

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИНДУСТРИИ МОДЫ

Анна Сергеевна ХВОРОСТЯНАЯ

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник
Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем;
преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики,
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация
Khvorostyanayaas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>
SPIN-код: 0000-0000

История статьи:

Рег. № 127/2023
Получена 10.04.2023
Получена в
доработанном виде
19.04.2023
Одобрена 28.04.2023
Доступна онлайн
30.05.2023

УДК 338.1

JEL: G32, G34

Специальность 5.2.3

Ключевые слова:

легкая
промышленность,
индустрия моды,
стратегия,
конкурентное
преимущество

Аннотация

Предмет. Роль конкурентных преимуществ для предприятия легкой промышленности и индустрии моды.

Цели. Проведение стратегического анализа предприятия легкой промышленности и индустрии моды. Определение роли конкурентных преимуществ для стратегического лидерства предприятий легкой промышленности и индустрии моды (компании Inditex).

Методология. В научном исследовании применены методы экономического анализа и синтеза, сравнения и сопоставления. В статье используются известные концепции стратегического маркетинга и брендинга, а также методология стратегирования иностранного члена РАН В.Л. Квинта и отраслевая методология стратегирования в области легкой промышленности и индустрии моды – фэшн-стратегирование.

Результаты. На основе проведенного анализа обоснована гипотеза, что конкурентные преимущества играют наиболее значимую роль для формирования уникальной бизнес-модели, обеспечивающей стратегическое лидерство. Предложена концептуальная схема выявленных конкурентных преимуществ на основе цикла добавленной стоимости для отрасли.

Выводы. Результаты исследования могут быть использованы компаниями промышленного сектора для формирования собственных конкурентных преимуществ и укрепления позиций на рынке. Управленческая гибкость совместно с внедренными инновациями обеспечивают полноценное удовлетворение потребностей клиентов, что подтверждается экономическими и финансовыми показателями.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

Для цитирования: Хворостяная А.С. Стратегический анализ конкурентных преимуществ предприятия легкой промышленности и индустрии моды // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2023. – Т. 22, № 5. – С. 954 – 974.
<https://doi.org/10.24891/ea.22.5.954>

Введение

Легкая промышленность и индустрия моды являются важной сферой народного хозяйства. Помимо ресурсного обеспечения других отраслей важной продукцией, исследуемая отрасль обеспечивает базовые потребности в выражении своей

индивидуальности. Сектор индустрии моды является одним из самых динамично развивающихся вследствие рыночной волатильности, изменения технологических, демографических, промышленных, социальных и иных тенденций, а также интересов, вкусов и стилей потребителей.

Конкурентные преимущества компаний позволяют занимать лидерские позиции на рынке, лучше проходить трансформации вследствие изменений стратегических тенденций. Как отмечают специалисты, конкурентные преимущества предприятий легкой промышленности и индустрии моды лежат в плоскостях:

- принципов циркулярной экономики [1–4];
- правильных коммуникаций с потребителем, развитым стратегическим брендом и маркетингом [5–7];
- ресурсной обеспеченности [8];
- наличия стратегических документов [9, 10].

В 2022 г. группа компаний Industria de Diseño Textil S.A. (далее – Inditex) занимает 302-е место в глобальном рэнкинге Forbes Global 2000. В 2021 г. коммерческая продукция компании охватывает потребителей с 215 рынков в глобальном рыночном пространстве¹. Эта компания является одним из стратегических лидеров отрасли, оказывающих влияние не только на потребителей актуальной продукции сферы индустрии моды, но и на весь сектор в целом своими стратегическими принципами и высокими стандартами в области циркулярной экономики.

Наше исследование посвящено анализу феномена стратегических конкурентных преимуществ, которые позволили компании занять заметное место на потребительском рынке.

Стратегический анализ предприятия индустрии моды и легкой промышленности

Inditex была основана Амансио Ортега Гаона в Испании в 1963 г. Именно в этот год была открыта небольшая швейная мастерская Confecciones GOA, с которой началось стратегическое развитие крупного холдинга². Компания быстро развивалась и динамичное развитие было предопределено рядом реализованных стратегических решений.

В 1975 г. создается отдельный бренд Zara для выхода на розничный рынок. Компания так выстроила бизнес-процессы, связанные с продакт-менеджментом, что делала всегда только актуальные предложения для своих клиентов по всему миру.

¹ Annual Report. Inditex.

URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

² History. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history>

В основе актуальных предложений лежит учет вкусов, интересов и потребностей клиентов.

В 1985 г. было принято стратегическое решение о создании вертикально интегрированного холдинга Inditex, включающего разработку дизайна, производство, логистику, дистрибуцию и организацию продаж в магазинах. Вертикально интегрированная структура компании Inditex включает:

- собственные фабрики в Испании и Португалии, на которых производится около 40% пробных партий новых дизайнов;
- массовое производство, вынесенное в такие страны, как Бангладеш, Китай, Индия, Турция, Пакистан, Камбоджа, Вьетнам, Марокко и Португалия. Компания организовала стратегическое сотрудничество с 7,2 тыс. фабрик по всему миру, из которых 17% поставляют фурнитуру и ткани, а 82% занимаются пошивом одежды;
- 10 крупных логистических центров;
- 12 кластеров поставщиков.

Каждый бренд, входящий в группу компаний Inditex, управляется индивидуальным логистическим центром, где происходит хранение запасов и распределение по всем точкам продаж по всему глобальному рыночному пространству. Такая структура позволяет контролировать бизнес-процессы и поддерживать высокие стандарты качества по всему промышленному циклу.

В начале 1990-х гг. компания принимает решение о горизонтальной диверсификации и о работе на международном уровне. Она начинает экспансию на европейские рынки и на рынки других регионов – Северной и Южной Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона и др. Одна из компаний холдинга Zara ускорила международную экспансию: магазины стали открываться в Израиле, Японии, Турции, в Южной Америке и на Ближнем Востоке, а с начала 2000-х гг. – в странах Восточной Европы. С этого времени идет активное освоение разных ценовых сегментов и новых ниш, запускаются новые бренды.

В 2000 гг. компания становится публичной и выходит на финансовый рынок. Почти 26% было продано публичным инвесторам, оценка компании составила 9 млрд евро³.

С 2010-х гг. и по настоящее время компания занята разработкой и реализацией цифровой стратегии. Онлайн-ландшафт каждого бренда должен отражать ценностное предложение и гарантировать одинаковые впечатления, которые

³ Inside Zara. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/global/2001/0528/024.html?sh=408d0fee1e7f>

клиенты могут получать в розничном магазине. Доля онлайн-продаж всей группы в 2021 г. составляет более 25,5%, прирост за четыре года – почти 13%.

Сеть розничных магазинов Inditex, насчитывает 6,5 тыс. почти в 100 странах мира (*рис. 1, табл. 1*).

В 2022 г. группа компаний Inditex состояла из семи компаний в сфере легкой промышленности и индустрии моды (*табл. 2, 3*), которые объединены одной общей стратегической целью – первоочередной учет интересов и потребностей своих клиентов. Реализация данной стратегической цели происходит за счет создания актуальных коммерческих продуктов с учетом быстро меняющихся трендов и предпочтений потребителей, а также уникального дизайнерского стиля и креативного видения для каждого бренда в портфеле группы.

Ценностное предложение бренда Zara связано с предоставлением базового гардероба. Товары бренда Bershka ориентированы на молодую и активную аудиторию, которой близок уличный стиль, поэтому точки продаж выполнены в соответствующем стиле. Дизайн-код бренда даже нашел отражение в специально разработанной концепции «Сцена» – точки продаж с графическим дизайном и яркой колористикой оборудованы профессиональным освещением, медиа-панелями с видеопроекцией и музыкальным сопровождением. Для удовлетворения потребностей покупателей бренд имеет несколько линий с разными стилевыми особенностями – Bershka, BSK и Man. Massimo Dutti ориентируется на более состоявшуюся аудиторию, поэтому уникальное торговое предложение связано с предоставлением качественного коммерческого продукта. Для бренда Zara Home выбираются светлые тона для оформления помещений и натуральные фактуры, чтобы создать спокойную и комфортную домашнюю обстановку.

Наибольшую прибыль в 2021 г. компании Inditex принес бренд Zara (*рис. 2*).

Стратегическая диверсификация брендов с созданием разных ценностных предложений явилась важным и действенным управленческим решением – она еще больше повысила экономическую эффективность компании (*рис. 3*).

По состоянию на январь 2022 г. выручка компании составила 27,716 млн евро, а чистая прибыль – 3,243 млн евро. По сравнению с другими крупными стратегическими лидерами отрасли выручка Inditex больше на 40%, чем выручка Kering (группа компаний, работающая в сегменте люкс) и на 44%, чем выручка Chanel. Около 50% выручки Inditex обеспечивает европейский регион (кроме Испании), около 17,5% выручки приходится на США, 14,4% – на Испанию, а оставшиеся 19,7% приходятся на Азию и другие страны.

Все бренды компании объединены общей интегрированной сетью логистики, стратегического брендинга и продвижения, которую Inditex создавала с 1985 г. В основе ее лежит опыт дистрибуции автомобильной индустрии, который позволил

Inditex создать современную систему учета, позволяющую оптимизировать и организовывать поставки в рекордно сжатые сроки: Inditex поставляет одежду в магазины Европы в пределах 24 часов, в магазины остального мира – в пределах 48 часов.

Можно отметить финансовую стабильность и устойчивость компании (табл. 4), за исключением 2020 г. Для всей отрасли легкой промышленности и индустрии моды пандемия COVID-2019 явилась серьезным испытанием и внешним шоком, который оказал влияние на весь цикл создания коммерческой продукции [11]. Многие компании обанкротились, закрыли производство и розничные магазины, изменили свои бизнес-модели, сократили штат. Однако для многих компаний этот несистемный риск стал триггером для изменений. Компания Inditex еще больше ускорила реализацию своей цифровой стратегии, которая позволила уже через год компенсировать потери.

Трудовые ресурсы играют серьезную роль при реализации стратегии компании любой отрасли [12]. В Inditex они составляют 165 тыс. чел. (рис. 4), из них 76% – женщины, средний возраст составляет 29 лет⁴. За 11 лет операционной деятельности численность сотрудников увеличилась почти на 65%.

Компания активно развивается в рамках разработанной стратегии в области занятости и поддержки работников. Стратегия также учитывает потребности работников для создания устойчивой производственной среды. Основным стратегическим приоритетом является формирование кооперационных долгосрочных связей между разными участниками, задействованными в цикле добавленной стоимости⁵. Для компании принципиально важно, чтобы все разделяли общие стратегические принципы: предпринимательский дух, неконформизм, инновации, вовлеченность и смирение⁶. Также компания поощряет социальную активность своих работников и стремится включать свои трудовые ресурсы в реализацию инициатив по продвижению ESG-повестки. В 2021 г. в рейтинг Financial Times Diversity Leaders компания повторно была включена как признанный европейский работодатель⁷.

Стратегический анализ конкурентных преимуществ компании Inditex

Используя методологию основателя отечественной школы стратегирования иностранного члена РАН В.Л. Квинта [13, 14] и разработанную методологию фэшн-стратегирования на ее базе [15], проведем анализ конкурентных преимуществ, необходимых для понимания факторов успешности компании [16–20].

⁴ Get to Know. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/documents/2021-review.pdf

⁵ Workers at the Center in 2021. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/37db60a4-0d6f-46df-b40a-047306925c7b/Inditex+Workers+at+the+Centre+2021.pdf?t=1657364844464>

⁶ Annual Report. Inditex.

URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

⁷ Там же.

Концептуальная схема конкурентных преимуществ, выявленных в ходе OTSW-анализа, представлена на *рис. 5*.

Отличительным конкурентным преимуществом группы компаний Inditex является гибкий механизм учета тенденций для создания актуальных дизайнерских и стилевых сочетаний, что находит отражение в миссии компании. Компания позиционирует себя как семью брендов, которые прославляют стиль, самовыражение и способность моды вносить изменения⁸. Стратегический документ – видение – корректируется в соответствии с шоками внешней среды, однако генеральная стратегическая цель не меняется – максимально удовлетворить потребность клиентов в одежде.

Стратегический подход компании базируется на инновациях – компания занимается не только инновациями в области дизайна, производства и логистики, но и в области стратегического управления. Ежедневно анализируются отзывы клиентов и обратная связь от магазинов, а также отчеты о стратегических тенденциях и закономерностях. Также в Inditex реализована интегрированная система управления запасами SINT и запатентованная единая цифровая архитектура для управления всеми бизнес-операциями Inditex Open Platform, что значительно повышает экономическую эффективность. С точки зрения ESG-стратегирования данные инновации обеспечивают минимизацию выброса углекислого газа, что повышает общественную эффективность.

Ценности группы компаний Inditex находят отражение в стратегических приоритетах, которые учитывают интересы акционеров, работников, поставщиков, сообщества и общества. К корпоративным ценностям можно отнести гибкость, проактивность, разнообразие, креативность, уважение прав человека, экологическую осведомленность и вклад в устойчивое развитие⁹. Компания закрепляет свои ценности в ряде политик, охватывающих широкий спектр бизнес-вопросов:

- политика в области прав человека;
- политика разнообразия и инклюзивности;
- политика корпоративной гражданской ответственности;
- политика закупок;
- налоговая политика;
- политика устойчивого развития;
- политика соблюдения требований;

⁸ About. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en.html

⁹ Annual Report. Inditex.

URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

- политика предотвращения криминальных рисков;
- дорожная карта устойчивого развития политики в области охраны труда и техники безопасности;
- кодекс поведения для производителей и поставщиков;
- кодекс поведения и ответственная практика.

Стратегическими принципами компании являются следующие.

Клиентоориентированность – Inditex создает актуальные коммерческие продукты для всех целевых групп. Инновации группы компаний с точки зрения повышения качества удовлетворенности клиентов направлены на совершенствование каждого этапа цепочки добавленной стоимости для минимизации негативных откликов, брака, потери экономической и общественной эффективности. Например, инновационная система RAIN RFID способствует удобной инвентаризации товаров в магазине и идентификации их на складе. С ее использованием покупатель направляется в ближайший магазин к конкретному рейлу или полке с товаром с учетом его геопозиции. Таким образом, система позволяет совершать покупки онлайн и получать их в магазине за 30 минут, что значительно экономит время для потребителя.

Гибкость в принятии стратегических управленческих решений – скорость реакции на внешние шоки является залогом успешного долгосрочного развития предприятия. В компании минимизирован процесс принятия стратегических управленческих решений путем внедрения запатентованной IT-архитектуры.

Непрерывное совершенствование – компания Inditex занимается постоянным мониторингом потребительских предпочтений и контролем качества в режиме реального времени. Она производит только те коммерческие продукты, которые пользуются популярностью, что подтверждается статистикой продаж и позитивной обратной связью от потребительского рынка.

Креативность – творческое видение 700 дизайнеров находит отражение не только в многообразии товарного ассортимента, но и в уникальном контенте для онлайн-представления брендов.

Омниканальность – омниканальные впечатления объединены в единую торговую платформу. Компания инвестирует как в реальный, так и виртуальный опыт клиента от бренда. Красивые архитектурные пространства с уникальным дизайном, интуитивный и удобный сайт создают бесшовный клиентский опыт.

Высокие стандарты – они предназначены не только для каждой группы трудовых ресурсов внутри компании, но также и для поставщиков сырья и материалов.

Компания стремится системно работать в области построения циркулярной экономики.

Минимизация негативного воздействия на окружающую среду – с возникновением тренда на ESG-стратегирование в корпоративном секторе экономики компания следит за выбросами углекислого газа, вопросами этики и гендерного равноправия. Внимание к устойчивому развитию присутствует на каждом этапе бизнес-процессов. Компания имеет собственную метрику эффективности ESG-повестки, она стремится внести свой вклад в глобальную трансформацию промышленного сектора.

Сформированная интегрированная бизнес-модель как важное конкурентное преимущество Inditex базируется на управленческой гибкости, трансфере информации, инноваций, технологий, знаний и опыта. Как отмечает сама компания, ключом к ее способу работы является непрерывный процесс централизованного анализа информации о результатах бизнеса, который позволяет принимать целесообразные решения, соответствующие бизнес-реалиям, и позволяет постоянно адаптироваться к фактическим условиям работы, будь то из-за изменений в тенденциях или в окружающей среде¹⁰. Такая адаптивность является важным конкурентным преимуществом, позволяющим беречь главный стратегический ресурс – время.

Заключение

Компания Inditex является одним из стратегических лидеров легкой промышленности и индустрии моды. Системная работа с информацией о клиентах и стратегических тенденциях и закономерностях позволяет компании оперативно интерпретировать ее в актуальные коммерческие продукты. Компания качественно управляет запасами, минимизирует омертвление капитала и способствует стратегической трансформации отрасли в направлении циркулярной экономики. Конкурентные преимущества компании по всей цепочке добавленной стоимости обеспечивают стратегическое лидерство, что находит отражение в различных глобальных рейтингах.

¹⁰ Unique Model. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/unique-model.html

Таблица 1**География размещения магазинов, входящих в Inditex Group, в 2018 г.****Table 1****Geography of location of Inditex Group stores in 2018**

Страна	Количество магазинов
Испания	1 635
Китай и Гонконг	624
Россия	547
Мексика	414
Италия	377
Великобритания	110
Бельгия	85
Израиль	79
Нидерланды	78
Бразилия	72
Индонезия	67
Республика Корея	67
Украина	65
Остальные страны мира	3 270
Итого...	7 490

Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Source: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Таблица 2**Характеристика брендов, входящих в Inditex, в 2022 г.****Table 2****Characteristics of Inditex brands in 2022**

Бренд	Год создания или присоединения к группе компаний Inditex	Сегмент	Специализация	Стратегическое ценностное предложение для потребителя
Zara	1975	Мужчины, женщины, дети	Одежда, сумки, обувь, аксессуары	Поддерживая очень тесные отношения со своими клиентами, дизайнеры Zara инстинктивно реагируют на их меняющиеся потребности, на последние тенденции и постоянную обратную связь, чтобы предлагать новые идеи для всех в нужном месте и в нужный момент
Zara Home	2003	Мужчины, женщины, дети, дом	Товары и одежда для дома; постельное и столовое белье; мебель, посуда, столовые приборы, предметы декора; парфюмерия	Бренд привносит утонченный и неподвластный времени дизайн в мир продуктов, которые улучшают повседневную жизнь и вдохновляют на новые пути самовыражения в доме
Pull&Bear	1986	Мужчины, женщины, унисекс	Одежда, сумки, обувь, аксессуары	Бренд отражает дух энергичной молодежи. Игриво смешивая последние веяния международной клубной сцены,

				глобальных социальных движений и миров искусства и музыки, бренд создает модные развлечения для тех, кто находится на переднем крае культуры
Oysho	1977	Мужчины, женщины, дети	Нижнее белье, пляжная одежда, товары для дома и спорта	Oysho интерпретирует вневременное и своевременное через призму сильной женской элегантности. Прославляя женщин и женскую форму, бренд сочетает моду и изящество с комфортом и качеством для активных и стильных женщин во всем мире
Stradivarius	1999	Мужчины, женщины, дети, унисекс	Одежда, обувь, аксессуары, товары для спорта	В то время как мода и тенденции постоянно развиваются, бренд олицетворяет неизменный стиль уверенности в себе, воплощает последние тенденции в одежде, которая позволяет людям комфортно выражать себя в любое время и в любом месте
Bershka	1998	Мужчины, женщины	Одежда, обувь, аксессуары, базовый гардероб	Бренд живет на стыке технологий, музыки и социальных сетей. Авангардный, захватывающий и основанный на опыте бренд существует для того, чтобы познакомить наиболее осведомленную городскую молодежь с новыми и актуальными тенденциями в моде
Massimo Dutti	1991	Мужчины, женщины	Одежда, обувь, аксессуары, сумки	Бренд воплощает утонченное видение естественной элегантности в современном мире, создает изысканную моду, чтобы служить вежливым и независимым людям, которые понимают, что качество стиля является истинным отражением качественной жизни

Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Source: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Таблица 3**Показатели деятельности брендов, входящих в Inditex, в 2022 г.****Table 3****Performance indicators of Inditex brands in 2022**

Бренд	Количество подписчиков в социальных сетях, млн чел.	Количество посетителей интернет-сайта, млн чел.	Количество магазинов, ед.	Количество стран, в которых открыты магазины, ед.	Количество стран, в которых есть интернет-магазины, ед.	Объем продаж, млн евро
Zara	116,2	4 134	2 131	96	154	19 586
Bershka	32	579	1 107	75	35	2 177
Pull&Bear	23	463	974	75	34	1 876
Massimo Dutti	12,9	240	766	76	37	1 653
Stradivarius	18,6	456	1 011	66	32	1 824
Oysho	10,6	115	678	55	34	600
Uterqüe*	1,4	41	92	17	32	101
Zara Home	13,1	195	603	68	38	50

* В 2021 г. бренд интегрирован в Massimo Dutti.

Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.htmlSource: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html**Таблица 4****Результаты финансового анализа деятельности компании Inditex в 2018–2021 гг.****Table 4****Results of financial analysis of Inditex activities in 2018–2021**

Показатель	2018	2019	2020	2021
EBITDA	5,457	7,598	4,552	7,183
EBIT	4,357	4,772	1,507	4,282
Net profit	3,448	3,647	1,104	3,25
Cash Flow	4,378	6,695	3,864	6,531
ROE, %	24	25	8	21
ROCE, %	31	32	10	28

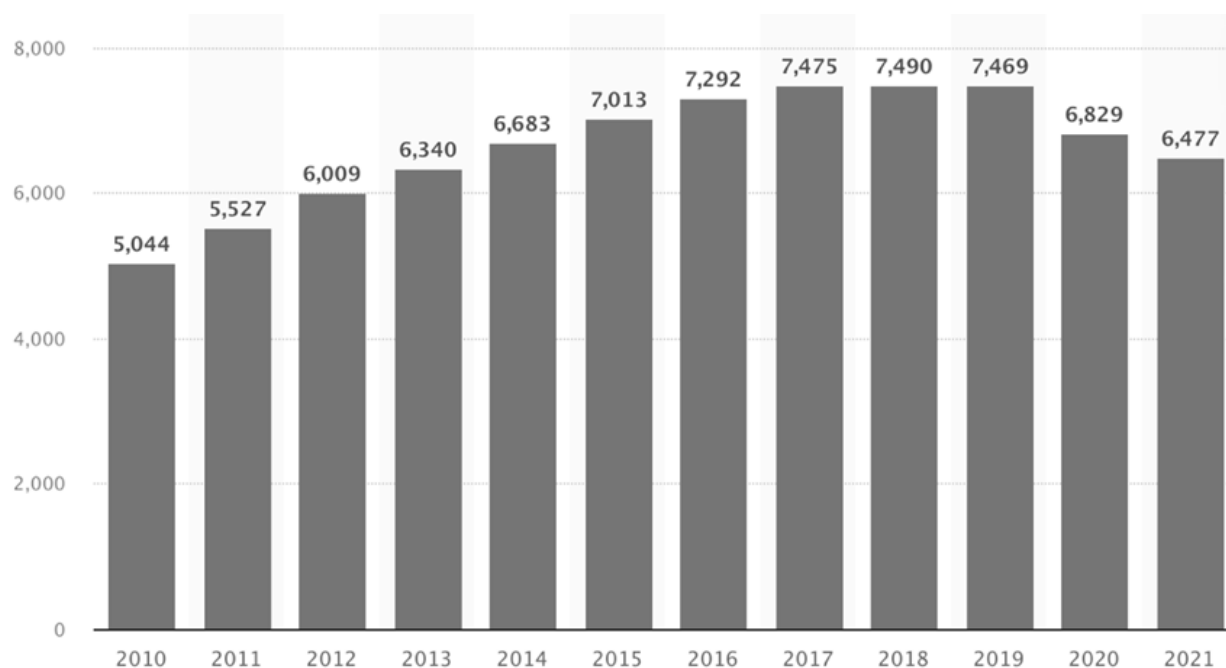
Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.htmlSource: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Рисунок 1

Динамика открытия розничных магазинов группы компаний Inditex в 2010–2021 гг., ед.

Figure 1

Dynamics of the opening of retail stores of the Inditex Group of companies in 2010–2021, units



Источник: Inditex. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/10161/inditex/>

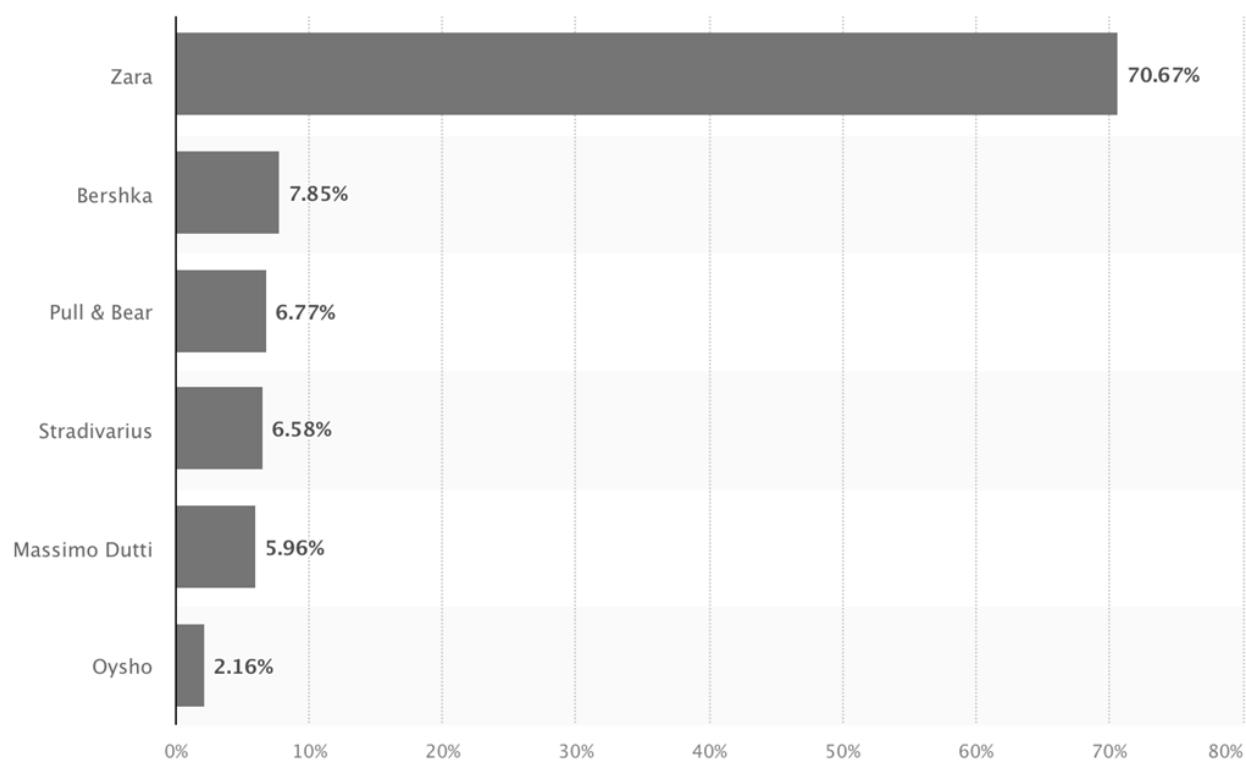
Source: Inditex. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/10161/inditex/>

Рисунок 2

Динамика продаж брендов, входящих в группу компаний Inditex Group, в 2021 г.

Figure 2

Dynamics of sales of brands belonging to Inditex Group of companies in 2021



Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

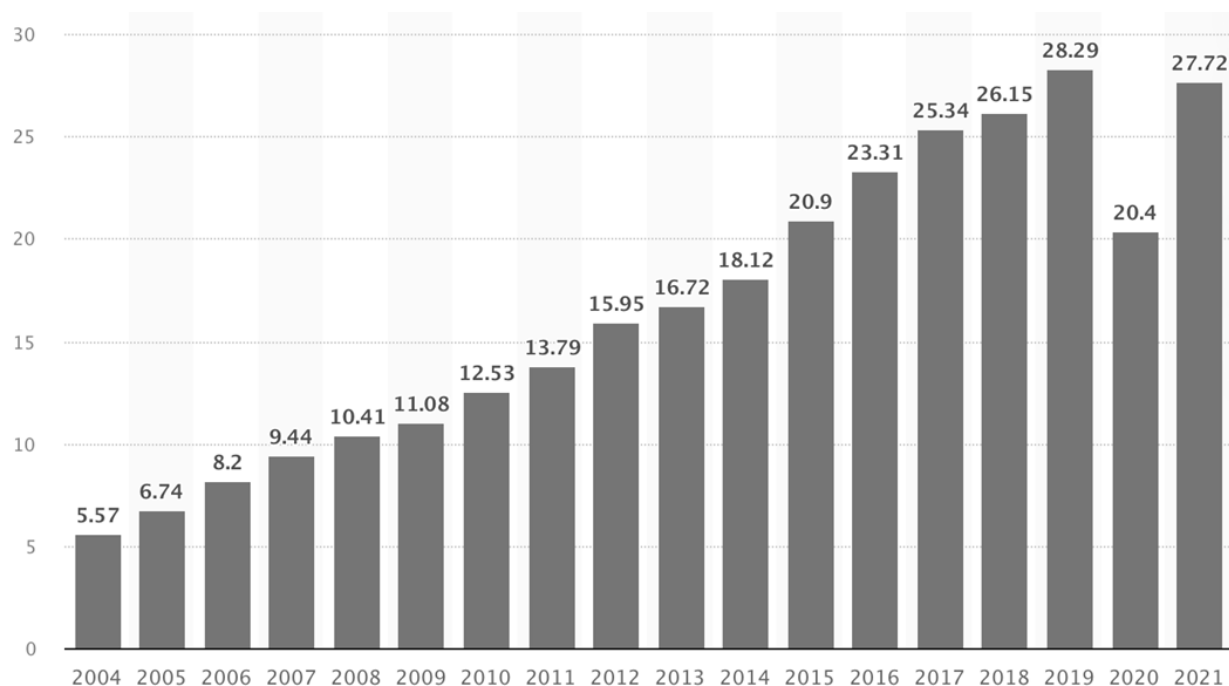
Source: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Рисунок 3

Динамика продаж Inditex в 2004–2021 гг., млрд евро

Figure 3

Dynamics of Inditex sales in 2004–2021, billion EURO



Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

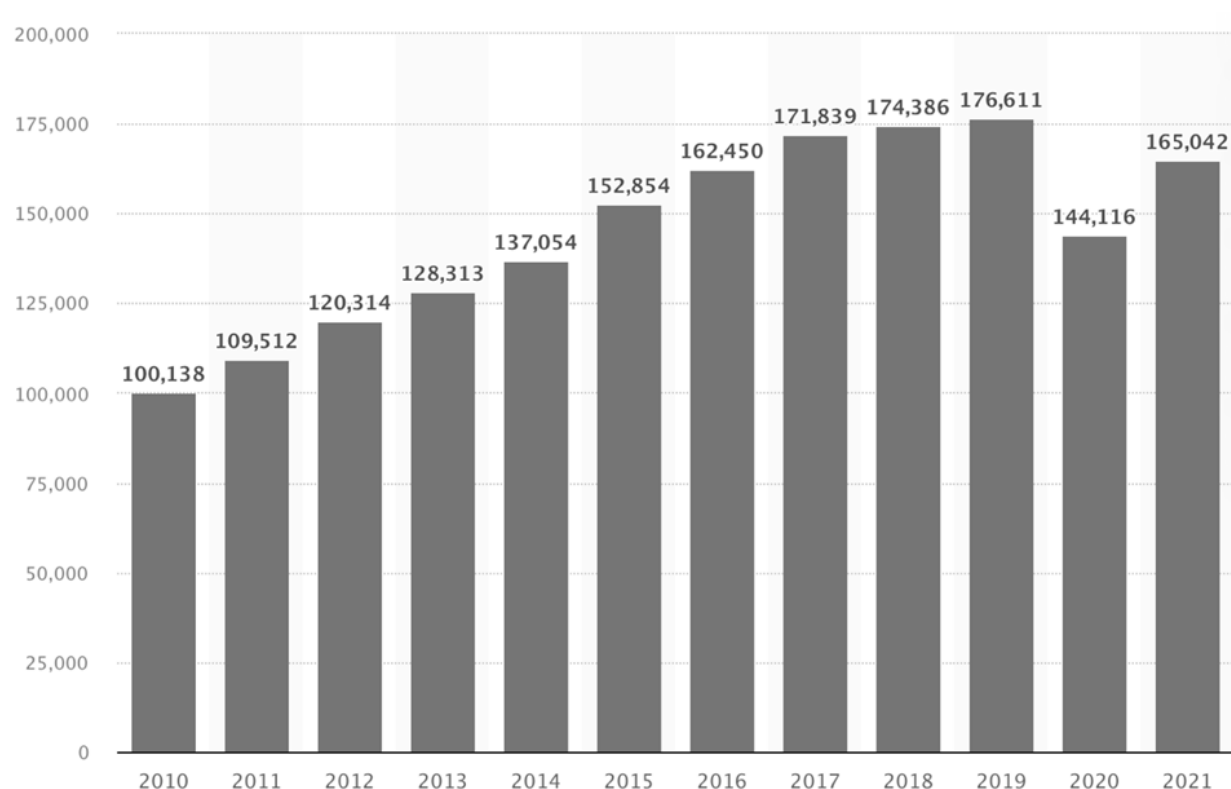
Source: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Рисунок 4

Динамика численности сотрудников Inditex в 2010–2021 гг., чел.

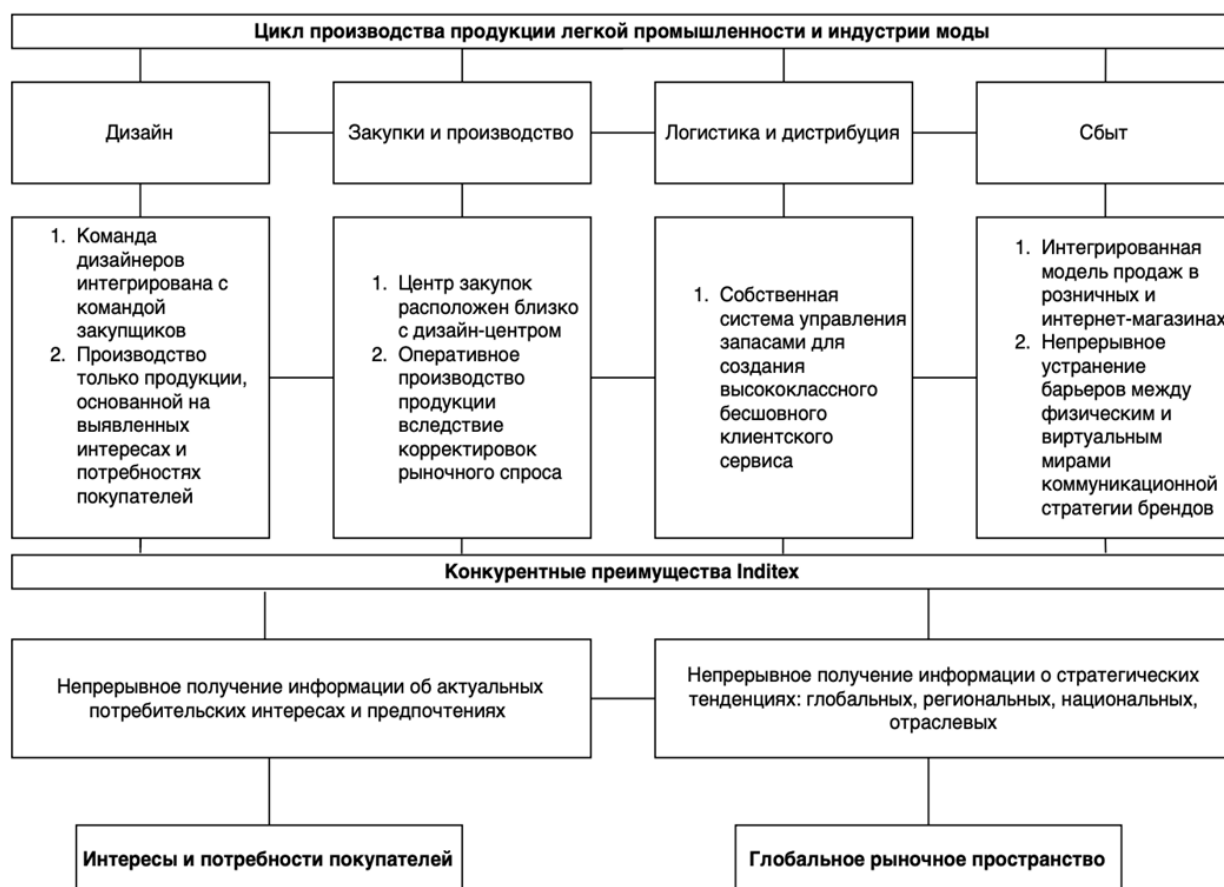
Figure 4

Dynamics of the number of Inditex employees in 2010–2021, people



Источник: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Source: Annual Report. Inditex. URL: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/2021-review/global-footprint-and-key-data-2021.html

Рисунок 5**Стратегические конкурентные преимущества компании Inditex****Figure 5****Strategic competitive advantages of Inditex**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Ivang R., Rana M.B. Better World Fashion: Circular Economy and Competitive Advantage. Ivey Publishing, 2019, 16 p.
2. Afni Regita Cahyani Muis, Ali Musa Harahap, Fadhlan Nur Hakiem. Sustainable Competitive Advantage of Indonesia's Creative Economics: Fashion Sub-Sector. *Tourism and Sustainable Development Review*, 2020, vol. 1, iss. 2, pp. 76–86. URL: <https://doi.org/10.31098/tsdr.v1i2.12>
3. Bora Ly. Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals. *Cogent Business & Management*, 2021, vol. 8, iss. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1944012>
4. Kuo-Feng Huang, Dyerson R., Lei-Yu Wu, Harindranath G. From Temporal Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of*

- Management*, 2015, vol. 26, iss. 4, pp. 617–636.
URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>
5. Melewar T.C., Gupta S., Czinkota M. Global business management for sustainability and competitiveness: The role of corporate branding, corporate identity and corporate reputation. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, iss. 3, pp. 285–286.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.012>
 6. Christian H., Elsa Irani Putri, Riska Fitra Dewi, Sevenpri Candra. The Influence of Product Innovation and Marketing Tools on the Competitive Advantage of Fashion Products in Jakarta Barat Area. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2020, vol. 9, pp. 841–843.
URL: <https://doi.org/10.35940/ijrte.D8839.079220>
 7. Shehadeh M., Almohtaseb A., Aldehayyat J., Abu-Al Sondos I. Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 2023, vol. 15, iss. 3, pp. 1–22.
URL: <https://doi.org/10.3390/su15032077>
 8. Assensoh-Kodua A. The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, vol. 17, iss. 3, pp. 143–152. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
 9. Thind R. Strategic Fashion Management: Concepts, Models and Strategies for Competitive Advantage. London, Routledge, 2017, 182 p.
URL: <https://doi.org/10.4324/9781315160344>
 10. Lewis B., Hawksley A. Gaining a Competitive Advantage in Fashion Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1990, vol. 18, iss. 4.
URL: <https://doi.org/10.1108/09590559010001105>
 11. Хворостяная А.С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 272 с.
 12. Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326.
URL: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
 13. Квинт В.Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
 14. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York, Routledge, 2015, 548 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
 15. Хворостяная А.С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // Экономика и управление. 2017. № 8. С. 67–74.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metodiki-finansovoy-strategii-v-upravlenii-aktivami-kreativnoy-ekonomiki?ysclid=lgksu1fyoh368763227>

16. *Porter M.E.* The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, iss. 1, pp. 78–93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
17. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2008. 720 с.
18. *Kotler Ph.* From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 1997, no. 55, pp. 67–75. URL: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness>
19. *Kapferer J.-N.* The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. Kogan Page Publishers, 2008, 560 p.
20. *Котлер Ф., Джайн Д.К., Мэйсинси С.* Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 224 с.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-039X
eISSN 2311-8725

Analysis of Competitive Ability

STRATEGIC ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF LIGHT INDUSTRY AND FASHION INDUSTRY ENTERPRISES

Anna S. KHVOROSTYANAYA

Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russian Federation
Khvorostyanayaas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Article history:

Article No. 127/2023
Received 10 April 2023
Received in revised form
19 April 2023
Accepted 28 April 2023
Available online
30 May 2023

JEL classification: G32,
G34

Keywords: light industry,
fashion industry, strategy,
competitive
advantage

Abstract

Subject. The article considers the role of competitive advantages for the light industry and fashion industry.

Objectives. The purpose is to perform a strategic analysis of the light industry and fashion industry enterprise, determine the role of competitive advantages for the strategic leadership of light industry and fashion industry enterprises (Inditex company).

Methods. The study employs methods of economic analysis, synthesis, and comparison, the well-known concepts of strategic marketing and branding, the methodology of strategizing by V.L. Kvint, a foreign member of the Russian Academy of Sciences, and fashion strategizing, the industry methodology of strategizing in the field of light industry and fashion industry.

Results. Based on the analysis, I substantiated the hypothesis that competitive advantages play the most significant role for the formation of a unique business model that provides strategic leadership. The paper offers a conceptual scheme of identified competitive advantages based on the value-added cycle for the industry.

Conclusions. The findings can be used by companies of the industrial sector to form their own competitive advantages and strengthen their positions in the market. Managerial flexibility together with implemented innovations ensure full satisfaction of customer needs, which is confirmed by economic and financial indicators.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

Please cite this article as: Khvorostyanaya A.S. Strategic Analysis of Competitive Advantages of Light Industry and Fashion Industry Enterprises. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2023, vol. 22, iss. 5, pp. 954–974.
<https://doi.org/10.24891/ea.22.5.954>

References

1. Ivang R., Rana M.B. Better World Fashion: Circular Economy and Competitive Advantage. Ivey Publishing, 2019, 16 p.
2. Afni Regita Cahyani Muis, Ali Musa Harahap, Fadhlan Nur Hakiem. Sustainable Competitive Advantage of Indonesia's Creative Economics: Fashion Sub-Sector. *Tourism and Sustainable Development Review*, 2020, vol. 1, iss. 2, pp. 76–86.
URL: <https://doi.org/10.31098/tsdr.v1i2.12>

3. Bora Ly. Competitive advantage and internationalization of a circular economy model in apparel multinationals. *Cogent Business & Management*, 2021, vol. 8, iss. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1944012>
4. Kuo-Feng Huang, Dyerson R., Lei-Yu Wu, Harindranath G. From Temporal Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 2015, vol. 26, iss. 4, pp. 617–636. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>
5. Melewar T.C., Gupta S., Czinkota M. Global business management for sustainability and competitiveness: The role of corporate branding, corporate identity and corporate reputation. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, iss. 3, pp. 285–286. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.012>
6. Christian H., Elsa Irani Putri, Riska Fitra Dewi, Sevenpri Candra. The Influence of Product Innovation and Marketing Tools on The Competitive Advantage of Fashion Products in Jakarta Barat Area. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2020, vol. 9, pp. 841–843. URL: <https://doi.org/10.35940/ijrte.D8839.079220>
7. Shehadeh M., Almohtaseb A., Aldehayyat J., Abu-Al Sondos I. Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 2023, vol. 15, iss. 3, pp. 1–22. URL: <https://doi.org/10.3390/su15032077>
8. Assensoh-Kodua A. The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, vol. 17, iss. 3, pp. 143–152. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
9. Thind R. Strategic Fashion Management: Concepts, Models and Strategies for Competitive Advantage. London, Routledge, 2017, 182 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315160344>
10. Lewis B., Hawksley A. Gaining a Competitive Advantage in Fashion Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1990, vol. 18, iss. 4. URL: <https://doi.org/10.1108/09590559010001105>
11. Khvorostyanaya A.S. *Strategirovanie industrii mody: teoriya i praktika* [Strategizing the fashion industry: Theory and practice]. St. Petersburg, RANEPa St. Petersburg Publ., 2021, 272 p.
12. Novikova I.V. [Strategic management of labor resources]. *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*, 2018, vol. 11, no. 4, pp. 318–326. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>

13. Kvint V.L. *Teoriya i praktika strategirovaniya* [Theory and practice of strategizing]. Tashkent, Tasvir Publ., 2018, 160 p.
14. Kvint V.L. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York, Routledge, 2015, 548 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
15. Khvorostyanaya A.S. [Using Financial Strategy Techniques to Manage Creative Economic Assets]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2017, no. 8, pp. 67–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metodiki-finansovoy-strategii-v-upravlenii-aktivami-kreativnoy-ekonomiki?ysclid=lgksu1fyoh368763227> (In Russ.)
16. Porter M.E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, iss. 1, pp. 78–93.
URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
17. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2008, 720 p.
18. Kotler Ph. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 1997, no. 55, pp. 67–75. URL: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness>
19. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page Publishers, 2008, 560 p.
20. Kotler Ph., Jain D.C., Maesincee S. *Manevry marketinga. Sovremennye podkhody k pribyli, rostu i obnovleniyu* [Marketing Moves: A New Approach to Profit, Growth and Renewal]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2003, 224 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.