свої клуби в найсучаснішому футбольному спорядженні «Adidas AG» з 1975-1989 рік та згодом з 1996-2018 рік. Також виступав спонсором футбольних клубів «Динамо» Київ та «Металіст» Харків. Був офіційним постачальником екіпірування для арбітрів Федерації Футболу України. 5 лютого 2009 року «Adidas» і Федерація футболу України (ФФУ) оголосили про довгострокове партнерство до кінця 2016 року.[54] Обидва партнери працювали разом, щоб популяризувати футбол на всіх рівнях. Відповідно до угоди, яка діяла з 1 січня 2009 року, «Adidas AG» забезпечувала всі команди ФФУ. Національна збірна України вперше одягнула «Adidas AG» на матчі зі Словаччиною в товариському матчі. Продаж форми також був доступний до продажу. Федерація футболу України співпрацювала з одним із провідних спортивних брендів світу. У той час футбольний бренд №1 у світі, та була офіційним спонсором і постачальником м'ячів футбольних турнірів ФІФА та УЄФА, включаючи Чемпіонат світу з футболу 2010 року в Південній Африці та Лігу чемпіонів УЄФА. З неменшим інтересом брав участь у підтримці

непрофесійних спортивних заходів, а також проводили промо-акції у фітнес-клубах.

Що стосується спорту, також можна відмітити тренувальну зону «Test Your Run» (Перевір свій Біг), яка з'явилася у 2017 році.[55] Це зона, де можна дізнатися про індивідуальні особливості стопи та техніку бігу. А ще ви можете правильно підібрати кросівки для бігу. Також тут готують інструкторів-спортсменів. Після тестування дають рекомендації щодо техніки бігу. Продавці націлені на те щоб не просто продати кросівки і забути про покупця. Також існують бігові клуби, де можна вдосконалити свої навички з легкої атлетики з професійними тренерами. Компанія націлена на те щоб дати поради, досвід, знання. Та ще один проект – Test Yourself (Перевір себе).[56] Це зона, в якій можна оглянути тіло: оцінити стан серцево-судинної системи, дізнатися біологічний вік; кісткова, м'язова та жирова маса, показники сили, рівень гнучкості та витривалості. Завдяки цим даним ви можете коригувати тренування та відстежувати динаміку, якщо проходите тест щомісяця.

Слідувати місії «Змінюй життя людей через спорт» можна лише змінивши власне життя. Ця місія втілювалася у грандіозних змаганнях «Creators' Games». 4 лютого 2016 року в Сочі на запуску стратегії «Creating the New» (Створюй нове) відбулося відкриття наймасштабнішого в історії компанії змагання «Creators' Games». Воно об'єднало 13 000 співробітників офісів, роздрібних магазинів та центрів дистрибуції трьох країн СНД, У відбірних турах беруть участь співробітники різних магазинів – і «Adidas Performance», і «Adidas Originals», а також «Reebok» – створили свої унікальні команди. Співробітникам офісів та центрів дистрибуції дозволило кожному проявити себе у спорті і не лише в ньому. «Creators' Games» об'єднали людей, які зарядилися та продовжують заряджати оточуючих цим потужним рухом та енергією спорту. Всі території розділені на 34 регіонах указаними на Рис 2.11 карта міст, які прийняли участь у «Creators' Games».

Це більше, ніж території, це наче держава, в якій ви створюєте свої національні збірні та змагатися з іншими містами.[58]

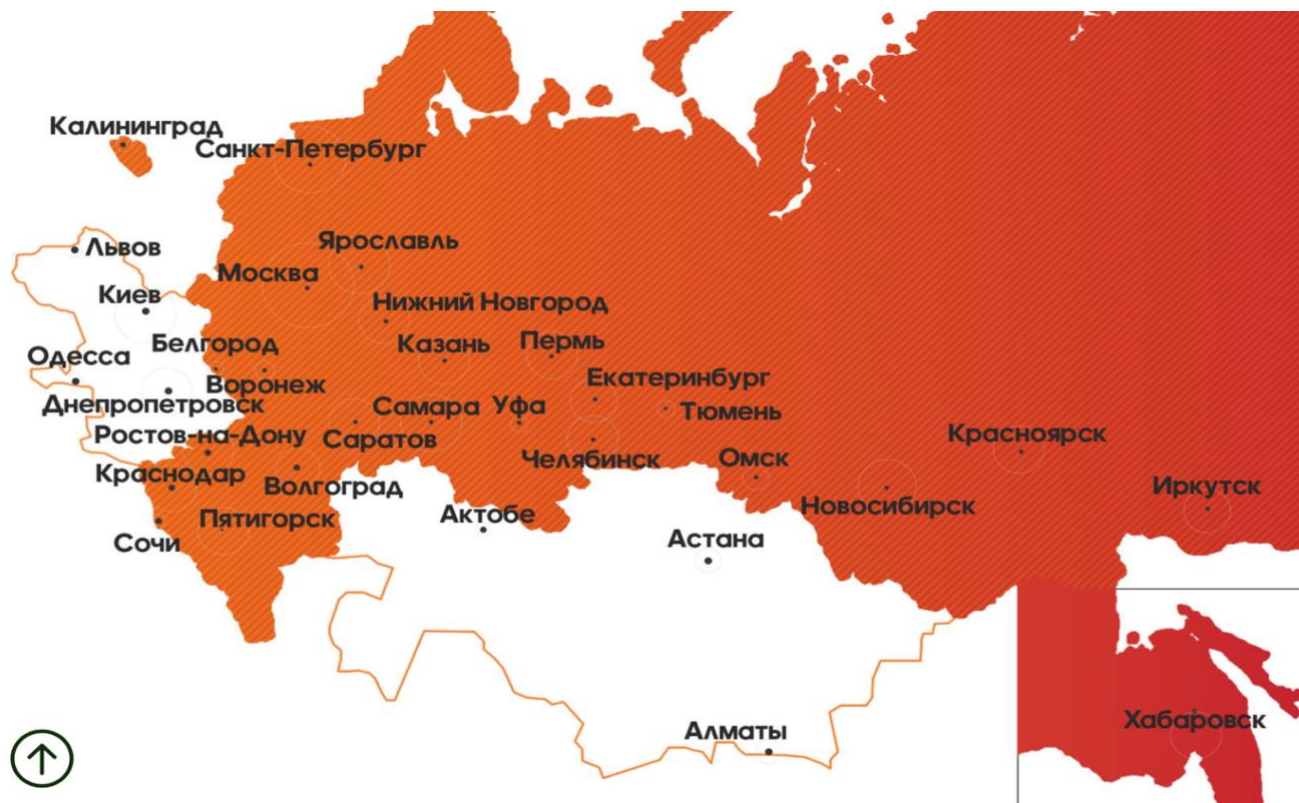


Рис.2.11 «Карта міст, які прийняли участь у «Creators' Games».

Джерело:[67]

Робота в «Adidas AG» - це унікальна можливість розвиватися разом з компанією яка є лідером спортивного ринку. Є можливість долучитися до молоді і динамічної команди, умови роботи в компанії завжди були на найвищому рівні. Робота дуже підходить для студентів які мають ненормований графік. Тут своїми силами та бажання можна досягти великі успіхи. Починаючи з простого продавця-консультанта через декілька років можна піти працювати у офіс компанії. Розвиток робітників розроблений окремі кар'єрними сходами, дозволять людині самому вибрати до якого етапу він або вона хоче дійти у цій компанії. Згідно даним міжнародного кадрового порталу «HeadHunter» Україна, перше місце у рейтингу роботодавців з галузі торгівлі зайняла компанія «Адідас-Україна» у 2018 р., 2019 р. та у 2020 році.[57]

Дохід німецького виробника спортивного одягу та екіпірування «Adidas AG» в Україні та СНД у євро за 2018 рік знизилася на 10% порівняно з 2017 роком і склала 595 млн євро, впливає зі звітності компанії. Без урахування динаміки курсу продажу «Adidas AG» в Україні та СНД зросли на 1%, незважаючи на значне скорочення кількості магазинів. Виторг бренду «Adidas AG» без урахування динаміки курсу в 2018 році зріс на 5% порівняно з 2017 роком. Виторг бренду «Reebok», що входило до «Adidas AG» до жовтня 2021 року в Україні та СНД минулого року в євро знизився на 18% і склав 149 млн євро. Виручка компанії «Adidas AG» в Україні та країнах СНД зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком на 10,7% у євро і досягла 658 млн євро, виручка у місцевій валюті зросла на 8%. У VI кварталі 2019 року виручка «Adidas AG» в Україні та СНД склала 153 млн євро, що більш ніж на 15 % вище за показник аналогічного періоду 2018 року. Дохід компанії «Adidas AG» в Україні та СНД у третьому кварталі 2020 року зросла на 11 відсотків. Чистий прибуток другого за величиною у світі виробника спортивних товарів за звітний період загалом знизився на 15,5 % і склав 546 млн євро проти 646 млн євро за аналогічний період минулого року. Операційний прибуток зменшився до 794 млн євро з 897 млн євро. Без урахування зміни валютних курсів зниження склало 3 %, при цьому в Україні та СНД показник зріс на 11 %.[59]

Продажі через власну онлайн-платформу «Adidas AG» минулого кварталу злетіли на 51 відсоток, або в півтора рази.

Одним з фактів впливу країни на дохід «Adidas AG» є те що було знято футуристичну рекламу. Радянський торговий дім Києва перетворився на футуристичну обстановку у новому рекламному ролику «Adidas». Рекламний ролик під назвою «Ozworld» розповідає про людину, яка живе у високотехнологічній цивілізації, яка вранці одягає пару нових кросівок «Adidas» і вирушає в подорож міськими джунглями азіатського міста. Компанія повідомляє, що зйомки проводились уночі. 25-поверховий Торговий дім, збудований у 1981 році, служив місцем для сцен, що відбуваються на станції метро, квартири головного героя та чогось схожого на взуттєвий магазин у далекому майбутньому. У цьому магазині чоловік проходить десятки екранів телевізорів, заповнюючи

багато полиць усередині, перш ніж практично приміряти різні кросівки «Adidas».
[60]

У 2021 році, спортивний магазин «Adidas AG» запустив онлайн-магазин в Україні — «Adidas.ua». На сайті представлені всі колекції: «Adidas Performance», «Adidas Originals», «Adidas by Stella McCartney», «Adidas Core» та «Adidas Kids». Також у компанії зазначили, що учасники програми лояльності «Adidas Universe» можуть користатися своєю знижкою. Але не зважаючи на це у нього залишаються сайтами-конкурентами, які торгують продукцією під маркою «Adidas AG» і називають себе «офіційними» або «фірмовими» інтернет-магазинами бренду і знаходяться на верхніх позиціях у пошуковій видачі «Google», які продавали продукцію задовго до появи офіційного сайту.

У 2021 році Генеральний директор «Adidas AG» разом із членами Ради директорів запустив наступний стратегічний цикл – стратегію на період до 2025 року «Own the Game» (Володй грою). Стратегічна мета- підвищення довіри до бренду; поліпшення якості обслуговування клієнтів; розширення кордонів у сфері сталого розвитку. Найголовніші факти представленої стратегії. Покупці перебувають у центрі стратегії «Володи грою». Зараз галузь «Adidas AG» визначають 5 тенденцій: «athleisure» (від англ. athletics - "атлетика" і leisure - "дозвілля") - покупці хочуть одягатися функціонально та зручно; самовдосконалення – 50% наших покупців тренуються, щоби підтримувати здоровий спосіб життя; «digitalization» (діджиталізація) - цифрові технології стали способом взаємодії, спілкування та здійснення покупок; «sustainability» (стійкість) - принципи сталого розвитку важливі для >70% споживачів і є фактором на користь здійснення покупки; «premium» (преміум сегмент) - покупцям потрібні нові технології та інноваційні матеріали. Реалізація стратегії «Володй грою» за рахунок фокусу на інноваціях у всіх сферах бізнес. Розширюють своє ключові міста: Лондон, Лос-Анджелес, Нью-Йорк, Париж, Шанхай та Токіо. У рамках «Володй грою» до нього також входять Мехіко, Берлін, Київ, Дубай, Пекін та Сеул. Суттєво збільшать свої показники в зоні китайського культурно-економічного впливу (Великий Китай, куди входять: Китай, Гонконг, Макао та Тайвань), Північній

Америка та на ринку ЕМЕА (що об'єднав країни СНД, Європи та ринків, що розвиваються), гарантуючи незабутній споживчий досвід, заснований на індивідуальному підході з урахуванням локальних трендів. Мета – збільшити свою частку ринку у кожному з трьох стратегічних регіонів. У стратегічному фокусі знаходяться довіра до бренду, покращення сервісу для покупця з розширення меж уявлення про стійкий розвиток. Реалізацію стратегії забезпечують орієнтований на інновації спосіб мислення у всіх вимірах бізнесу, а також цифрова трансформація. «Володіння грою» дає можливість досягти бажаного зростання.[61]

«Adidas AG» не так давно почав вивчати проблему забруднення океанів. Щороку до океанів надходить 8 000 000 тонн пластику – це вага, еквівалентна вазі 800 Ейфелевих веж, 24 хмарочосів Емпайр Стейт Білдінг та 76 000 китів. За прогнозами вчених, до 2050 року пластика в океані побільшає, ніж риби (за загальною вагою). Це призведе до екологічної катастрофи. Тому, у 2017 році «Adidas AG» приєднався до вирішення проблеми та почав рух на захист океанів. А у 2018 році понад 12 000 співробітників компанії взяли участь у «Run for the oceans» (Забігу за океани).

"Забіг за океани"- це глобальний біговий рух, який за допомогою спорту привертає увагу до проблеми забруднення світового океану пластиком. Завдання забігу – допомогти якомога більшій кількості людей побачити проблему та вжити конструктивних заходів. Партнером «Adidas» у цій ініціативі є міжнародна організація «Parley for the Oceans». «Parley» займається збиранням та переробкою океанічного пластикового сміття: з нього вони, у тому числі, виробляють і волокна для одягу та взуття. «Adidas» та «Parley» об'єднує віра в те, що молоді люди – рушійна сила змін. Тому забіг має благодійний характер:

- кожен кілометр, який подолають його учасники, буде конвертовано в 1 долар, а зібрані кошти підуть «Parley Ocean School»;
- освітньої програми, реалізованої «Parley» для освіти молодого покоління та для того, щоб дати їм знання та інструменти для запобігання пластиковій катастрофі;

- Перший мільйон доларів, зібраний завдяки «Adidas», було витрачено на розробку цієї програми.

Такий "Забіг за океани" відбувається щорічно улітку та з кожним роком привертає увагу ще більше.

3 ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «ADIDAS AG».

3.1. Варіанти оптимізації продуктової політики (стратегії) компанії.

Суть проблеми ефективності діяльності полягає в тому, щоб на кожну одиницю витрат – трудових, матеріальних та фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу прибутку.

Спорт стає невід’ємною частиною нашого життя. Зараз кожен третій займається спортом вдома, на вулиці або у залі. У зв’язку з тим, що клімат у країні міняється, теплою погоди для комфортного заняття спортом стає все менше, люди починають купувати абонементи у зали. В Україні існують ряд спортивних клубів, але є лише один який намагається відкритися у всіх городах. У свою чергу, я пропоную відкрити компанії Адідас свій власний спорт клуб і цьому спортклубу не будуть заважати ніякі конкуренти і ось чому.

По-перше, Адідас це вже про спорт. Хоча вони продають одяг який можна носити у повсякденному житті, але часто у магазини приходять за спортивними речами.

По-друге, можна зробити не лише кімнати з тренажерами, роздягальні і прибиральні з душем, як у звичайних комплексах, а і додати послуги які допоможуть людям які тільки почали свій шлях чи вже є професіоналами у спорті.

Послуги можуть включати:

- Підбір індивідуального спорядження для спорту з подальшою реалізацією у магазині комплексу, або у роздрібних магазинах, або через інтернет. Наприклад, верхній одяг(кофти, бафи та штани), ніжний одяг (топи, легінси...);
- Підбір взуття виходячи з анатомічних особливостей будови стопи;
- Підбір тренування для люди яка має мінімальні знання у тренуванні і не хоче щоб біля неї завжди хтось стояв;

- Бігова діагностика. Функціональне тестування, на якому буде розказано склад тіла та отримання рекомендації щодо тренувальних програм.
- Аналіз техніки бігу. Розбір техніки бігу рекомендаціями щодо її поліпшення.

По-третє, там можна розміщати міні магазини, які у свою чергу роблять товар доступніший і також рекламу.

Основна ціль даного проекту заключається в отриманні додаткового прибутку, а у подальшому- розширення масштабів її діяльності. Комерційний успіх у відкритті спортклубу обґрунтований тим, що в умовах сучасного ритму життя більшість віддають перевагу здоровому образу життя.

Для рівня нашої зали раціональною буде площа 450 м² – такий метраж дозволить оптимально використати простір та отримати максимум прибутку з кожного квадратного метра. На стартовому етапі треба вкластися оренду, ремонт, тренажери, облаштування клубу, реєстрація та документація, інші витрати – ~1000000\$. Щомісячні витрати на : оренду, заробітню плату, комунальні та інші становитиме- ~9500\$, таким чином у річні витрати становитимуть ~114000\$. Якщо брати до уваги при кількості постійних клієнтів 350 чоловік, середній дохід за день ~500\$, то за рік це виходить ~175000\$. Звідси і прибуток без податків: ~ (175000\$-114000\$=61000\$). Рентабельність спортклуба по розрахункам дорівнює 39%. При таких показниках окупність вкладень настає через ~ 2-3 роки.

Враховуючи невеликий обсяг початкових інвестиційних витрат, невеликий термін окупності, а також відсутність залежності від позикових коштів, високу рентабельність проекту з відкриття спортклубу та низку інших факторів, слід визнати, що рівень ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту відкриття спортклубу, вкрай низький.

Так як «Adidas AG» є спортивним брендом його головна мета у популяризації, просуванням і рекламою є спорт. Для цього пропоную відновити активність у підписанні контрактів щодо співробітництва щодо технічної підтримки від бренду. У період з 2016 року пішла різка відмова у співпраці з цілими

командами та була націлена на конкретних гравців. Було дуже багато розривів контрактів із футбольними командами, наприклад італійський «Мілан» перейшов від «Adidas AG» до головного конкурента «Puma»

Але це не принесло очікуваного прибутку, тому що компанія не врахувала, що здебільшого люди люблять команди і меншість конкретних гравців, тобто їм у команді може подобається не один гравець, а два чи чотири, і вони не можуть вивести конкретних гравців у список, як на початку вони задумували.

Місія компанії «Adidas AG» – бути найкращим футбольним брендом на кожному ринку. Це історично важливий напрямок бізнесу.

Існує такі види відносин з клубами як «ліцензійні» контракти та «спонсорські». Різниця у тому, що в «спонсорських» є спонсор, який платить за розміщення логотипу на ігровій формі. Великий напис на футболці популярного клубу підвищує впізнаваність бренду, позитивно впливає на його репутацію – все це разом із різними маркетинговими зусиллями впливає на зростання продажів, але таким чином. У «ліцензійних» договорах влаштовано інакше. Постачальник форми платить футбольному клубу за право використовувати клубний бренд під час виробництва та продажу власної продукції. Сенс такої угоди у тому, що з моменту підписання договору футболки умовного «Реал Мадрид» стають товаром, який виробляє та продає фірма «Adidas AG». Реалізуються ці товари не тільки через клубний магазин, а ще через роздрібні магазини які належать «Adidas AG». Футбольний клуб отримує фіксовану суму, найдешевше екіпірування (її вартість може входити в обумовлену суму контракту, тобто на руки клуб отримає трохи менше грошей; комплект включає ігрову та тренувальну форми, а також масу інших речей: сумки, куртки, спортивні костюми, аксесуари і так далі) Умовно існує піраміда клубів компанії та поділена вона на 5 сегментів. На Рис. 3.1 показані Елітні клуби, Преміум, Стандартні, Непрямі контракти з компаніями та не мають взагалі контрактів.



Рис 3.1 Піраміда клубу «Адідас»

Джерело: розроблено автором.

«Елітні» - найпопулярніші клуби, де робиться основна ставка. Вони отримують найбільші контракти та привілейовані умови: ексклюзивний дизайн трьох комплектів форм на кожен сезон та маркетинговий супровід. Сюди входять команди вищого рівня – це традиційні фаворити Ліги чемпіонів плюс популярні команди з великою базою вболівальників. За кількістю від 5 до 10 команд.

У «Преміум» входять команди, які є постійними учасниками єврокубків та клуби високим рівнем продажів атрибутики. Різниця з «Елітними» у масштабах отримують ексклюзивний дизайн форми та виплати за ліцензійним договором, але обчислюються вони вже не десятками мільйонів доларів на рік, а одиницями (3-5 млн) та кількість клубів більше.

"Стандарт" - десятки клубів, що мають прямі контракти з виробниками. На відміну від перших двох категорій, ексклюзивність форми для команд із «Стандарт» досить умовна. Наприклад, на футболці може використовуватися малюнок або візерунок, який є в загальнодоступному каталозі, але в оригінальному кольорі, недоступному для інших покупців. Виплати невеликі – в основному це

бонуси за єврокубки плюс можливість отримувати форму безкоштовно або купувати її з великими знижками.

Непрямі контракти та не мають ніяких контрактів - клуби не отримують жодних виплат. Вони або закупаються у офіційних партнерів виробників у своїх країнах, або зовсім купують екіпірування у великих оптовиків, які не мають до компанії прямого відношення. Варіанти для форми вони вибирають самі з каталогів, які щорічно оновлюються.

В таблиці 3.1 вказано вартість контрактів клубів «Елітних» та «Преміум» класів. З цієї таблиці можна зробити висновок, що найбільш вигідні контракти мають клуби з Топ чемпіонатів та клуби з великою фанатською базою по всьому світу.

Таблиця 3.1

Вартість контрактів клубів з «Адідас»

№ п/п	Назва клубу	Вартість	Термін
1.	Манчестер Юнайтед	981 млн. Євро	10 років
2.	Арсенал	300 млн Євро	5 років
3.	Баварія	900 млн. Євро	15 років
4.	Реал Мадрид	1,6 млрд. Євро	8 років
5.	Ювентус	408 млн. Євро	9 років
6.	Аякс	100 млн. Євро	10 років
7.	Бешикташ	11 млн. Євро	5 років
8.	Бордо	5,6 млн. Євро	5 років
9.	Фламенго	140 млн. Євро	10 років
10.	Рівер Плейт	60 млн. Доларів	10 років

Джерело: складено автором

Тому я рекомендую повертатися до спільної співпраці команд. Так як це більш вигідний крок для просування бренду, для його доходу для популяризації, щоб люди дивилися в чому грають їхні лідери і теж хотіли таке купувати.

Співпраця бренд-команда полягає в тому, що вони підписують довгостроковий контракт і тут починається процес взаємодопомоги в досягненні мети. Процес є таким:

1. «Adidas AG» екіпірує своїм одягом олімпійські комітети або спортивні команди;
2. Усі спортсмени, а також тренери та супроводжуючі будуть одягнені в Адідас, це вироблятиме рекламу;
3. Люди, які вболівають за ту чи іншу команду, бачитимуть у що одягнені їхні кумири;
4. Бажатимуть носити такі ж речі і йдуть купувати їх у магазини.

Тобто вибудовується такий ланцюг подій: 1. «Adidas AG» спонсорує своїм якісним одягом команду-люди бачать у чому виступає їхні улюблені команди-ідуть купувати спонсорські речі. Зараз ми видимо різку динаміку повернення до цього тренду, підписання технічних партнерства із футбольними клубами, всі можливі асоціації. Наприклад, такі команди як «Арсенал» та «Реал». У період з 1986-1994 р. «Adidas AG» вже був технічним спонсором команди «Арсенал». А ось у 2019 р. компанія з клубом уклала контракт на 5 років на суму 300 млн. фунтів (60 млн. фунтів за сезон). «Реал» та «Adidas AG» співпрацюють уже третє десятиліття – з 1998 року. За цей час іспанська команда виграла 29 трофеїв, у тому числі 6 перемог у Лізі чемпіонів. Клуб з Мадрида та німецька компанія підписали контракт до 2028 року.

Так само компанії «Adidas AG» варто почати акцентувати увагу на тому виді спорту, де вони ще не були технічними спонсорами щоб займати лідируючі позиції серед інших конкурентів. Наприклад, хокей, баскетбол, великий теніс та інші. Зараз запроваджується багато нових олімпійських видів спорту, такі як скейтбординг, бейсбол, скелелазіння, карате та серфінг. Можна підписувати контракти з окремими спортсменами які займають перші місця з цих видів спорту або з

олімпійськими комітетами та робити колекції безпосередньо про та під них. Це буде нововведення до асортименту, а також новий ступінь у розвиток продукту компанії.

Сьогодні Олімпійські ігри стали однією з найбільш масштабних і прибуткових глобальних медіа-подій. Сьогодні спорт, особливо події, пов'язані з Олімпіадою, став не тільки чудовою розвагою, заняттям і стилем життя, а й міцним бізнесом. У світі спорту маркетинг, просування та реклама є основними інструментами для отримання великих прибутків.

Особливо великі прибутки пов'язані з маркетингом і рекламою Олімпійських ігор. Розпочавшись як давньогрецький релігійний фестиваль, де спортсмени змагалися на честь Зевса, і відродившись наприкінці XIX століття як повністю атлетичні ігри, Олімпіада в кінцевому підсумку стала однією з найбільш відомих і прибуткових медіа-подій у світі. Олімпійські ігри – це всесвітня арена найкращих спортсменів світу, а також місце єдності та співпраці людей по всьому світу. Разом з тим, з початку минулого століття ігри набули потужної рекламної функції. Сьогоднішня Олімпіада є однією з найпопулярніших подій у світі. Тому кожен 4-річний період різні країни змагаються за право проводити ігри та показувати свою країну та визначні пам'ятки тисячам олімпійських ентузіастів, які збираються прийти на місце, щоб подивитися Ігри, і мільйонам інших, які дивляться їх по телевізору. У свою чергу телерадіокомпанії платять значні суми, щоб купити права на трансляцію Ігор. Наприклад, NBC, національна американська телерадіокомпанія, заплатила 3,5 мільярда доларів, щоб отримати право транслювати п'ять Олімпійських ігор за період 2000-2008 років. Тим не менш, ця угода вважається дуже вдалою, оскільки NBC вже повернула ці 3,5 мільярда доларів і отримала ще більше, продаючи рекламу під час трансляції Ігор. Влітку 2001 року Олімпійський комітет США оголосив про нову рекламну кампанію, спрямовану на розвиток взаємозв'язку олімпійської збірної США та громадськості. Цього потрібно було досягти за допомогою трьох рекламних роликів, які в гумористичній формі зображують трьох спортсменів, які намагаються потрапити до олімпійської збірної. Кожен рекламний ролик закінчувався гаслом «Олімпійська

збірна США. Вони не просто заявив, що його компанія проводить політику підвищення обізнаності про олімпійську збірну США з метою зробити спортсменів більш знайомими глядачам, особливо молодим, щоб вони стежили за спортсменами команди протягом Олімпіади. Чинівники компанії вважають за краще не розголошувати реальну ціну своїх рекламних роликів, але деякі джерела в галузі стверджують, що прайм-тайм тривалістю 30 секунд може коштувати близько 600 тис. доларів. Звичайно, ця сума не відповідає вартості 2 мільйонів доларів на рекламу тривалістю 30 секунд під час Super Bowl 2002 року. Незважаючи на ціну, попит на рекламні ролики дуже високий. Вже в листопаді 2001 року NBC продала 90% своїх рекламних роликів для трансляції під час Олімпійських ігор. Під час Олімпійських ігор практично всі спортсмени носять на одязі величезну кількість реклами.

Численні компанії, що займаються одягом, такі як «Adidas AG» можуть, надавати спортсменам нове спорядження та одяг, призначені для полегшення рухів і підвищення продуктивності, і водночас рекламують свої нові продукти мільйонам глядачів. Спортсмени можуть мати різноманітні угоди, при цьому деяким платять за зовнішній вигляд у певному вбранні, інші просто отримують їх безкоштовно. Як правило, лижі, сноуборди, ковзани та інше спорядження, необхідне для Олімпійських ігор, коштують значно дорого, і єдина можливість для багатьох спортсменів — отримати спонсорську допомогу від компанії, що займається спортом, щоб покрити вартість свого спорядження. Компанії виграють від таких угод, оскільки таким чином їхнє обладнання рекламують найвідоміші спортсмени світу. Часто компанії модифікують моделі свого спорядження, якими користуються спортсмени, щоб знизити їх ціну та адаптувати їх до умов споживачів.

За останні кілька десятиліть багато великих світових компаній зробили величезні інвестиції, спрямовані на асоціацію свого бренду з Олімпійськими іграми. Наприклад, «Coca-Cola» витратила 145 мільйонів доларів на рекламу та спонсорські програми на Олімпіаді 2004 року в Афінах (офіційний сайт Міжнародного олімпійського комітету). Інші офіційні спонсори Ігор, такі як «McDonalds», «Kodak», «Samsung», «Panasonic» і «Visa», загалом витратили 1,3

мільярда доларів на ті самі ігри. Ігри користуються такою популярністю у великих корпорацій, тому що ці корпорації стикаються зі все більшими труднощами, щоб представитися масовій аудиторії та отримати відгук про свою рекламу. Деякі оцінки показують, що середні американці піддаються близько 3000 рекламних роликів на день. Це інформаційне перевантаження викликає зростаючий опір сприйняттю маркетингової та рекламної інформації. Тому Олімпійські ігри розглядаються як ідеальний інструмент для розміщення реклами мільйонам глядачів у всьому світі. Цей аргумент підтверджується величезною аудиторією та великою кількістю повторів Ігор за обмежений час.

Згідно з організаційної структури компанії відповідальними за оптимізацію продуктової політики є:

1. Виконавчий директор та правління організації (які здійснюють управління та контроль над усіма департаментами організації);
2. Департамент фінансів (які зберігають та підтримує на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів);
3. Департамент виробництва (який займається процесом виробництва також стежить за підвищенням продуктивності та якості продукції)
4. Департамент маркетингу (забезпечує просування продукції)
5. Департамент планування (який займається розподілом ресурсів підприємства)
6. Науковий центр (який займається науковими розробками щоб забезпечити лідируючу позицію компанії з введення нових продуктів).

3.2. Підвищення ефективності комунікаційної політики у просуванні бренду в Україні.

Згідно Таблиці 2.1 «SWOT-аналіз «Adidas» у розділі 2 слабкі сторони можна побачити пункт про обмежену лінійку продуктів. Одним з новим нововведень у компанії «Adidas AG», які вони запропонували для покупців у свої стратегії - це

«Створення нового». Цим вони хочуть збільшити доходи та підвищити свою частку на ринку. На українському ринку «Adidas AG» дуже популярний, але все ще має великого конкурента. Отже, на фоні запропонованої стратегії, хочу запропонувати ідею створення кастомного одягу. Кастомізація (від англ. custom – споживач) – це адаптація товару чи послуги під конкретного покупця, з урахуванням його вимог та побажань. Створення нового сервісу, що дозволяє кожному покупцеві створити власний дизайн взуття, аксесуари чи одягу «Adidas AG». Для компанії це можливість йти в ногу з тенденціями часу і дати можливість своїм покупцям проявити себе творчо створивши свій дизайн улюблених кросівок. Сьогодні на українському ринку поки що не багато брендів пропонують послугу кастомізації. Незважаючи на те, що в нашій країні цей сервіс поки не дуже популярний, є можливість для покупців, створити унікальний дизайн своєї улюбленої моделі і проявити себе.

По-перше, треба створити сайт-програму, яка допоможе людям швидко та якісно впоратися з цією задачею.

По-друге, дати рекламу, щоб люди розуміли, що вони можуть зробити кастомізацію безпосередньо з заводу компанії, а не йти кудись шукати невідомих майстрів.

По-третє, кожному співробітнику магазину важливо роз'яснити для розуміння як працює сервіс кастомізації, щоб вміти надати допомогу покупцям і відповідати на їх питання.

Для створення власного дизайну взуття чи одягу «Adidas AG» покупцю необхідно зайти у сервіс, вибрати базову модель і далі в конструкторі просто виявити свою фантазію. Для зміни покупець може вибрати всі елементи з представлені у конструкторі, наприклад, для взуття-основу (колір та матеріал), шнурки, верхню поверхню, підошву, задник, язичок, мисок, смужки та інше на свій смак та створити свій унікальний дизайн. Також не забути вказати свій розмір, який є базовим у лінійках «Adidas AG», Якщо покупець не впевнений у своєму розмірі, рекомендується відвідати роздрібний магазин та поміряти модель, аналогічну до якої покупець хоче створити свій дизайн. Під час створення власного дизайну

покупець може додати напис на кастомізований товар. Напис буде нанесений шляхом лазерного гравіювання або термодруку символів – вибір способу нанесення залежить від матеріалу в тій частині моделі, на яку буде зроблено нанесення. Після того, як покупець створить свій власний дизайн, компанія пердає замовлення на фабрику та після готовності відправляється за вказаною при оформленні замовлення адресою. Стежити за статусом виробництва та доставки покупець зможе за допомогою повідомлень електронною поштою та SMS та мобільного додатку. Орієнтовний час замовлення 3-5 тижнів з моменту замовлення. Створення товару за власним дизайном наділяє товар індивідуально визначеними властивостями, і такий товар не підлягає поверненню, за винятком випадків виявлення неналежної якості товару.

Ця ідея дозволить компанії «Adidas AG» ще більше привабити для себе ринок, збільшити прибуток. Також це є великий поштовх, щоб побачити, що людям подобається та на фоні цього впроваджувати нові ідеї у лінійки бренду.

Компанія «Adidas AG» у 2021 році запустила свій власний сайт на якому кожний охочий може замовити речі безпосередньо з головного складу додому пункт 2.2. Але цей інтернет сайт ніяк не відноситься до роздрібних магазинів. Усе що представлено на сайті може не співпадати з магазином і навпаки. Також з цього самого пункту видно, що для цього сайту залишилися конкуренти, які майже офіційно продавали товар. Тобто вони закуповували з магазинів і через власні сайти продавали усе що покупець замовляв. Я ж у свою чергу пропоную зробити дві речі які допоможуть офіційному сайту «Adidas AG» швидше побороти свої конкурентів, зробити товар доступніший та магазини більш привабливіші для покупців, незалежно вперше вони у магазині чи ні.

Перше, що потрібно зробити «Адідас-Україна» - це об'єднати асортименти товару сайту з роздрібними магазинів та outlets. Це можна зробити за допомогою одного сервісу де вся інформація буде зберігатися. Завдяки такому сервісу покупець зможе:

- Зарезервувати та потім купити товар у вибраному роздрібному магазині, шляхом розміщення замовлення у Інтернет-магазині;

– Замовити будь-який товар, який є на сайті, з доставкою у вибраний магазин з метою примірки і подальшої покупки.

Використання цього сервіса дозволить покупцю насолоджуватися всіма перевагами Інтернет-покупок та роздрібного магазину:

- Широкий вибір товару;
- Доступ до детальної інформації про товар: склад, розмір...;
- Можливість отримання консультації у магазині;
- Доставка у зручне місце;
- Примірка (у магазині)
- Можливість ознайомитися з асортиментом та зробити замовлення у зручний час;
- Зручне повернення купленого товару (у роздрібний магазин);
- Використання карток: знижкових, подарункові, накопичувальні та банківських при оформленні покупки.

Також, людина яка зробила заказ зможе на свої сторінці відслідковувати своє замовлення. Їй буде запропоновано такі повідомлення про товар як:

1. Оформлення замовлення покупцем.
2. Магазин отримав замовлення.
3. Збір замовлення згідно замовлення.
4. Резервування на покупця цей товар.
5. Підтвердження пакування товару.
6. Спосіб отримання товару:
 - 6.1. Зберігання на складі (за умови якщо клієнт хоче забрати товар з магазину).
 - 6.2. Відправлення товару (якщо клієнт захоче отримати товар через доставку).
7. Отримано покупцем.
8. Скасоване замовлення.

Отже, це спростовує для покупця та для магазину обіг товару і робить магазин доступніший для покупця.

Друге, що можна запропонувати у цій проблемі, це використання «розумного інтелекту» без посередньо у самих магазинах. «Розумний інтелект» може бути представлений у вигляді кас самообслуговування. Це такий собі великий монітор на якому за допомогою програми можна занести весь асортимент який є у конкретному магазині, тобто всю інформацію яку повинен знати покупець. Це зробить товар магазину доступний для звичайних людей.

Для цього потрібно:

- Купити цей монітор з програмним забезпеченням;
- Облаштувати місце у магазині для нього, щоб покупцям було зручно користуватися ним, був доступ до нього;
- Заповнити програму;
- Зробити тест на те як працює;
- Роз'яснити персоналу як використовувати його, щоб у подальшому допомагали покупцям;
- Також додати опитування для покупців онлайн чи оффлайн: (чи є в них якійсь побажання? ,і чи все зрозуміло?, на скільки стало комфортно робити покупки з ним?);

З цим монітором виграють всі і покупці і продавці і магазин:

- Не треба стояти довгі черги на касі;
- Самообслуговування збільшить дохід і середній розмір замовлення;
- Скорочує витрати для бізнесу;
- Не треба вчити комп'ютер;
- Відсутня можливість шахрайства;
- Поточні співробітники можуть бути переміщені до більш важливих зон місця проведення або використані у допомозі у залі;
- Підвищена точність замовлення;

- Якщо всі консультанти зайняті, можна подивитися чи є в наявності потрібний розмір чи колір;
- З'являється можливість сплати на самому терміналі і потім на точці видачі забрати куплений товар;
- Швидка окупність;
- Легкість у використанні;
- У період пандемії менший контакт з людьми та інші.

Затрати при цьому треба зробити мінімальні: монітор ~5000\$ (що для України ~131000 гривень)/магазин, програма вже є розроблена самим Adidas, тому просто її треба завантажити туди, продавці, які будуть допомагати клієнтам і так вже працюють у магазині, обслуговування раз на рік складає максимально ~600\$ (що для України ~15000 гривень)/магазин. Окупність цього приладу до 1 року. Збільшення прибутку до 6% за 3 роки.

Ці два способи добре доповнюють один одного, а також дуже допомагають у сучасному світі, коли магазини закриваються на карантини, кількість людей у приміщенні обмежений і людина просто не може підібрати собі по розміру те що вона хоче купити і в наслідок дохід магазину падає.

Для того щоб розширити межі бізнесу треба заохочувати людей купувати товар, тобто робити рекламу компанії та її можливості. Для реклами можна застосовувати такий елемент як співпраця з вузами країни. Сюди може входити такі методи взаємодії зі студентами, як побудова кар'єри (кар'єрні виставки, кар'єрні презентації) або події які будуть розвивати інтерес до бренду (спортивні події, марафони, лекції про біг, семінари про здоровий образ життя). Для втілення цих ідей у життя треба зробити загальний план дій та для кожної конкретної ситуації. На Рис.3.2 представлені 10 кроків організації заходу у ВНЗ

Для кроку №4 потрібно чітко розуміти який захід проводити і від цього залежить чим саме цікавити студентів та якими анкетами потім оцінювати ефективність.

«Спортивні події», алгоритм дії представника може бути таким: зрозуміти мету заходу, визначити скільки годин повинно це проводитися та зробити необхідний список елементів заходу.

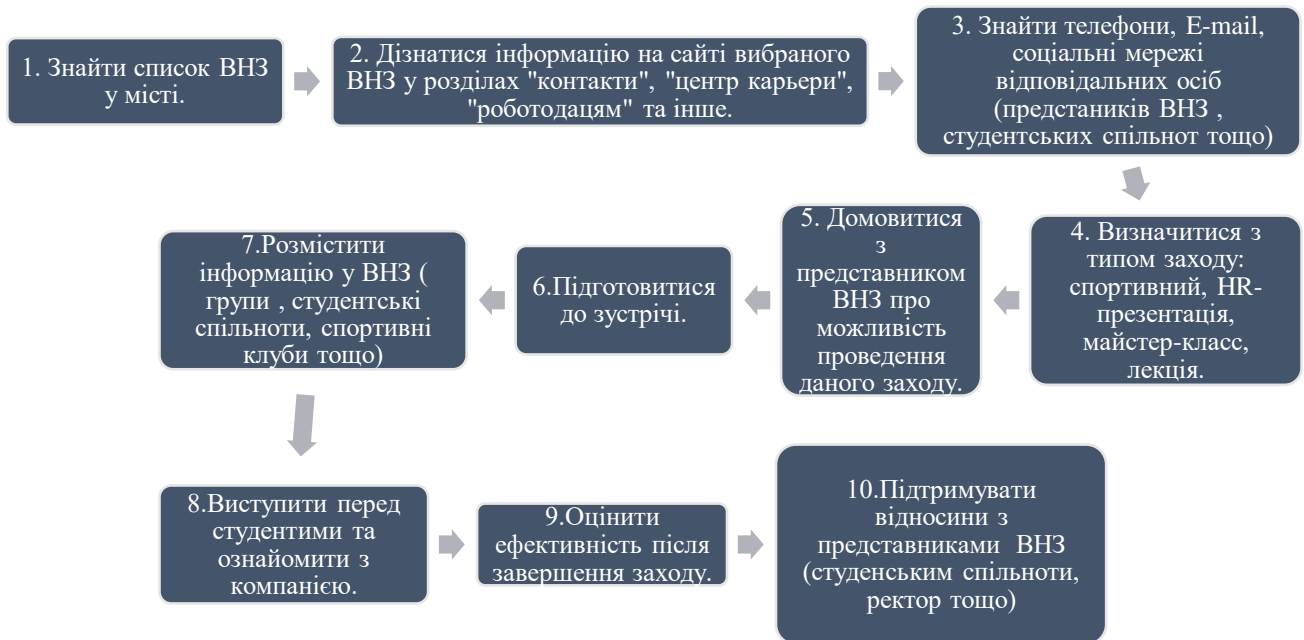


Рис.3.2 «10 кроків організації заходу у ВНЗ»

Джерело: складено автором.

«Спортивні події», алгоритм дії представника може бути таким: зрозуміти мету заходу, визначити скільки годин повинно це проводитися та зробити необхідний список елементів заходу.

1. Мета: Збільшення лояльності до бренду «Адідас» в цілому.

2. Час заходу – 1-1,5 години:

Знайомство– 5 хвилин.

Кар'єрна частина – 5-10 хвилин

Тренування – 40-50 хвилин

3. Список необхідних елементів для заходу:

- Команда - амбасадор та тренер;
- Програма тренування. (наприклад, йога, кросфіт або інше.). Ціль: залучити до спортивної активності;

- Приміщення - спортзал, спортивний майданчик (якщо буде тепло) та інші простори приміщення, де можна провести групову активність.;
- Інвентар (м'ячі, стрибки, коробки тощо. Можливо якийсь приз за перші місця, якщо це будуть змагання);
- Презентація бренду. Ціль: зацікавити людей у покупці бренду, розказати інновації, переваги бренду.;
- Кар'єрна презентація. Показати кар'єрну презентацію перед початком тренування до 10 хвилин. Ціль: залучити студентів до співпраці.;
- Матеріал (анкети, брошури, реклама).
- Фінал та Відповіді-питання – 15-20 хвилин. Мета: проконсультувати з приводу тренувань, здорового способу життя та кар'єри.

Якщо брати до уваги позитивні та негативні сторони , то подібний захід спрямований більше на збільшення NPS (Net Promoter Score) - індекс підтримки споживача та покращення HR-бренду та має велику кількість учасників, що є великим плюсом даної події. Мінус полягають у тому, що це трудомісткий захід.

«Кар'єрні презентації» алгоритм дії представника може бути таким: зрозуміти мету заходу, визначити скільки годин повинно це проводитися та зробити необхідний список елементів заходу.

1. Мета: рекрутинг;

2. Час заходу – 1 година:

Знайомство– 5 хвилин.

Презентація – 30 хвилин

Історія успіху – 10 хвилин

Фінал та Відповіді-питання – 15 хвилин

3. Список необхідних елементів для заходу:

– Команда - HR та/або амбасадор;

– Спікер. Спікером тут можливо, як HR, і амбасадор. Один не банально, розповідає про компанію «Адідас». Друга людина повинна бути прикладом історії успіху, щоб він розповів про свою кар'єру в «Адідас» самому.

- Презентація. Мета: розповісти про компанію «Адідас», про її корпоративну культуру, кар'єрні можливості та запалити студентів бажанням стати частиною команди.
- Розповідь про історію успіху. Ціль: студенти повинні бачити живий доказ розвитку в компанії. Часто це найулюбленіша та надихаюча частина для них.
- Приміщення - аудиторію з проектором або екраном, куди можна підключити флешку з презентацією або ноутбук.;
- Матеріал (анкети, брошури, реклама).
- Фінал та Відповіді-питання – 15-20 хвилин. перевести інформацію у дію (тобто заповнення анкет та запис контактів)

Основною темою зустрічі зі студентами є розповідь про компанію «Адідас», її історію, досягнення, структуру, масштаби і, найголовніше, кар'єрні можливості. Подібний формат спрямований в основному на збір анкет та загально рекрутинг. Цей формат, як правило, найменше цікавий студентам, тому відвідуваність таких заходів часто на 50% нижча за інші, зате можуть прийти люди з мотивацією працювати в «Адідас».

Як вже було сказано у пункті 2.2, компанія «Адідас» робить все щоб у людини була можливість розвиватися до того рівня до якого він сам бажає або який потрібен їй.

Висновок, треба не забувати підтримувати відносини з представниками ВНЗ. Відносини з представниками ВНЗ необхідна для того, щоб дуже швидко запускати ті чи інші інформаційні приводи серед студентів ВНЗ: публікації вакансій, анонс заходів, зустрічі та інше. Ідеальний варіант – офіційні представники (Керівник відділу працевлаштування, Начальник департаменту зовнішніх зв'язків та інші посади). Студентські спільноти – це найефективніша та вдячна співпраця – це співпраця з представниками студентських спільнот: профком, студентська спілка, старости груп, голови спортивних клубів та просто активні помітні студенти. Це дозволить швидко організовувати саме багато студентів. З іншого боку, вони найчастіше є безвідмовними, так як їм цікаво взаємодіяти з різними великими компаніями. Студентів можна додавати до себе у друзі у соціальних мережах. Час

від часу повідомляти їм про якісь цікаві заходи, які проводить компанія. Запрошувати їх на відкриті заняття до бігового клубу.

Як вже згадувалося в розділі 3.1, велику частку роботи «Adidas AG» приділяє футболу. Україна являється футбольною країною, яка має багату футбольну історію. Наприклад, такі клуби як «Динамо Київ» та «Шахтар Донецьк» є грандами українського футболу які мають в своєму здобутку не тільки внутрішні трофеї, а й великі перемоги на міжнародній арені.

«Динамо Київ» являється дворазовим переможцем Кубку володарів кубків УЄФА (1975р. та 1976 р.), володарем Суперкубку УЄФА (1975 р.) та багаторазовим півфіналістом Ліги чемпіонів УЄФА. На внутрішній арені являється шістнадцяти разовим Чемпіоном України, тринадцяти разовим володарем Кубку України. В період до 1991 року являється тринадцяти разовим Чемпіоном СРСР, що являється рекордом.

Команда «Шахтар Донецьк» являється володарем Кубку УЄФА у 2009 році, що є першим та поки що останнім європейським трофеєм в новітній історії футбольної України. На внутрішній арені є тринадцяти кратним Чемпіоном України та тринадцяти разовим володарем Кубку України.

Ці клуби мають велику фанатську базу не тільки на території України але і в країнах СНД та Європи. Тому, для «Adidas AG» мати контракт з такими клубами є дуже вигідною співпрацею. Безсумніву ці гранди можна було б віднести до преміум клубу «Adidas AG» прирівнявши їх в один рівень з «Аякс», «Бордо» та «Рівер Плейт». Це б дозволило б компанії отримати велику базу нових клієнтів на території нашої держави завдяки реалізації екіпірування цих клубів в своїх магазинах. Від клубів компанія могла б отримати ще додаткову рекламу завдяки розміщенню логотипу бренду на стадіоні, клубній базі, автобусів. «Adidas AG» вже колись мав контракти з цими клубами, але екіпірування для цих клубів створювалися за готовими шаблонами, що не дивлячись на якість не приваблювало клієнтів і тому були проблеми з реалізацією екіпірувань цих клубів в магазинах. Тому, «Шахтар Донецьк» підписав контракт з «Nike Inc.», а «Динамо Київ» після

довготривалої співпраці перейшов до лав «New balance Athletics». Також «Adidas AG» співпрацював з Українською Асоціацією Футболу (УАФ) до 2017 року.

Наразі «Adidas AG» фактично втратив футбольний ринок України. На мою думку, компанія втратила великий потік клієнтів в свої магазини в обличчі футбольних любителів які віддають перевагу брендам які одягають улюблені футбольні клуби. Тому я пропоную, щоб «Адідас» зміг знову налагодити зв'язки та знову підписати контракт з одним з цих клубів. Це дасть змогу повернути до магазину вагому кількості клієнтів яким цікавий футбол та спорт в цілому.

Відповідальними за просуванні бренду в Україні є дочірнє підприємство «Адідас-Україна» з відділами :

1. Фінансів (який забезпечує всіма необхідними фінансовими ресурсами підприємства)
2. Відділ маркетингу (забезпечує просування бренду в країні)
3. Департамент персоналу (який забезпечує підбір кадрів та створює умови для розвитку творчого потенціалу співробітників, задоволеності в оплаті та змісті праці та пошук нових талантів для компанії на українському ринку)
4. Відділ планування (який буде займатися розподілом усіх необхідних ресурсів)
5. Відділ розробки (займається новими розробками, щоб забезпечити лідируючу позицію на ринку України).

ВИСНОВОК

Головна мета та місія компанії «Adidas AG» є лідерство в світі спортивних брендів. Компанія має велику історію та репутацію на світовому ринку, як виробник високоякісної продукції, що є рушійною силою в здобутті головних цілей та дає змогу займати лідируючу позицію на світовому ринку спортивного одягу. Інновації у виробництві - це головний фактор який дає змогу завжди бути в центрі уваги покупців. Ідея про те, що «Adidas AG» створена для активного, модного та комфортного способу життя як підлітків, так і дорослих, є переконливою. Так само, як і їхній конкурент, «Adidas AG» до певної міри забезпечує чудове задоволення споживачів, оскільки все ще є деякі, хто вибере його конкурентів замість «Adidas AG». Наразі «Adidas AG» має більшу споживчу базу, а це, у свою чергу, безумовно збільшує прибуток компанії. Конкуренція в індустрії спортивного взуття жорстка, оскільки багато великих компаній активно виробляють нове взуття, яке відповідає задоволенню споживачів. «Adidas AG» також дуже пильний і активно вдосконалюється, щоб покращити свою продукцію та задовольнити споживачів.

Стратегічні рішення «Adidas AG» засновані на сильних сторонах та можливостях бізнесу. Компанія змогла зробити стратегічні кроки, щоб перемогти конкурентів і вижити на своєму міжнародному ринку в умовах зовнішніх змін, що постійно відбуваються. «Adidas AG» зміг протистояти зовнішнім викликам завдяки своїм ключовим показникам та здатності відповідати ринковим тенденціям. В даний час бренд займає конкурентні позиції на ринку і прагне успіху. Однак бренд стикається з низкою недоліків, з якими йому необхідно боротися, щоб вижити в галузі та успішно працювати на міжнародному ринку.

В даній магістерській роботі було розглянуто тенденції та проблеми результативності «Adidas AG» на світовому та українському ринку.

У ньому було вивчено теоретичні основи ефективності, розглянуто основні чинники ефективності підвищення діяльності організації. Ефективність основної діяльності організації торгівлі добре характеризується порівняно невеликою кількістю абсолютних і відносних показників. При цьому на кожен вищезгаданий

показник впливають багато факторів. Тому необхідно вивчати фактори ефективності організації торгівлі, вміти їх визначати, а також враховувати їх вплив на прийняті показники ефективності, створювати механізми пошуку резервів підвищення ефективності. Найвище керівництво організації зацікавлене у досягненні вищих фінансових результатів діяльності. Від отриманих показників залежить преміальний фонд. Чистий прибуток за таких умов можна назвати найважливішим орієнтиром інвестиційної привабливості залучення інвесторів. в результаті підвищується довіра для постачальників, партнерів, кредиторів та інших контрагентів.

Об'єктом дослідження у роботі є «Adidas AG». Основним видом діяльності є роздрібна торгівля спортивним одягом та взуттям, а також спортивними аксесуарами. Організацію має сенс зарахувати до категорії великих. У ній активно розвивається торговельна мережа, відкриваються нові філії, впроваджуються та освоюються нові види діяльності. Що говорить про ефективність не тільки з фінансової точки зору, але й про зрілі управлінські рішення, які пропонуються і ретельно опрацьовуються згуртованою командою фахівців, які мають великий досвід і вміють застосовувати свої знання. Було проведено стратегічний аналіз діяльності компанії який показав, що компанія має чітку структуровану стратегію на найближчі 5 років.

У проектній частині випускної кваліфікаційної роботи для підвищення ефективності діяльності всієї організації торгівлі було запропоновано варіанти оптимізації продуктової політики стратегії компанії, а саме розширення карти ліцензійних спонсорських контрактів з світовими футбольними грандами. Та акцентувати увагу на видах спорту де ще «Adidas AG» не був технічним спонсором і підписання в них контрактів з окремими спортсменами. Відкриття для себе нових видів спорту дасть поштовх до нововведення в асортименті. Для українського ринку було запропоновано декілька інноваційних підходів таких як: створення сайт-програми, замовлення кастомізації напряму від виробника та інтеграція асортименту з сайту з асортиментом у магазині. Також було запропоновано введення кас самообслуговування.

У стратегічній перспективі «Adidas AG» необхідно виходити нові рівні розвитку, удосконалювати системи руху своїх товарів та послуг, повною мірою виконувати плани фінансової та господарської діяльності, удосконалити організацію торгової діяльності, і навіть впроваджувати прогресивні методи продажу спортивних товарів. У зв'язку з вищевикладеним можна сказати, що завдання, поставлені у випускній кваліфікаційній роботі, вирішені, головна мета досягнута.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/167726/1/Danilchenko_Yakushenko.pdf
2. Міжнародне стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://spravochnikvs.com/mezhdunarodnoe_strategicheskoe_upravlenie
3. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10134/Stratehichnyi%20menedzhment_Sumets_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. – Київ : КНЕУ, 2017. – 418 с.
5. Thomas Wunder Essentials of Strategic Management: Effective Formulation and Execution of Strategy, 2016.
6. Tony Morden Principles of Strategic Management, 2021.
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
9. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22– 23.
10. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf.
11. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland , Robert E. Hoskisson, Henk W. Volberda, Robert E. Morgan Strategic Management: Competitive & Globalisation: Concepts Only, 2011.

12. William H. A. Johnson *Managing Global Strategy*, 2021.
13. Лук'яненко Д. Г., Кальченко Т. В. Стратегії глобального управління. Міжнародна економічна політика. 2017. № 8-9. С. 5-43.
14. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва : Альпина Пабlishер, 2018. 368 с.
15. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2013. № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582>.
16. Barna, S. S. (2020). Концепція управління інноваційним розвитком енергосервісних підприємств. *Інноваційна економіка*, 3-4, 71-77.
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
18. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. КНЕУ, 1999. – 385 с.
20. Robert F. Mager, Peter Pipe *Analyzing Performance Problems: Or, You Really Oughta Wanna--How to Figure out Why People Aren't Doing What They Should Be, and What to do About It*, 1997.
21. Bernard Marr *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations*, 2021.
22. Ченг М., Берман С. Л. Глобалізація та розвиток ідентичності: китайська перспектива. (Ред.) Шварц С. Дж. Ідентичність навколо світу. – 2012. – С. 104-105.
23. Susan Page *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*, 2015.
24. Bartlett C. A., *Academy of Management Review*, Багатонаціональна корпорація як міжорганізаційна мережа, 1990, Vol. 15, № 4, 603-625.

25. Історія компанії «Adidas» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://megasport.ua/ua/brand/adidas/history/>
26. Route-2015 цілі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2013/adidas-group-reconfirms-route-2015-targets/>
27. Технологія Boost в кросівках «Adidas» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kamon.com.ua/ua/innovacii-dlya-maksimalnogo-komforta-tehnologiya-boost-v-krossovках-adidas.html>
28. Світові рекорди в кросівках «Adidas» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://triit.ru/blog/khayle-gebreselassiyе>
29. Пробудження Адідас. Історія компанії з 1993 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bsbrands.com.ua/ua/a402153-probuzhdeniya-adidas-istoriya.html>
30. Adidas Academy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adidas.ru/academy>
31. Impossible is nothing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adidas.com/us/impossibleisnothing>
32. Adidas представив офіційний м'яч Євро-2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/0257-0f8e7188d947-6d7c645616b8-1000--adidas-predstavil-uniforia-ofitsialny-myach-evro-2020/?referrer=%2Finsideuefa%2Fnews%2Fnewsid%3D2630666>
33. Adidas купив Reebok, щоб віджати у Nike американський ринок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/nastyle/2179522.html>
34. Історія бренда «Reebok» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reebok-shop.com.ua/novosti/istoriya-brenda-reebok>
35. Про футбол. Reebok уклав ексклюзивну угоду з N.F.L. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nytimes.com/2000/12/20/sports/pro-football-reebok-strikes-exclusive-deal-with-nfl.html>

36. Історія компанії «Reebok» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sportliving.com.ua/ua/a227427-istoriya-kompanii-reebok.html>
37. «Adidas» продає «Reebok» групі «Authentic brands» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-sell-reebok-authentic-brands-group/>
38. Історія компанії «New balance» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://newbalance.ua/history>
39. «New Balance»: новий бренд і нова маркетингова кампанія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ispo.com/en/companies/new-claim-and-new-brand-identity-sports-brand-new-balance>
40. «New Balance»: історія бренду, філософія та культові продукти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.heddels.com/2019/07/new-balance-brand-history-philosophy-iconic-products/>
41. «Under Armour»: історія бренду та унікальні технології виробництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://multisports.by/news/blog/under-armour-istoriya-brenda-i-unikalnye-tekhnologii-proizvodstva/>
42. The NFL Combine: Brought To You By «Under Armour». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bleacherreport.com/articles/72348-the-nfl-combine-brought-to-you-by-under-armour>
43. «Under Armour» присвятив рекламну кампанію темі подолання себе. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profashion.ru/business/marketing/under-armour-posvyatil-reklamnuyu-kampaniyu-teme-preodoleniya-sebya/>
44. Історія компанії «Puma». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://megasport.ua/ua/brand/puma/history/>
45. «Puma» презентує «Forever faster». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://creativity.ua/business-and-innovations/puma-prezentuje-forever-faster/>

- 46.«Puma» повернулася в баскетбол, а JAY-Z став президентом підрозділу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://donttakefake.com/puma-vernulas-v-basketbol-a-jay-z-stal-prezidentom-podrazdeleniya/>
- 47.Про компанію «Asics». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.asics.com/ru/ru-ru/about-asics>
48. «Asics» - філософія спорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://need-me.com.ua/asics-filosofiya-sporta/>
- 49.Сборная Австралии по крикету. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://360wiki.ru/wiki/Australia_national_cricket_team
- 50.«Nike». Історія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://megasport.ua/ua/brand/nike/history/>
- 51.Історія логотипу Nike - Swoosh і 9 цікавих фактів про нього. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://idealsport.com.ua/istoriya-logotipu-nike-swoosh-i-9-tsikavikh-faktiv-pro-nogo/>
- 52.Історія слогану «Just Do It». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/lprimeranotes/2427516.html>
- 53.Кращі світові бренди. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interbrand.com/best-global-brands/>
- 54.«Nike» – це компанія, що розвивається. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.nesrakonk.ru/nike-inc-growth-company-nke/>
- 55.Капіталізація «Nike Inc.». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.allstockstoday.com/NKE.SW-kapitalizaciya.html>
56. Капіталізація «Adidas AG.». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.allstockstoday.com/ADDYY-kapitalizaciya.html>
- 57.Хто одягає Україну: кому належать найбільші fashion-мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/kto-odevaet-ufs/>
- 58.Інформація про ДП «Адідас-Україна». [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24251899/

59. Взуттєва карта України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sostav.ua/publication/vzutt-va-karta-ukra-ni-86520.html>
60. «Adidas Universe». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.adidas.ua/yaki-rivni-uchasti-v-programi-loyalnosti-adidas-universe>
61. ФФУ – «Adidas»: контракт, спрямований у майбутнє. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uaf.ua/article/18576>
62. Tim Ash, Maura Ginty, Rich Page Landing Page Optimization: The Definitive Guide to Testing and Tuning for Conversions, 2021.
63. Jason R. Dorsey, Denise Villa Zconomy How Gen Z Will Change the Future of Business—and What to Do About It, 2020.
64. Zachary Escoe Creative Marketing Ideas: How To Plan An Effective Marketing Strategies To Improve Brand's Financial: Steps In Developing Effective Marketing Communication, 2021.
65. У магазині «Adidas» з'явилася перша в Україні зона «Test Your Run». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sostav.ua/publication/v-magazine-adidas-poyavilas-pervaya-v-ukraine-zona-test-yourself-74205.html>
66. У магазині «Adidas» з'явилася перша в Україні зона «Test Yourself». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sostav.ua/publication/v-magazine-adidas-poyavilas-pervaya-v-ukraine-zona-test-yourself-74205.html>
67. Топ-10 роботодавців у ритейлі України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novuni/novini-kompanij/rabota-mechty/>
68. Учебный портал [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://creatorshub.adidas.ru>
69. Річний прибуток Adidas впав на 78 відсотків. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://fashionunited.ru/novostee/beezyes/godovaya-pribyl-adidas-upala-na-78-protstentov/2021031131163>

70. Adidas знімає футуристичний рекламний ролик у Києві. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kyivpost.com/lifestyle/adidas-shoots-futuristic-commercial-in-kyiv.html>
71. «Adidas» презентував стратегію росту до 2025 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://profashion.ru/business/finance/adidas-prezentoval-strategiyu-rosta-do-2025-goda/>
72. Run for the oceans. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.adidas.ru/zachistyeokeany>
73. Електронна статистична база. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com>
74. Учебний портал Adidas [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://creatorshub.adidas.ru>

Огляд зарубіжної літератури

1. Essentials of Strategic Management: Effective Formulation and Execution of Strategy/ Editor: Thomas Wunder, 2016 Pages 503

Regardless of their position, career aspiration, role or department, most practitioners have to deal with aspects of strategic management either in making or in supporting strategic decisions. This book provides the essentials to master this task successfully. It is written for students who are on their way to becoming practitioners as well as for practitioners who want to look—again or for the first time—at the most essential and practical aspects of strategic management.

A general trend for textbooks on strategic management is that authors try to address all theories and research areas and skip nothing which is covered by other textbooks on this subject. Furthermore, there is a general tendency in mainstream strategic management textbooks to focus more on strategic analysis and on formulating strategies but less on executing them.

This book is intended to provide students and practitioners with a selection of practically applicable methods at a level of detail that is necessary to make an impact in their future or current job situations. With this focus, the book should be particularly relevant for *students of applied sciences*.

2. Principles of Strategic Management/ Editor: Tony Morden, 2017 Pages 640

Principles of Strategic Management by Tony Morden is a proven textbook that offers a comprehensive introduction to the study and practice of strategic management. This new edition covers the fundamentals of strategic analysis and planning, strategy formulation, strategic choice, and strategy implementation. It contains new material on leadership and corporate governance, and on the strategic management of time, risk, and performance. There is a new chapter on the key issue of crisis and business continuity

management. The book retains the strong international flavour of its predecessors. The book is constructed in sharply focused Parts and Chapters. The text is then broken down into accessible Sections. The presentation is clear and reader-friendly. Principles of Strategic Management is ideal for use on undergraduate, conversion masters, and MBA courses in business and management. Its reader-friendly approach also makes it suitable for block-release type courses, distance-learning programmes, self-directed study, in-company training, and continuing personal professional development.

3. Strategic Management: Competitive & Globalisation: Concepts Only/ Editor: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland , Robert E. Hoskisson, Henk W. Volberda, Robert E. Morgan, 2011 Pages 624

Volberda, Morgan and Reinmoeller have joined with Hitt, Ireland and Hoskisson to develop a truly landmark strategic management textbook that is ideally suited for courses in Europe, the Middle East and Africa as well as other global markets. With a new process perspective to supplement the text's trademark integrated approach, Strategic Management: Competitiveness and Globalization provides the most comprehensive and thorough coverage of strategic management now available in the market. Whilst maintaining the strengths and hallmark features of the original work, this new strategy text has been specially prepared to match the modern EMEA curriculum with boosted coverage of implementation issues, analysis of how firms use strategic management tools, techniques and concepts, a balanced emphasis on economics and resource-based perspectives and expanded coverage of comparative governance and organizational renewal.

4. Managing Global Strategy/ Editor: William H. A. Johnson, 2021 Pages 186

This concise, practical textbook clearly explains how to go about developing and implementing a global strategy for any organization, from Born Global start-ups, to more established large companies struggling to manage their global extensions, to nonprofits

including non-governmental organizations (NGOs) and charities.

Written clearly and concisely, this volume brings together multiple tools, models and frameworks into one resource to guide a successful global strategy development and implementation process. Issues covered include: internal and external environmental analyses; cross-cultural communication; structural considerations; leadership and motivation; foreign market entry, mergers, alliances and acquisitions.

Upper-level undergraduate and postgraduate students of global business will appreciate this accessible guide to a highly complex endeavor, as will practicing managers in global organizations seeking a ready reference. Instructors will also value the outline of a semester-long project keyed to the book, developed and tested by the author.

5. Analyzing Performance Problems: Or, You Really Oughta Wanna--How to Figure out Why People Aren't Doing What They Should Be, and What to do About It/ Editor: Robert F. Mager, Peter Pipe, 1997 Pages 183

Productivity analysis provides a step-by-step process for solving virtually any performance problem you may encounter. Instead of guessing solutions that don't work, you can save time and money by finding the real cause of the problem and identifying the best and most cost-effective way to solve it. The book is about how:

- Identify the real causes of performance problems;
- Determine if you can use "quick fixes" (quick and easy solutions);
- Identify realistic, cost-effective solutions.

6. Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations/ Editor: Bernard Marr, 2021 Pages 352

Far from slowing down, change and transformation in business seems to come only at a more and more furious rate. The last ten years alone have seen the introduction of groundbreaking new trends that pose new opportunities and challenges for leaders in all industries.

In Business Trends in Practice: The 25+ Trends That Are Redefining

Organizations, best-selling business author and strategist Bernard Marr breaks down the social and technological forces underlying these rapidly advancing changes and the impact of those changes on key industries. The book also explores:

- Crucial business operations trends that are changing the way companies conduct themselves in the 21st century
- The practical insights and takeaways you can glean from technological and social innovation when you cut through the hype
- Disruptive new technologies, including AI, robotic and business process automation, remote work, as well as social and environmental sustainability trends

Business Trends in Practice: The 25+ Trends That Are Redefining Organizations is a must-read resource for executives, business leaders and managers, and business development and innovation leads trying to get – and stay – on top of changes and disruptions that are right around the corner.

7. The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability/ Editor: Susan Page, 2015 Pages 384

The Power of Business Process Improvement is a resource you need to find a simple approach to process improvement. Using a proven 10-step method, you can: Eliminate duplication and red tape with instructions, supplemented by software suggestions, tests, comparisons of industry improvement techniques and examples to help you apply ideas, it's your decision to turn your business into a well-established business machine, you know it could be.

8. Landing Page Optimization: The Definitive Guide to Testing and Tuning for Conversions/ Editor: Tim Ash, Maura Ginty, Rich Page, 2012 Pages 451

Effective online marketing requires you to test and optimize your landing pages to maximize your reach and conversion rate. This second edition of the Landing Page Optimizer's best-selling guide includes case studies with results before and after, as well as new information on website usability. It covers how to prepare all types of content for testing, how to interpret results, identify seven common design errors, and more.

9. Zconomy How Gen Z Will Change the Future of Business—and What to Do About It/ Editor: Jason R. Dorsey, Denise Villa, 2020 Pages 288

The most complete and authoritative guide to Gen Z, describing how leaders must adapt their employment, sales and marketing, product, and growth strategies to attract and keep this important new generation of customers, employees and trendsetters. Gen Z changes everything. Today's businesses are not built to sell and market the way Gen Z shops and buys, or to recruit and employ Gen Z the way they find and keep jobs. Leaders need answers now as gen Z is the fastest growing generation of employees and the most important group of consumer trendsetters.

The companies that quickly and comprehensively adapt to Gen Z thinking will be the winners for the next twenty years. Those that don't will be the losers or become extinct. Zconomy is the comprehensive survival guide on how leaders must understand and embrace Generation Z

10. Creative Marketing Ideas: How To Plan An Effective Marketing Strategies To Improve Brand's Financial: Steps In Developing Effective Marketing Communication / Editor: Zachary Escoe, 2021 Pages 148

One of the most important parts of building a brand is marketing. A smart and effective marketing strategy is the key to business success. This book offers the basic principles of marketing, to improve the financial and creative values of the organization. This is a guide that avoids unnecessary and time-consuming practices. A guide that covers the principles and topics of marketing through visual innovation. A credible statement for all marketers who are trying to find the most relevant strategies in the field of infinite information.

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи

“Development strategy of an international company (on the example of “Adidas AG”)”

The work analyses the theoretical foundations and principles of substantiation of the essence of strategic management and analysis of the development strategy of the international company “Adidas AG”. The author tries to define the essence and principles of strategic management and to characterize the features of strategic management in the practice of international companies on the example of “Adidas AG”.

The author analyses the trends and problems of the company's performance in the global and Ukrainian markets. After conducting this study, the author came to the conclusion that companies lack new innovative solutions to improve their market position and increase competitiveness.

The third section proposed enhancement measures to improve the efficiency of activities, namely options for optimizing the company's product policy, improving the effectiveness of communication policy in promoting the brand in Ukraine.

As a result of the research, the author came to the conclusion that “Adidas AG” needs to reach new levels of development, improve the movement of its goods and services, fully implement financial and economic plans, improve the organization of trade, and even introduce advanced methods of selling sports goods.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ:
СТРАТЕГІЧНІ МОТИВАЦІЇ, ФОРМАТИ,
НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ**

*Збірник матеріалів студентської науково-практичної Інтернет-
конференції*

25 листопада 2021 р. м. Київ

Тацій А.Д. Диверсифікація ринку міжнародних перевезень в Європі	107
Стадник С.В. Розвиток сучасного банкінгу в умовах FinTech-революції.....	109
Магера А.С. Організація обліку спільної діяльності та аудит фінансової звітності спільних підприємств	112
Тарасенко А. Стратегії розвитку міжнародної компанії на прикладі ТОВ ДЕКАТЛОН Україна	114
Барикіна Л.А. Регулювання та контроль як імператив світового фармацевтичного ринку.	118
Дудко В.В. Особливості розвитку міжнародного ринку органічних продуктів	120
Харенко М.О. Вплив пандемії на міжнародні авіаперевезення.....	122
Остра К.В. Розвиток ринку харчових продуктів України задля забезпечення продовольчої безпеки.....	125
Сьомка П.Ю. Особливості міжнародної торгівлі товарами України та ЄС.....	127
Попов Н.О. Деякі аспекти регулювання міжнародної торгівлі в Австрії	130
Халіль Д.Х. Імперативи використання інструментарію марктенингового менеджменту у практиці сучасної корпоративної діяльності	133
Шроль А.О. Стратегія розвитку міжнародної компанії на прикладі ADIDASAG.....	135
Varsuchenko Khrystyna German Consulting Industry	137
Борова М.С. Основні етапи та особливості венчурного фінансування стартапів.....	139
Вербовецька Є.С. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі ІТ сфери).....	142
Зам'ятін Д.В. Ключові сфери двостороннього регіонального співробітництва України та Польщі.....	144
Івасишина Л.М. Наслідки Covid-19 на національний ринок фармацевтичної промисловості	147
Качан Ю.О. Форсайт розвитку ринку природного газу в умовах переходу до низьковуглецевої економіки.....	149
Коваленко А.В. Реалізація національних інтересів Республіки Корея у зовнішньоекономічній сфері	152
Шаляпін О.І. Декомпозиція ризиків у портфельному інвестуванні за CAPM.....	155
Горобець Я.І. Стратегії сталого розвитку як основа екологізації глобального простору	159
Кузнєцова А.В. Особливості процесу міграційної кризи в Європі.....	162
Ніжинська В.В. Глобальний ринок професійних послуг в умовах пандемії.....	165
Макаренко Ю. І. Перспективи розвитку міжнародного туризму.....	168
Петрашко Л.П., Пономаренко А.О. Трансформація операційних 188 моделей компаній споживчих товарів	171
Протасова М.В. Управління маркетингом у міжнародній корпорації.....	174
Прудивус П.О. Інтелектуальні ресурси глобального економічного розвитку	177
Родіонов М. Роль медіа індустрії у глобальній економіці	179
Савва В.Р. Передумови виникнення та розвитку світового фінансового ринку, його поняття та сутність	183
Синиця А.О. Стан та перспективи інтернаціоналізації телепростору України	185
Федоренко Р.І. Державний борг України: тенденції, динаміка та фактори впливу.....	187
Чернобай М.О. Розвиток креативного сектору світової економіки	190
Кондратюк А.С. Теоретичні засади дослідження світового ринку туристичних послуг.....	193
Тихоненко Т.О. Структура міжнародної торгівлі товарами України та країн ЄС	196
Tserni T. The Marketing Management in International Hotel Industry	199
Єрьомін С.А. Національні політики щодо детінізації глобальної економіки.....	201
Абдуллаєва Е.Н. Дезінтеграційна криза в ЄС: передумови, форми та наслідки	204
Бабко А.В. Детінізація національних економік в міжнародній безпековій системі.....	207
Бубряк А.О. Оцінка ефективності механізмів регулювання дезінтеграційних кризових процесів ЄС	209

(ф-т міжнародної економіки і менеджменту, магістрант КНЕУ)

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ «ADIDAS AG»

У сучасному світі через процес глобалізації відбувся поштовх до взаємозалежності з націями та людьми світу. Оскільки глобалізація продовжує відбуватися, глобальне середовище ділового світу збільшуватиме свою відкритість та повноту. Глобалізація визначається як «потік думок, продуктів і персоналу через національні кордони з безпрецедентною швидкістю, масштабом та кількістю» [1]. Основною рушійною силою економічної глобалізації стало зростання транснаціональних компаній або фірм (багатонаціональних), таких як «Adidas AG». Багатонаціональні корпорації можуть складатися з групи територіально розкиданих і розрізнених по цілям організацій, які включають її штаб-квартиру та різні національні дочірні компанії, усі з яких можна концептуалізувати як міжорганізаційну мережу, яка вбудована у зовнішню мережу всіх інших організацій. [2] «Adidas AG» – це компанія, яка має всі характеристики транснаціональної компанії. Він розробив бізнес-стратегію, яка дозволила компанії вирости з невеликої взуттєвої компанії в корпорацію, продукція якої не тільки відома впродовж усіх продажів, але й продовжує бути конкурентоспроможною в усьому світі.

Компанія взяла на себе відповідальність за формування майбутнього світового спорту, розробляючи продукти, які відповідають смакам, уподобанням і моді спортсменів. Продукція, яку виробляє компанія, - це взуття, штани, рукавички,

головні убори, захисні елементи та трикотаж. Продукція виробника компанії «Adidas» найбільше підходить людям, які займаються різними видами спорту. Сильною стороною групи «Adidas» є її інноваційні можливості, і ця сила може бути пов'язаним з постійною зміною смаків клієнтів. Так «Adidas» використовує свої інновації, щоб щороку чи сезону придумувати нові ідеї, щоб не відставати зі зміною смаків клієнтів. Досягнення та вдосконалення в області технологій дозволили компанії «Adidas» побудувати прямі та міцні стосунки зі споживачами в усіх частинах світу. Молода робоча сила компанії дозволила компанії залишатися в унікальному становищі. Це дозволило «Adidas» продовжувати зосереджуватися та вдосконалювати свої цифрові можливості, щоб задовольнити майбутні потреби, смаки та вподобання своїх клієнтів.

В Україні бренд «Adidas» не потребує впровадження. Компанія працює в нашій країні з 1996 року і є одним з найбільших гравців на ринку спортивного одягу. [3]

Український ринок непередбачуваний. Тенденції дуже часто змінюються. Також варто відзначити швидко зростаючі запити клієнтів. З підвищенням курсу долара, коли вартість імпортованих товарів зросла, більшість українців запитали: «Що я отримаю за ці гроші?». Тому важливо, щоб клієнт міг отримати найкращий сервіс, або інноваційний продукт.

Окрім розробки різних продуктів, компанія також взяла на себе відповідальність за підвищення обізнаності про свій бренд у різних частинах. Інша послуга — слухати своїх клієнтів, щоб створити з ними найкращі враження.

З вище вказаного можна зробити висновок, що головними стратегічними напрямками розвитку компанії наразі є лояльність клієнта та запровадження інновацій в продукт та наданих послугах

Згаданий український ринок та його споживач є прикладом того, що запити дуже швидко та динамічно змінюються і без комунікації зі споживачем будувати роботу буде дуже важко. Інновації які створює та чи і інша корпорація є одним найшвидших способів зацікавити клієнта. Тому, в умовах всесвітньої глобалізації, важливим є постійний аналіз актуальності інновацій та напрямок їх розвитку.

Список джерел

1. Ченг М., Берман С. Л. Глобалізація та розвиток ідентичності: китайська перспектива. (Ред.) Шварц С. Дж. Ідентичність навколо світу. – 2012. – С. 104-105.
2. Bartlett C. A., Academy of Management Review, Багатонаціональна корпорація як міжорганізаційна мережа, 1990, Vol. 15, № 4, 603-625.
3. Інформація про ДП «Адідас-Україна», [Електронний ресурс]
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24251899/