

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.02 Менеджмент

Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности компании
на примере бренда японской одежды ООО «ЮНИКЛО РУС» (Uniqlo)

Руководитель _____ старший преподаватель Т.С. Скворцова

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент Е.А. Кашкарева

Выпускник _____ Ю.А. Грищенко

Нормоконтролер _____ Кольшикина Д.Н.

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра «Международные экономические отношения»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2017 г.

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

Студенту (ке) Грищенко Юлии Александровне
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа ЭЭ13-06ММ Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности компании на примере бренда японской одежды ООО «ЮНИКЛО РУС» (Uniqlo)»

Утверждена приказом по университету № _____ от _____

Руководитель ВКР: Т.С. Скворцова

Исходные данные для ВКР:

- Отчеты международных корпораций розничной торговли одеждой;
- Информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

- Введение;
- Мировой рынок розничной торговли одеждой;
- Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- Мероприятия по совершенствованию хозяйственной деятельности компании;
- Заключение.

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 20 таблиц;
- 4 рисунка;
- 2 приложения

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.С. Скворцова
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись, инициалы и фамилия студента)

« ____ » _____ 201_г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК
выполнения выпускной квалификационной работы

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	13.03.2017-16.03.2017
Обсуждение с научным руководителем структуры бакалаврской работы.	23.03.2017-25.03.2017
Сбор теоретического материала.	30.03.2017-17.04.2017
Прохождение преддипломной практики.	10.04.2017-21.05.2017
Подготовка разделов бакалаврской работы: Введение.	05.05.2017-08.05.2017
I раздел (глава).	09.05.2017-13.05.2017
II раздел (глава).	15.05.2017-20.05.2017
III раздел (глава) и заключение.	22.05.2017-31.05.2017
Оформление выпускной квалификационной работы.	01.06.2017-09.06.2017
Предзащита бакалаврской работы на кафедре.	10.06.2017
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	12.06.2017-21.06.2017

Руководитель
выпускной квалификационной работы _____

Т.С. Скворцова

Задание принял к исполнению _____

Ю.А. Грищенко

«__» _____ 2017 г.

ANNOTATION

The clothing retail industry is not as heated as it was 5-7 years ago mainly because the global GDP rating is slowing down and the consumption is not as high. Therefore, the main concern of the companies operating on this market is finding unique selling propositions within the companies' potential to endure competition.

Russian retail is yet to achieve its fullest capacity hence some major global companies choose to enter the market and expand within the country. However, there are several threats environment is bringing to newcomers, which is predominantly high competition from the national retailers that know their strengths and see the opportunities. At this regard, it is only seem relevant to study main advantages that will attract and retain customers while growing companies' profits.

The major goal of the current bachelor's thesis is to analyze the financial and competitive state of the branch of the global company and offer some recommendations how to improve its efficiency.

This goal may be reached through achieving the following objectives:

- to study global trends circulating in the industry worldwide and in Russia specifically;
- to analyze the state of the company operating in the Russian market;
- to offer recommendations for improving the company's performance;
- to assess the effect of the proposed means.

The first chapter contains global trends surrounding the industry and the ways international companies find to adapt to them and use at their advantage.

The second chapter is dedicated to the analysis of the current financial state of the company as well as to the SWOT-analysis.

The third chapter offers some recommendations concerning image and marketing of the brand and provides some assessments of the costs involved.

The bachelor's thesis contains 63 pages, 20 tables, 4 pictures and 2 attachments.

ПРИЛОЖЕНИЯ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Мировой рынок розничной торговли одеждой.....	5
1.1 Зарубежный опыт торговли брендовой одеждой	5
1.2 Основные тенденции развития рынка ритейла одежды в России	10
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	16
2.1 Характеристика предприятия	16
2.2 Анализ финансово-экономического положения компании ООО «ЮНИКЛО РУС».....	22
2.3 Оценка рыночного положения компании	33
3 Разработка мероприятий по развитию компании ООО «ЮНИКЛО РУС»	47
3.1 Предложения по совершенствованию хозяйственной деятельности ООО «ЮНИКЛО РУС».....	47
3.2 Оценка эффекта реализации мероприятий по развитию компании	52
Заключение	57
Список используемых источников.....	59
Приложения	2

ВВЕДЕНИЕ

Рынок розничной торговли в мире достиг своих пиковых значений и теперь развивается очень скромными темпами. Свободных ниш становится все меньше, и это означает, что конкуренция ужесточается между существующими игроками и компаниям жизненно важно иметь конкурентные преимущества, чтобы удерживать потребителей. Соответственно, первостепенной задачей менеджмента является поиск путей совершенствования деятельности предприятий, обеспечивающих превосходство на рынке.

Рынок розничной торговли в России не так перегрет и многие транснациональные компании видят в нем огромный потенциал. Компаниям недавно вошедшим на российский рынок розничной торговли одеждой приходится сталкиваться с конкуренцией, созданной отечественными производителями и прибегать к поиску уникальных возможностей и особенностей, чтобы создать себе соответствующий имидж на рынке.

Актуальность данной работы обусловлена следующими обстоятельствами:

— повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности является необходимым условием выживания предприятия в сфере розничной торговли;

— выход на российский рынок крупнейших мировых сетей ритейла говорит о развитии данной отрасли на территории страны.

Цель работы – проанализировать финансово-хозяйственную деятельность компании ООО «ЮНИКЛО РУС» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Объектом исследования является компания ООО «ЮНИКЛО РУС».

Предмет – деятельность компании на территории России.

Задачи дипломной работы:

- разобрать тенденции на рынке розничной торговли одеждой в России и мире;
- дать характеристику деятельности предприятия;

- провести экспресс-анализ финансово-хозяйственной деятельности компании;
- оценить конкурентную позицию компании на российском рынке;
- разработать рекомендации по совершенствованию деятельности компании и оценить эффект их реализации.

Первая глава отражает глобальные тенденции развития рынка розничной торговли и описывает опыт международных компаний по адаптации к ним.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рассчитаны ключевые коэффициенты и объяснены взаимосвязи между ними.

В третьей главе предложены рекомендации по повышению узнаваемости бренда, оценен эффект от их реализации.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Мировой рынок розничной торговли одежды

1.1 Зарубежный опыт торговли брендовой одеждой

В настоящее время на развитие фэшн-ритейла оказывает влияние огромное количество факторов: экономические изменения, политические сдвиги, вопросы социальной ответственности, развитие технологий. Все эти параметры косвенно или напрямую влияют на индустрию, вынуждая участников рынка изменять свои привычные стратегии, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Один из главных мировых трендов, который неизбежно коснется и розничную торговлю – замедление темпов экономического роста. 2016 год был довольно тяжелым для индустрии, 67% руководителей, прошедших опрос McKinsey&Company и the Business of Fashion, сказали, что условия работы ухудшились за последние 12 месяцев, однако 40% опрошенных имеет оптимистичный прогноз на 2017 год. Ожидаемый рост фэшн-ритейла в 2017 году составляет 2,5-3,5%, а времена когда он превосходил ВВП на 2-4% уже прошли, глобальный рынок серьезно замедляет темпы развития. В таких условиях компаниям придется выискивать пути интенсификации производства, брать максимум из того, что уже наработано. Наибольший прирост по сравнению с другими сферами ожидается в торговле спортивной одежды, повседневной одежды спортивного стиля (athleisure): 6,5-7,5% в 2017 против 8,5% в 2016. [28] В целом ожидается сокращение маржи, ввиду волатильности курсов национальных валют.

Существенную роль в формировании направления развития розницы играет политика, или точнее политическая нестабильность. Потребители предпочитают больше тратить, если они уверены в завтрашнем дне, а современные политические реалии не позволяют чувствовать эту уверенность, что отражается снижением продаж ритейлеров. Особая роль на международной арене отведена противоречиям в связи с выбором Дональда Трампа президентом США. Поддержка политики Мистера Трампа со стороны

руководства крупных торговых сетей (New Balance, Under Armour) вызвала массу протестов среди потребителей, известных людей, партнеров и вынудила топ-менеджмент тратить крупные суммы для объяснения с общественностью, выкупая полосы в газетах. [5] Выход Америки из Транстихоокеанского партнерства (ТТП) обернется ростом цен, особенно на производство обуви, где отмена преференций азиатским странам, увеличивает налог на импорт до 20%. Пострадают такие компании, как Nike, adidas, Puma, Timberland, перенёсшие существенную долю своего производства во Вьетнам. Однако рынок люксовых товаров (произведенных на территории США) такие изменения коснутся в меньшей степени, так как маржа в отрасли может достигать 70%, что позволяет компаниям данного сегмента удерживать цены на постоянном уровне. Некоторые модные эксперты связывают политику Д. Трампа напрямую с изменением модных тенденций и формированием нового имиджа эпохи. [18]

С другой стороны, нестабильность в Западной Европе, выход Великобритании из ЕС и, соответственно, падение фунта стерлингов и евро (эмиссия ЕЦБ) привлекли огромное количество туристов в регион, что существенно подняло продажи брендов класса люкс (LVMH, Hermes, Burberry, Dior, Prada).

Существенное внимание уделяется инвестиционной политике. Наиболее перспективные направления вложений по версии PwC: мобильный сайт и создание безопасных платформ для онлайн-шоппинга, повышение квалификации кадров, усиление лояльности клиентов, здоровый образ жизни, инновации. [17]

Абсолютным трендом, меняющим привычные методы и способы ведения деятельности, является внедрение инноваций в бизнес. Здесь 59% руководителей обеспокоены темпами технологических изменений, потому что в силу разнообразных причин (отсутствие средств на внедрение и пр.) не могут обеспечить конкурентное преимущество через использование современных способов производства. Крупные компании инвестируют серьезные средства на разработку уникальных материалов, на автоматизацию и роботизацию

производства, на оцифровку процесса управления складскими запасами и развитие прогнозной аналитики для предсказания объема спроса. Соответственно, те компании, которые этим не занимаются, получают менее высокие прибыли.

Также зарубежные компании, типа Zara, H&M, успешно реализуют тренд *fast fashion* уже на протяжении нескольких лет и до сих пор остаются лидерами данного сегмента, опять же благодаря вливанию средств в развитие производственного процесса, направленного на сокращение промежутка времени от разработки дизайна до поставки в магазин. [24] Однако, новый тренд, циркулирующий в последние годы в люксовом сегменте, может существенно снизить объемы продаж выше упомянутых гигантов. Это тренд «*see now, buy now*», когда дизайнерскую одежду можно будет купить сразу в день показа.

Тренд на здоровый образ жизни активно поднимает продажи спортивных производителей одежды и обуви, поэтому в 2017 можно ожидать существенный рост данного сегмента.

Растут требования потребителей, которые они предъявляют компаниям. Со стороны ритейлера необходима полная прозрачность и социальная ответственность уже не является конкурентным преимуществом – любая уважающая себя компания практически обязана заниматься подобной деятельностью, чтобы удовлетворять запросам покупателей. В качестве преимущества можно рассматривать степень КСО. Также модные бренды будут вынуждены уделять больше внимания многоканальным стратегиям сбыта. Инвестиции в CRM станут не роскошью, а первой необходимостью. Компании также будут чаще использовать новые технологии (виртуальная реальность, *big data*), чтобы сделать свои предложения уникальными. [3]

Многие зарубежные компании уже оценили свои возможности и запланировали интенсификацию производственных и бизнес-процессов вместо географической экспансии. Это связано с тем, что низкие темпы экономического развития не позволят получать высокую маржу,

соответственно нужно сфокусироваться на удержании имеющегося числа потребителей, а не привлечении новых. Бренды будут отходить от погони за открытием новых точек. Вместо этого акцент будет смещен в сторону увеличения сопоставимых продаж (like-for-like sales), роста потребления на домашних рынках и отказа от погони за объемами. Это приведет к увеличению инвестиций в бренд и в создание ценностей, с которыми он ассоциируется, для поддержания уникальности и во избежание «коммодитизации» модных товаров, тем более, что 61% опрошенных предпочитают покупать вещи у одного бренда и не любят пробовать что-то новое.

И, наконец, самый серьезный тренд, который значительно ужесточает конкуренцию среди представителей розничной торговли – усиление роли онлайн продаж. В основе увеличения доходов розничных компаний в течение последних нескольких лет лежат исключительно интернет-каналы, который демонстрируют рост на 7% выше, чем розничный сектор в целом. [17] 40% потребителей предпочитают покупать одежду и обувь в интернете, а не в магазине. Несмотря на то, что большинство опрошенных ритейлеров указали, что основным каналом генерирования продаж является «магазин» (79%), 73% назвали основным каналом «сайт». В связи с быстрым развитием технологий и увеличением инвестиций в их внедрение, неудивительно, что электронная коммерция обгонит офлайн-продажи. Поэтому всем компаниям не имеющим такого канала распределения обязательно необходимо его выстроить в ближайший год, иначе можно серьезно проиграть в конкурентной борьбе. Главные рынки онлайн-торговли США и Китай. Хотя темпы роста остаются активными, рынок США не так далек от точки насыщения. Можно ожидать, что продажи перестанут расти или, как минимум, немного замедлятся. Это прямо противоположно ситуации на азиатских рынках, особенно в Китае, где, по прогнозам, продолжится бурный рост. [6] Alibaba в Китае переосмысливает традиционную розничную торговлю, предоставляя услуги, которые выходят далеко за рамки традиционного понимания покупок, для того чтобы приобщить покупателей к онлайн-покупкам.

Особенность глобального рынка заключается в том, что темпы роста экономик большинства стран замедлились, объемы продаж уже не растут быстрыми темпами и наиболее прибыльные отрасли уже не приносят былую прибыль, соответственно, маржа у всех участников рынка сократилась и теперь самое важное адаптироваться к новым экономическим условиям и отыскать исключительные конкурентные преимущества внутри компании, сконцентрироваться на интенсификации производства и удовлетворении наиболее капризных потребителей.

1.2 Основные тенденции развития рынка ритейла одежды в России

Согласно масштабному исследованию РБК, российский рынок одежды и обуви составляет 2 трлн рублей. В 2015 году продажи одежды упали на 10%, обуви – на 13%. В 2016 году более 70 % россиян сократили расходы на одежду и обувь, а 12 % полностью перестали их покупать. Рынок стал сильно перенасыщенным относительно платежеспособного спроса, при этом средний ценовой сегмент, по данным РБК, сжался до 25 %, а бюджетный вырос до 65%. В бюджетном сегменте надеются поддержать обороты за счет перетока покупателей из среднего. Люкс, по одним сведениям, сохранил позиции, по другим – тоже просел (например, по одежде десяти ведущих брендов этого класса, среди которых Louis Vuitton, Hermes, Gucci, Prada, Cartier). Аналитик консалтинговой «Академии розничных технологий» Кирилл Волков сообщает, что есть компании, у которых люкс провалился аж на 30%. Покупать продукцию качественных дорогих брендов основные потребители «роскоши» не перестали, но упал имевшийся дополнительный спрос со стороны среднего класса. Анна Лебсак-Клейманс, генеральный директор Fashion Consulting Group отмечает, что трафик посетителей премиальных торговых центров сократился на 15–20%. [7]

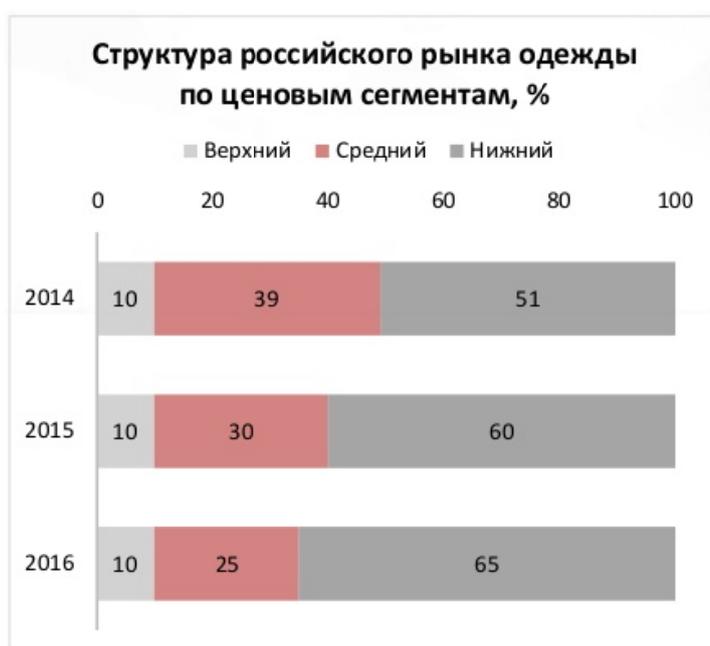


Рисунок 1 – Структура российского рынка одежды по ценовым сегментам

На данный момент многие специалисты считают, что рынок розничной торговли переживает времена пост-турбулентности. Такое состояние характеризуется стагнацией потребления – негативной динамикой прироста рынка, сокращением среднего сегмента рынка и ростом нижнего, сокращением импорта текстильных изделий и ткани, сокращением масштабов бизнеса розничных сетей на фоне укрепления глобальных игроков-лидеров. В 2016 году действительно резко снизился импорт модной одежды из Европы. Как сообщил президент Европейского совета экспортеров модной одежды и текстиля (EFTEC) Райнхард Депфер, экспорт одежды из ЕС в РФ упал почти на треть. Заметно, но в меньшей степени упал и импорт из Китая. Упавший не привел к серьезному замещению отечественными товарами, просто сократилось потребление в целом. Несмотря на ввозной «секвестр», по данным FCG, импортная продукция все еще занимает 80% от всего оборота одежды, обуви и аксессуаров.

В отчете PwC за 2016 год отмечалось: большинство российских глав компаний полагают, что сегодня угроз для бизнеса больше, чем было три года назад и только 39% руководителей считают, что кризис открывает новые возможности для развития. К числу наиболее опасных угроз относят волатильность курса рубля, уровень доверия к компании со стороны потребителей и государственное регулирование отрасли.

Волатильность курса валюты беспокоит всех розничных торговцев, имеющих производство или рынки сбыта за территорией России, соответственно приходится большое внимание уделять проведению взаиморасчетов с контрагентами, а также компании сталкиваются с проблемами прогнозирования основных показателей деятельности. По оценкам PwC в России 82% опрошенных обеспокоены волатильностью валютного курса. При этом проблемой доступности капитала из-за санкций обеспокоены только 60% российских бизнесменов. Причем тренд нисходящий. Это немного сглаживает ситуацию, особенно учитывая, что доступность капитала в меньшей мере касается отрасль розничной торговли.

Следующей обеспокоенностью является потеря доверия к компании со стороны потребителей. Чтобы не бояться прилета новых «черных лебедей», бизнес должен куда упорнее добиваться доверия к себе. Завоевание максимально возможного доверия должно стать для бизнеса таким же важным показателем, как материальные доходы. Этот неосязаемый актив сегодня выходит на первый план. Если в 2013 году 47% российских руководителей опасались, что нехватка доверия к их компаниям пагубно отразится на работе, ныне таковых уже 60%. То есть понимание этой проблемы растет, но, к сожалению, преимущественно на словах. Технологичными по выработке доверия никто толком в российской бизнес-среде не занимается. Руководители компаний по старинке считают, что конкурентные преимущества дает закрытость, конфиденциальность. Сейчас ситуация изменилась. В условиях активного внедрения цифровых технологий сложно завоевать и сохранить доверие к себе. Это признают 67% отечественных бизнесменов. [23]

Нестабильная геополитическая обстановка и политические угрозы описанные в параграфе выше имеют влияние и на Россию. При этом сложность в ведении бизнеса для отечественных ритейлеров заключается в том, что государство не может обеспечить прозрачность конкуренции. Работа на таможне хоть и ведется, но контрафактная продукция зарубежных производителей все же попадает на рынок. Поддержки крупному и среднему бизнесу практически не оказывается и предприниматели принимают решения дробиться на мелкие компании. Плюс ко всему существуют различные преференции для компаний, генерирующих трафик в ТЦ, а это обычно крупные ТНК, ущемляющие отечественных участников рынка. То есть многое не регламентируется государством и существует множество лазеек, негативно сказывающихся на качестве и здоровье конкуренции. [7]

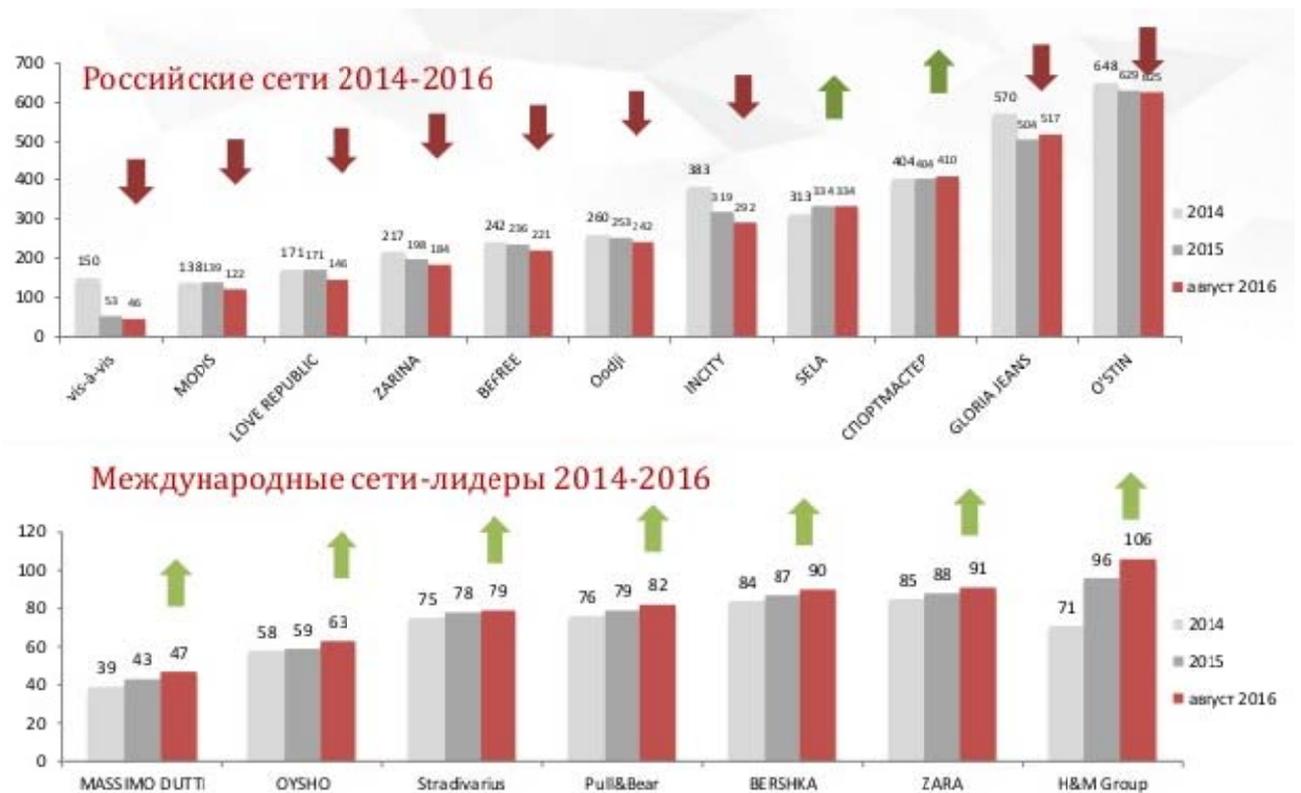


Рисунок 2 – Динамика магазинов отечественных и глобальных сетей

В настоящее время в стране наметились две главные тенденции: повышенный интерес к онлайн-продажам, как и везде в мире, и перенос производства крупных игроков рынка на территорию РФ.

Как утверждает Максим Фалдин, совладелец онлайн-супермаркета WikiMart, E-commerce – это единственное, что устойчиво растет в нынешние времена. Большинство одежных компаний основной объем своих интернет-продаж совершают через собственные сайты. Помимо собственных интернет-магазинов компании активно используют маркетплейсы в виде разветвлённых порталов крупных интернет-компаний, таких как Lamoda, Wildberries, Ozon. Всё больше российских брендов выходят на китайский AliExpress. По словам директора по развитию бизнеса AliExpress в РФ и СНГ Марка Завадского, запущен отдельный раздел на AliExpress, где представлены модные товары от имени российских ритейлеров. [7]

С развитием интернет-магазинов в России и усовершенствованием возможности онлайн-платежей, все больше потребителей считают удобным

совершать покупки в Интернете и доверяют этому каналу продажи. Аналитики агентства Euromonitor International считают, что Интернет-торговля в России будет одним из наиболее быстро растущих каналов среди всех розничных каналов вплоть до 2019 года. Основным драйвером будет большее число онлайн-покупателей среди интернет-пользователей. Новые покупатели появятся в основном в средних и малых городах России. Улучшение качества интернет соединения, мобильной связи и непрерывное проникновение персональных компьютеров, смартфонов и планшетов среди населения, будут мотивировать потребителей использовать данный канал в качестве инструмента совершения покупок. Другим драйвером развития являются активные маркетинговые кампании крупнейших интернет-игроков. Розничные торговцы, которые недавно стали развивать Интернет-торговлю, будут продвигать возможность приобретать товары онлайн, чтобы предотвратить переход клиентов к конкурентам. Интернет канал станет необходимой частью общения с потребителями и компании будут мотивировать клиента использовать один или более каналов, который она предоставляет. Розничные торговцы, использующие мультиканальную стратегию, будут двигать клиентский трафик из интернета в физические магазины и наоборот. [9]

Что касается переноса части производства некоторых компаний на территорию России, то в этом направлении уже созданы макроэкономические предпосылки:

- Со стороны потребителя: рост национального самосознания, повышающийся рейтинг товаров российского производства и в целом позитивная атмосфера для покупок отечественного продукта;
- Со стороны розничных брендов: поиск переноса производства в рублевую зону для облегчения взаиморасчетов и возможности сокращения издержек и сокращение времени и средств на логистику; + возможность быстрого планирования – допоставки товаров; и отсутствие таможенных барьеров для готовой продукции;

- Со стороны дистрибьюторов-импортеров: падение «валютного импорта», который необходимо чем-то замещать в рублевой зоне;
- Со стороны государства: курс на импортозамещение, финансовая и административная поддержка.

В подтверждение данной тенденции уже заключен контракт на открытие площадки производства между Inditex Group и Минпромторгом. Министерство также помогает найти площадки «Спортмастеру», Incity, Uniqlo и другим брендам. Удастся ли данная затея пока непонятно, но на данный момент мало кто пророчит подобному проекту светлое будущее.

Таким образом, Россия хоть и подвержена глобальным мировым тенденциям, помимо этого имеет свое особенное развитие и широкий потенциал. Конкуренция на рынке жесткая, отечественные производители не уступают транснациональным гигантам.

2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2.1 Характеристика предприятия

Uniqlo – японская розничная сеть повседневной одежды, разработавшая концепцию LifeWear (одежду для жизни). Uniqlo входит в группу компаний Fast Retailing, основателем и действующим руководителем которой является Тадаси Янай – богатейший человек Японии. Работая в магазине своего отца и выполняя всю работу от поиска поставщика до уборки помещений, он понял, что розничная торговля может приносить хороший доход и решил расширять производство.

В 1984 году в Хиросиме был открыт первый магазин Unique Clothing Warehouse, впоследствии Uniqlo. В конце 80-х годов марка предоставляла одежду в стиле унисекс, что приносило определенный доход, но Тадаси ожидал большего, и в это время он решает отправиться в путешествие по Европе и США, перенимая опыт глобальных сетей таких, как GAP и H&M.

В 90-е годы в Японии работает уже более ста магазинов марки и в этот период начинают закладываться ключевые принципы работы компании и происходит разработка концепции «одежды для жизни». Во-первых, компания открывает собственное производство, по аналогии с GAP, и начинает не просто продавать одежду, а производить ее. В это же время начинается репозиционирование бренда: из продавца дешевой некачественной одежды в производителя повседневной современной одежды. Производство было решено разместить в Китае из-за очевидных преимуществ в виде дешевой рабочей силы. Несмотря на то, что к выпущенной в КНР продукции обычно относятся с иронией, руководство Uniqlo трепетно относится к качеству своей одежды. Считается, что каждая вещь, выпущенная компанией, проходит все возможные тесты. В Fast Retailing любят словосочетание «японское качество» и относятся к этому с ответственностью. Для выполнения этих функций созданы специальные отделы контроля компании. [10]

ДНК бренда основано на трех китах: лаконичном дизайне, высоком качестве, отличном сервисе. Позднее компания также стала отличаться внедрением инноваций и регулярным сотрудничеством с различными дизайнерами.

Основу коллекции Uniqlo составляет повседневная одежда без нарочито модных элементов. Бренд никогда не гнался за модой, так как по убеждению Тадаси Янай, ультрамодную одежду носит сравнительно малое количество людей и очень короткий период. Поэтому компания взяла ориентир на долговечность, функциональность и производство одежды, подходящей для всех, независимо от пола, возраста и профессии. Марка не стесняется внедрять модные тенденции спустя полгода, когда они уже «проверены временем». Не смотря на то, что компания не имеет широкого ассортимента, она предлагает огромное количество расцветок каждой модели, на некоторые свитера и футболки количество предлагаемых цветов достигает до 50.

Как уже было сказано выше, вся продукция проходит большое количество тестов, а на предприятиях работает команда технологов, чтобы обеспечивать японские стандарты качества.

Сервис – важнейшая составляющая успеха компании. Главным атрибутом любого сотрудника является улыбка и вежливость. А чистота и функциональность помещений, позволяет комфортно совершать покупки. Все магазины оснащены большим количеством касс (от 10-60) и примерочных (более 20), чтобы полностью избегать очередей.

В настоящее время компания серьезно занимается разработкой и внедрением новейших материалов и дизайнов, имеет несколько крупных исследовательских центров по всему миру: Токио, Шанхае, Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и Париже. Все они имеют свою специфику: к примеру, токийский центр ответственен за дизайн – он отбирает актуальную информацию, включая данные о продукции из других центров, и окончательно утверждает продуктовую линейку. Центр в Шанхае соседствует с фабриками и славится хорошо развитым производством. Центры в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе

(центр денима) занимаются сбором информации и разработкой изделий. [19] В рейтинге 50 инновационных компаний мира по версии The Boston Consulting Group компания занимает 15 строчку. [22]

Наконец, коллаборации. Здесь важной особенностью является тщательный выбор людей и компаний, с которыми предприятие решает сотрудничать. Ни один из совместных проектов не изменяет ДНК марки, а создает новые, более современные, более дорогие, но все же лаконичные дизайны. Последним проектом является сотрудничество с британским дизайнером Джонатаном Андерсоном, основателем марки JW Anderson, французской моделью и дизайнером Инес де ля Фрессанж и Московским Музеем современного искусства «Гараж». Все коллаборации бренда очень популярны среди потребителей и широко освещаются в прессе, о них пишут наиболее популярные модные издания, такие как Vogue, Marie Claire, Cosmopolitan.

Успех марки на родине, способствовал выходу Uniqlo на мировой рынок: сначала Лондон, затем США и Китай. На сегодняшний момент компания включает в себя более 1600 точек по всему миру с более чем 90 000 сотрудников. Компания занимает 7 строчку по стоимости (brand value) – 9,597 миллионов долларов США – в рейтинге 50 глобальных компаний розничной торговли по версии Brand Finance, уступая лишь Nike, H&M, Zara, Louis Vuitton и Adidas. [27]

Однако внешнеэкономическая деятельность компании и продвижение на новых рынках проходили не так гладко, как было запланировано. Стратегия, работавшая в Японии, провалилась в Англии и Америке. Ранее Тадаси Янай открывал небольшие магазины в пригородах и ТЦ, что обеспечивало хороший оборот, ввиду узнаваемости бренда на родине. За границей такой подход только обеспечил склады, заваленные не раскупленной продукцией. Пришлось адаптировать стратегию выхода под нужды и особенности регионов. Теперь Uniqlo открывает большие, яркие, например, двухэтажные флагманы, на самых оживленных улицах Лондона, Нью-Йорка и пр.

Изучая опыт ведущих розничных сетей мира, компания переняла исключительные особенности каждой и превратила их в свои конкурентные преимущества. По аналогии с GAP и Zara марка внедрила собственное производство и полностью отказалась от размещения заказов сторонним поставщикам. По успешному опыту H&M в качестве рекламы и PR выбрала сотрудничество с известными людьми из мира моды, а, изучив концепцию Zara, убедилась, что скорость поставки и географическая экспансия – залог долгосрочного устойчивого развития. Именно эти ключевые моменты марка применяет при ведении внешнеэкономической деятельности и при выходе на новые рынки в первую очередь оценивает возможность использования всех составляющих.

В 2010 году компания выходит на российский рынок. Первый магазин открывается в ТЦ «Атриум» в Москве. В данном случае компания, как и прежде, допустила ошибку слабой изученности региона и не учла ряд специфических характеристик поведения российского потребителя при совершении покупок:

- Рационализм (осознанность покупки, предварительное изучение);
- Ориентированность на качество и бренд;
- Восприимчивость к чужому опыту (выбор основан на рекомендациях);
- Интерес к новому, но выжидание;
- Экологичность материалов;
- Высокая чувствительность к цене;
- Экономия (откладывание средств на «черный день»). [1]

Несмотря на то, что позиционирование компании, как качественной недорогой одежды, изготовленной из инновационных экологически чистых материалов, соответствует ожиданиям российского потребителя, слабая узнаваемость бренда и отсутствие рекомендаций плюс неучтенные особенности законодательной системы не смогли обеспечить ожидаемый объем продаж в первые месяцы работы.

Во-первых, сроки первой поставки были сорваны из-за проблем на таможне, компания не имела необходимых сертификатов для перевоза товаров и неправильно спрогнозировала сроки перемещения через российскую границу. Однако этой проблемы можно было избежать, уделив большее внимание требованиям Таможенного Союза и заранее подготовить необходимую документацию, сократив простои.

Во-вторых, не были учтены культурные предпочтения Россиян в части выбора цвета одежды. В Японии и на Западе потребители чаще выбирают спокойные приглушенные цвета, а в России в первые дни работы все яркие свитера были разобраны и зал выглядел черно-белым, поскольку компания не завезла необходимого количества ярких вещей.

Таким образом, стратегия компания адаптировалась методом проб и ошибок, все больше становясь похожей на стратегию «мыслить глобально, действовать локально». В данном случае, нет необходимости изменять материалы или крой, достаточно представить альтернативные цвета и изменить выкладку товаров.

На сегодняшний день в ООО «ЮНИКЛО РУС» работает около тысячи человек, большая часть из которых женщины (65%). Требования к обслуживающему персоналу розничных сетей(продавцам) традиционно невысокие, однако для работы в компании требуется знание одного (любого) иностранного языка. Что касается требований к руководящему составу, то требования гораздо жестче, компания всегда подыскивает наиболее квалифицированные кадры, либо ставит на высокие должности японцев, которые соответствуют предъявляемым требованиям.

Организационная структура компании для Росси может быть представлена следующим образом:

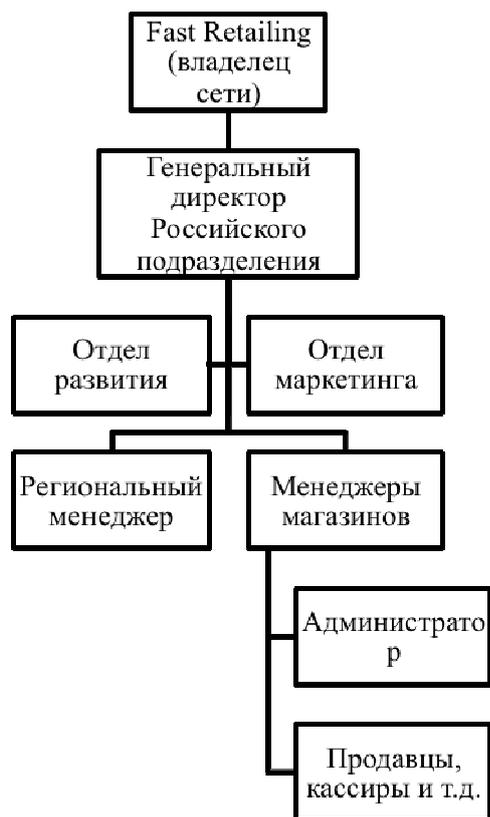


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ЮНИКЛО РУС»

В России основными конкурентами компании являются в большей степени отечественные производители одежды (которые более подробно будут рассмотрены в пункте 2.3), а не крупные ТНК типа Zara, H&M и тп. Поэтому компании не стоит недооценивать местный рынок одежды, который имеет преимущество узнаваемости, лояльности, опережает новичков по количеству точек розничной торговли, лучше осведомлен о законодательстве страны и уже имеет налаженную логистику.

На данном этапе компания комфортно чувствует себя в России и считает, что у российского рынка высокий потенциал. Недавно было принято решение географической экспансии в регионы страны. Первым городом, после Москвы и Санкт-Петербурга, где откроется Uniqlo, станет Нижний Новгород. [25]

2.2 Анализ финансово-экономического положения компании ООО «ЮНИКЛО РУС»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия следует начать с приведения имеющейся информации в удобный для проведения расчетов формат. Для этого на основании данных публикуемой отчетности [4], в частности, бухгалтерского баланса, создается агрегированный аналитический баланс, состоящий из 5 разделов:

Таблица 1 – Агрегированный аналитический баланс.

Актив	На начало года	На конец года
I раздел . Внеоборотные активы	425570	637434
II раздел. Текущие активы, в том числе:	1070825	1631982
Запасы и затраты	431326	661764
Дебиторская задолженность	190740	277965
Денежные средства и их эквиваленты	448659	692253
Валюта	1496395	2269416

Пассив	На начало года	На конец года
III раздел. Источники собственных средств	-197994	507106
IV раздел. Долгосрочные заемные средства	634216	1011247
V раздел. Краткосрочные обязательства, в том числе:	1060173	751062
Краткосрочные кредиты и займы	313888	266208
Кредиторская задолженность	746285	484854
Валюта	1496395	2269416

Все дальнейшие показатели будут рассчитываться на основании данных агрегированного баланса. Анализ имущественного положения начинается с оценки статей пассива, с целью узнать, за счет каких источников развивается предприятие: собственных или заемных. Затем анализируются статьи актива, чтобы посмотреть, в какие виды активов направлено вложение средств в большей степени: мобильные или не мобильные.

Таблица 2 – Анализ статей пассива баланса

Пассив баланса	На начало года		На конец года		Абсолютное изменение в тыс. руб.	Темп роста, %
	В тыс. руб.	В %к итогу	В тыс. руб.	В % к итогу		
1. Источники имущества, всего	1496395	100	2269416	100,0	773021	151,7
1.1. Источники собственных средств	-197994	-13,2	507106	22,3	705100	-256,1
1.2. Заемный капитал	1694389	113,2	1762309	77,7	67920	104,0
1.2.1. Долгосрочные заемные средства	634216	42,4	1011247	44,6	377031	159,4
1.2.2. Краткосрочные кредиты и займы	313888	21,0	266208	11,7	-47680	84,8
1.2.3. Кредиторская задолженность	746285	49,9	484854	21,4	-261431	65,0

По полученным данным видно, что на начало года фирма не имела собственных средств и развивалась исключительно за счет заемного капитала (113,2%). Однако к концу года ситуация изменилась, и доля заемных средств уменьшилась до 77,7%, что свидетельствует об улучшении структуры пассивов и улучшении финансового состояния организации. Снижение обусловлено в большей степени сокращением кредиторской задолженности.

Таблица 3 – Анализ статей актива баланса

Актив баланса	На начало года		На конец года		Абсолютное изменение в тыс. руб.	Темп роста, %
	В тыс. руб.	В %к итогу	В тыс. руб.	В % к итогу		
1. Имущество, всего	1496395	100,0	2269416	100,0	773021	151,7
1.1. Внеоборотные активы	425570	28,4	637434	28,1	211864	149,8
1.2. Текущие активы	1070825	71,6	1631982	71,9	561157	152,4
1.2.1. Запасы и затраты	431326	28,8	661764	29,2	230438	153,4
1.2.2. Дебиторская задолженность	190740	12,7	277965	12,2	87225	145,7
1.2.3. Денежные средства и их эквиваленты	448659	30,0	692253	30,5	243594	154,3

Основной прирост источников вложен в текущие активы, которые на начало года составили 71,6% и увеличились к концу года на 0,3%, что свидетельствует о росте мобильности активов и улучшении их качества.

Далее можно приступить к анализу ликвидности и платежеспособности предприятия. Для этого сначала мы проведем оценку при помощи абсолютных показателей, чтобы определить, насколько ликвиден баланс и каков платежный излишек (недостаток). После этого рассчитаем относительные показатели: различные коэффициенты ликвидности и платежеспособности. В таблице активы группируются по степени ликвидности: от наиболее ликвидных к менее, а пассивы – по степени срочности обязательств: от наиболее срочных к постоянным пассивам.

Таблица 4 – Анализ ликвидности баланса на основе абсолютных показателей

На начало года				На конец года				Платежный излишек (недостаток), тыс. руб.	
Актив		Пассив		Актив		Пассив		На н.г.	На к.г.
A1 ДС	448659	П1 КрЗ	746285	A1	692253	П1	484854	-297626	207399
A2 ДБ	190740	П2 ККЗ	313888	A2	277965	П2	266208	-123148	11757
A3 ЗЗ	431326	П3 ДЗС	634216	A3	661764	П3	1011247	-202890	-349483
A4 ВА	425570	П4 ИСС	-197994	A4	637434	П4	507106	623564	130328

Баланс не является абсолютно ликвидным как на начало года, так и на конец, поскольку не выполняются условия: $A_1 \geq P_1$, $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$, $A_4 \leq P_4$.

На начало года платежный недостаток по условию абсолютной ликвидности ($A_1 \geq P_1$, $A_2 \geq P_2$) составил -420744 тыс. рублей, на конец года – 219156 тыс. рублей, что свидетельствует об улучшении финансового состояния.

Таблица 5 – Анализ ликвидности и платежеспособности на основе относительных показателей

Показатель	На начало года	На конец года	Изменение
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,42	0,92	0,50
2. Коэффициент ликвидности баланса	0,60	1,29	0,69
3. Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	1,01	2,17	1,16
4. Коэффициент соотношения труднореализуемых активов к общей величине активов	0,2844	0,2809	-0,0035
5. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	1,38 (1,23)		

1) Коэффициент абсолютной ликвидности удовлетворяет нормативу (Ка.л. $\geq 0,2$), и к концу года растет, что свидетельствует о положительной динамике и улучшении финансового состояния организации. Данный коэффициент показывает, какую долю краткосрочной задолженности предприятие может погасить на дату составления баланса за счет наиболее ликвидных средств, соответственно, на конец года ЮНИКЛО РУС может погасить 92% задолженности.

2) Коэффициент ликвидности баланса к концу года растет и удовлетворяет нормативу (Кл. $\geq 0,5$), что свидетельствует о том, что платежные возможности при условии своевременных расчетов с дебиторами увеличиваются, а финансовое состояние улучшается.

3) Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) на начало года не удовлетворяет нормативу, однако к концу года растет, превышая пороговую границу (в российской практике норматив Кп. ≥ 2 , в зарубежной: Кп. считается нормальным от 1,5 до 2,5), что свидетельствует о том, что платежные способности предприятия при условии своевременных расчетов с дебиторами,

благоприятной реализации готовой продукции и продажи мобильных средств увеличиваются, то есть фирма способна оплачивать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных средств.

4) Доля труднореализуемых активов в общей величине активов незначительно снижается к концу года, что свидетельствует о повышении мобильности средств и улучшении финансового состояния организации.

5) Коэффициент утраты платежеспособности превышает 1. Это свидетельствует о том, что у предприятия отсутствует угроза утраты платежеспособности в течение ближайших трех месяцев.

Финансовая устойчивость характеризуется структурой источников формирования хозяйственных средств и структурой их размещения в производстве. Она отражает сбалансированность финансовых потоков и возможности организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, оплачивая кредиты и производя продукцию.

$$\text{Если } 33 \leq (\text{ИСС} + \text{ДЗС}) - \text{ВА}, \quad (1)$$

$$\text{То } \text{Дб} + \text{ДС} \geq \text{КСО} \quad (2)$$

Проверим условие обеспеченности затрат и запасов собственными оборотными средствами (1):

$$\text{На начало года: } 431326 \geq (-197994 + 634216) - 425570$$

$$431326 \geq 10562 \quad \text{НЕ удовлетворяет условию}$$

$$\text{На конец года: } 661764 \leq (507106 + 1011247) - 637434$$

$$661764 \leq 880919 \quad \text{удовлетворяет условию}$$

Условие обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами ООО «ЮНИКЛО РУС» на конец года выполняется.

Проверим условие платежеспособности предприятия (2):

$$\text{На начало года: } 190740 + 448659 \leq 1060173$$

$$639399 \leq 1060173 \quad \text{НЕ удовлетворяет условию}$$

$$\text{На конец года: } 277965 + 692253 \geq 751062$$

$$970218 \geq 751062 \quad \text{удовлетворяет условию}$$

Условие платежеспособности ООО «ЮНИКЛО РУС» на конец года выполняется.

Поскольку мы оцениваем текущее состояние компании, для нас наибольшее значение имеют показатели, полученные на конец года, соответственно, выполнение условий финансовой устойчивости хотя бы на конец периода, говорит о построении компанией рациональной структуры источников формирования хозяйственных средств и структуры их размещения в производстве.

Далее необходимо определить тип финансовой устойчивости. Данная организация не обладает абсолютной финансовой устойчивостью, что не удивительно, поскольку в России абсолютной финансовой устойчивостью обладает крайне малое количество предприятий. Абсолютная финансовая устойчивость означает, что все запасы полностью покрываются собственными оборотными средствами и предприятие совершенно не зависит от внешних кредиторов. То есть можно сделать вывод, что предприятие по разным причинам отказывается или не имеет возможности использования внешних источников финансирования, что нельзя назвать предпочтительным. Доказано, что наличие небольшой доли заемных средств в структуре капитала, благоприятно сказывается на деятельности предприятия. [15]

Проверим предприятие на нормальную финансовую устойчивость:

$$\text{ИСС} - \text{ВА} < 33 \leq (\text{ИСС} - \text{ВА}) + \text{ДЗС}$$

$$507106-637434 < 661764 \leq (507106-637434) + 1011247$$

$-130328 < 661764 < 880919$ – на конец года удовлетворяет состоянию нормальной финансовой устойчивости.

Таким образом, на текущий момент предприятие ООО «ЮНИКЛО РУС» находится в состоянии нормальной финансовой устойчивости, гарантирующим ему платежеспособность, то есть для покрытия запасов и затрат используется комбинация как собственных, так и заемных ресурсов.

Далее рассчитаем различные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 6 – Коэффициенты капитализации

Показатель	На начало года	На конец года	Изменение
Коэффициент автономии	-0,13 (-)	0,22 (-)	0,36
Коэффициент финансовой устойчивости	0,29 (-)	0,67 (-)	0,38
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	-8,56 (-)	3,48 (-)	12,03
Коэффициент финансирования	-0,12 (-)	0,29 (-)	0,40

Коэффициенты капитализации показывают зависимость организации от заемных средств и позволяет оценить достаточность источника финансирования в форме собственного капитала. В данном случае ни один из показателей не удовлетворяет нормативу. Это говорит о том, что ООО «ЮНИКЛО РУС» слишком сильно зависит от долгосрочных заемных средств и не имеет собственных источников финансирования. Однако по всем показателям наблюдается положительная тенденция, что может говорить о выправлении структуры капитала и улучшении финансовой устойчивости или, что более вероятно в данной ситуации, об увеличении доли долгосрочных заемных средств (коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Таблица 7 – Коэффициенты покрытия

Показатель	На начало года	На конец года	Изменение
Индекс постоянного актива	-2,15	1,26	3,41
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,58 (-)	-0,08 (-)	0,50
Коэффициент маневренности собственных средств	-0,05 (-)	1,74 (-)	1,79
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,26 (-)	0,57 (-)	0,32

Показатель	На начало года	На конец года	Изменение
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат	-1,45 (-)	-0,20 (-)	1,25

1) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования не удовлетворяет нормативу, что свидетельствует о том, что текущие активы финансируются за счет заемных средств, но к концу года их доля снижается, что говорит об улучшении финансовой устойчивости;

2) Коэффициент маневренности собственных средств не удовлетворяет нормативу, из чего следует, что предприятие финансово зависимо. К концу года показатель резко возрастает, что может свидетельствовать о сильном увеличении долгосрочных займов, а не ИСС;

3) Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности меньше единицы, значит предприятие является должником;

4) Коэффициент обеспеченности запасов и затрат отрицательный, но имеет тенденцию к росту, то есть на данный момент все запасы и затраты финансируются за счет заемных средств.

Далее проведем анализ деловой активности, поскольку некоторые показатели капитализации и покрытия необходимо рассматривать в купе с коэффициентами оборачиваемости, чтобы дать более точную оценку.

Показатели оборачиваемости отражают интенсивность и результативность управления собственным и заемным капиталом.

Таблица 8 – Анализ деловой активности

Показатель	2015 г.
Коэффициент оборачиваемости активов К1	1,96
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов К2	3,16
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности К3	15,72
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности К4	2,81
Фондоотдача основных средств	9,49
Коэффициент закрепления	0,51
Продолжительность одного оборота	184,05
Срок оборачиваемости средств в расчетах	22,91
Срок оборачиваемости кредиторской задолженности	128,33

Показатель	2015 г.
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	23,83
Продолжительность операционного цикла	136,85
Продолжительность финансового цикла	8,52

1) За анализируемый период оборачиваемость активов и товарных запасов имеет достаточно высокие показатели, типичные для рынка ритейла. То есть товар не залеживается на складах и организация эффективно использует основные средства.

2) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности существенно выше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, что также типично для отрасли, поскольку компания продает товары в розницу конечному потребителю и получает оплату немедленно.

3) Срок оборачиваемости дебиторской задолженности существенно ниже оборачиваемости кредиторской задолженности, что позволяет компании вкладывать вырученные за товары деньги обратно в производственный процесс.

4) Продолжительность операционного цикла составила 137 дней, то есть время от поступления сырья в производство до поступления средств от дебиторов составляет 137 дней. Для рынка ритейла одежды это довольно существенный срок, что снижает конкурентные преимущества компании.

5) Продолжительность финансового цикла составляет 9 дней. Это означает, что временной разрыв между сроком платежа за кредит и сроком поступления средств от покупателя составляет 9 дней.

Стандартные для отрасли (высокие) показатели оборачиваемости положительно сказываются на финансовой устойчивости компании и снижают влияние показателей устойчивости, не удовлетворяющих нормативу.

Анализ эффективности использования имущества и его источников покажет нам, насколько прибыльной является деятельность предприятия.

Таблица 9 – Анализ показателей рентабельности

Показатель	2015 г.
------------	---------

Общая рентабельность всего капитала фирмы	1,08
Чистая рентабельность собственного капитала фирмы (ROE)	13,15
Рентабельность основной деятельности	0,15
Рентабельность перманентного капитала (ROIC)	2,08
Период окупаемости собственного капитала	0,08

1) Общая рентабельность организации ООО «ЮНИКЛО РУС» составила 108%.

2) С 1 рубля валюты баланса получаем 1 рубль 8 копеек балансовой прибыли.

3) Рентабельность инвестированного капитала равна 2,08. Данный показатель используется инвесторами для оценки альтернативных проектов и показывает эффективность использования капитала вложенного на длительный срок.

Завершающим этапом анализа финансового-хозяйственной деятельности ООО «ЮНИКЛО РУС» является проведение диагностики вероятной неплатежеспособности организации. Анализ будет проведен, опираясь на два подхода: отечественный и зарубежный.

Российский подход представлен системой критериев оценки вероятной неплатежеспособности, которая предполагает расчет трех коэффициентов:

- 1) Коэффициент текущей ликвидности.
- 2) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования.
- 3) Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Таблица 10 – Система критериев оценки возможного банкротства

Показатель	2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,17 (+)
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,08 (-)
Коэффициент утраты платежеспособности	1,23

1) Коэффициент текущей ликвидности удовлетворяет нормативу (≥ 2), ООО «ЮНИКЛО РУС» является платежеспособным.

2) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования составил $-0,08$, что не удовлетворяет нормативу ($\geq 0,1$).

3) Коэффициент утраты платежеспособности равен $1,23$, что означает, что для предприятия нет угрозы утраты платежеспособности через 3 месяца.

В целом предприятие нельзя считать неплатежеспособным, поскольку все нормативы выполняются, за исключением обеспеченности собственными источниками финансирования. Компания компенсирует отсутствие ИСС долгосрочными займами, что несущественно портит структуру капитала и показатели финансовой устойчивости, однако не представляет серьезной угрозы, благодаря высоким показателям оборачиваемости.

Зарубежный подход представлен пятифакторной моделью прогнозирования вероятного банкротства Альтмана.

$$Z = 1,2\bar{X}_1 + 1,4\bar{X}_2 + 3,3\bar{X}_3 + 0,6\bar{X}_4 + \bar{X}_5$$

\bar{X}_1 – удельный вес собственного оборотного капитала, $\bar{X}_1 = 0,24$

\bar{X}_2 – чистая рентабельность активов, $\bar{X}_2 = 1,08$

\bar{X}_3 – общая рентабельность активов, $\bar{X}_3 = 1,08$

\bar{X}_4 – отношение рыночной стоимости акций к сумме активов, $\bar{X}_4 = 0,09$

\bar{X}_5 – оборачиваемость активов. $\bar{X}_5 = 1,96$

$$Z = 7,37$$

Получили значение $Z = 7,37$ больше 3, следовательно, вероятность банкротства организации ООО «ЮНИКЛО РУС» ничтожна.

Таким образом получаем, что компания имеет хороший баланс ликвидности и рентабельности.

2.3 Оценка рыночного положения компании

Оценку рыночного положения компании можно начать с анализа макросреды. Макросреда – это комплекс внешних и внутренних факторов, на которые компания не может оказывать непосредственного влияния, но обязана их учитывать при прогнозировании своей деятельности.

В контексте данной работы макросреда оказывает наибольшее влияние в случае, если предприятие решит расширить свою деятельность в другие регионы России и возникнет необходимость изучения политических и социально-демографических особенностей района. В целом, предприятие уже вполне адаптировалось к российской действительности, так как присутствует на рынке уже 7 лет. При анализе во внимание были приняты политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы (PEST-анализ).

Политические факторы, в частности, ужесточение требований по сертификации продукции со стороны Таможенного союза, а также задержки на таможне ввиду отсутствия необходимых документов, не будут оказывать долгосрочного влияния на компанию, поскольку к ним можно легко адаптироваться. Однако следует регулярно отслеживать новые законопроекты и вовремя реагировать, если они касаются розничной торговли.

Экономические факторы: ужесточение (не снятие) санкций, снижение реальных располагаемых доходов населения, слабость национальной валюты приводят к снижению покупательной способности, соответственно, негативно сказываются на объеме продаж компании. В свою очередь, постоянно усиливающаяся глобализация может положительно отразиться на возможности выхода на новые рынки, так как концепция LifeWear (элегантная и долговечная одежда для жизни) будет понятна во многих регионах страны.

Социокультурные факторы предоставляют несколько возможностей для компании. Невысокий, но растущий, уровень жизни на территории России вписывается в модель компании: предоставление качественной и простой

одежды по бюджетным ценам. Сюда же можно включить нарастающие тенденции по защите и бережному отношению к природе: компания использует экологически безопасные технологии и материалы, а также имеет несколько программ по утилизации старых, ношенных вещей. В ответ на растущий интерес к моде компания может предложить разнообразные коллекции, созданные в сотрудничестве с известными мировыми дизайнерами.

Развитие технологических факторов позволяет снижать издержки на производство и продвижение товаров, создавая тем самым возможности получения конкурентных преимуществ.

Более подробно все вышеописанные факторы представлены в Приложении А.

Далее можно перейти к анализу микросреды, где основное внимание будет уделено конкуренции в отрасли и зависимости компании от покупателей и поставщиков.

Таблица 11 – Анализ входных барьеров

	Вопросы для анализа входных барьеров*	Степень влияния рыночных барьеров на розничную торговлю одеждой в России
1	Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок ?	0 (ограничения минимальны)
2	Насколько доступны капиталы ?	2 (краткосрочные займы мало доступны)
3	Насколько существенно влияние кривой «затраты-объем»?	2 (возможность экономии на масштабе)
4	Насколько существенно влияние кривой «знание-опыт»	2 (логистика, скорость поставки)
5	Насколько велики абсолютные стоимостные преимущества фирм, действующих на данном рынке ?	1 (абсолютные стоимостные преимущества средние)
6	Насколько дифференцированы товары на данном рынке ?	2 (фирмы в отрасли пользуются преимуществами узнаваемости бренда и лояльности потребителей)
7	Насколько велика для потребителя стоимость перехода к продуктам новой фирмы, входящей на рынок ?	0 (переход не влечет больших издержек)

	Вопросы для анализа входных барьеров*	Степень влияния рыночных барьеров на розничную торговлю одеждой в России
8	Насколько доступны необходимые знания и технологии ? [12]	2 (знания и технологии доступны не в полном объеме, распространение интернета в регионах низкое)
9	Насколько доступна сеть дистрибуции ?	1 (в регионах сеть дистрибуции не развита в полном объеме)
10	Насколько доступны необходимые людские ресурсы?	1 (квалифицированные кадры среднего и высшего звена доступны мало)
11	Насколько влияет месторасположение фирм на возможность выхода на рынок ?	2 (ключевой фактор для данной отрасли)
12	Насколько влияет на выход на рынок криминальная обстановка ?	0 (криминальная обстановка не влияет на отрасль)
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА (макс 24):		15

*0 – слабо влияет, 1 – средне, 2 – сильно.

Шкала: 0-7 – низкий, 8-15 – средний, 16-24 – высокий.

Таким образом, получаем оценку 15 баллов, что говорит нам о том, что вход в отрасль ограничен некоторыми барьерами. Ключевыми барьерами являются размер и опытность конкурентов, месторасположение точки продаж, дифференциация предлагаемой продукции, опирающаяся на имидж бренда, недоступность капитала, необходимых технологий и персонала. Ослабляет барьеры не строгая политика государства, недостаточно хорошо проработанная в сфере защиты конкуренции от ТНК, низкая криминогенность и издержки переманивания потребителя.

Далее, продолжая в том же ключе, можно более подробно описать отрасль, размеры рынка.

Таблица 12 – Анализ отрасли

Характеристика отрасли	Розничная торговля одеждой в России
1. Размеры рынка	Растущий потребительский спрос – огромный рынок
2. Масштабы конкуренции	Высокая конкуренция за потребителя
3. Темпы роста рынка и стадия жизненного цикла	Рынок находится в состоянии зрелости, насыщен, растет медленными темпами
4. Число конкурентов и их	Большое количество крупных и средних

Характеристика отрасли	Розничная торговля одеждой в России
относительные размеры	конкурентов
5. Количество покупателей и их финансовые возможности	Люди с любым уровнем дохода, преимущественно средним

Как уже было сказано, существенным преимуществом обладают компании, имеющие возможность экономии на масштабе, таких фирм в отрасли небольшое количество, в основном это зарубежные гиганты типа Zara, H&M и российская Gloria Jeans. В среднем, в отрасли не требуется больших затрат на открытие предприятия, однако на расширение и развитие деятельности необходимы серьезные капиталовложения.

Помимо этого, рынок растет и развивается медленно, но потенциал роста еще есть и существующие фирмы делают высокие ставки, особенно на рынки регионов страны. Также стоит заметить, что отрасль имеет высокие барьеры выхода с рынка, что обусловлено сокращением большого количества сотрудников и важностью складирования и пр.

Далее можно перейти к анализу потребителя и формированию его образа. Марка предоставляет мужскую, женскую и детскую одежду, соответственно охватывает всех потребителей, независимо от пола и возраста. Профессия, образование и национальность не играют роли, поскольку марка предлагает как официальные вещи (пиджак, брюки, рубаша), так и повседневные наряды, наряды выходного дня. Также компания делала лимитированные коллекции хиджабов и кимоно. Принимая во внимание географический принцип сегментирования стоит отметить, что марка доступна только в Москве и Санкт-Петербурге, то есть в местах присутствия магазинов. Приобретая товары, потребители ожидают получить в качестве преимуществ высокое качество, приятный внешний вид и невысокую цену.

Анализ силы покупателей поможет оценить зависимость компании от потребителя и узнать, насколько он может влиять на процесс принятия решений.

Таблица 13 – Силы покупателей

№	Вопросы анализа конкурентной силы покупателей**	Розничная торговля в России
1	Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из нескольких доминирующих структур)?	0 (группа потребителей не сконцентрирована)
2	Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?	0 (товар покупается в розницу)
3	Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей ?	2 (доля во всем бюджете существенная)
4	Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?	2 (товары сильно различаются)
5	Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей ?	0 (затраты для потребителя не изменяются)
6	Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность ?	1 (прибыльность потребителей средняя)
7	Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт ?	0 (скорее нет, крайне мало людей шьют одежду самостоятельно)
8	Является ли качество предлагаемого продукта важным для группы потребителей ?	2 (важно высокое качество по доступной цене)
9	Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии. Например: знают ли норму прибыли предприятия и т.д. ?	1 (информация доступна, но в ней нет необходимости)
10	Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам ?	0 (потребители совершают покупки самостоятельно)
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА (макс 20):		8

**0 – слабо, 1 – средне, 2 – очень.

Шкала: 0-7 – низкий, 8-14 – средний, 15-20 – высокий.

Результат оценки: средняя сила покупателя. То есть, несмотря на то, что компания ориентирована на конечного потребителя, он не способен оказывать существенного влияния на цену и качество продукции, поскольку это главным образом зависит от поставщика и технологии производства. Более того, покупки совершаются небольшими объемами и в розницу, соответственно каждый конкретный потребитель занимает крайне малую долю в продажах.

Таблица 14 – Силы поставщиков Uniqlo

№	Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группа поставщиков
		Поставщики материалов
1	Сконцентрирована ли группа поставщиков (например: состоит из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель) ?	2 (партнеры в Китае и компания Торэй Индастриз) [13]
2	Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков ?	1(разработки собственных исследовательских центров)
3	Является ли данный рынок важным для поставщика ?	2(да, так как большие партии)
4	Является ли продукт поставщика важным для предприятия ?	2(да, обеспечивает стабильность)
5	Являются ли продукты поставщика дифференцированными ?	2 (да, по качеству)
6	Вызовет ли смена поставщика значительные затраты ?	2(да, времени на поиск)
7	Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия ?	1 (есть, но низкая, так как нет опыта продаж)
8	Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков ?	1 (нет, так как высокие издержки)
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА (макс 16):		13

Шкала влияния: 0-4 – слабое, 5-10 – среднее, 11-16 – сильное.

Компания очень сильно зависит от поставщика материалов, главным образом шерсть, кашемир и прочие более дорогие ткани, то есть, если поставщик решит увеличить цену, компания будет вынуждена увеличивать себестоимость продукции, что негативно скажется на объемах продаж. А поиск нового поставщика или отказ от услуг оборачивается существенными издержками времени и денег.

Проведя анализ отрасли, оценив главные конкурентные силы, можно перейти к выявлению основных конкурентов и формированию конкурентных преимуществ отрасли, обеспечивающих наиболее удачное привлечение потребителя и объемы продаж. Для этого будет использован метод карты стратегических групп, разработанный М. Портером.

В контексте данной работы для построения карты стратегических групп были выбраны: ассортимент сети, включающий в себя разнообразие категорий (платье, брюки, рубашки, жакеты и пр.) и количество товаров в каждой категории; и средний ценовой диапазон, учитывающий наиболее часто встречающиеся цены по предложенным категориям (то есть, придя в магазин покупатель вероятнее не потратит меньше или больше рассчитанной суммы). Оценка производится по категории «женская одежда».

Конкурентами компании Uniqlo на российском рынке являются 3 международных компании (2-4) и 6 российских компаний, широко представленных на территории страны (5-10).

Таблица 15 – Показатели для построения карты стратегических групп

Название сети	Средний ценовой диапазон (руб.)	Ассортимент (количество моделей)
1. Uniqlo	1000-3000	Узкий (1)
2. Zara	2000-5000	Широкий (3)
3. H&M	1000-3000	Широкий (3)
4. Benetton	3000-7000	Средний (2)
5. Zarina	2000-4000	Узкий (1)
6. Befree	1000-3000	Средний (2)
7. Love Republic	2000-5000	Средний (2)
8. Zolla	1000-3000	Средний (2)
9. O'STIN	1500-3000	Узкий (1)
10. Gloria Jeans	800-2000	Широкий (3)

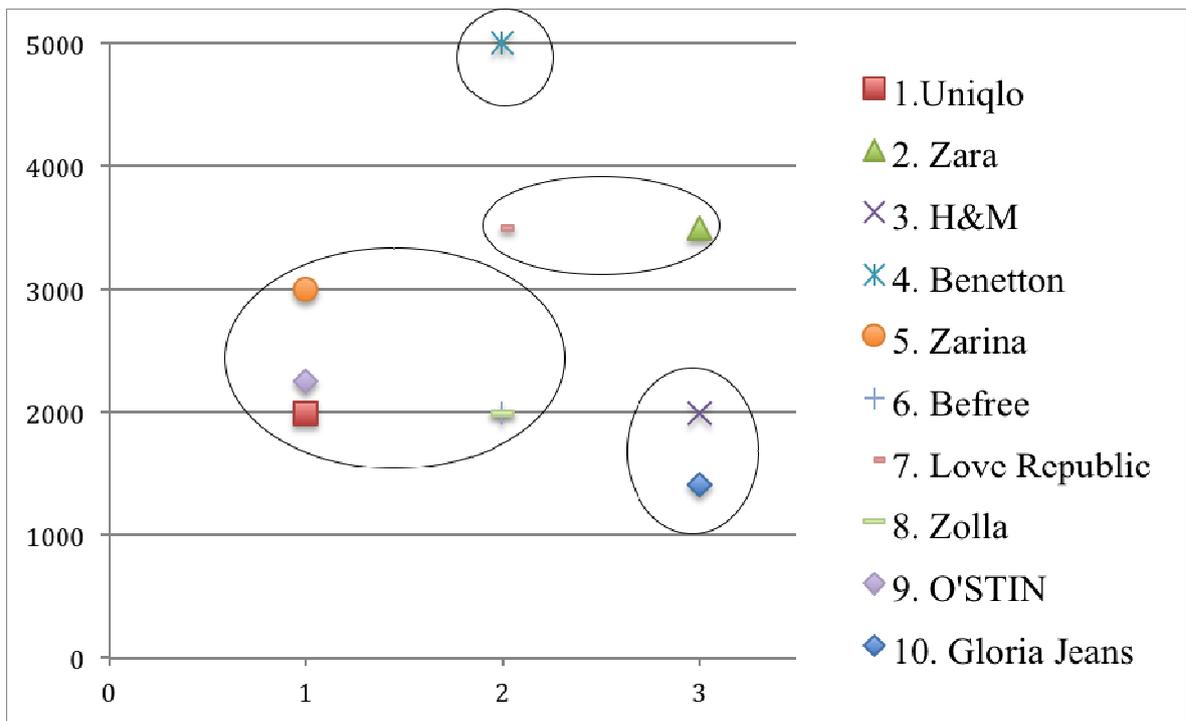


Рисунок 4 – Карта стратегических групп

По результатам построения наиболее близкими конкурентами Uniqlo являются O'STIN, Zolla и Zarina, так как они оказались в одной стратегической группе. В данном случае Uniqlo, O'STIN и Zolla имеют ценовое преимущество даже перед маркой в собственной группе (Zarina), соответственно, их целью будет перемещение по оси X – по пути расширения ассортимента, с целью охвата большего количества потребителей. На данном этапе необходимо выделить движущие силы отрасли, то есть наиболее часто встречающиеся ключевые факторы успеха у основных конкурентов.

Таблица 16 – Движущие силы в отрасли

Основной конкурент	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	КФУ 5
O'STIN	Выгодное месторасположение	Простой, современный крой, сочетаемость	Высокое качество	Онлайн-заказ + доставка с оф. сайта	Программа лояльности
Zolla	Выгодное месторасположение	Расширенный ассортимент	Высокое качество	Простой, современные	Низкие цены

	положение	(по ср. с к/к в группе)		й крой, сочетаемость	
Zarina	Социальная направленность бизнеса	Гибкость в производстве - быстрая реакция на изменение предпочтений	Программа лояльности	Онлайн-заказ + доставка с оф. сайта	Высокое качество

Таким образом, главной движущей силой отрасли является высокое качество. Помимо этого наиболее часто встречающимися факторами успеха можно назвать выгодное месторасположение торговой точки, преимущественно в наиболее оживленной зоне торгового центра, наличие бонусных программ и программ лояльности для покупателей, возможность совершения онлайн покупки, а также простой лаконичный дизайн, который с легкостью впишется в гардероб современного человека любой профессии.

Сейчас нам необходимо определить позицию, которую занимает Uniqlo по сравнению с главными конкурентами. Для этого построим следующую таблицу:

Таблица 17 – Оценка конкурентной позиции Uniqlo в России

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка							
		Uniqlo		O'STIN		Zolla		Zarina	
Выгодное месторасположение	0,20	5	= 1	5	= 1	4	= 0,8	3	= 0,6
Программа лояльности	0,15	0	= 0	4	= 0,6	0	= 0	4	= 0,6
Онлайн-заказ + доставка	0,15	0	= 0	2	= 0,3	0	= 0	4	= 0,6
Высокое качество	0,30	5	= 1,5	3	= 0,9	3	= 0,9	1	= 0,3
Простой, современный	0,20	5	= 1	4	= 0,8	4	= 0,8	1	= 0,2

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка							
		Uniqlo		O'STIN		Zolla		Zarina	
крой, сочетаемость									
Всего	1		3,5		3,6		2,5		2,3

Оценки были выставлены экспертным методом. По заявленным направлениям оценки, Uniqlo имеет достаточное преимущество перед конкурентами, уступая лишь O'STIN. Компания значительно превосходит конкурентов по качеству, предлагаемой продукции, изготовленной из натуральных и экологичных материалов. Также заметную роль играет простота и элегантность кроя, поскольку по сравнению с конкурентами Uniqlo представляет наиболее базовые вещи разнообразных цветов, составляющие основу гардероба любого человека. Как и O'STIN, компания предъявляет высокие требования к арендаторам, выбирая только наиболее проходимые участки на 1 и 2 этажах ТЦ. Однако, компания сильно уступает конкурентам, имеющим онлайн систему заказов, что позволяет охватывать большее число покупателей, и затем удерживать их выгодными программами лояльности.

Мы определили позицию компании по сравнению с главными конкурентами стратегической группы. Сейчас необходимо выявить сильные и слабые стороны компании, чтобы затем определить наиболее выгодную конкурентную стратегию поведения.

Главным преимуществом компании является возможность предлагать высокое качество изделий из натуральных и/или инновационных материалов по доступной цене. Концепция LifeWear отражает нацеленность бренда на производство простой элегантной одежды, которую можно носить несколько сезонов подряд, при этом продолжая выглядеть современно. Именно длительный жизненный цикл основных товаров и низкие издержки на производство за счет экономии на масштабе, позволяют компании распределять часть прибыли на разработку более современных моделей (часто в сотрудничестве с известными дизайнерами), а контроль всей цепочки производственного процесса от разработки дизайна до реализации готовой

продукции позволяет быстро реагировать на изменение предпочтений потребителя в отношении модных вещей, снимая с продажи непопулярные товары.

Тем не менее, у компании есть существенные слабые стороны, которые не позволяют ей в полной мере конкурировать с фирмами, представленными на рынке розничной торговли одеждой в России. Несмотря на то, что компания обладает развитыми каналами дистрибуции, позволяющими ей сильно сокращать время между поставками, она не пользуется таким каналом сбыта, как торговля через интернет. Сайт компании выполняет роль витрины, не давая возможности оформить онлайн-заказ. Таким образом, потенциальные потребители в регионах не могут по достоинству оценить бренд, а компания, в свою очередь, упускает возможность получить дополнительную прибыль.

Помимо этого, бренд имеет малое количество точек на территории страны: на сегодняшний день компания присутствует только в Москве и Санкт-Петербурге, летом запланировано открытие первой точки в регионе - Нижнем Новгороде. Усугубляет ситуацию слабая узнаваемость бренда и отсутствие рекламы для ее повышения.

Высокое качество обслуживания достигается большими вложениями в обучение специалистов с самого нижнего уровня, поскольку компания, в традиционной японской манере, придерживается закрытой кадровой политики.

Использование уникальных материалов требует больших затрат на их разработку и содержание собственных исследовательских центров.

Это, на мой взгляд, основные сильные и слабые стороны компании на данный момент, более подробно они представлены в Приложении Б.

Далее на основе выбранной информации и ранее определенных возможностях и угрозах составим SWOT-анализ.

Таблица 18 – SWOT-анализ розничной торговли Uniqlo в России

<p>Характеристики</p>	<p>Сильные стороны S1. Длинный жизненный цикл товаров из основной коллекции S2. Высокое качество S3. Доступные цены S4. Низкие издержки на производство (экономия на масштабе) S5. Быстрая реакция на изменение спроса S6. Высокая квалификация персонала S7. Высокая социальная ответственность – программы по защите окр. среды S8. Модные коллаборации</p>	<p>Слабые стороны W1. Отсутствие онлайн-заказов и доставки W2. Отсутствие информативной рекламы W3. Малое количество точек розничной торговли на территории РФ W4. Высокие затраты на разработку инновационных материалов W5. Слабая узнаваемость бренда в России W6. Закрытая КП – высокие издержки на обучение</p>
<p>Возможности O1. Позитивный имидж компании как социально-ответственной O2. Рост спроса на бюджетную одежду хорошего качества O3. Растущий интерес к моде O4. Роботизация (снижение затрат на оплату труда, замена производственных рабочих - роботами) O5. Развитие информационных каналов O6. Единые стандарты одежды ввиду глобализации</p>	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) S7-O1,O5 – повышение узнаваемости бренда, формирование благоприятного имиджа в глазах потребителей 2) S2,S3-O2 – активное завоевание доли рынка через удовлетворение имеющихся потребностей 3) S1-O6 – расширение клиентской базы с минимальными затратами (без частого обновления коллекций) 4) S5,S8-O3 – охват дополнительного сегмента (потребители, интересующиеся модой) 5) S4-O4 – повышение эффективности производственного процесса 6) S4-O2,O3 – расширение ассортимента 7) S6-O2 – удержание потребителей качественным обслуживанием 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) W1-O2 – организация доставки в регионы за счет роста объема продаж 2) W2,W5-O3,O5 – создание модной эффективной рекламы и ее распространение через доступные интернет-каналы (формирование имиджа) 3) W3-O2,O6 – географическая экспансия в регионы 4) W6-O1,O5 – формирование имиджа ответственного работодателя, заинтересованного в развитии сотрудников 5) W4-O2 – окупаемость за счет роста продаж
<p>Угрозы T1. Срыв сроков поставки из-за задержек на таможне T2. Высокая зависимость от поставщиков T3. Снижение покупательной способности T4. Изменение вкусов потребителей</p>	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) S1-T1 – присутствие основных коллекций помогает выигрывать время в случае задержек на таможне 2) S1,S8-T2 – дифференциация продукции помогает ослабить зависимость 3) S2,S3,S4-T3 – привлечение потребителя выгодным соотношением цена/качество 4) S5,S8-T4 – недопущение залеживания товара, быстрая смена поставок 	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) W4,W6-T3 – оптимизация производства 2) W6-T2 – поиск более дешевых поставщиков, чтобы покрыть высокие расходы на персонал 3) W1-T1 – доставка до потребителя раньше, чем коллекция поступит во все магазины 4) W2,W5-T4 – привлечение потребителя разнообразной рекламой 5) W4-T3 – сокращение расходов на НИОКР и/или переход на традиционные материалы для снижения себестоимости 6) W4-T2 – организация партнерства с поставщиками для совместной разработки материалов

По результатам анализа следует построить матрицу оценки стратегических альтернатив для определения наиболее выгодной стратегии развития. Рейтинг присваивается экспертным методом.

Таблица 19 – Матрица количественной оценки стратегических альтернатив QSPM

Ключевые факторы	Стратегические альтернативы								
	Рейтинг	SO стратегии		WO стратегии		ST стратегии		WT стратегии	
Внешние факторы		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Позитивный имидж компании как социально-ответственной	3	3	=9	4	=12	0	=0	0	=0
Рост спроса на бюджетную одежду хорошего качества	10	3	=30	4	=40	0	=0	0	=0
Растущий интерес к моде	2	3	=6	1	=2	0	=0	0	=0
Роботизация (снижение затрат на оплату труда, замена производственных рабочих - роботами)	5	2	=10	1	=5	0	=0	0	=0
Развитие информационных каналов	8	1	=8	3	=24	0	=0	0	=0
Единые стандарты одежды ввиду глобализации	1	1	=1	4	=4	0	=0	0	=0
Срыв сроков поставки из-за задержек на таможне	4	0	=0	0	=0	1	=4	3	=12
Высокая зависимость от поставщиков	7	0	=0	0	=0	4	=28	3	=21
Снижение покупательной способности	9	0	=0	0	=0	3	=27	2	=18
Изменение вкусов потребителей	6	0	=0	0	=0	3	=18	1	=6
Внутренние факторы									
Длинный жизненный цикл товаров из основной коллекции	7	1	=7	0	=0	4	=28	0	=0
Высокое качество	9	3	=27	0	=0	2	=18	0	=0
Доступные цены	8	3	=24	0	=0	2	=16	0	=0
Низкие издержки на производство (экономия на масштабе)	10	3	=30	0	=0	2	=20	0	=0
Быстрая реакция на изменение спроса	6	4	=24	0	=0	2	=12	0	=0
Высокие затраты на разработку инновационных	5	0	=0	2	=10	0	=0	4	=20

Ключевые факторы	Стратегические альтернативы								
	Рейтинг	SO стратегии		WO стратегии		ST стратегии		WT стратегии	
материалов									
Отсутствие онлайн-заказов и доставки	2	0	=0	2	=4	0	=0	3	=6
Малое количество точек розничной торговли на территории РФ	1	0	=0	3	=3	0	=0	1	=1
Слабая узнаваемость бренда в РФ	3	0	=0	2	=6	0	=0	1	=1
Отсутствие информативной рекламы	4	0	=0	2	=8	0	=0	1	=4
ИТОГО			176		118		171		89

Наиболее привлекательной стратегией является использование своих сильных сторон для реализации каждой возникающей из внешней среды возможности. В данном случае организация ориентируется на стратегии роста: завоевание большей доли рынка, привлечение новых покупателей и удержание старых при помощи качественного обслуживания, также не забывает о повышении эффективности производственного процесса, а высвободившуюся прибыль не боится вкладывать в разработку обновленного более широкого ассортимента.

В данном случае значение квадранта ST лишь незначительно отстает от наиболее привлекательной стратегии. Это говорит о том, что компании не стоит забывать об угрозах внешней среды и регулярно проводить мониторинг, на предмет того, какие из них могут быть минимизированы за счет сильных сторон организации. Возможно, дифференциация продукции поможет получить дополнительное конкурентное преимущество.

3 Разработка мероприятий по развитию компании ООО «ЮНИКЛО РУС»

3.1 Предложения по совершенствованию хозяйственной деятельности ООО «ЮНИКЛО РУС»

По результатам проведенного анализа было выявлено несколько проблемных вопросов, решение которых будет способствовать повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Наиболее острой проблемой в условиях географической экспансии предприятия является низкая узнаваемость бренда на территории страны, преимущественно в регионах. Необходимо направить усилия компании на формирование позитивного имиджа, применяя различные маркетинговые средства. В контексте данной работы будет предложено использование рекламы и PR (связей с общественностью). Соответственно, данные действия будут направлены на увеличение коммуникационных показателей, косвенно связанных с ростом объема продаж: рост количества людей, знающих адрес торговой точки; рост уровня положительного отношения к фирме; увеличение количества людей, знающих отличительные свойства и образ фирмы.

Традиционная печатная, телевизионная или реклама на радио являются немного устаревшим способом привлечения клиентов и не подходит для компании Uniqlo, поскольку основная целевая аудитория марки на данный момент в большей степени – активные пользователи сети Интернет. В связи с этим, основное внимание будет уделено размещению рекламы в сети Интернет.

На начальном этапе повышения узнаваемости бренда можно предложить размещение динамических объявлений контекстной рекламы. Контекстная реклама – вид интернет-рекламы, при котором текст или картинка, подобранная по ключевым словам запроса, показывается в момент поисковой сессии. Главной особенностью и преимуществом такой рекламы является ее своевременность и релевантность. [2] В России наиболее популярной платформой для использования контекстной рекламы является Яндекс Директ.

Необходимо обратиться в специализированное бюро или агентство, где специалисты перенастроят сайт компании, а затем будут ежемесячно его обслуживать и оптимизировать. В результате таких действий можно не только увеличить узнаваемость бренда, но и привлечь дополнительных покупателей и, тем самым, увеличить объем продаж.

Следующим наиболее распространённым методом Интернет-рекламы является реклама в социальных сетях, преимущественно Facebook, Вконтакте. В данном случае, система сканирует профили пользователей и предлагает рекламу наиболее заинтересованным лицам. Такая система в большей степени поможет увеличить объем продаж.

Также можно порекомендовать использование рекламы в сети Instagram. Данное направление очень популярно и обеспечивает не только повышение узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов, но и повышение лояльности к марке, поскольку очень многие подписчики доверяют рекомендациям «агентов влияния», на которых подписаны. Агент влияния – это любой пользователь медиа-платформы, который собрал большое количество подписчиков и имеет на них определенное воздействие. Зачастую такие лидеры мнений – это авторитетные эксперты в своей отрасли или обычные пользователи, которые упорным трудом создали себе влиятельный статус, делясь с аудиторией ценным и интересным контентом и заслужив доверие подписчиков. В данном случае выбирается лидер мнений – блоггер со сравнительно широкой аудиторией (примерно 100 тысяч подписчиков, в зависимости от региона), которому предлагается продемонстрировать товар, поставить отметку или упомянуть марку в посте своего профиля за определенную сумму денег. Если вы платите лидеру мнений, это расценивается как спонсорская реклама, а его общение с аудиторией от вашего имени должно включать информацию о том, что он получает определенную компенсацию взамен на рекламу. [20] Такой вид рекламы дает быстрые и существенные результаты, особенно если блоггер имеет хорошую репутацию и лояльную аудиторию. Особенно эффективно данный метод будет работать при освоении

новых регионов России, поскольку в каждом регионе есть люди с большим количеством подписчиков, которые знают бренд и готовы с радостью дать рекомендацию для своей аудитории, получив при этом вознаграждение.

Все вышеперечисленные методы помогают повысить узнаваемость бренда, сделать марку более заметной в виртуальном пространстве среди потенциальных потребителей, но они не могут в полной мере обеспечить формирование позитивного имиджа. Для этого эффективно работает использование PR – заказных (реже не заказных) статей в печатных и Интернет-изданиях. Для регионов наилучшим решением будет размещение статей в наиболее читаемых газетах и журналах, особенно актуально перед выходом в данный регион. В Красноярске это может быть журнал *Catalog*, телегид *Антенна-Телесемь* и пр. Другим вариантом будет размещение в популярных модных журналах типа *Vogue*, *Marie Claire*, *Cosmopolitan*. Небольшие статьи в таких авторитетных изданиях формируют позитивный образ компании, но нацелены немного на другую аудиторию, более заинтересованную в моде. Поэтому размещение в подобных глянцевых журналах следует делать по необходимости, например при проведении новой акции, выпуске новой коллекции, открытии новой точки продаж, чтобы поддерживать узнаваемость, а не строить ее с нуля.

Еще одним трендом является открытие pop-up store - временных магазинов в формате стрит-ритейл, неожиданно открывающихся на непродолжительное время (1 день – 2 недели) и неожиданно закрывающихся на самых оживленных улицах и площадях. Данный формат используется для привлечения новых клиентов, возможно незнакомых с маркой. Затраты на сооружение минимальны и обычно полностью покрываются выручкой от продаж. Психологический аспект, который позволяет зарабатывать на таком формате – это мысль «купить здесь и сейчас». Покупатель не имеет много времени на размышления и обычно покупает товар. Продукция, предлагаемая в таких магазинах обычно эксклюзивна и имеет ограниченный тираж. [14]

Следующим масштабным мероприятием, способствующем развитию компании будет модификация веб-сайта и добавление возможности оформления онлайн-заказа и доставки в регионы страны. Наиболее эффективно данное внедрение сработает вкуче с маркетинговыми усилиями по повышению узнаваемости бренда, в частности с использованием контекстной рекламы. Исследования подтверждают, что даже в условиях кризиса наиболее важными факторами, влияющими на приобретение товаров в интернете являются удобство совершения покупок и широкий ассортимент и предпочтение потребители отдают шоппингу через сайт, а не мобильное приложение. [17]

В данном случае, самым оптимальным способом будет заключение соглашения с курьерской службой. Подобные компании имеет налаженную логистику на территории России и способны быстро и с наименьшими затраты доставлять товар до потребителя в регионы. Основные затраты на обслуживание данного контракта: ежемесячная оплата заранее обговоренного тарифа и определенный процент за каждый заказ.

Для того, чтобы новая система работала эффективно, необходимо модифицировать сайт, добавив разделы поддержки клиента, формы обратной связи. [8] Также необходимо установить минимальный размер заказа, который позволит получить бесплатную доставку. Нужно предусмотреть оплату разными способами: Visa, Master Card, МИР, наличные при получении.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что у компании очень много заемных средств в структуре капитала. Такая ситуация может привести к риску неплатежеспособности. Чтобы увеличить размер собственного капитала, можно порекомендовать повысить эффективность производственного процесса путем снижения продолжительности операционного цикла. Достигается это двумя путями: увеличением оборачиваемости ТМЦ или дебиторской задолженности. В данном случае существенных изменений с оборачиваемостью дебиторской задолженности не достигнуть, поскольку компания продает вещи в розницу, а оплата производится немедленно. Однако можно постараться сократить складские

запасы, но данная процедура должна быть тесно связана с планом продаж, чтобы избежать риска нестабильности бизнеса.

3.2 Оценка эффекта реализации мероприятий по развитию компании

На данном этапе требуется оценить необходимость внедрения предложенных рекомендаций и какой возможен эффект после их реализации. Поскольку основная часть предложений нацелена на повышение узнаваемости бренда, то показателями оценки коммуникационного эффекта с которыми нам предстоит работать, являются: процент потребителей, знающих характеристики фирмы и положительно к ней относящихся; количество посетителей сайта или торговой точки; количество посещений; доля покупателей от общего числа посетителей; количество покупок на одного покупателя. Все подобные факторы лишь косвенно связаны с увеличением объемов продаж и прибыли и в большей степени призваны повышать узнаваемость бренда среди потенциальных потребителей. [16]

Предложения, которые я рекомендую внедрить: использование контекстной рекламы в Интернете, работа с лидерами мнений (блоггерами) в сети Instagram и модификация веб-сайта компании – добавление возможности онлайн-магазина. Однако стоит отметить, что мероприятия по смене веб-сайта не принесут ожидаемого эффекта без проведения кампаний по повышению узнаваемости бренда, поскольку затраты окажутся высокими, а потребители не будут осведомлены о проведенных изменениях и не будут знать о марке, что существенно увеличит сроки окупаемости.

Учитывая вышесказанное, предлагаю рассчитать приблизительные затраты на внедрение контекстной рекламы. На рынке присутствует огромное количество фирм, агентств и бюро, готовых предоставить услуги на любой бюджет. Предположим, что компания обратилась в Красноярскую фирму, которая предоставляет услуги по цене, несколько выше средней по региону, но гарантирует высокое качество и полный сопроводительный сервис и имеет

хорошую репутацию. Нам требуется провести обработку сайта и подключить контекст ко всем или избранным товарам. Беря во внимание масштабы сайта: мужская, женская и детская одежда + количество категорий в каждом разделе, подобная процедура будет стоить 600 000 рублей и проводится от нескольких месяцев до полугода. Далее в течение следующих нескольких месяцев необходимо проводить оптимизацию сайта, устранять ошибки, возможно добавлять таргетированные ссылки и тп. Такая услуга ежемесячно будет обходиться в 100 000 рублей. Предположим, что оптимизацию фирма будет заказывать в течение последующих 6 месяцев, тогда настройка контекстной рекламы будет стоить 1 200 000 рублей за год. Далее необходимо оценить конверсию сайта, то есть сколько потребителей из просмотревших товар и перешедших по ссылке, действительно совершили покупку. Нормальной конверсией считается показатель 3% (но может быть и значительно больше до 50%), то есть из 100 кликнувших 3 совершили покупку. Оценить данный показатель без внутренней отчетности и динамического анализа SMM-показателей на данном этапе крайне сложно, поскольку все это рассчитывается индивидуально и зависит от каждой конкретной компании. Такой метод способен привлекать большое количество потребителей, но он вносит сравнительно меньший вклад в формирование имиджа марки.

Другим вариантом, устраняющим этот недочет, можно назвать работу с лидерами мнений в сети Instagram. Спонсируемые посты и статьи способны формировать именно такой образ, который желает компания. В данном случае все зависит от лояльности аудитории каждого конкретного блоггера. Согласно опросам, 79% подписчиков не против естественной рекламы, если она честная, полезная и интересная. [21] Соответственно, главная задача – выбор человека, с которым получится выгодное сотрудничество. Для этого необходимо отфильтровать кандидатов на соответствие своему целевому рынку (в нашем случае это могут блоггеры, пишущие в стиле lifestyle, fashion), затем сформировать запрос о сотрудничестве, а получив согласие приступить к детальной проработке тарифов и образов каждого поста. [11] Сотрудничество с

лидерами мнений должно проходить на регулярной основе а отбор кандидатов проводится не по количеству подписчиков, а по их качеству – вовлеченности и лояльности к лидеру. Для этого существуют специальные платформы и серверы. [26]

Предположим, что мы будем ежемесячно работать с 18 блоггерами, из них 5 человек с аудиториями 10000 подписчиков, 10 с аудиторией 100 000, и 3 с аудиторией 300 000. Затраты на один пост приблизительно составляют 2000, 25 000 и 40 000 рублей, соответственно. Таким образом, если каждый блоггер в течение месяца разместит один пост с информацией о марке и порекомендует ее своим подписчикам, то мы получаем следующую таблицу:

Таблица 20 – Ежемесячные затраты и охват аудитории

Характеристики	Количество блоггеров	Количество подписчиков	Охват аудитории, чел	Цена на 1 пост, руб	Общие затраты, руб
	5	10 000	50 000	2000	10 000
	10	100 000	1 000 000	25 000	250 000
	3	300 000	900 000	40 000	120 000
Итого			1 950 000		380 000

Далее предположим, что из полученной почти двухмиллионной аудитории примерно половина – неактивные пользователи и пользователи пересекающиеся между блоггерами (перекрестная аудитория), тогда получаем примерно 1 миллион потенциальных потребителей. Из них примерно 35% действительно увидят, обратят внимание на контент и перейдут по ссылке. Далее предположим, что психология рекомендации сделают свое дело и мы получим конверсию в 5%, тогда 17500 покупателей совершат покупку и 85% из них не станут осуществлять возврат, а оставят вещь себе – 14875 человек. Если каждый из этих людей осуществляет покупку в среднем на 2000 рублей, то получаем выручку 29 750 000 рублей. Даже с учетом того, что из этой суммы необходимо вычесть заработную плату маркетолога, осуществляющего поиск необходимых лидеров мнений, и некоторые затраты по доставке с курьерской службой, полученный размер выручки значительно покрывает вложенные затраты.

Завершающим этапом, необходимым для достижения интересующего нас эффекта, является модификация веб-сайта Uniqlo с целью внедрения возможности оформления онлайн заказа и доставки в регионы. Для этого необходимо нанять соответствующее агентство, которое осуществит данную процедуру. Приблизительная стоимость услуги 500-800 тысяч рублей, которая включает в себя добавление кнопки «корзина», позволяет осуществлять оплату онлайн и показывает все интересующие разделы (состав товаров, наличие в магазинах и пр).

Затем нужно заключить контракт с логистической компанией, курьерской службой или системой постаматов. В данном случае выбор способа доставки товаров будет зависеть от предпочтений самой компании и от тарифов предлагаемых каждой конкретной компанией по перевозке. Информация о сотрудничестве юридических лиц и конкретные тарифы обычно носят конфиденциальный характер. Тем не менее при оплате потребителю предлагается выбрать: 360 рублей курьерская доставка 7 рабочих дней, 380 рублей постаматы 3-4 рабочих дня (приблизительная стоимость доставки до Красноярска). Также обычно существует минимальный размер заказа, который позволяет получать бесплатную доставку. Для Uniqlo такой суммой вполне может стать 2000 или 3000 рублей.

В данном случае компании Uniqlo очень выгодно воспользоваться услугами данных фирм для доставки в регионы России, поскольку у них уже есть отлаженная логистическая сеть, которая позволяет осуществлять поставки с минимальными затратами в кратчайшие сроки. Эти фирмы будут принимать товары из распределительного центра бренда в Москве и развозить конечному потребителю.

Соответственно нам необходимо, чтобы затраты на доставку не превышали положительный эффект от заказа, то есть приносили прибыль. Если предположить, что все привлеченные потребители с помощью спонсируемых статей Instagram совершают онлайн-заказ с доставкой в регион, то из полученной выручки 29 750 000 рублей нам необходимо вычесть затраты на

оплату услуг служб по доставке. Если предположить, что стандартный тариф для юридического лица независимо от дальности региона (от Москвы) составляет 700 рублей, то с каждого привлеченного покупателя нам необходимо будет заплатить 10 412 500 рублей. Тогда чистый эффект от внедрения онлайн-рекламы от блоггеров с учетом настройки сайта и организации доставки составит 18 737 500 рублей (при условии, что использован всего один канал доставки: курьерская служба или постаматы).

Таким образом, развитие интернет-каналов сбыта может приносить достаточно высокий доход с минимальными вложениями, поскольку исключив все первоначальные вливания, в будущем необходимо будет только поддерживать работу по продвижению и производить оплату со службами по доставки. Более того, лучше заняться перенастройкой сайта в ближайшее время, так как конкуренция онлайн растет, но еще не достигла своего пика, поэтому наличие такого канала сбыта все еще может считаться конкурентным преимуществом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Транснациональные компании активно заполняют российский рынок, несмотря на существенную конкуренцию со стороны отечественных производителей. Несмотря на то, что они имеют доступ к различным капиталам и технологиям, на национальном рынке они порой сталкиваются с проблемой отсутствия узнаваемости, что значительно снижает конкурентные преимущества компании.

Анализ основных глобальных и российских тенденций выявил наиболее важные факторы, позволяющие получать конкурентные преимущества – это внедрение инновационных технологий в производственный процесс для повышения конкурентоспособности продукции и активное использование интернет-технологий и торговли онлайн.

Несмотря на то, что Uniqlo на российском рынке присутствует относительно недавно, они уже преодолели ряд недостатков, ослабляющих конкуренцию. Финансовый анализ показал, что заемные средства занимают значительную долю в структуре капитала, но их доля постепенно снижается, что положительно сказывается на финансовой устойчивости компании. В целом предприятие обладает хорошей ликвидностью и имеет нормальную финансовую устойчивость, а риск банкротства ничтожно мал.

Анализ оценки рыночного положения выявил, что наиболее близкими конкурентами ООО «ЮНИКЛО РУС» являются O'STIN, Zolla и Zarina, которые имеют преимущества по количеству точек розничной торговли, узнаваемости, возможности онлайн заказов и отлаженной логистике. По результатам проведенного SWOT-анализа выявлено, что ключевыми факторами успеха Uniqlo, обеспечивающими достойную основу для продолжения конкурентной борьбы, являются высокое качество и доступная цена.

В связи с этим компании были предложены рекомендации по повышению узнаваемости бренда, главными из которых являются: продвижение марки через спонсируемые посты сети Instagram и размещение контекстной рекламы в

Интернете. Главным мероприятием, повышающим конкурентоспособность марки и способствующим повышению объемов продаж, является внедрение онлайн-заказа и доставки во все регионы страны. Заключение контрактов с логистическими компаниями является наиболее оптимальным решением, так как не требует переориентации собственной логистики компании. Внедрение данных мероприятий необходимо проводить совместно для достижения наилучшего эффекта. При условии, что реализация происходит одновременно, выручка, получаемая ежемесячно составляет по приблизительным подсчетам 18 737 500 рублей. Таким образом, получаем существенный положительный эффект, что и являлось целью написания данной работы.

Следует отметить, что о внедрении подобных мероприятий следует задуматься всем фирмам, стремящимся к долгосрочному присутствию на рынке, поскольку адаптация к последним тенденциям и непрерывное совершенствование – вот залог успешного развития любой компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Адаптация транснациональных корпораций к условиям ведения бизнеса в России [Электронный ресурс]: Личный финансовый университет – август 2015 – Режим доступа: <http://finuni.ru/adaptaciya-transnacionalnykh-korporacii-v-rossii/>
- 2) Акулов А., Полное руководство по контекстной рекламе (PPC) [Электронный ресурс]: бюро «Ли́ра» - 2015 – Режим доступа: <http://liraltd.com/fullppc>
- 3) Бузько Р., Заброцкая А., Тренды индустрии моды в 2017 году и их юридические последствия [Электронный ресурс]: Блог Fashion Law Russia – март 2017 – Режим доступа: <http://fashion-law.ru/post/2017-fashion-trends-and-their-legal-implications>
- 4) Бухгалтерская отчетность ООО «ЮНИКЛО РУС» [Электронный ресурс]: 2015 – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/buh/2015/7705878750>
- 5) Бушуева Ю., Как политика влияет на индустрию моды [Электронный ресурс]: Независимое издание The Blueprint – март 2017 – Режим доступа: <https://theblueprint.ru/fashion/politics-and-fashion>
- 6) Глобальные тренды в E-commerce на 2017 год [Электронный ресурс]: Онлайн-журнал EMagnat – ноябрь 2016 – Режим доступа: <http://emagnat.ru/trendy-elektronnoj-kommercii-dlya-marketingovoj-strategii.html>
- 7) Журабаев Е., Фэшн-ритейл смутного времени [Электронный ресурс]: Электронный портал Retail.ru – январь 2017 – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/140549/>
- 8) Как организовать продажи через Интернет [Электронный ресурс]: Журнал «Коммерческий Директор» - сентябрь 2015 – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/728-prodaji-cherez-internet>
- 9) Колосов А. О., Оценка состояния и перспектив развития современного рынка розничной торговли в России [Электронный ресурс]: Торгово-

- экономический журнал – 2016 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-sovremennogo-rynka-rozничной-torgovli-v-rossii>
- 10) Кошельник Д., История создателя Uniqlo Тадаси Янай [Электронный ресурс]: Блог Vc.ru – январь 2017 – Режим доступа: <https://vc.ru/p/fast-retailing-story>
 - 11) Кухновец П., 3 веские причины применять маркетинг влияния в соцсетях [Электронный ресурс]: Интернет-издание Cossa – март 2017 – Режим доступа: <http://www.cossa.ru/smmkuku/156854/>
 - 12) Малышева Е., Комарова А., Китай переманивает российских шопоголиков [Электронный ресурс]: Портал Газета. Ру – август 2016 – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2016/07/27/9715211.shtml>
 - 13) Модель бизнеса [Электронный ресурс] веб-сайт Uniqlo.ru – Режим доступа: <http://www.uniqlo.com/ru/corp/model/>
 - 14) Модель Н., Pop-up история [Электронный ресурс]: Интернет-журнал Retailer.ru – февраль 2016 – Режим доступа: <http://www.retailer.ru/item/id/127254/>
 - 15) Оценка рациональности соотношения собственного и заемного капитала в анализе финансовой устойчивости [Электронный ресурс]: Портал «Анализ финансового состояния предприятия» - Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/analiz_finansovoj_ustojchivosti/analiz_finansovoj_ustojchivosti/32-1-0-216
 - 16) Оценка эффекта и эффективности мероприятий по стимулированию [Электронный ресурс]: Библиотека обучающей и информационной литературы – Режим доступа: http://www.k2x2.info/delovaja_literatura/stimulirovanie_prodazh/p4.php
 - 17) Пейтерс М., Козлова Н., Луковкина Е., Десять инвестиций ретейлеров в неопределенное будущее [Электронный ресурс]: PwC «Тотальные продажи» - 2017 – Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/publications/total-retail-2017-rus.pdf>

- 18) Попова Н., Интервью с Лидевью Эделькорт [Электронный ресурс]: Журнал Fashion United – декабрь 2016 – Режим доступа: <https://fashionunited.ru/novostee/moda/v-mode-proiskhodit-polnyj-khaos-lidevyu-edelkort/2016120816832>
- 19) Попова Н., Uniqlo: у российского рынка высокий потенциал [Электронный ресурс]: Журнал Fashion United – июль 2016 – Режим доступа: <https://fashionunited.ru/novostee/beezyes/uniqlo-u-rossii-skogo-rynka-vysokii-potentsial/2016072515714>
- 20) Сара Уэр, Как продвигать бренд в Instagram через агентов влияния [Электронный ресурс]: Интернет журнал о розничной торговле New Retail – март 2015 – Режим доступа: https://new-retail.ru/marketing/sotsialnye_seti/kak_prodvigat_brend_v_instagram_cherez_agentov_vliyaniya8438/
- 21) Скрупник Р., Как открытость бренда помогает продавать: исследования и рекомендации [Электронный ресурс]: Онлайн-сервис для публикации статей «PRNews» - ноябрь 2016 – Режим доступа: <https://spark.ru/startup/prnews/blog/18622/kak-otkritost-brenda-pomogaet-prodavati-issledovaniya-i-rekomendatsii>
- 22) ТОП-50 инновационных компаний мира [Электронный ресурс]: Ретинги TMN – апрель 2016 – Режим доступа: <http://1tmn.ru/ratings/world-ratings/top-50-innovacionnykh-kompanijj-mira-4140006.html>
- 23) Фаляхов Р., Чертова Дюжина проблем для России [Электронный ресурс]: Портал Газета. Ру – февраль 2017 – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2017/01/31/10503005.shtml#page3>
- 24) Шумский А., Выживут только дизайнеры: образ будущего моды [Электронный ресурс]: Отраслевое СМИ в области рекламы, маркетинга и PR Sostav.ru – апрель 2017 – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/publication/vyzhivut-tolko-dizajneri-obraz-budushchego-mody-26256.html>

- 25) Экспансия Uniqlo в регионы [Электронный ресурс]: веб-сайт Uniqlo.ru – 2017 – Режим доступа: http://www.uniqlo.com/ru/corp/pressrelease/2017/04/_uniqlo_nizhniy_novgorod_otkrytiye.html
- 26) 5 стереотипов о работе с блоггерами [Электронный ресурс]: Партнерский материал – март 2017 – Режим доступа: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2017/03/24/158813.phtml>
- 27) Apparel 50 [Электронный ресурс]: Рейтинг Brand Finance – 2017 – Режим доступа: http://brandirectory.com/league_tables/table/apparel-50-2017
- 28) Imran Amed, Achim Berg, Leonie Brantberg, and Saskia Hedrich, The state of fashion [Электронный ресурс]: McKinsey&Company Retail – декабрь 2016 – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А. 1 – Анализ макросреды среды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития	Характер влияния на организацию	
		Возможности	Угрозы
Политико-правовые факторы			
1. Таможенное регулирование	Ужесточение регламентов, требований		Срыв сроков поставки из-за задержек на таможне; изъятие продукции, не имеющей необходимых сертификатов
Экономические факторы			
1. Глобализация	Формирование единых стандартов одежды	Простота выхода на новые рынки (регионы России)	
2. Экономические санкции	Снижение платежеспособности населения		Снижение покупательной способности
3. Реальные располагаемые доходы	Снижение		Снижение покупательной способности
Социокультурные факторы			
1. Отношение к экологии	Приветствуется использование экологически-безопасных технологий и материалов	Позитивный имидж компании как социально-ответственной	
2. Уровень жизни	Относительно-низкий, возможен несущественный рост	Рост спроса на бюджетную одежду хорошего качества	
3. Отношение к моде	Растущий интерес	Продажа лимитированных коллекций (коллаборации с известными дизайнерами)	
Технологические факторы			
1. Роботизация	Ослабление вовлеченности человека в производственный процесс	Сокращение издержек на производство (ввиду снижения затрат на оплату труда рабочим)	
2. Информационные каналы	Развитие интернет-технологий	Низкие издержки на продвижение товара	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б. 2 – Анализ внутренней среды розничной торговли в США

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Маркетинг		
Жизненный цикл основных товаров	Базовые коллекции не требуют постоянного обновления	
Имидж товаров или услуг, их репутация и качество	Высокое качество	
Ценовая стратегия	Доступные цены	
Каналы сбыта		Отсутствие онлайн-заказов и доставки
Стимулирование продаж и реклама		Отсутствие информативной рекламы
Производство		
Эффект масштаба	Низкие издержки на производство	
Расположение объектов и их использование		Малое количество точек розничной торговли на территории РФ
Исследования и инжиниринг, новые технологии, инновации		Высокие затраты на разработку инновационных материалов
Полный цикл производства: от разработки дизайна до реализации	Быстрая реакция на изменение спроса	
Финансы		
Использование ресурсов холдинга Fast Retailing	Возможность некоторое время работать в убыток, удерживая цены ниже конкурентов	
Персонал		
Управленческий персонал; опыт и навыки	Богатый опыт работы, знания о компании, так как закрытая КП	
Кадровая политика		Закрытая КП – издержки на обучение
Организационная культура и организация управления		
Философия компании, нормы и ценности	Высокая социальная ответственность, производство товаров из экологичных материалов	
Имидж и узнаваемость бренда		Слабая узнаваемость в РФ