

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Анализ и разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга

УДК 338.1328

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Фомченкова Светлана Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Краковецкая Инна Валентиновна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
Универсальные компетенции	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой менеджмента
_____ Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2B1	Фомченковой Светлане Викторовне

Тема работы:

Анализ и разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования – комплекс маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». Предмет данной работы – разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга. Вид деятельности – розничные магазины одежды и товаров для дома.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Определение комплекса маркетинга. Рассмотрение современных подходов продвижения. Анализ комплекса маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». Определение и описание производимой продукции.

	Разработка рекомендаций для развития комплекса маркетинга.
Перечень графического материала	1. Динамика прибыли по отношению к прошлому году в процентах. 2. Диаграмма структуры ассортимента нательного белья 3. Данные о волокнистом составе женской коллекции 4. Доли натуральных и синтетических волокон в составе сырья 5. Данные о волокнистом составе мужской коллекции 6. Данные о волокнистом составе детской коллекции 7. Количество магазинов H&M и ее конкурентов в России 8. Тренды поисковой системы «Google» 9. Путь покупателя в компании H&M 10. Пять сил конкуренции Портера 11. Сравнительный график активности подписчиков в группе "H&M Russia" по дням недели 12. Сравнительный график активности подписчиков в группе "H&M Russia" по часам 13. Сравнительный график активности подписчиков "H&M Russia" в зависимости от объема текста по дням недели 14. Сравнительный график активности подписчиков "H&M Russia" в зависимости от объема текста по часам
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Краковецкая Инна Валентиновна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2B1	Фомченкова Светлана Викторовна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 136 страниц, 15 рисунков, 39 таблиц, 22 использованных источников, 11 приложений.

Ключевые слова: рынок, конкуренты, исследование, услуги, маркетинг, комплекс маркетинга, интернет-маркетинг, бенчмаркетинг.

Объектом исследования является комплекс маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».

Цель работы – характеристика системы маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» и разработка рекомендаций по ее развитию.

В процессе исследования проводился анализ существующей системы маркетинга, макро и микросреды организации. Были обозначены точки роста и описаны рекомендуемые действия по развитию.

В результате исследования были разработаны рекомендации на основе комплекса микс-маркетинга 7П.

Область применения: маркетинговый комплекс предприятия.

Экономическая значимость работы заключается в повышении лояльности потребителей, увеличения конверсии онлайн-магазинов и на торговых точках, увеличение прибыли предприятия за счет формирования группы постоянных покупателей, повышение рентабельности компании.

В будущем планируется внедрить описанные рекомендации для развития комплекса маркетинга через систему развития персонала «программа талантов» и личном обращении в главный офис компании в Российской Федерации.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Маркетинг – Организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах.

Бенчмаркетинг – это процесс изучения и оценки товаров, услуг, менеджмента и опыта тех компаний, которые являются признанными лидерами в сегменте, области.

Интернет-маркетинг – практика использования всех аспектов традиционного маркетинга в Интернете, с целью продажи продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними

Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю неких переменных факторов маркетинга, учет этих факторов, воздействие на них, манипуляция ими позволяет фирме вызвать желательную ответную реакцию со стороны рынка.

Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	9
1 Теоретические аспекты комплекса маркетинга	11
1.1 Понятие и сущность комплекса маркетинга.....	11
1.2 Элементы комплекса маркетинга и их роль в повышении конкурентоспособности компании.....	13
1.3 Современные методы продвижения и сбыта товара на рынке.....	16
2 Анализ деятельности компании «Н&М»	27
2.1 История и характеристика деятельности компании «Н&М»	27
2.2 Определение производимой продукции	32
2.3 Определение основного и вспомогательного времени выполнения операций	34
2.4 Расчет технико-экономических показателей.....	35
3 Пути развития комплекса маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауритц».....	42
3.1 Анализ существующего комплекса маркетинга компании	42
3.2 Исследование внутренней и внешней среды компании	66
3.3 Разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга компании... ..	68
4 Социальная ответственность.....	87
Заключение	102
Список используемых источников.....	104
Приложение А Организационная структура компании	108
Приложение Б Рациональные и эмоциональные мотивы	109
Приложение В Мотивационные таблицы сегментов	110
Приложение Г Описание технологического процесса производства жакета... ..	112
Приложение Д Технологическая схема потока.....	115
Приложение Ж Анализ внешней среды по модели Портера.....	120

Приложение З Анализ внутренней среды организации	125
Приложение К SWOT-анализ организации	128
Приложение Л Популярное содержание контента	134
Приложение М Недельный план контента в группе	135
Приложение Н Анкета оценки сотрудников	137

Введение

Рынок – сложное явление, развивающееся в соответствии с экономическими законами и обладающее сложной иерархически построенной структурой. Он вовлекает в свою сферу миллионы юридических и физических лиц, вступающих в отношения купли-продажи. Для того чтобы разобраться в действии рыночного механизма, понять, что сулит предпринимателю рыночная ситуация – выгоду или разорение, необходимо обеспечить «прозрачность» (информативность) рынка и предсказуемость его развития. Предприниматель заинтересован в ограничении стихийности рыночных процессов, в том, чтобы рынок был упорядочен, а рыночные операции базировались на определенных научных принципах, которые позволили бы оптимизировать затраты и планировать соответствующую прибыль.

Маркетинг позволяет предсказать поведение конкурентов и потребителей на рынке и помогает составить стратегии поведения для максимизации прибыли и обеспечения рентабельности предприятия.

Актуальность выбранной темы исследования состоит в том, что на сегодняшний день существует множество теорий и способов продвижения товара или услуги на рынке. При этом появляются и развиваются новые технологии, каждая из которых способна обеспечить фирме преимущества и уникальность. Однако не многие организации способны мобильно реагировать на каждое изменение, особенно такие гиганты индустрии быстрой моды как «H&M» или «Inditex».

Цель данной работы заключается в характеристике системы маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» и разработке рекомендаций по ее развитию.

Объектом исследования – комплекс маркетинга. Предметом данной работы является разработка рекомендаций.

У компании «H&M» более 4000 магазинов по всему миру. С точки зрения визуального представления товара и ассортимента, все торговые точки

идентичны друг другу за некоторыми исключениями. Однако качество предоставляемого сервиса отличается. Практическая значимость данной работы заключается в разработке рекомендаций по созданию единого сервиса, соответствующего принципам компании, на территории Российской Федерации в торговых точках и интернет – пространстве. Для увеличения конвертируемости магазинов, привлечения лояльных покупателей и роста прибыли предприятия.

1 Теоретические аспекты комплекса маркетинга

1.1 Понятие и сущность комплекса маркетинга

Термин «маркетинг» появился впервые в начале XX в. в США, а спустя всего лишь 15–20 лет он проник и начал активно использоваться во многих странах мира¹. Свое развитие маркетинг начинает в 1960–1970 гг., влияние на это оказывают как внешние, так и внутренние факторы:

- возросший уровень жизни;
- увеличение части располагаемого дохода;
- повышение качества предоставляемых услуг социальной сферы;
- развитие систем сообщения (люди активно начинают путешествовать, привозя с собой не только новые товары, но и новые потребности);
- желание с пользой для себя проводить свое свободное время.

В связи с этим предприниматели начинают исследовать данные факторы с целью совершенствования своих товаров, увеличение продаж и максимизации прибыли. В эти маркетинговые программы фирмы закладывают мероприятия по улучшению качества товара, его ассортиментных групп, исследование покупателей, потенциальных конкурентов, задачи ценовой политики, способы и приемы увеличения спроса и многое другое.

Функции маркетинга бывают следующих видов:

- аналитическая;
- производственная;
- сбытовая;
- управленческая;
- контрольная.

¹ Ф. Котлер, К. Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.

Комплекс маркетинга (часто называют маркетинг-микс) — это набор инструментов (объектов, процессов и функций), манипулируя которыми маркетологи наилучшим образом удовлетворяют нужды клиентов. Иными словами, комплекс маркетинга — это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, учет этих факторов, воздействие на них, манипуляция ими позволяет фирме вызвать желательную ответную реакцию со стороны рынка. Таким образом, под комплексом маркетинга понимается переменные, находящиеся под контролем у маркетинга².

Примерно в 1940-х гг. появляются первые попытки систематизировать инструменты маркетинга. В одной из публикаций Джеймса Каллитона (Culliton, J. 1948) возникает новый термин "marketing mix" (комплекс маркетинга)³.

В 1953 термин "marketing mix" используется в одном из документов Американской Ассоциации Маркетинга (Нейлом Борденом, Neil H. Borden). Примерно к концу 50-х гг. Нейл Борден использует в этом качестве модель из 12 элементов: планирование продукта, ценообразование, брендинг, каналы дистрибуции, личные продажи, реклама, продвижение, упаковка, демонстрации, обслуживание, физические свойства, поиск фактов и их анализ. В 1964 Джерри Маккарти (Jerry McCarthy) предложил модель 4Р - комплекс маркетинга из таких элементов, как продукт, цена, дистрибуция(место) и продвижение. В концепции Маккарти все четыре элемента комплекса маркетинга начинаются на букву "Р". В результате получилось название концепции – "4Р", во многом благодаря которому эта концепция получила столь широкую известность. Концепция Маккарти "4Р", была впервые опубликована в 1965 году в статье «The Concept of the Marketing Mix», автором которой являлся Нейл Боден⁴.

² Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381с.

³ Пашутин С.Б. Биологические предпосылки брендинга и феномены поведения потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 38–47.

⁴ Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2010. – 410с

В 1981 году Б.Бумс и Дж.Битнер (Bitner, J. and Booms, B.), разрабатывая концепцию маркетинга в сфере услуг, предложили дополнить комплекс маркетинга тремя дополнительными "Р": люди, процесс и физическое доказательство факта оказания услуги⁵.

1.2 Элементы комплекса маркетинга и их роль в повышении конкурентоспособности компании

Наиболее удобный в применении и раскрывающий суть деятельности компании — это комплекс 7П. В него входят следующие элементы.

Product: продукт.

Продавец, выбирая продукт, обязан понимать, чего хочет потребитель. Правильно выбранный продукт должен удовлетворять потребности потребителя полностью. Выбирая продукт, продавец основывается на нижеследующих показателях:

- Гарантия – сколько прослужит продукт;
- Функциональность – выполняет ли продукт те функции, которые нужны потребителю;
- Дизайн – упаковка продукта, привлечение потребителя;
- Надежность – качество продукта.
- Нацеленность на эти факторы делает счастливыми обе стороны рынка.

Price: цена.

Цена выбранного продукта формируется из нескольких частей. Первая часть – фактические затраты на производство продукта, вторая – запланированная конечная прибыль, третья – факторы психологии. Компания производящая продукт может быть нацелена на разные стратегии

⁵ Траут Джек, Райс Эл. Позиционирование. Битва за умы – Санкт-Петербург: Питер, 2015 – 352с.

ценообразования, но цель сводится к одному тезису – производитель хочет получить максимальную прибыль, потребитель – совершить выгодную покупку. Стоимость продукта может меняться в зависимости от эластичности спроса. Анкетирование или опросные листы помогают выяснить эластичен ли спрос на продукт.

Place: место.

Продукт необходимо распространить до конечного потребителя. Доставка до дома, до станции метро, до любого места, назначенного потребителем. Продавец должен организовать распространение так, чтобы клиенту было комфортно даже после покупки товара — это сервис после продажи. Снижение расходов на каналы сбыта, на посредников, на мерчандайзинг — важнейшая задача.

Promotion: продвижение.

Чтобы товар быстро продавался ему необходим толчок. Существует множество способов для «раскрутки» товара на рынке. Основная цель — вызвать желание у покупателей приобрести товар. Продавцы прибегают к различным хитростям для привлечения и удержания целевой аудитории, зафиксированной на своём товаре.

Конкурсы, контекстная реклама, крупные скидки на продукцию — все это поможет сделать покупателя счастливым, а значит и товар будет продаваться лучше.

People: люди.

Термин появился в связи с развитием маркетинга отношений и маркетинга услуг. Под термином «People» подразумеваются люди, способных оказать влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого рынка.

Важность данных людей вызвана тем, что они могут оказывать значимое влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого потребителя. Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

- программы, направленные на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании;

- методы работы с «лидерами мнений» и другими лицами, способными оказать влияние на мнение потребителей;
- программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов;
- программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала;
- методы сбора обратной связи.

Process: процесс.

Термин относится к B2B рынку и рынку услуг. Термин описывает процесс взаимодействия между потребителем и компанией. Данному взаимодействию уделяется особое внимание, так как именно оно служит основой для совершения покупки на рынке и формированию лояльности клиента.

В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно отражать программы, направленные на совершенствование процесса оказания услуг целевому потребителю. Цель – сделать приобретение и пользование услугой максимально комфортными для потребителя.

Примером важности процесса для рынка услуг служит процесс и скорость обслуживания в сети быстрого питания «McDonalds». Именно правильно отлаженный процесс взаимодействия формирует у сети одно из отличительных преимуществ — скорость.

Phesical Evidence: физическое окружение

Термин относится к B2B рынку и рынку услуг. Термин описывает то, что окружает потребителя в момент приобретения услуги. Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта.

В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно прописывать физическое окружение и его ключевые цели.

Примером важности физического окружения может служить важность обстановки номера пятизвездочного отеля.

1.3 Современные методы продвижения и сбыта товара на рынке

В наше время иметь собственный сайт – осознанная необходимость. Страницы в сети заводят не только для самовыражения, но и с целью продвижения товаров, услуг. И даже если сервер информационный, его владелец заинтересован в получении прибыли.

Создать хороший сайт – это полдела. Крайне важно добиться высокой посещаемости, чтобы как можно больше пользователей покупали товары, читали рекламные объявления, переходили на другие страницы по ссылкам. Подобные вопросы решают интернет-маркетологи. Интернет-маркетинг – это мероприятия, проводимые с целью продвижения товаров и услуг в сети, повышения узнаваемости бренда, лояльности покупателей к продукции рекламируемой фирмы.

Продажи в интернете более эффективны за счёт быстрого распространения информации и охвата значительной целевой аудитории в минимальные сроки⁶. Больших материальных затрат не требуется, однако цены некоторых заказов превышают стоимость традиционной рекламы.

Увеличение объёмов продаж невозможно без исследований. Интернет-маркетинг хорош тем, что даёт возможность провести максимально точные подсчеты. Владелец сайта или модератор отслеживает статистику покупок, перемещений пользователей по сайту. Специальные инструменты позволяют определить, сколько человек в единицу времени посещает сайт, на какие ссылки кликают чаще всего. Полученная таким образом информация используется для разработки рекламной кампании, повышения популярности сайта. Интернет-маркетинг – это наука, от успешного развития которой зависят результаты ведения бизнеса.

⁶ Андреева М.В. Психологические основы образования и функционирования бренда: дис. канд. психол. наук. – М., 2003. – 214 с.

Стратегии веб-маркетинга разрабатывают с учётом следующих компонентов: Объект продвижения: продукт, непродуктовый товар, услуга, бренд, личность. Предложение: чтобы потребители обратили внимание на продвигаемую продукцию, необходимо отметить конкурентные преимущества товара и (или) предложить бонусы, скидки, участие в акции. Необходимо разъяснить клиенту, в чём именно заключается его выгода. Целевая аудитория: люди определённого пола, возраста, профессии, социальной группы, у которых может быть востребован предлагаемый товар или услуга. Конверсия: посетители сайта – ещё не покупатели и клиенты. Сделать их таковыми помогают методы интернет-маркетинга. Продвижение – способы привлечения целевой аудитории, достижения максимальной конверсии для получения прибыли⁷.

Методов интернет-маркетинга очень много. Наиболее распространены следующие способы работы с клиентами:

- SEO. Вероятность посещения сайта (соответственно, ознакомления с рекламой) зависит от того, на какой строке выдачи расположена страница. Чаще всего пользователи переходят по первым десяти ссылкам. Остальные тысячи и даже миллионы сайтов остаются невостребованными. Чтобы этого не произошло, нужно хорошо поработать над поисковой оптимизацией.

- E-mail – создание тематической почтовой рассылки и размещение формы подписки на страницах сайта. Потенциальные покупатели и клиенты добровольно оставляют свои электронные адреса для получения рассылок. В результате формируется целевая аудитория.

- Директ (составление персональных писем). В отличие от спама подобные послания содержат личные обращения или название компании. Это повышает вероятность прочтения письма, а, следовательно, совершения покупки.

⁷ CMI. Content Marketing Strategy [Электронный ресурс]: All Your Snapchat Advertising Questions Answered, URL: <http://contentmarketinginstitute.com/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 22.05.2017

- Вирусный маркетинг. Этот способ реализуется при помощи таких инструментов, как распространение бесплатных ресурсов (видеороликов, компьютерных игр, приложений, электронных книг) со ссылками на соответствующий сайт или с просьбой порекомендовать страницу другу.

- Эмпирический маркетинг. Маркетологи не просто рассказывают о товаре, а задействуют чувственную сферу клиента, дают возможность пережить соответствующие эмоции.

- Видеоролики. Оригинальное, качественное видео привлечёт внимание большого количества пользователей. Возможно, кто-то пожелает поместить ролик на своём сайте или порекомендует видео друзьям.

- Метарынки: виртуальные площадки, на которых рассказывается о реальных объектах торговли, производителях и дистрибьюторах товаров.

Рассмотрим 3 главных преимущества современного интернет-маркетинга:

- Информативность. Потребитель получает максимум необходимой информации об услугах и продуктах: чтобы заинтересовать клиента, сведения о товаре должны быть не только полными, но и оригинальными (уникальными).

- Высокая результативность в сравнении с традиционной рекламой. Обычная реклама в СМИ и на билбордах стоит дорого и зачастую не окупает себя: охват аудитории широк, но не продуктивен. Такая реклама «на широкую ногу» используется скорее, как имиджевая, то есть служит для поддержания интереса (узнаваемости) какого-либо бренда или компании. Раскрутка товаров и услуг в интернете работает по другому принципу: посетитель сам находит такую рекламу, вовлекаясь в процесс в тот момент, когда набирает в строке поиска определенные слова и словосочетания.

- Большой охват целевой аудитории. Количество потребителей конкретного продукта в Интернете ничем не ограничено: в теории – это все пользователи Интернета, поскольку сделать заказ на приобретение товаров и услуг можно из любой точки планеты.

Основные стратегии в интернет-маркетинге.

1. Комплексный интернет-маркетинг. Набор услуг, которые позволяют наиболее продуктивно вывести и продвинуть продукт на рынок. У такого подхода результативность гораздо выше, чем при использовании одного единственного инструмента: только медийной рекламы или Youtube-продвижения.

2. Повышение узнаваемости бренда (PR). Задача данной стратегии — увеличить “эффект присутствия” компания в сети интернет, и повысить узнаваемость бренда. Инструменты:

- Качественный и интересный контент в своем блоге.
- Публикация информации о компании в СМИ.
- Рекламные кампании в социальных сетях.
- Конкурсы для подписчиков и новичков группы в социальных сетях.

3. Вирусный маркетинг. Одна из самых эффективных, но сложных стратегий. Ее суть в том, чтобы создать интересный контент, который все будут лайкать, репостить и просматривать десятки раз.

Создать подобный контент очень сложно, и для этого необходимо учитывать несколько факторов:

- Предпочтения своей аудитории.
- Их интересы и стремления.
- «Эмоциональное состояние» продукта (можно ли создать о нем смешное видео, или лучше придерживаться строгости).

Но даже если учесть все эти факторы, не факт, что пользователям такой контент понравится, и они будут им делиться.

Контент маркетинг

Одно из самых главных изменений, которое претерпевает традиционный маркетинг, касается появления интернет-маркетинга. Одно из подразделений данного направления – контент-маркетинг.

Необходимо обратить внимание на эффективность рекламных сообщений в интернете. Маркетинговое агентство «Marketing Insider Group» обозначил, что 2016 год будет годом блокирования рекламных сообщений в интернете. Всё больше пользователей устанавливают специальные приложения, которые позволяют скрывать рекламу на страницах сети. Такое положение говорит о том, что компании всё больше будут задумываться о вложении средств в маркетинг, который будет приносить пользователям тот контент, который они хотят увидеть. Агентство скомпилировало мнения выдающихся мировых экспертов в области маркетинга и сделала на основе их оценки прогноз, согласно которому наступает эра контент-маркетинга. Джо Пулицци, который является экспертом в области контент-маркетинга и основателем Института контент-маркетинга, соглашается с этим утверждением, выдвигая предположение, что компании всё чаще будут обращаться к партнёрству с нишевыми СМИ и блогерами, которые являются одним из самых массовых распространителей контента. Так, например, известный медиа-консультант Джей Байер полагает, что 2016 год будет годом видео-контента. Возможности социальных сетей осуществлять прямые трансляции, «Facebook Live», видео в «Periscope», «Instagram», «Vine» и в «YouTube» предоставляют пользователям не только визуальный, но ещё и аудио-контент, а также текстовой (возможность показа транскрипции у видео). В целом все эксперты склонны предполагать, что всё больше компаний должны обратить должное внимание на стратегию контент-маркетинга и уделить ему первостепенное значение.

Что дает контент-маркетинг.

Экспертность. Когда компания является активным игроком на рынке и делится своим опытом, она формирует о себе следующее мнение: “Эти ребята действительно хорошие специалисты и разбираются в вопросе – лучше купить у них”.

Повышение значимости сайта для поисковых систем. Полезный и интересный контент повышает значимость сайта. Как показывает наш опыт,

можно продвигать сайты конкурентных тематик и без ссылок, но с качественным и интересным контентом, размещаемым на самом сайте и сторонних ресурсах.

Повышение лояльности. Когда компания занимается контент-маркетингом, она помогает решить проблемы клиентов — тогда коммуникация строится на уровне ценностей. Вопросы с ценой отходят на второй план. Потенциальный клиент понимает, что компания может решить его проблему и более лояльно относится к стоимости продукта.

Капитализация. Это не активная и не таргетированная реклама, а исключительно работа по построению бренда компании.

Бенчмаркетинг

Бенчмаркинг (benchmarking) - представляет собой процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации⁸. Иногда, проводят сравнение внутри одной и той же организации. Цель этого процесса заключается в поиске улучшений тех аспектов, по которым проводится сравнение.

Как правило, бенчмаркинг применяет организация, которая хочет улучшить свою деятельность.

Для сравнения со своими процессами (или продуктами) выбирается компания, занимающая лидирующие позиции в том или ином вопросе. Не обязательно выбирать прямых конкурентов, чтобы провести бенчмаркинг. Для сравнения может выбираться компания из другой сферы деятельности, или работающая с другой группой потребителей.

Систематическое использование бенчмаркинга на практике началось в 1980-е годы⁹. Пионером в этой области часто называют компанию Xerox. Столкнувшись с зарубежным конкурентом, который по многим показателям демонстрировал более высокую производительность, руководители Xerox решили выяснить источники такого конкурентного преимущества, чтобы

⁸ Янч Джон. По рекомендации: Бизнес, который продвигает себя сам, пер. с англ. А.Кардаш; [науч. ред. В.Смирнов]. — М: Манн, Иванов и Фебер, 2015 – 272с

⁹ Дымшиц М.Н. Манипулирование покупателем. — М. : Омега Л, 2004. – 252 с.

скопировать или даже превзойти их. Поставленная задача была разбита на отдельные части, чтобы найти ответ на следующие вопросы:

1. Какая компания является наилучшей с точки зрения продукции, услуг и процессов?

2. Как эта компания добилась такого успеха?

Поставленная задача просто состояла в том, чтобы найти самых лучших и извлечь уроки из их опыта. Сегодня эти два вопроса продолжают оставаться основой бенчмаркинга.

В целом ключевые идеи бенчмаркинга заключаются в следующем:

- Выявление лучших в своем классе организаций.
- Получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки.
- Работа над самосовершенствованием за счет реализации изменений, направленных на достижение и перевыполнение установленных норм.

Метод бенчмаркинга не ограничивается только бизнес-процессами или продукцией. На самом деле за прошедшие годы компании продемонстрировали высокую изобретательность при выборе элементов бизнеса, рассматриваемых при бенчмаркинге.

При этом важно не забывать, что для успешного бенчмаркинга требуется выявить основные причины высокой эффективности. Если начинать полезно со сбора общей информации о том, чем занимаются другие компании, то конечная цель заключается в выявлении методов их работы. Термин «инструмент реализации» обозначает в бенчмаркинге основные факторы, позволяющие добиваться в компании высокой эффективности, например, в области производства продукции, бизнес-процессов или использования ресурсов¹⁰.

Продукция и услуги.

Одной из распространенных и естественных отправных точек является полная ориентация на выпускаемую компанией продукцию и проведение

¹⁰ Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. – М.: Юрайт, – 2014г. – 205с.

бенчмаркинга продуктов, услуг или всего предложения конкурента. Бенчмаркинг продукции улучшает общее понимание собственных конкурентных позиций на рынке и может в значительной степени опираться на вторичные исследования. Компаниям, предоставляющим услуги, сложнее проводить эталонное сопоставление с предложением конкурентов, поскольку эффективность услуг не так-то легко измерить, как в случае с материальной продукцией. Поэтому успешный бенчмаркинг услуг часто требует проведения большого числа интервью и полевых исследований.

Финансовые показатели.

Бенчмаркинг чистых показателей эффективности не всегда позволяет решить фундаментальные вопросы конкурентоспособности. Однако он помогает представить в количественной форме возможные достижения и поставить задачи. Кроме того, бенчмаркинг финансовой эффективности часто можно провести с относительно небольшими затратами, используя общедоступную информацию.

Бизнес-процессы.

Бенчмаркинг часто бывает нацелен на бизнес-процессы в силу самой структуры и эффективности данного метода. Бизнес-процессы имеют большое значение, поскольку они отражают возможности компании и тем самым очень близки к фундаментальным инструментам реализации конкурентоспособности. Часто оказывается, что две компании имели доступ к одинаковым ресурсам и базе клиентов, однако одна из них эффективнее организовала свои бизнес-процессы и обеспечила более высокое качество с меньшими затратами.

Тем не менее, сбор информации о процессах конкурентов является непростой задачей и может потребовать проведения значительных первичных исследований. При проведении бенчмаркинга бизнес-процессов конкуренты являются очевидным, но не единственным вариантом эталонного сопоставления. Зачастую хорошие результаты можно получить благодаря использованию источников информации во всей цепочке создания стоимости конкурента, включая поставщиков и дистрибьюторов. Кроме того, ценную информацию

могут представлять собой результаты бенчмаркинга по компаниям из других отраслей.

Стратегии.

Для принятия эффективных стратегических решений требуется знание стратегии конкурентов. Однако, как и в случае с процессами, провести анализ стратегий бывает нелегко. Из открытых источников можно получить значительный объем информации о стратегии компании, однако многие аспекты стратегии никогда не раскрываются публично. Несмотря на это, все же существуют возможности проведения успешного бенчмаркинга стратегий на основе результатов первичных исследований и анализа стратегии компании с помощью рассуждений.

Функции, группы и организации.

Бенчмаркинг призван выявлять не только то, чем занимаются другие компании, но и то, как им удастся это сделать. Поэтому изучение структуры и организации работы в компании является одной из общих тем при проведении бенчмаркинга. Речь может идти о любом аспекте организации работы компании: утвержденных функциях или созданных группах, подразделениях и бизнес-единицах, количестве работающих в них сотрудников и т. д. Частью бенчмаркинга организации может стать даже составление характеристик на отдельных лиц.

Использование социальных медиа, например, веб-сайтов для налаживания профессиональных контактов, стало новым надежным источником информации для проведения бенчмаркинга такого типа. Этот способ позволяет снизить затраты на выезд специалистов и дорогостоящие первичные исследования, а при относительно незначительных усилиях позволяет открыть для себя большой объем ценной информации.

Основные этапы бенчмаркинга включают в себя:

1. Определение, анализ и детализация объекта бенчмаркинга. В качестве объекта могут быть выбраны процессы, услуги или продукты организации. На этом этапе важно понять, сколько ресурсов и усилий

организация готова потратить на процесс бенчмаркинга - будет ли это разовое мероприятие или бенчмаркинг станет постоянной практикой организации.

2. Выявление и определение характеристик, по которым будет проводиться бенчмаркинг. Это могут быть важные потребительские свойства продукта или услуги, или параметры качества процесса.

3. Формирование команды бенчмаркинга. В команду лучше включать специалистов из различных подразделений организации, чтобы была возможность более широко и объективно оценить возможности как своих процессов (продуктов, услуг), так и процессов (продуктов, услуг) партнеров по бенчмаркингу.

4. Выбор партнеров по бенчмаркингу. В качестве партнеров могут выступать организации-лидеры, добившиеся успеха в реализации интересующих характеристик (определены на этапе 2). Партнером может быть одна организация или несколько. Если выполняется внутренний бенчмаркинг, то такими партнерами будут смежные подразделения, процессы или продукты, предоставляемые самой организацией.

5. Сбор и анализ информации, необходимой для сравнения. Чтобы провести сравнение может потребоваться представить полученную информацию в том же виде, как она представляется внутри организации. Например, если сравниваются технические характеристики продукта, то у разных производителей набор этих характеристик может различаться. Характеристики необходимо будет привести к единой «базе».

6. Проведение оценки возможности организации в достижении необходимых характеристик в сравнении с партнером (или партнерами) по бенчмаркингу. Оценка может проводиться различными методами, которые позволяют оценить существующий «разрыв» между работой собственной организации и работой партнера по бенчмаркингу (например, с помощью GAP – анализа).

7. Определение возможных изменений существующей практики работы. Создается «видение» будущего состояния организации. Это видение

должно быть основано на результатах адаптации процессов партнера по бенчмаркингу к условиям своей организации.

8. Разработка стратегических целей и планов по их реализации для достижения желаемого уровня характеристик. В зависимости от масштабности изменений планы могут затрагивать изменение процессов, системы управления, организационной системы, культуру исполнения работ и др. аспекты.

9. Реализация запланированных изменений и постоянный контроль за ходом преобразований в организации. Если необходимо, то выполняются корректировки планов.

10. После достижения установленных целей и реализации планов принимается решение о повторении цикла и реализации всех этапов бенчмаркинга для новых условий.

Если принимается решение использовать бенчмаркинг в качестве одного из инструментов постоянного совершенствования, то он может быть выделен в отдельный процесс.

2 Анализ деятельности компании «Н&М»

2.1 История и характеристика деятельности компании «Н&М»

Н&М (Hennes&Mauritz) — шведская компания, крупнейшая в Европе розничная сеть по торговле одеждой. В 1947 году Эрлингом Перссоном был открыт магазин женской одежды Hennes (швед. «для неё») в городе Вестерос (Швеция). Позже, в 1968 году Эрлинг Перссон приобретает магазин для охотников и рыболовов Mauritz Widforss. В ассортимент добавляется линии одежды для мужчин и детей, название компании изменяется на Hennes & Mauritz. К началу 70-х годов прошлого века, магазины компании встречались уже не только в Швеции, но и других странах Западной Европы. Началось все с Норвегии, затем были Великобритания и Германия. Ну и так далее.

В 80-е годы бразды правления принимает сын Эрлинга — Стефан Перссон. Ему то и принадлежит идея продаж именно недорогой (но не в ущерб качеству) продукции. Начинается распространение Н&М по всему миру. Тогда-то и появляется принцип «Fashion and quality at the best price» — «Мода и качество по лучшей цене». Сейчас компания преобразовала и расширила свою миссию: «Модная и качественная одежда по привлекательным ценам с заботой об окружающей среде».

На сегодняшний день, бренд Н&М входит в сотню наиболее дорогих мировых брендов. Магазины (в том числе и на франчайзинговой основе) встречаются практически во всем мире — их количество исчисляется уже тысячами и продолжает увеличиваться. На компанию работают десятки тысяч человек.

Штаб-квартира компании находится в Стокгольме, Швеция (Stockholm, Sweden).

Компания осуществляет производство и торговлю одеждой. Помимо одежды Н&М предлагает покупателям различные товары для интерьера

(подушки, текстиль и т. д.). На данный момент у компании открыто более 3000 магазинов по всему миру, в том числе и в России.

В компании работают 115 тысяч сотрудников.

Выручка в 2016 году составила 222,865 миллионов шведских крон. Это на 6% больше, чем в 2015 году (209, 921 миллионов шведских крон)¹¹.

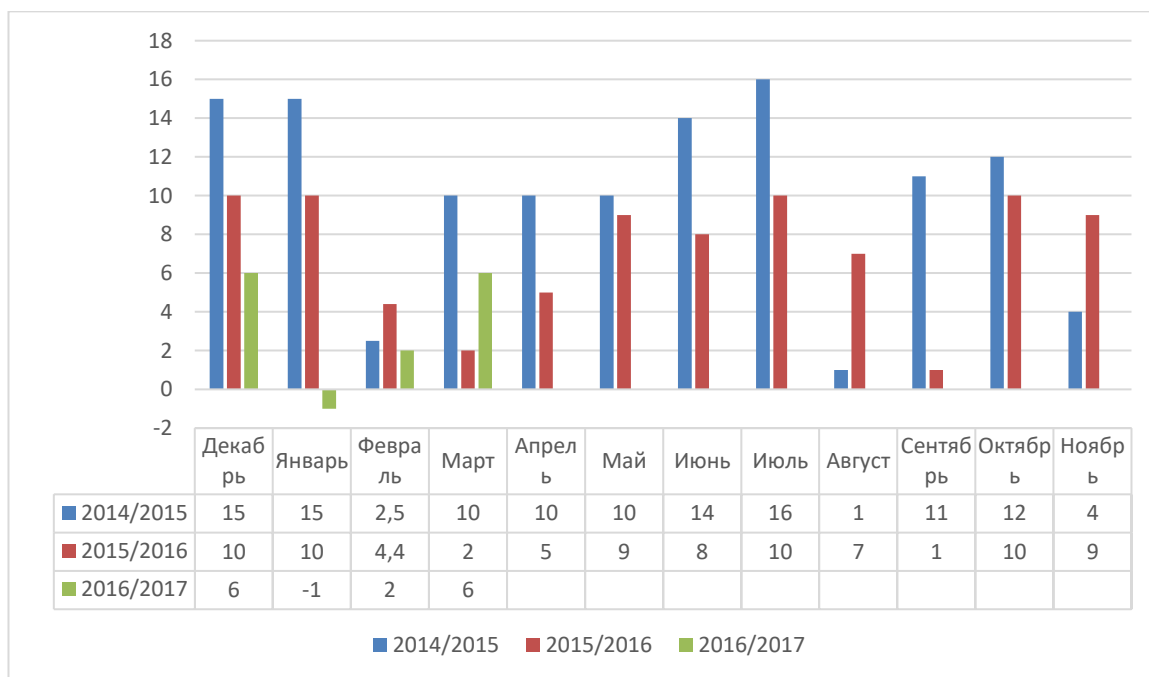


Рисунок 1 – Динамика прибыли по отношению к прошлому году в процентах

Как видно по диаграмме, прибыль компании каждый год увеличивается. Однако темпы роста падают, в 2016 году они впервые показали отрицательную динамику и уменьшились в два раза относительно 2014 года¹².

Положение в отрасли.

Шведская компания Hennes&Mauritz, одна из крупнейших в Европе и вторая в мире после группы компаний Inditex розничная сеть по торговле одеждой, пришла на российский рынок. Конкурируя с другими глобальными игроками на рынке в сегменте среднего класса, Н&М продает свои коллекции

¹¹ Annual Report 2016 [Электронный ресурс]: Full year Report H&M Hennes & Mauritz AB, URL: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 12.05.2017

¹² Annual Report 2016 [Электронный ресурс]: Full year Report H&M Hennes & Mauritz AB, URL: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 12.05.2017

аналогичного дизайна и качества по низким ценам. Средняя стоимость предмета одежды – 799-1499 рублей.

Производство товаров осуществляется независимыми поставщиками, прежде всего в странах Азии и Европы, а размещение заказов происходит через производственные офисы H&M на местах. Компания размещает заказы на производство на 300 предприятиях в разных странах. Шведский офис H&M отвечает в основном за маркетинг, рекламу и дизайн компании, а офис в Азии курирует вопросы сотрудничества с производителями.

Коллекции создаются совместными усилиями модных дизайнеров, модельеров и закупщиков H&M. Чтобы поймать грядущие тренды, компания проводит постоянный мониторинг окружающего мира и черпает вдохновение из уличной моды, кино, путешествий и других культур, а также из СМИ, институтов, изучающих мировые тренды, на торговых выставках и ярмарках, из истории моды. Общие темы коллекций обычно планируются в среднем за год до выхода, тогда как новейшие тенденции могут быть подхвачены в последний момент.

Таблица 1 – Краткая характеристика компании H&M

Название рынка	Массмаркет одежды (Бридж-бренды (bridge): contemporary и mass)
Тип конкуренции	Чистая конкуренция
Место в цепочке поставок	Розничные предприятия
Тип выбора продукта	Glory (то, что выбирают по рекомендации. Продукт не имеет конкретных измеримых критериев – принцип: как все или не хуже других)
Товарные категории	B2C (клиент)
Чистота покупок	2-3 в месяц
Тип покупки по Асселю	Сильная вовлеченность
Тип покупке в месте продаж	Импульсные, частично запланированные
Тип продукта	Товар – одежда
Темпы развития рынка	Стабильный
Причины покупки	Позитивная (стремление потребителя одеваться в модную и качественную одежду по оптимальным ценам)

Менеджмент компании.

Как и в большинстве предприятий, в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» управление происходит через функции менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Функция планирования в компании реализуется в Шведском офисе раз в полгода перед стартом новой коллекции. После того как коллекция создана выбирают лучшего поставщика ткани, и лучшую фабрику. Компания представляет поставщику наши цели (какая коллекция, в какой срок должна будет сделана), а также сырье. Если поставщика все устраивает компания с ним подписывает контракт, но не долгосрочную перспективу, а только на ближайшие месяцы. Также у компании есть четкие цели по соблюдению всех трудовых норм работников и у поставщика. Несмотря на то, что собственных фабрик у компании нет, все же Н&М проводит проверку (контроль) соблюдения норм у своих поставщиков. Также этап контроля происходит и на стадии создания одежды.

Организация. Функция организации реализуется путем деления организации на подразделения и делегирования полномочий.

В Приложении А представлена структура организации компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». Данную структуру можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Справой стороны представлены функциональные подразделения, которые обслуживают бренды группы компании «Н&М». Внутри каждого бренда идет подразделение на линейную организационную культуру. У каждой страны есть главный офис и магазины, которые разделены по группам по географическому признаку. В каждом магазине представлена линейная структура, состоящая из директора магазина, менеджеров отделов и продавцов-консультантов.

Главной целью своей деятельности компания ставит:

1. Увеличение розничного товарооборота.
2. Получение прибыли.
3. Расширение ассортимента.
4. Удовлетворение покупательского спроса всех слоев населения.
5. Повышение культуры обслуживания покупателей.
6. Обучение обслуживающего персонала передовым методам торговли.
7. Внедрение новых научных разработок.
8. Предоставление качественной продукции.

Основной целью стратегии маркетинговых служб компании H&M привлечение покупателей за счет расширения ассортимента товаров, нацеленные на разные доходные уровни населения. В магазинах H&M каждый сезон обновляется коллекция, а старую продают с большими скидками.

Компания расширяла свою деятельность главным образом за счет открытия собственных магазинов, но иногда в соответствии с требованиями местных законов открывала небольшое количество магазинов в виде франшиз. В отличие от многих других компаний H&M до недавнего времени не спешила на бурно развивающийся китайский рынок, но в 2007 г. все же открыла свои торговые точки в Пекине и Шанхае. В 2017 году в мае компания открыла новую страну – Казахстан.

Оперативность пошива одежды. В H&M время от наброска будущей модели одежды до ее выхода на поток занимает три недели. Компания постоянно сокращает издержки, минимизирует затраты на производство, стремится уменьшить количество посредников. Тем не менее Zara справляется за две недели¹³. Разные изделия — разные сроки запуска в производство и продажу. Период от размещения заказа до появления изделия в магазине может длиться от нескольких недель до полугода.

¹³ О'Ши Ковадонга. Феномен ZARA – М: Эксмо, 2015 – 240с.

2.2 Определение производимой продукции

Проектируемое изделие предназначено для повседневной носки. Поэтому в порядке значимости к выбранному изделию предъявляются следующие требования:

- гигиенические – защита человека от воздействий неблагоприятных факторов внешней среды; обеспечение нормальной жизнедеятельности организма (кожное дыхание, газообмен); вентиляция пододежного слоя воздуха; поддержание теплового баланса благодаря выбору материала из ассортимента шерстяных тканей для пошива данного изделия;
- эксплуатационные – обеспечение удобства в носке благодаря достаточной свободе движений и правильному выбору застежек прочность и надежность в эксплуатации, характеризующиеся хорошим сопротивлением материалов и швов разрывным нагрузкам, формоустойчивостью деталей и износостойкостью материалов;
- эстетические – художественное оформление одежды, выражающееся в выборе прилегающего силуэта жакета и гармоничных пропорций частей одежды;
- функциональные – соответствие своему основному назначению, соответствие свойств ткани назначению модели и выбор ткани в соответствии с сезоном;
- экономические – проектируемое изделие характеризуется минимальной площадью деталей и, соответственно, минимальными отходами материалов при раскрое;
- технологические – уменьшение трудоемкости обработки за счет ликвидации отдельных операций, упрощения способов обработки, создания условий для максимальной механизации технологических процессов и повышения производительности труда.

Жакет выполняется из светло-голубой хлопчатобумажной ткани, имеет ассиметричную застежку на пуговицах, прилегающий силуэт, расширенную линию плеч и укороченный рукав. Обеспечено удобство в носке благодаря рукаву реглан.

Жакет прилегающего силуэта, с центрально-ассиметричной бортовой застежкой на пуговицах.

Полочки с рельефными швами от кокетки. Спинка с рельефными швами от кокетки. Рукав реглан, укороченный. Воротник стойка.

Таблица 2 – Характеристика выпускаемого изделия – жакет

Основные материалы	Прикладные материалы	Фурнитура
Хлопковая ткань Обладает гигроскопичностью, приятная на ощупь. Ткани из хлопка не подвержены сильной деформации при стирке и сушке. Прочность и устойчивость хлопкового волокна усиливается благодаря искусственным добавкам. Хлопковая ткань слабо поддается растяжению и усадке. Хлопковая ткань 300-320гр	Нетканый прокладочный материал с клеевым покрытием нанесенный точечным способом, 100% полиэфир.	Пуговица пластмассовая, с блестящим желтым покрытием, диаметром 22 мм, на ножке.

2.3 Определение основного и вспомогательного времени

выполнения операций

Таблица 3 – Расчет нормы времени и вспомогательного времени выполнения операции

Номер неделимой операции	Наименование неделимой операции	Разряд	Норма времени (сек)	Норма вспомогательного времени (сек)
1	Принять крой	3	37	5
	Заготовка			
	Обработка воротника			
2	Обтачать верхний воротник нижним	3	32	7
3	Обрезать уголки	2	7	15
4	Вывернуть, образуя кант, приутюжить	3	23	9
5	Проложить отделочную строчку	4	20	5
	Обработка рукава			
6	Стачать верхний срез рукава	3	66	22
7	Заутюжить шов	3	45	17
8	Проложить отделочную строчку	4	51	5
9	Стачать нижний срез рукава	3	45	18
10	Заутюжить шов стачивания	3	32	15
11	Застрочить низ рукава	3	30	9
12	Приутюжить шов застрачивания	3	20	10
	Обработка подборта и обтачки			
13	Притачать обтачку к подборту	3	20	8
14	Заутюжить шов	3	21	8
15	Обметать внутренний срез подборта и обтачки	3	26	13
	Обработка полочки			
16	Стачать боковую и среднюю часть полочки	3	21	15
17	Заутюжить шов	3	20	7
18	Проложить отделочную строчку	4	25	9
19	Притачать верхнюю часть полочки к нижней	3	21	8
20	Заутюжить шов притачивания	3	20	8
21	Проложить отделочную строчку	4	21	11
22	Обтачать борт подбортом	4	42	23
23	Вывернуть приутюжить шов обтачивания, образуя кант	3	32	18
24	Проложить отделочную строчку по борту	4	34	11
	Обработка спинки			
25	Стачать средние и боковые детали средней части спинки	3	25	8
26	Заутюжить шов	3	18	5
27	Проложить отделочную строчку	4	24	7
28	Стачать средний шов спинки	3	26	8

Продолжение таблицы 3

29	Заутюжить шов	3	19	10
30	Проложить отделочную строчку	4	21	11
31	Стачать нижние детали спинки	3	20	7
32	Заутюжить шов	3	19	8
33	Проложить отделочную строчку	4	20	7
34	Притачать к средней нижней части спинки	3	26	13
35	Заутюжить шов притачивания	3	18	10
36	Проложить отделочную строчку	4	24	8
	Итого по заготовке:		968	378
	Монтаж			
37	Стачать боковые срезы	3	59	28
38	Заутюжить шов	3	41	15
39	Втачать рукав в пройму изделия	4	66	22
40	Заутюжить шов	3	30	8
41	Проложить отделочную строчку	4	59	9
42	Втачать воротник в горловину изделия	4	67	32
43	Притачать обтачку к шву втачивания воротника	3	59	26
44	Закрепить обтачку по плечевым швам	3	21	20
45	Застрочить низ изделия	3	44	7
	Итого по монтажу:		446	167
	Отделка			
46	Наметить, обработать петли на изделии	3	45	9
47	Наметить, пришить пуговицы	3	44	11
48	Чистка изделия	2	28	52
49	Окончательная ВТО	4	130	30
50	Скомплектовать	3	53	31
51	Сдать на склад	3	46	90
	Итого по отделке:		346	163
	Итого:		1760	708

2.4 Расчет технико-экономических показателей

В приложении Д представлена технологическая схема потока с расчетом нормы выработки. Исходя из данных таблицы, рассчитаем поток.

Исходные данные: количество рабочих мест в потоке – 62 чел.

Наименование изделия – жакет.

Трудоемкость – 1760 сек.

Таблица 4 – Предварительный расчет потока

Наименование параметра	Расчетная формула	Единицы измерения	Расчет и результат
Количество рабочих в потоке	$N = \frac{K_{pm}}{K_{cp}}$	Чел.	$N = \frac{62}{1,15} = 54$
Такт потока	$J = \frac{T_{изд}}{N}$	Сек.	$J = \frac{1760}{54} = 32,592$
Выпуск единиц в смену	$B = \frac{T_{см}}{J}$	Ед.	$B = \frac{8 * 60 * 60}{32,592} = 883$
Длина поточной линии	$L_{п.л.} = K_{р.м.} * L_{р.м.}$	м	$L_{п.л.} = 62 * 1,2 = 74,4$
Площадь потока	$S = N * S_n$	м ²	$S = 54 * 6,2 = 334,8$

При комплектовании технологических операций в организационные учитывают ряд производственных требований. Одним из основных требований является соблюдение условий согласования времени организационных операций с тактом¹⁴.

Согласование времени операций с тактом процесса производят путём объединения нескольких неделимых операций в организационную в соответствии с основным и дополнительным условиями согласования. Для обеспечения высоких технико-экономических показателей процесса и выпуска качественной продукции при согласовании времени операций необходимо выполнять ряд производственных требований.

Соблюдать последовательность и неделимость технологических операций в соответствии с составленной технологической последовательностью обработки изделия для обеспечения высокого качества обработки и прямолинейного движения деталей. При этом могут быть допущены отклонения, не вызывающие ухудшения качества обработки и нарушения организации процесса.

Объединять неделимые операции, одинаковые по разрядам и по виду работ, для полного использования квалификации рабочих и оборудования. При этом могут быть допущены следующие отклонения:

¹⁴ Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 4-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 491 с

Объединять неделимые операции в одну организационную по технологической целесообразности. Это требование является одним из главных, так как обеспечивает высокое качество обработки узлов, повышает ответственность рабочих за их выполнение, сокращает затрату времени на вспомогательные приёмы. В соответствии с этим требованием иногда целесообразно объединять в одну организационную операцию даже разные по виду работ и разрядам неделимые операции, сосредоточивая обработку детали или узла на минимально возможном числе организационных операций бригады или потока.

$$T_{\max}/J = 130/30,952 = 4$$

$$T_{o.o} = (0,9-1,1-1,15) * J * k \text{ для потоков со свободным ритмом,}$$

где

$T_{o.o}$ – продолжительность выполнения операции, сек.;

k – количество рабочих на операции, чел.;

J – такт потока, с.

$$T_{o.o} = (0,9-1,1-1,15) * 32,592 * 1$$

$$T_{o.o} = (29,332-35,851-37,480)$$

$$T_{o.o} = (0,9-1,1-1,15) * 32,592 * 2$$

$$T_{o.o} = (58,665-71,7-74,961)$$

$$T_{o.o} = (0,9-1,1-1,15) * 32,592 * 3$$

$$T_{o.o} = (87,998-107,553-112,442)$$

$$T_{o.o} = (0,9-1,1-1,15) * 32,592 * 4$$

$$T_{o.o} = (117,331-143,404-149,923)$$

Таблица 5 – Определение фактического и расчетного количества рабочих

Номер организационной операции	Номер операции Затраты времени	Затрата времени организационной операции	Количество рабочих	
			Фактическое	Расчетное
Заготовка				
1	1/37	37	1	1,13
2	2/32	32	1	0,98
3	3/7 + 4/23	30	1	0,92

Продолжение таблицы 5

4	6/66 + 9/45	111	3	3,4
5	5/20 + 8/51	71	2	2,17
6	7/42 + 10/32 + 12/20	94	3	0,92
7	11/30	30	1	2,88
8	13/20 + 15/26+16/21+19/21	88	3	2,7
9	14/21+17/20+ 20/20	61	2	1,87
10	21/21+22/42+18/25	88	3	2,7
11	23/32	32	1	0,98
12	24/34	34	1	1,04
13	25/25+28/26+31/20+34/26	97	3	2,97
14	26/18+29/19+32/19+35/18	74	2	2,27
15	27/24+30/21+33/20+36/24	89	3	2,73
Итого по заготовке		931	28	28,53
Монтаж				
16	37/59	59	2	1,81
17	39/66	66	2	2,02
18	38/41+40/30	71	2	2,17
19	41/59	59	2	1,81
20	42/67	67	2	2,05
21	43/59	59	2	1,81
22	44/21+45/44	65	2	1,99
Итого по монтажу		446	14	13,66
23	46/45+48/14	59	2	1,81
24	47/44+48/14	58	2	1,77
25	49/130	130	4	3,98
26	50/53+51/46	99	3	3,03
Итого по отделке		346	11	10,59
Итого		1760	54	53,91

Технологическая схема потока

Изделие – жакет.

Расчетный выпуск изделий в смену – 883 ед.

Трудоемкость изделия – 1760 сек.

Такт потока, сек – 32

Фактическое количество рабочих, чел – 54

В Приложении Д представлена технологическая схема потока, с расчетом нормы выработки каждой операции.

Для определения степени загруженности потока, т.е. соответствия затрат времени на организационные операции такту потока, рассчитывают коэффициент их согласования.

Коэффициент согласования рассчитывают по формуле:

$$Kc = \frac{T}{N\phi * J}$$

Kc – коэффициент согласования;

T – трудоемкость изделия, сек;

J – такт потока, сек.

Если значение Kc для потоков со свободным ритмом – в интервале 0,98...1,02, то можно считать, что организационные операции скомпонованы удачно.

Расчет:

$$Kc = \frac{1760}{54 * 32} = \frac{1760}{1728} = 1,01$$

Поток согласован правильно.

Таблица 6 – Расчет длительности операций по специализации

Раз ряд	Время обработки по специальности						Общее время обработки по разрядом	Расчетное кол-во рабочих по разрядом	Сумма разрядов	Тарифный коэффициент	Сумма тарифных коэффициентов
	м	см	п/а	п р	р	у					
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-
2					35		35	1,07	2,14	1,096	1,172
3	186	334	89		159	332	1100	33,75	101,25	1,212	40,905
4	429	66				130	625	19,17	76,68	1,381	26,473
Итого	615	400	89		194	462	1760	53,9	180,07		68,55
Кол-во рабочих по специальностям	16	13	4		6	15	54				
Удельный вес	29,61	24,06	7,4		11,1	27,7	100				

Таблица 7 – Сводка оборудования

Класс машины	Количество оборудования	
	Основного	Запасного
Прямострочная промышленная швейная машина DDL-8700 Juki	16	1
Стачивающе-обметочные машины Juki MO-6716D-DE6-307	13	1
Пуговичная машина Juki MB-1800B	2	
Петельная машина juki MEB-3200SSMA	2	
Парогенератор ROTONDI VTO 38	5	
Гладильные столы Malkan EKO101K	5	
Гладильные столы Malkan UP 102B	4	
Отпариватель Suboom SV-CT/588T	4	
Итого	51	2

Таблица 8 – Расчет коэффициентов использования оборудования

Наименование показателя	Единица измерения	Расчетная формула	Расчет
Трудоёмкость изделия	Сек	$T = \sum tp.$	$T = 1760$
Выпуск изделий в смену	Ед.	$B = \frac{T_{см}}{J}$	$B = 28800/32 = 900$
Количество рабочих в потоке:			
Расчетное	Чел.	$Np = \frac{T}{\phi}$	$Np = 53,91$
Фактическое	Чел.	$N\phi = \frac{K_{рм}}{K_{ср}}$	$N\phi = \frac{62}{1,15} = 54$
Средний тарифный разряд		$R_{ср} = \frac{\sum r}{Np}$	$R_{ср} = \frac{180,07}{53,91} = 3,34$
Средний тарифный коэффициент		$Q_{ср} = \frac{\sum Q}{Np}$	$Q_{ср} = \frac{68,55}{53,91} = 1,27$
Стоимость обработки	Руб.	$Собр = \frac{T1 * \sum k}{B}$	$Собр = \frac{2460 * 68,55}{900} = 187$
Коэффициент механизации		$K_{мех} = \frac{\sum t}{T}$	$K_{мех} = \frac{34 * 67}{1760} = 1,2$
Коэффициент использования оборудования		$K_{ио} = \frac{\sum t}{J * n\phi}$	$K_{ио} = \frac{34 * 67}{32 * 33} = 2,15$

Исходя из результатов, полученных в таблице 8, можно сделать вывод, что фактическое и расчётное количество сотрудников оптимально, при

наличие небольшой погрешности. Коэффициент использования оборудования имеет положительный характер. Оборудование, используемое в производстве, загружено максимально. Для наращивания оборотов производства и равномерном распределении нагрузки на оборудование, рекомендуется увеличить количество станков и пропорционально этому количеству нанять сотрудников.

3 Пути развития комплекса маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауритц»

3.1 Анализ существующего комплекса маркетинга компании

Цели

1. Повышение прибыльности предприятия.
2. Повышение лояльности потребителей.
3. Формирование у потребителя и сотрудников образа HR-бренда.

Задачи

1. Анализ существующей маркетинговой политики компании.
2. Определение потенциальных зон роста.
3. Разработка рекомендаций по улучшению комплекса маркетинга.
4. Определение показателей эффективности.

Сегментирование

H&M обладает широкой линейкой товаров, которая ориентирована на несколько типов покупателей.

Таблица 9 – Сегментирование потребителей компании H&M

Характеристики	1	2	3	4
Пол	Женский	Мужской	Женский	Мужской
Возраст	12-25	12-25	25-65	25-60
Уровень дохода	Низкий и средний	Низкий и средний	Средний и высокий	Средний и высокий
Сфера занятости	Школьник, студент	Школьник, студент	Работающий	Работающий
Место проживания	Россия	Россия	Россия	Россия
Мотивация эмоциональная	Следование моде	Самореализация	Сексуальность и привлекательность	Статус
Мотивация рациональная	Экономия	Физиологические потребности	Удобство и качество	Физиологические потребности

Исходная таблица мотиваций к покупке товара или услуги представлена в Приложении Б. Мотивационные таблицы по каждому из сегментов указаны в Приложение В.

Анализ товарной политики компании «Н&М»

В фирменном магазине Н&М ассортимент товаров относится к отрасли: непродовольственные товары.

Философия Н&М воплощает в себе создание качественной одежды и ее реализацию по оптимальной стоимости. Неизменным условием качества для Н&М является то, что продукция должна быть произведена в отличных условиях. Фирма несет ответственность за свои действия перед окружающей средой и населением, поэтому многочисленная команда предприятия трудится над созданием «экологичной» моды.

«Эко-одежда изготавливается таким образом, что уровень вредного воздействия на окружающую среду при ее производстве сводится к минимуму. Идея экологичности всегда охватывает весь жизненный цикл продукции: от поставки сырья до утилизации одежды», - модельер Аннина Нурми.

Отношение Н&М к качеству и безопасности своего товара начинается на этапе дизайна и соблюдается в течение всего производственного процесса. Изделие перед тем проходит ряд проверок: тестирование продукции осуществляется и в собственных, и в независимых лабораториях.

Ассортимент Н&М разнообразен, бренд принимает во внимание вкус каждого. Ассортимент в магазине обновляется ежедневно.

Главные линии этой марки можно разделить на семь групп:

1. Одежда для женщин — это обширный спектр фасонов, предлагающий полноценный гардероб от классических моделей с деталями высокой моды до вещей с акцентом на современные дизайнерские тенденции, а также спортивную одежду, линии для беременных и одежду класса cutting-edge fashion. Эти коллекции состоят из верхней одежды, платьев, юбок, блейзеров, жилетов, брюк и многих других предметов гардероба. А к каждой линии можно подобрать подходящие аксессуары, нижнее белье и обувь. Женский отдел подразделяется на концепты:

- Everyday – повседневный гардероб с базовыми вещами.
- Modern classic – классические модели, офисный стиль.

- LOGG – одежда из натуральных тканей с более высоким качеством, предлагают пастельные тона и свободный комфортный крой.

- Basic – базовые модели, трикотаж.

2. Мужская коллекция — это воплощение вечной и проверенной классики. Линии включают и актуальные сезонные модели, и одежду свободного кроя. Здесь можно выбрать различные рубашки, блейзеры и костюмы, кардиганы и джемперы, футболки и майки и т.д. Мужская коллекция H&M, как и женская, включает нижнее белье, обувь, аксессуары.

3. Одежда для детей — эта линия делится на коллекции для малышей (от 0 до 18 месяцев), для школьников (от 1,5 года до 8 лет) и для подростков «H&M Young» (от 9 до 14 лет). Одежда для самых маленьких является не только стильной, но и практичной, безопасной, ноской и удобной.

4. Линия Divided — отдел шведской марки под названием «Divided» разрабатывает модные молодежные коллекции. Ассортимент состоит из джинсовых вещей и предметов уличной моды на все жизненные случаи, то есть коллекции включают и повседневные, и нарядные модели.

5. &denim — этот джинсовый концепт предлагает разностильную одежду — от традиционных и привычных моделей с 5 карманами до ультрамодных фасонов. А с 2007 года на полках магазинов H&M появились отдельные модели джинсов &denim из органического хлопка.

6. Косметика — в данном отделе представлены различные косметические средства для тела и лица. Ассортимент постоянно пополняется новыми ароматами и цветовыми палитрами.

7. H&M Home – в отделе представлены товары для дома. Внутри он подразделяется на несколько категорий:

- Гостиная.
- Кухня.
- Ванная.
- Базовый отдел.

Первые три так же подразделяются внутри на концепты, которые отражают разный стиль: clean (классический стиль), punch (молодежный стиль), cost (деревенский стиль), cozy (демократичный стиль).

Одежда H&M пошита из трех типов «экологичных» материалов — органических, переработанных и материала «TENCEL®/Лиоцелл». Органические материалы производят из волокон растений, которые были выращены в экологически чистых условиях (без использования искусственных удобрений и химических пестицидов), переработанные материалы — из потребительских отходов и остатков производства (это помогает существенно сократить количество потребляемых ресурсов, в частности энергии, воды, химикатов), а материал «TENCEL®/Лиоцелл» — из целлюлозных волокон, которые прошли сертификацию Лесного попечительского совета.

Этичные и экологичные технологии XXI века на основе растительных и искусственных волокон позволяют сегодня создавать стильную теплостойкую одежду, рассчитанную на арктические морозы от -30 °C и ниже.

Структура ассортимента нательных принадлежностей

В таблице 14 приведены данные о структуре ассортимента нательного белья магазина H&M города Томск.

Нательное бельё (нижнее бельё) — одежда, надеваемая непосредственно на тело человека и предназначенная для создания благоприятных гигиенических условий.

Для магазина H&M нательное бельё делится на группы:

- женское;
- мужское
- детское.

В ассортименте женского нижнего белья представлены 166 модели одежды, включая одежду для сна. В состав мужского нижнего белья и одежды для сна входит 125 моделей. А детская коллекция для сна насчитывает 130

моделей (совокупность коллекций для малышей (от 0 до 18 месяцев), школьников (от 1,5 года до 8 лет) и подростков «H&M Young» (от 9 до 14 лет)).

Таблица 10 – Структура ассортимента нательного белья магазина H&M

Линия одежды	Наименование товаров	Кол-во представленных изделий на 25.07.2016	Удельный вес
Женская	Нижнее белье; одежда для сна	166	39,43
Мужская	Нижнее белье; одежда для сна; майка, футболка, плавки, трусы	125	29,69
Детская	Майки; нижнее белье; ползунки; боди; пижамные принадлежности.	130	30,88

На основе данных Таблицы — 14 можно сделать вывод о том, что большую долю в структуре ассортимента нательного белья имеет женская коллекция (39,43 %), а меньшую — мужская коллекция нательных принадлежностей. Наглядно данные представлены на рисунке 3.



Рисунок 2 – Диаграмма структуры ассортимента нательного белья

Статистика такова, что на долю женской одежды приходится около 60% продаж. При этом женская одежда - не только самый крупный, но и самый насыщенный игроками, высококонкурентный сегмент рынка, что и определяет в конечном итоге тенденцию общего замедления.

При производстве нижнего белья и трикотажа наиболее часто используются следующие материалы:

1. Хлопок.
2. Полиэстер.
3. Полиамид.
4. Эластан.
5. Вискоза.
6. Шерсть.

Для определения тенденций производства одежды фирмы H&M, следует изучить данные о составе нательных принадлежностей данной марки.

Для наглядности и удобства сведения о структуре состава представлены в трех таблицах: 11, 12, 13.

Женская коллекция.

Таблица 11 – Данные о волокнистом составе женской коллекции

Состав	Доля
Полиэстер 100%	2
Эластан	82
Полиамид	55
Полипропилен	1
Хлопок 100%	1
Хлопок 52%	1
Хлопок 95 %	18
Без указаний	1
Полиэстер	6

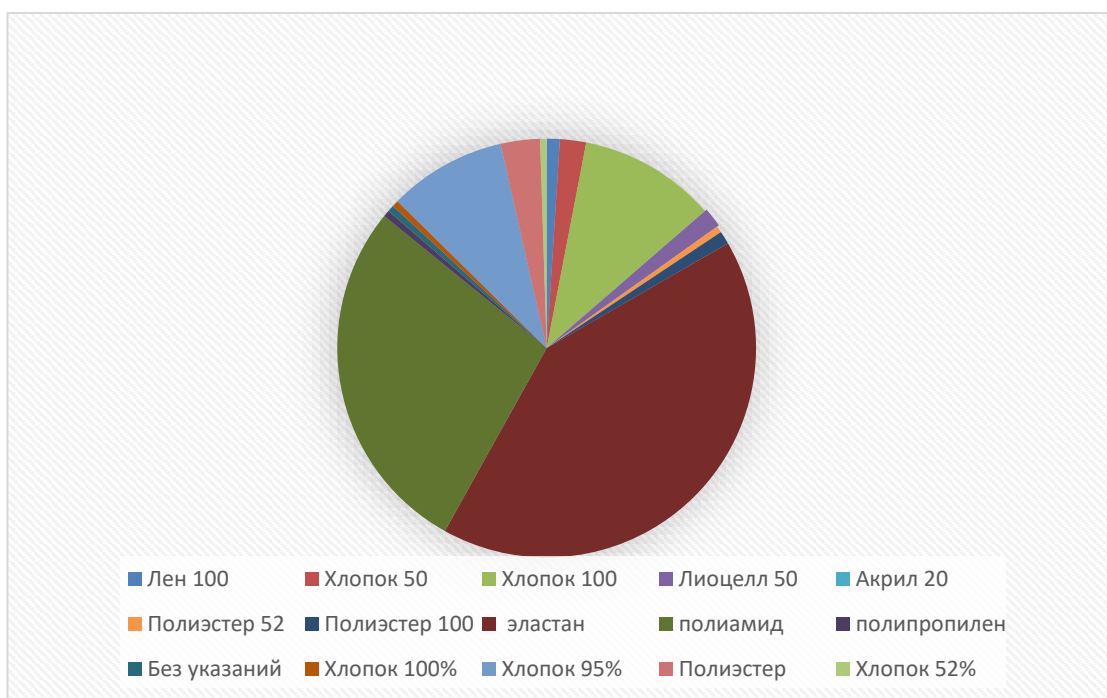


Рисунок 3 – Данные о волокнистом составе женской коллекции

Исследования показали, что в ассортименте женских нательных принадлежностей фирмы Н&М присутствуют модели одежды без указания волокнистого состава, что недопустимо в соответствии с ГОСТ 51121-97.

ГОСТ 51121-97 устанавливает требования к информации для потребителя непродовольственных товаров, распространяется на непродовольственные товары отечественного и импортного производства, реализуемые на территории российской федерации, и устанавливает общие требования к информации о них для потребителей.

В структуре нательных принадлежностей присутствуют натуральные и синтетические волокна.

Натуральные волокна: различные виды хлопка.

Синтетические волокна: полиэстер, эластан, полиамид, полипропилен.

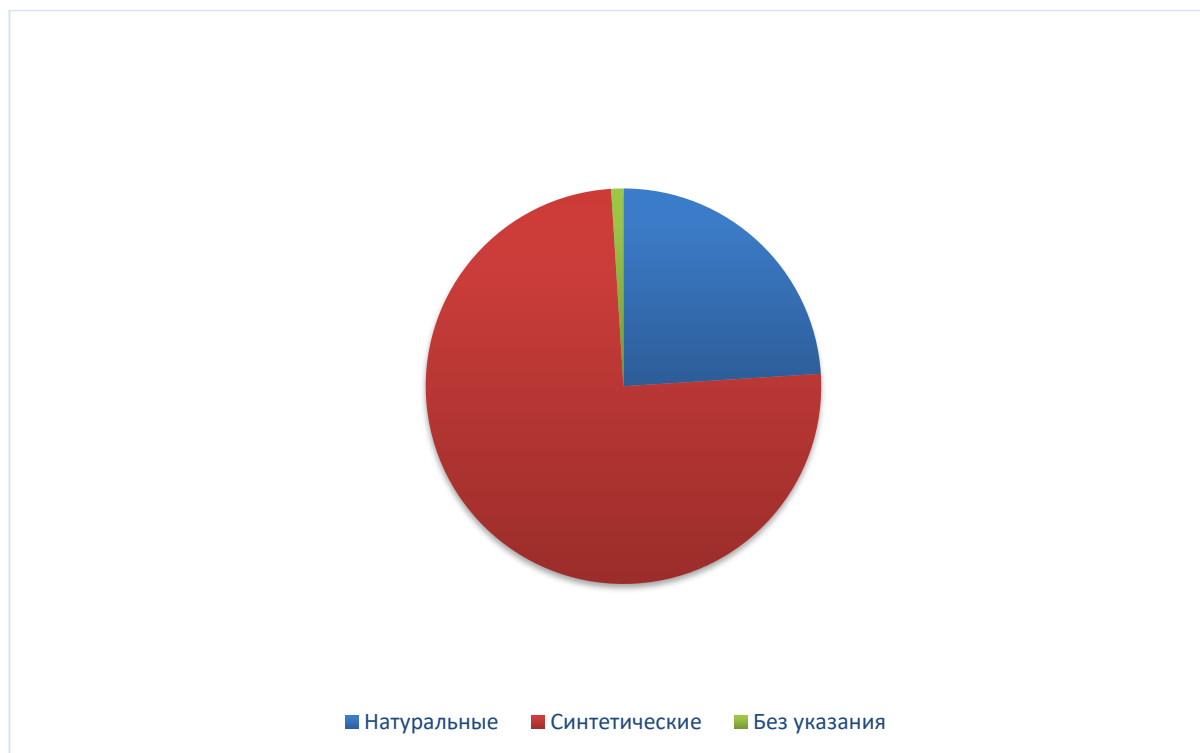


Рисунок 4 – Доли натуральных и синтетических волокон в составе сырья

Столько высокий процент синтетических волокон в составе может быть обусловлен желанием производителя создать наиболее эстетически выгодные товары, характеризующиеся проявлением прекрасного во внешних образах изделия. Совершенство исполнения женского нательного белья в ряде случаев ставится выше принципов многофункциональности и надежности. Основное условие, которому должно отвечать хорошее нижнее белье: материал должен быть дышащим.

Так же получение химических волокон является значительно более производительным и экономичным, чем получение природных волокон. Производство синтетических волокон практически не зависит от природных условий и может быть организовано почти в любой местности.

Различное сочетание материалов в коллекциях придает нижнему белью уникальные свойства. В частности, в женской коллекции весна-лето, активно используется хлопок с добавлением эластана, что придает повышенную гибкость изделиям и их устойчивость к растяжению.

Домашняя одежда (пижамы, майки, шорты, топы) изготовлена из 100% хлопка, а именно из уникальной ткани, которая в результате особого процесса

вычесывания хлопка получается очень прочной и приятной для кожи.

Для создания ярких цветочных мотивов используется нейлон или полиамид с эластаном. Бюстгальтеры и трусы из этой ткани получаются легкими, не сдавливают кожу, не садятся при стирке, а также не теряют свой первоначальный вид даже при длительном использовании и многократных стирках.

Вискоза в сочетании с хлопком применяется при изготовлении домашней одежды — это пижамы, футболки и топы, шорты. Материал очень деликатный на ощупь и вызывает приятные ощущения при соприкосновении с телом. Мужская коллекция.

На долю мужской одежды приходится около 25% рынка, на рынках Западной Европы - данный процент выше, в ряде стран мужская одежда занимает до 35% рынка.

Таблица 12 – Данные о волокнистом составе мужской коллекции

Состав сырья	Доля
Без указаний	0
Хлопок 100%	62
Хлопок 50%	4
Лен 100%	2
Лён	1
Эластан	26
Полиэстер 100%	2
Хлопок	32
Полиэстер	20
Вискоза	6
Шерсть	1
Полиамид 100%	2
Полиэстер 52%	1
Акрил 20%	1
Лиоцелл 50%	3

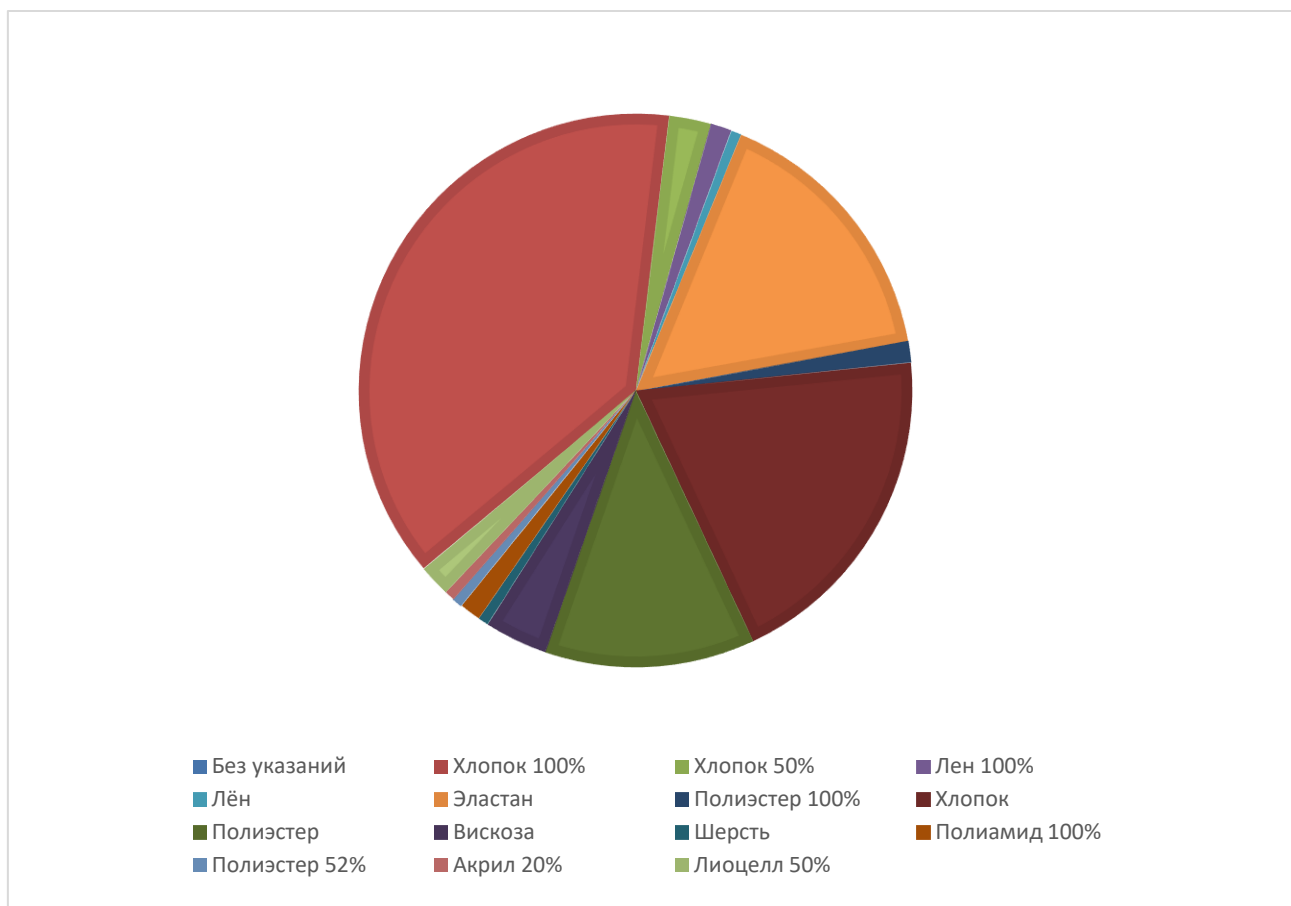


Рисунок 5 – Данные о волокнистом составе мужской коллекции

Исходя из данных представленных в Таблице — 12 и на Рисунке — 6 можно сделать вывод о том, что нательное белье фирмы состоит как из синтетических волокон, — а именно из полиуретановых волокон, полиамида, акрила, полиэфирных волокон, вискозы, эластана, лиоцелла (что в сумме составляет 43%), так и из натуральных волокнистых составов, таких как: лён, хлопок, шерсть. Суммарный показатель натуральных волокон составляет 57%.

К натуральным относят волокна, образующиеся биологическим путём (в организме растения, животного) или в ходе геологических процессов.

Важнейшим природным текстильным волокном является хлопок. Хлопок – волокно растительного происхождения, получаемое из коробочек хлопчатника. К основным достоинствам изделий из натурального хлопка можно отнести: гигиеничность, устойчивость к воздействию щелочи. Хлопок пропускает воздух, впитывает влагу. Хлопок имеет свойство поддерживать

температурный режим тела в оптимальном состоянии. Минусами хлопчатобумажных тканей являются усадка при стирке и сильная сминаемость ткани.

Можно сделать вывод, что небольшая разница между показателями натуральных и синтетических волокон свидетельствует о желании фирмы произвести не только дешевую одежду, но и соответствующую основным показателям качества: технологичности, безопасности, эстетики, показателям надежности и др.

Детская одежда.

Таблица 13 – Данные о волокнистом составе детской коллекции

Состав сырья	Доля
Лен 100%	2
Хлопок 50%	4
Хлопок 100%	53
Лиоцелл 50%	3
Полиэстер 52%	1
Хлопок	30
Эластан	11
Вискоза	18
Полиамид	9
Полиэстер	13

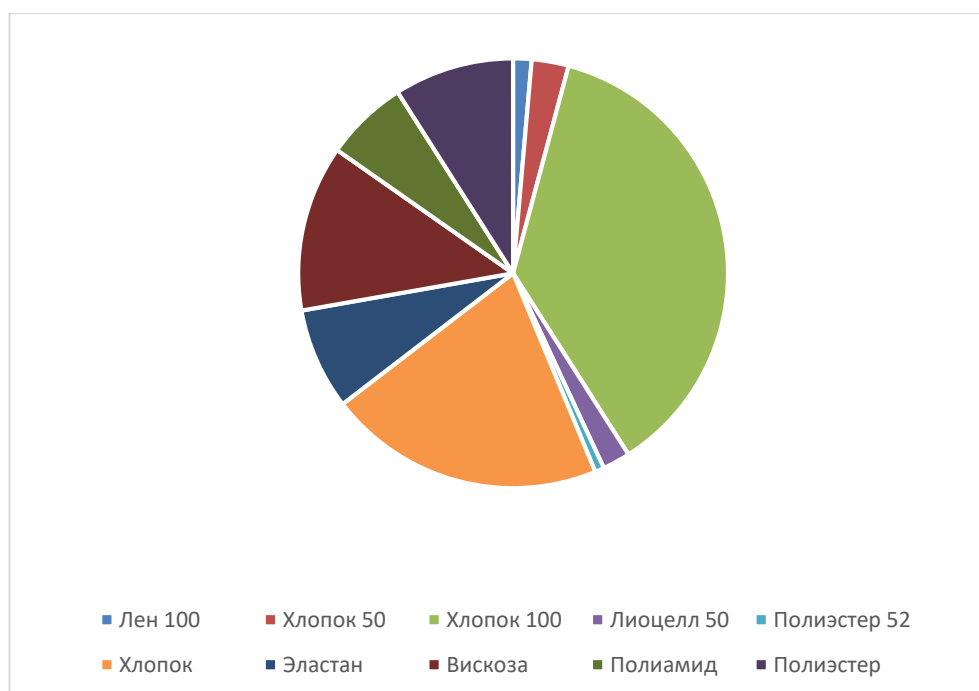


Рисунок 6 – Данные о волокнистом составе детской коллекции

Детская одежда H&M шьется по технологии Fast Fashion, копируя идеи известных дизайнеров с мировых подиумов недель моды.

Состав детской нательной одежды фирмы преимущественно состоит из натуральных волокон (более 65 %).

В производстве детской нательной одежды компания H&M использует органический хлопок. Органический хлопок (англ. organic cotton) — это хлопок, выращенный из семян хлопчатника, не подвергавшихся генетической модификации, без химических удобрений, инсектицидов и пестицидов, то есть «экологически чистый» материал. При производстве текстиля из органического хлопка также не используются вредные химикаты, что подтверждается сертификатами OEKO-TEX, Organic Exchange и GOTS. Продукция из натуральных материалов не вызывает аллергии и раздражений.

Самыми безопасными для здоровья считаются хлопок, лен, шерсть, конопля и шелк. Вещи, изготовленные из натуральных материалов, стоят дороже своих синтетических аналогов, но они соответствуют всем правилам безопасности: в них ребенок не перегреется, не будет мерзнуть или потеть, а будет чувствовать себя вполне комфортно.

Хлопок 100% при производстве детской одежды используются в разы чаще, чем в производстве женской и мужской одежды.

Синтетические волокна — далеко не самый лучший материал, из которого может быть сшита детская одежда. Синтетика — это различные полимеры, полученные путем химического синтеза. Как правило, в составе детских нательных принадлежностей фирмы химические волокна присутствуют в различных процентных соотношениях с натуральными составами. Синтетически волокна не пропускают воздух и плохо впитывают влагу.

Вся одежда, которая представлена в каждой из линий, отличается не только практичностью, удобством и безупречным качеством, но она также полностью соответствует современным модным тенденциям.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что в структуре

ассортимента нательных принадлежностей женская одежда имеет больший удельный вес нежели детская или мужская, однако, в ее состав больше чем на половину состоит из синтетических волокон.

Состав же мужских и детских товаров фирмы H&M преимущественно базируется на составе из натуральных волокон, что является немаловажной качественной характеристикой.

Анализ ценовой политики компании «H&M»

Компания «H&M» заработала себе славу благодаря стильным вещам за недорогую стоимость. Цены варьируются: 300-7000 рублей на женскую одежду и обувь, 300-8000 рублей на мужскую одежду, 200-2000 рублей на детскую одежду и 100-8000 рублей на товары из раздела «Home».

У «H&M» огромное множество конкурентов, выпускающих схожий товар по схожим ценам, несколько самых основных представлены в таблице. Именно с ними и будет сравниваться самый популярный товар среди девушек и женщин за последние несколько лет – синие обтягивающие джинсы со средней и низкой талией (skinny low waist / medium waist). Сравнительный анализ будет представлен ниже в таблице.

Таблица 14 – Сравнительный анализ skinny H&M и конкурентов

	H&M	Ostin	Sela	GJ	Befree	Mango
Процент в составе хлопка	98	74	74	80	68	63
Процент в составе эластана	2	2	1	2	2	3
Процент в составе полиэстера	-	24	25	18	27	34
Процент в составе вискоза	-	-	-	-	3	-
Цена, рубли	1999	1599	1699	1699	1999	1999

Из данных таблицы видно, что самая низкая цена на джинсы установлена в магазине Ostin, однако по качеству марка уступает GJ и H&M.

Самая низкая по качеству марка оказалась Mango, при условии, что цена среди конкурентов одна из самых высоких. По качеству выигрывает H&M, в нем наибольший состав хлопка и наименьший состав синтетических материалов.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценовой диапазон «H&M» различный. Можно найти, как и дешевые вещи, так и относительно дорогие. На основе данных, приведенных в таблице, можно сказать, что «H&M» имеет значительное преимущество в составе сравниваемого товара с конкурентами, но ценовая политика у компании одна из самых высоких.

Анализ каналов сбыта компании «H&M»

Продукцию компании «H&M» можно приобрести во всех официальных магазинах. На данный момент существует 3200 магазинов в 54 странах и 107 магазинов по России. Товары компании можно приобрести в таких городах России как: Санкт-Петербург, Москва, Ярославль, Нижний Новгород, Рязань, Воронеж, Пенза, Тольятти, Самара, Ростов-на-Дону, Казань, Волгоград, Краснодар, Сочи, Уфа, Челябинск, Екатеринбург, Тюмень, Сургут, Томск, Новосибирск, Барнаул, Улан-Удэ, Тула, Иваново, Красноярск. Из данного перечня видно, что магазины компании расположены преимущественно в северо-европейской части страны, однако компания продолжает экспансию и увеличивает количество магазинов. Ежегодно их количество увеличивается на 10-15%. Однако сравнивая с главными конкурентами компании, количество магазинов H&M по стране в два, а то и в шесть раз меньше.

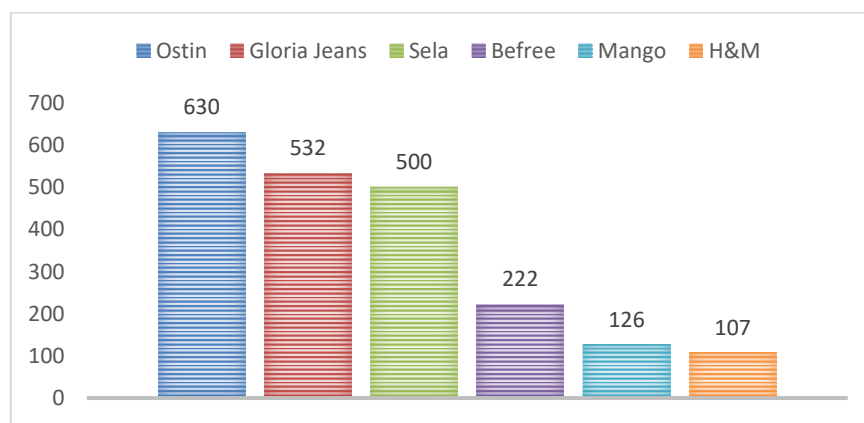


Рисунок 7 – Количество магазинов H&M и ее конкурентов в России

У «H&M» есть свой собственный сайт со всем диапазоном товаров и уже год существует интернет-магазин, откуда можно заказать любую понравившуюся вещь, если она есть на складе, в том числе вещи из коллабораций компании с модными дизайнерскими домами.

Таким образом, компания H&M не так широко распространена на территории России, преимущественно в европейской части страны. Но вне зависимости от того, есть в городе точка продажи, или нет, можно осуществить покупку через интернет-магазин, где представлен широкий ассортимент.

Анализ коммуникационной политики «H&M»

Основными методами продвижения товара являются: реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз (связи с общественностью), личная продажа и прямой маркетинг¹⁵.

Таблица 15 – Коммуникационная политика организации

Реклама	Стимулирование сбыта	Паблик рилейшнз	Личная продажа	Прямой маркетинг
Интернет	Конкурсы и розыгрыши сертификатов	Ежегодные отчеты	Торговые точки по стране различного типа (black, red, blue)	Подписка на новостную рассылку через сайт
Печатные издания	Сезонные акции и в честь праздников	Пожертвование в фонд H&M Foundation	Консультация покупателей	Покупка и доставка через интернет магазин
Внешняя реклама по городам	Скидки и распродажи	Сотрудничество с известными и начинающими дизайнерами	Социальные сети	Связь по телефону с магазинами или главным офисом
Логотип на ТЦ	Прием старой одежды в обмен на	Спонсорство		

¹⁵ Грошев И.В. Краснослободцев А.А. Эмоциональные силы мотива выбора бренда в призме поведения потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 31–40.

Продолжение таблицы 15

	скидочный купон			
Рекламные ролики в соц. сетях	Скидочная карта сотрудника	Экспансия новых стран		
	Ключевые модели по низким ценам	Яркие открытия новых магазинов		
	Ограниченные коллекции с дизайнерами			

Официальный сайт компании в России - <http://www.hm.com/ru>. Сайт прост, но в то же время красочен и удобен в пользовании. В шапке сайта выделено пять основных разделов: «H&M Life» (жизнь), «Женщины», «Мужчины», «Дети» и «Home» (дом). В первом разделе («H&M Life») пользователь может прочитать последние новости из мира моды, так же, при желании, можно подписаться на новостную рассылку. В остальных четырех разделах представлены товары, разбитые по категориям (джинсы, шорты, блузки и т.д.).

Сайт автоматически открывается на русском языке, но, при желании, его можно поменять на любой другой язык, представленный в списке (всего представлено 60 языков). Также есть мобильная версия для платформ «Android» и «IOS».

Любую понравившуюся вещь можно посмотреть, как на модели, так и без нее. Рядом с товаром представлена колонка с подробной информацией о нем (состав, уход). Сайт также предлагает рекомендации, с чем сочетать выбранную вещь. В разделе «Home» выбранные товары можно посмотреть в декоре, как и с чем они сочетаются.

«H&M» ведет активную коммуникативную политику. Множество рекламных щитов и плакатов можно встретить на улице городов и в метро. «H&M» не ограничивается одним сайтом, множество официальных аккаунтов представлено в различных социальных сетях (Facebook, Twitter, YouTube, Google +, ВКонтакте, Pinterest). Рекламу новых коллекций раньше можно было

увидеть так же на телевиденье (ТНТ, Пятница, СТС Love и т.д.), но с недавних пор компания решила оставить рекламу только в интернет-пространстве и в модных журналах (ELLE, Cosmopolitan, Glamour и т.д.) Также на сайте можно отправить письмо компании на любую тему, предоставленную в перечне (КСО, маркетинг, пресса и т.д.).

В целом, можно отметить, что дизайн и удобство сайта соответствуют всем критериям, и поэтому их можно оценить на 10 из 10. Ранее на сайте «H&M» была возможность создать свой собственный образ из выбранных вещей, но сейчас этой функции нет. Однако в официальной группе на сайте «Вконтакте» есть приложение «Модный калькулятор», которое позволяет сформировать модный образ по оптимальной для покупателя цене. Компания ведет активную коммуникативную политику и всегда старается держать потребителя в осведомленности о новых коллекциях и поступлениях (новости на официальном сайте и в официальных сообществах в социальных сетях, реклама, подписка на новости).

Несмотря на популярность «H&M» почти во всех странах, в поисковой системе «Google» и «Яндекс» сайт располагается на 8 месте (поиск по слову «одежда»). Ниже приведена статистика в двух популярных в России поисковых системах по запросу бренда H&M в трех вариациях и его основных конкурентов.

Таблица 16 – Статистика поисковой системы «Яндекс»

Запрос в яндекс	HM/эй ч энд эм/хм	GJ/глория джинс/glori a jeans	Sela/сэла / села	Befree/бифр и	Mango/манг о	Ostin/ости н
Количество показов	499 374	681 587	3 454 169	103 411	587 728	736 038

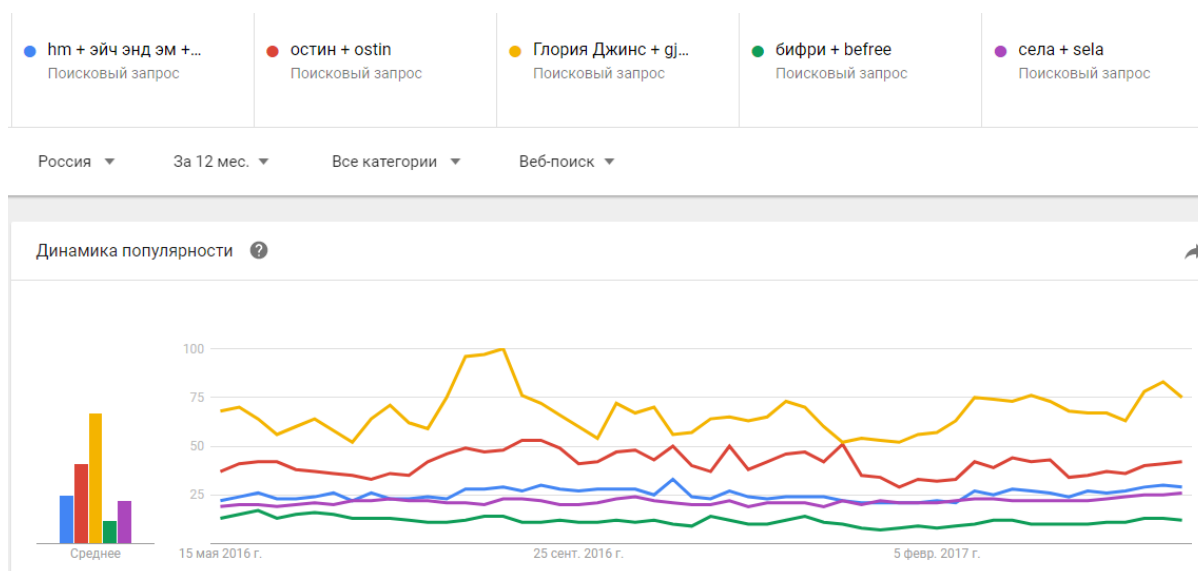


Рисунок 8 – Тренды поисковой системы «Google»

В поисковой системе «Яндекс» на первом месте по количеству запросов находится марка «Sela», тогда как компания «H&M» лишь на четвертом.

Поисковая система «Google» показала, что на первом месте по трендам «GJ», а «H&M» замыкает тройку лидеров.

Анализ мотивации сотрудников компании

Персонал фирмы является одним из основных факторов успеха. Правильно подобранный персонал способен привести компанию к вершинам бизнеса, в то время как некомпетентные и неделикатные сотрудники способны распугать последних клиентов.

Сейчас в компании работает около 161 000 сотрудников в 65 странах мира. Она стремится к тому, чтобы каждый сотрудник разделял «дух H&M». Приняв решение об устройстве на работу в H&M, человек сразу может познакомиться с корпоративным духом компании. На официальном сайте <http://career.hm.com> представлена подробная информация об организации, а также, есть тест, который помогает определить, на сколько человек разделяет принципы работы компании.

Чтобы устроиться на работу, нужно пройти три этапа:

1. Телефонное интервью.
2. Групповое собеседование.

3. Индивидуальное собеседование.

После этого предоставляется испытательный срок в размере 20 рабочих смен, которые подразделяются на 10 смен – обучение с наставников (опытный сотрудник, который прошел обязательные тренинги для наставника), остальные 10 – самостоятельная практика. Период обучения может длиться от четырех недель, до двух месяцев, в зависимости от типа занятости. После десяти первых смен проводится диалог с руководителем отдела и наставником, где определяются сильные стороны и зоны роста, на которые сотрудник в течение последующих 10 смен должен обратить внимание. По итогу проводится еще один диалог, где дается обратная связь. Испытательный срок в двадцать смен – это обучение на продавца-консультанта. Также они предлагают программы предварительной профессиональной подготовки для менеджеров отделов, мерчандайзеров и менеджеров магазинов.

N&M предлагает обучение внутри компании на любом этапе карьеры. Компания стремится к тому, чтобы каждый ощущал свою значимость и мог развиваться в профессиональном плане. Это достигается путем внутренней ротации кадров, а также предоставления возможностей продвижения и работы в других странах. Существует несколько систем развития сотрудника в компании: постановка на должность через программу предварительность профессиональной подготовки, рост сотрудника из одной должности в другую через программу «Talent program» (программа талантов) или через «Next me».

Компанией были разработаны семь ценностей, которые отражают сердце и душу N&M. Они определяют, что и как сотрудники делают компании. Взаимодействуя с коллегами и клиентами во всем мире, ценности помогают развиваться и расти. По отдельности каждая из этих ценностей кажется очевидной. Однако в совокупности они формируют корпоративную культуру.

1. Мы верим в людей.
2. Мы – одна команда.
3. Постоянное совершенствование.

4. Честность и открытость.
5. Коммерческий подход.
6. Простые решения.
7. Бережливость.

Так же на в компании существует десять символов, которые основываются на семи принципах работы в компании. Они помогают каждому сотруднику работать в стиле H&M, при руководстве ими в повседневной работе.

Для улучшения условий труда и атмосферы в коллективе каждого из подразделений (магазинов), ежегодно проводится анонимный глобальный опрос GES (Global ES). Он подразделен на несколько категорий, которые помогают определить степень удовлетворенности сотрудников по каждому критерию.

- Соблюдение семи принципов компании;
- Справедливость;
- Лидерство;
- Мотивация и позитив;
- Компенсация;
- Охрана труда;
- Устойчивое развитие.

Чтобы обеспечить сотрудникам комфортное место работы и равные права, в компании разработаны социальные политики, которые поддерживают «дух H&M» и показывают, что все сотрудники имеют равные возможности и условия для работы и развития в компании. Ежегодно они пересматриваются и изменяются в соответствии с международными права человека и местным законодательством. На сегодняшний день существуют следующие политики:

1. Глобальная политика в области прав человека.
2. Глобальная политика разнообразия, толерантности и равенства.
3. Глобальная политика по недопущению дискриминации и

домогательств.

4. Глобальная политика в сфере вознаграждений и льгот.
5. Политика конфиденциальности сотрудников.
6. Политика касательно алкоголя и наркотических веществ.
7. Политика касательно ВИЧ и СПИДа.
8. Глобальная политика в отношении подачи жалоб.
9. Этический кодекс.
10. Политика информационной безопасности.
11. Нормы поведения.
12. Политика устойчивого развития.
13. Политика касательно продукции компании.
14. Политика касательно закупок.
15. Финансовая политика.
16. Налоговая политика.
17. Коммуникационная политика.
18. Политика в отношении рекламы.

Подход компании основан на чувстве глубокого уважения к каждому человеку. Это касается всех аспектов, начиная с достойной зарплаты, разумного графика работы и права объединяться в профсоюзы, и заканчивая возможностью профессионального роста и карьерного продвижения в рамках компании. Цель организации – быть хорошим работодателем. Она является особенно важной в тех странах, где местное законодательство не соответствует их стандартам и требованиям.

Подход H&M также предполагает сильную этическую составляющую. Это означает, что они выступают против дискриминации и сексуального преследования, в какой бы стране ни работали. Трудовой коллектив состоит из сотрудников самого разного возраста, пола и этнической принадлежности, что является огромным преимуществом для компании. Равноправие – часть культуры компании. Этот факт подтверждается тем, что 50% членов совета директоров – женщины.

В H&M применяется принцип «открытых дверей», заключающийся в том, что всем сотрудникам предоставляется право и возможность обсуждать напрямую с руководством любые вопросы, связанные с работой.

В долгосрочной перспективе каждый сотрудник получает возможность поучаствовать в системе вознаграждения HIP – the H&M Incentive Program. Программа работает одинаково для всех сотрудников, независимо от страны, должности и заработной платы, а также независимо от типа занятости: неполный рабочий день или полный рабочий день.

По истечению пяти лет работы в компании на имя сотрудника открывается счет в банке, и он получает часть прибыли компании ежегодно.

Каждый работник можете получить свою часть средств, как только достигает возраста 62 лет. В качестве альтернативы, можно получить накопленную сумму через десять лет, но не ранее, чем в 2021 году. Если сотрудник решил покинуть компанию, средства будут сохранены по достижению возраста 62 лет.

Анализ процессов организации

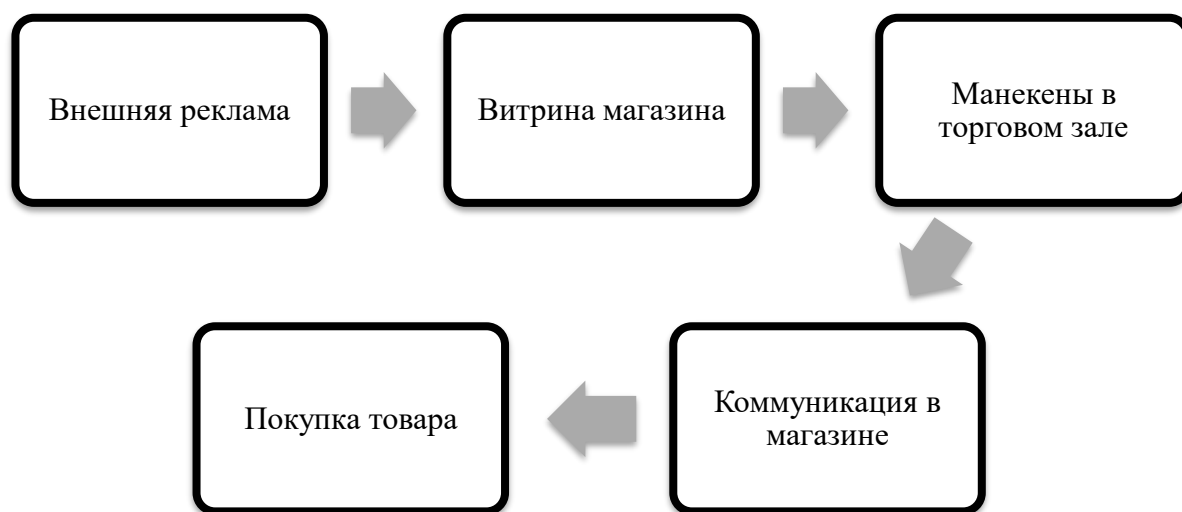


Рисунок 9 – Путь покупателя в компании H&M

Процесс приобретения товара представляет собой «путь покупателя», через которую проходит каждый потребитель.

1. Внешняя реклама включает в себя печатные издания, билборды на

улицах города, интернет-рассылка и реклама. На моделях представлены ключевые образы новой коллекции.

2. Витрина магазина. Манекены повторяют образы с внешней рекламы, и одеты в ключевые образы. В связи с различными климатическими условиями к образам могут быть добавлены или убраны дополнительные аксессуары, соответствующие погодным условиям города, в котором находится магазин.

3. Манекены в торговом зале. Зал распределен на несколько зон, как правильно это: женская, мужская, детская коллекции. В каждой зоне есть манекены, которые представляют ту коллекцию, представленную на витрине магазина. Рядом с ними на ближайшем оборудовании представлены образы с манекенов, таким образом соблюдается принцип «легко найти – легко купить». Если определённая модель заканчивается или ее количество менее 5 штук к открытию магазина, то манекен переодевается в другую вещь, по стилю и расцветке подходящую к новой коллекции.

4. Коммуникация в магазине. К коммуникации в магазине относятся:

- Ценники;
- Указатели (касса, примерочная);
- Плакаты с ключевыми моделями коллекций;
- Плакаты с акцией;
- Информационные плакаты;
- Гиды для покупателей;
- Громкая связь.

5. Покупка товара. Это последний этап в «пути покупателя», его конечная цель. Компания от первого этапа до последнего стремится выстроить логичную и простую цепочку для покупателя, соблюдая принцип «легко найти – легко купить». Это позволяет сделать процесс покупки максимально комфортным и быстрым для каждого из потребителей.

Анализ сервиса и обслуживания

Все начинается с выбора торговой точки. Всегда проводится тщательный анализ перед выходом Н&М на новый рынок. Прежде чем в Н&М принимается решение о выходе на новый рынок, проводится оценка рыночного потенциала в данной стране. Заранее анализируются такие факторы, как структура населения, его покупательская способность, темпы экономического роста, наличие инфраструктуры и политические риски. Затем уже на месте проводится оценка потенциальной клиентской базы и месторасположения магазинов. Первый магазин предпочтительно должен быть большим, расположен в самом лучшем месте в городе, а затем он дополняется целым спектром магазинов поменьше, предлагающих полноценный или частичный ассортимент товаров. После этого Н&М может продолжать расширение, открывая магазины в других городах.

Магазины Н&М всегда располагались в самых выгодных с точки зрения ведения бизнеса местах, будь то местоположение в городе или в торговом центре. Компания Н&М придерживалась этого принципа с момента открытия первого магазина, и он остается определяющим по сей день. Н&М проводит опросы потенциальных покупателей на улицах, анализирует магазины, расположенные по соседству, транспортные потоки. Затем сопоставляет все это с характеристиками рассматриваемых торговых помещений. Иногда принимается решение об открытии концептуального бутика для молодежи, в другом случае открывается магазин для всей семьи, у которого наибольший коммерческий потенциал. Самое важное – выбрать верный формат, подходящий именно для этого случая. Тот факт, что Н&М арендует торговые площади – несомненное преимущество. Это облегчает задачу по переносу магазина в другое место в отдельно взятом городе. У Н&М имеется целый спектр различных видов магазинов – от больших с полным ассортиментом товаров до маленьких бутиков, где представлена та или иная концепция. Площадь магазина может варьироваться от пары сотен до нескольких тысяч квадратных метров.

Показатели эффективности:

1. Конверсия на торговых точках;
2. Средняя стоимость одного чека;
3. Количество закупок в интернет-магазине;
4. Флуктуация в магазинах;
5. Прибыль от акций/распродажи.
6. Прибыль за месяц/квартал/год.

3.2 Исследование внутренней и внешней среды компании

Анализ внешней макросреды

Анализируя PESTEL-таблицу Приложение Ж, можно выделить два отрицательно влияющих фактора: правовой и социальный. Наибольшее негативное влияние возможно со стороны правовых факторов среды. Для уменьшения рисков компания на данный момент уже реализует программу по улучшению качества производимой продукции совместно со своими поставщиками, а также разрабатывает более экологичные материалы для пошива одежды. На такой фактор как «внешняя политика» компания повлиять не может, но, чтобы уменьшить риски, возможно сотрудничество с другими странами-производителями. Компания H&M переносит часть производство в страны с более дешевой рабочей силой и предоставляя места работы этим странам. При смене политического режима возможна ситуация со сменой локации. Для организации это будут материальные и временные потери, однако эта ситуация не будет являться критической.

Положительной влияющие факторы – технологические. Компания быстро развивается и каждый год пересматривает свои стандарты работы, начиная от рутинных операций в магазине, заканчивая системой менеджмента во всей организации.

Анализ внешней микросреды

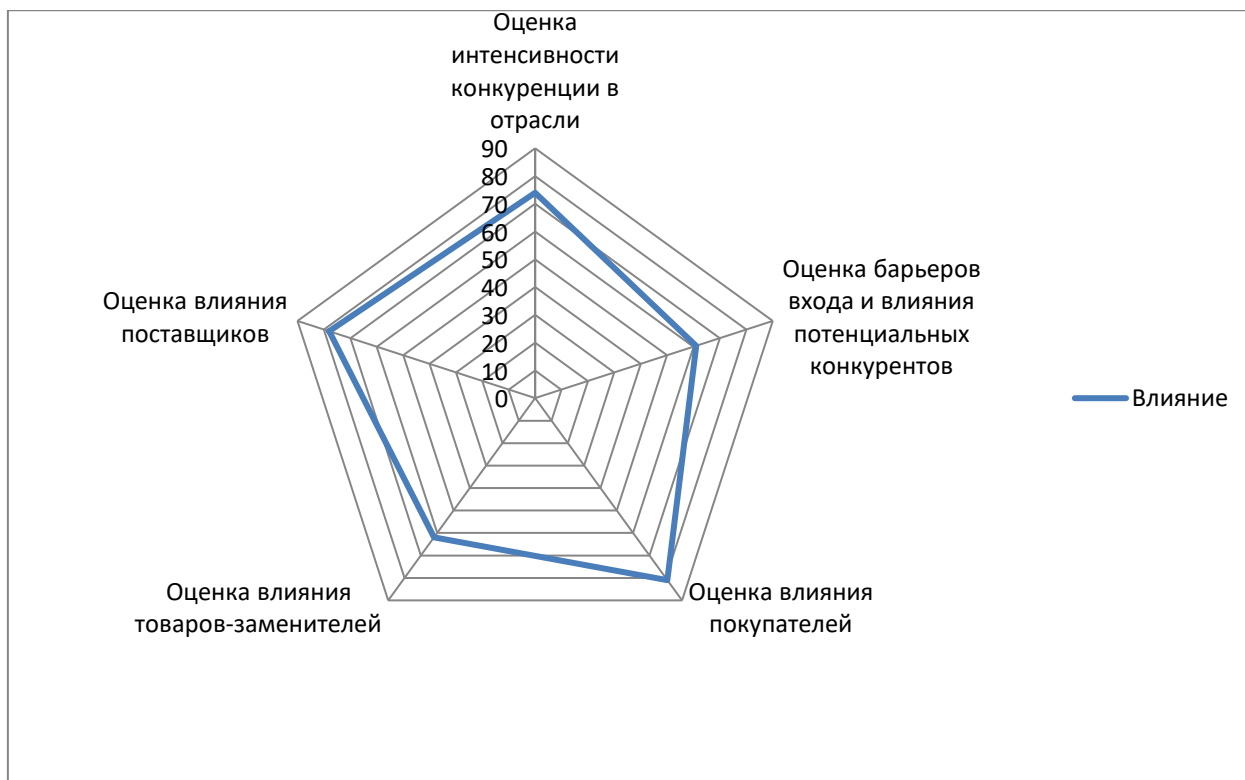


Рисунок 10 – Пять сил конкуренции Портера

Как видно по таблицам анализа конкурентности предприятия из Приложения 3, наибольшее влияние среди пяти сил оказывают покупатели (81%), а меньшее барьеры для входа на рынок и потенциальные конкуренты (61%). Таким образом, можно сделать вывод, что на рынок попасть сравнительно не сложно, однако, чтобы удержаться там, потребуется четкое построение стратегии компании, так как сильно влияние товаров-субститутов.

Анализ внутренней среды организации

Проводя анализ балльной SWOT-таблицы Приложение К, можно сделать следующие выводы:

1. Наибольшую угрозу представляет собой ужесточенная ценовая конкуренция в «массмаркете» одежды. Однако сильные стороны компании позволяют уменьшить ее влияние на компанию и создать стимулирование спроса не только за счет цен, но также с помощью акций, распродаж, статуса бренда и т.д.

2. Организация не может повлиять на такую угрозу как «нестабильность ситуации на мировом экономическом рынке», так как это макросреда и организация может контактировать с ней лишь косвенным

путем. Исходя из качественного SWOT-анализа, данную угрозу можно нивелировать с помощью завоевания лояльности покупателей среди стран, где уже открыты магазины H&M, а так же с помощью разработки новых акций и расширения линейки акционных товаров, что позволит снизить валютную разницу.

3. У компании H&M жесткие условия сотрудничества и производителями, которые позволяют обеспечивать хорошие условия труда в странах, где это не прописано на законодательном уровне. Но в связи с перемещением производства в страны с дешевой рабочей силой, нет возможности мобильно отследить те условия, в которых шьется одежда. Однако организация работает над этой проблемой и каждый год борется за равные права своих работников и работников своих поставщиков. Так же был создан благотворительный фонд, который спонсирует различные программы, направленные на сохранение окружающей среды и уменьшения вреда от производства. Организация позиционирует себя как продавца модной и качественной с заботой об окружающей среде.

4. Наиболее перспективное направление для развитие это интернет-магазины. В связи с развитием IT-технологий и низкими барьерами для входа на этот рынок, нужно развивать это направление, и при открытие новых стран строить не только розничные магазины, но и сразу прорабатывать онлайн доставку по стране. Тем самым завоеывая как можно больше потребителей и увеличивая каналы сбыта продукции.

3.3 Разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга компании

Для разработки мероприятий по развитию системы маркетинга в компании «H&M» будет использоваться комплекс 7P. Для каждого элемента

будут представлены свои рекомендации с использованием новых методов в маркетинге.

Товарная политика

Все магазины компании «Н&М» строятся по одному типу. В начале каждого сезона в каждую торговую точку приходит руководство по визуальной части, где прописаны предстоящие коллекции, ключевые модели, тренды, системы строения стен и рекомендации по расположению оборудования в торговом зале. Но если зайти в любой магазин, можно отметить одну общую проблему – количество товара в торговом зале. Большая часть оборудования перегружена, и из-за этого проработанная визуальная часть смотрится непрезентабельно. Такая ситуация характерна для самых популярных товаров, которые шьются из года в год, приходят большими объемами в магазины, обладают широкой цветовой линейкой и представлены как правило в 4-5 размерных линейках.

Два года назад была разработана программа по совершенствованию обслуживания покупателей и оптимизации процессов работы сотрудников. Один из пунктов был – умное пополнение товара со склада. Каждый день недели прописан и закреплен за определенным отделом, который нужно проанализировать на отсутствие размеров и пополнить из запасов на складе.

Товары на складе представлены по системе ABC:

- Категория «А» - располагаются в доступной зоне, пополняются на ежедневной основе.
- Категория «В» - хранятся рядом с товарами «А». Не требуют частого анализа на наличие в торговом зале. Пополняются один раз в неделю.
- Категория «С» - сезонные товары. Располагаются в дальней части склада.

Для решения проблемы с перегруженностью оборудования в торговом зале рекомендуется сформировать на складе зону хранения категории «В» с хранением самых популярных моделей, которые приходят в большом объеме. В зале оставить 2-3 размерные линейки, в зависимости от площади магазина и

темпов продаж того или иного товара, остальное убрать на склад. Пополнение производить два раза в неделю: пятница и понедельник. Так как выходные поток покупателей увеличивается.

Каналы сбыта

Сейчас набирают популярность онлайн-магазины. Содержание такой точки продаж обходится дешевле, так как не нужно платить за аренду помещения, продавцам-консультантам, легче представить весь ассортимент. Но у данного канала распространения продукции существуют минусы. Покупатель не может сразу оценить качество товара, примерить его и понять, как та или иная вещь будет смотреться на нем.

В интернет-магазинах потребители часто испытывают трудности с поиском одежды подходящего размера. В результате одежда не продается и достаточно часто возвращается назад продавцу. Возможность увидеть, как изделие будет сидеть и прочесть рекомендации о наиболее подходящем размере значительно увеличивает вероятность успешной покупки.

Существует такой сервис как astrafit.com, который позволяет создать в онлайн-магазине виртуальную примерочную. Он включает в себя 4 конструктора одежды, которые разрабатывают алгоритмы анализа изделий и подбора размера. Этот плагин устанавливается для того, чтобы помочь клиентам получить и использовать точные измерения своего тела. Виджет использует алгоритм анализа посадки, чтобы продемонстрировать клиенту посадку изделия на теле. Плагин включает в себя визуализацию посадки и понятные тексты, описывающие изделие на каждом участке тела. Визуализация строится на основании параметров тела каждого покупателя, и в результате клиенты получают 2D модель своего тела.

Мультипользовательский онлайн интерфейс предназначен для создания, хранения и управления измерениями всех изделий в интернет-магазине.

Для работы примерочной необходимо замерять изделия в одном любом размере и вносить данные в систему AstraFit Assistant. Например, замеряется

только размер M, а параметры всех остальных размеров, что есть в наличии, рассчитываются автоматически Алгоритмом Автоматической Градации. На замер одного изделия требуется в среднем одна минута.

Также возможны замеры с помощью данного сервиса, в России это стоит 20 рублей за артикул. Часть ассортимента можно покрыть бесплатно по договоренности.

Из чего состоит интеграция.

1. Нужна регулярно обновляемая выгрузка товаров из XML. С регулярностью обновления базы интернет-магазина, сервис импортирует информацию в AstraFit Assistant (код, категория, размеры в наличии, пол и т.д).

2. Установка кнопки - это небольшой скрипт, который устанавливается на карточку товара.

3. Организация процесса замеров.

Также в ближайшее время будет доступен сервис через API .

Стоимость сервиса:

1. Установочный платеж: 65 000 рублей

2. Первые три месяца стоимость сервиса - 38 000 рублей в месяц.

3. Стоимость на следующие 9 месяцев - 65 000 рублей в месяц.

Стоимость микровиджета в каталоге не включена. Цены указаны без НДС.

Конверсия в покупку на 67,7% выше у тех, кто воспользовался AstraFit при своей первой покупке, чем у новых пользователей, которые сделали заказ без подбора размера с помощью онлайн-примерочной.

Для того, чтобы использовать данный сервис, нужно пройти курс. Обучение и сертификация персонала проводится в рамках договора на использование сервисов AstraFit.

Один из пользователей данного приложения онлайн-магазин MustHave. Они сотрудничают с 2013 года. Уже сейчас на сайте есть возможность подобрать размер на 95% ассортимента. По их подсчетам:

– Сократилось количество “брошенных корзин” 52.17%.

- Увеличилась общая конверсия на 62.96%.
- Увеличился средний чек на 24.88%.

Таким образом, для улучшения качества обслуживания и выручки с онлайн-покупок рекомендуется использовать сервис AstraFit.

Коммуникационная политика

Для совершенствования коммуникационной политики компании рекомендуется использовать элементы контент-маркетинга в интернет-пространстве. Для привлечения лояльных потребителей и увеличения заинтересованности сотрудников компании можно использовать социальные сети. Одна из них «N&M Russia» на сайте vk.com. На данный момент в группе около 412 тысяч подписчиков, из них более 500 человек – сотрудники компании (официально указавшие в графе «место работы» компанию «N&M»). Далее представлена разбивка контента в группе на

Контент в интернете (28 постов в неделю) информационный, развлекательный, продающий (репутационный) в процентном и количественном соотношении. За основу берется одна неделя – 28 постов.

1. Информационный контент (40%) – 11-12 постов.
2. Развлекательный контент (10%) – 2-3 поста.
3. Продающий контент (50%) – 14 постов.

Информационный контент:

1. Пост про beauty блогеров, стилистов, ярких личностей из СМИ. Советы, личностные убеждения и принципы, и гардероб/косметичка (в приоритете те, с которыми сотрудничала компания).

2. Фильмы/книги о моде.

3. Тренды сезона (цвета, детали в одежде, стиль, макияж).

4. Показы известных дизайнеров (в приоритете те, с которыми сотрудничала компания).

5. Отзывы сотрудников, их впечатления о компании, чем они занимаются помимо работы в N&M, их достижения. Яркие истории. Backstage и HR – бренд.

6. Видео.

Развлекательный контент:

1. Опрос.
2. Поделись своим look'ом.
3. Поздравления с праздниками.
4. Видео.

Продающий / репутационный контент:

1. Акции и распродажа.
2. Конкурсы.
3. Активности компании на неделе (новая коллекция, сотрудничество с различными марками и личностями).
4. Достижения компании.
5. Корпоративно-социальная ответственность компании, программы по защите окружающей среды и прав человека, которые реализует компания.
6. Новая коллекция женской/мужской/детской одежды. Представление ключевых моделей и хитов продаж (картинка или видео) с указанием ссылки на официальный сайт.

Для того, что составить контент-план на неделю, необходимо проанализировать лояльность подписчиков в группе «H&M Russia» на сайте vk.com с помощью сайта аналитики и статистики социальных сетей popsters.ru за последний год. Анализ активности подписчиков группы «H&M Russia» на сайте vk.com по дням недели и времени суток.

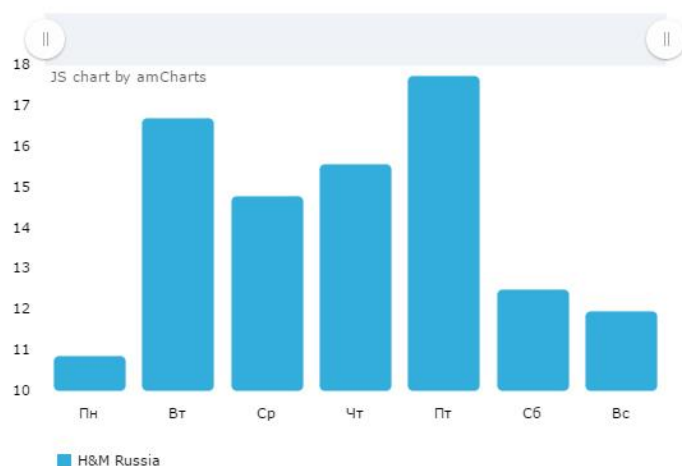


Рисунок 11 – Сравнительный график активности подписчиков в группе "H&M Russia" по дням недели

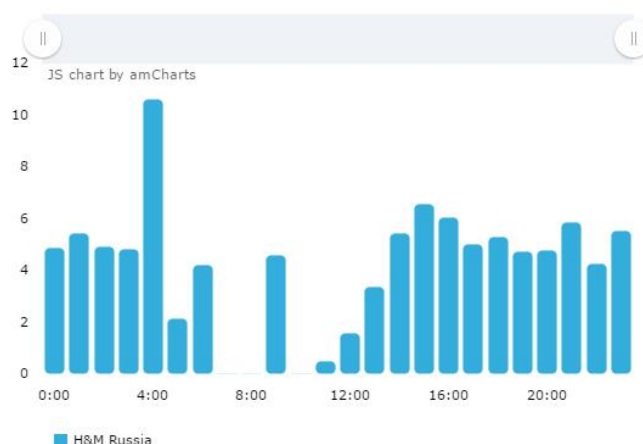


Рисунок 12 – Сравнительный график активности подписчиков в группе "H&M Russia" по часам

Первый график показывает, что наибольшая активность приходится на пятницу – 17,7% и вторник – 16,7%. Наименьший интерес к сообществу подписчики проявляют в понедельник – 10,8% и по выходным.

Анализируя время публикаций видно, что пик активности приходится на 4:00 по томскому времени – 10,6%. В среднем активность в течение дня варьируется от 4-6%. С 7:00 до 9:00 и в 10:00 показатель равен нулю.

Исходя из двух представленных графиков, можно определить день недели и время для публикации продающего контента, чтобы достигнуть максимального охвата подписчиков.

На сегодняшний день в группе «H&M Russia» посты появляются в четыре временных точки: 00:00, 14:00, 18:00, 21:00 по томскому времени.

Для увеличения эффективности и интернет-продаж, рекомендуется продающий контент публиковать в 03:00 и в 14:00, совмещая его в пятницу с репутационным и информационным. Развлекательный контент публиковать два раза в неделю. В понедельник – для увеличения лояльности подписчиков и переходов в группу. В пятницу развлекательный или информационный пост может содержать опрос или иную форму обратной связи.

Следующий график показывает эффективность публикаций от объемов текста.

Желтая зона – большой объем текста.

Зеленая зона – средний объем текста.

Голубая зона – маленький объем текста.

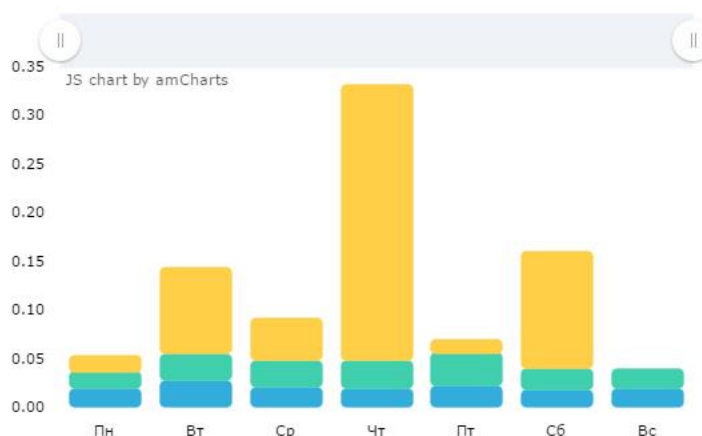


Рисунок 13 – Сравнительный график активности подписчиков "H&M Russia" в зависимости от объема текста по дням недели

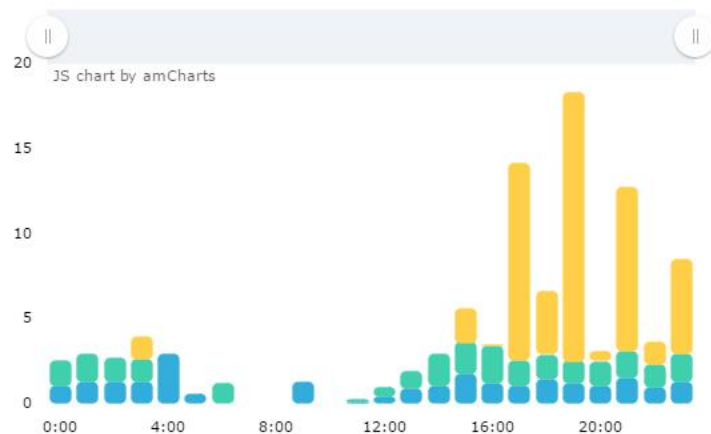


Рисунок 14 – Сравнительный график активности подписчиков "Н&М Russia" в зависимости от объема текста по часам

Результаты графиков показывают, что длинные тексты наиболее популярны в четверг – 31,8%. В среднем, публикации с содержанием среднего и маленького объема слов читают стабильно одинаково. Существует небольшое увеличение интереса в зеленой зоне в пятницу и в голубой зоне – вторник. На это можно обратить внимание при размещении контента в группе, но это изменение незначительно.

В графике прослеживается тенденция к чтению публикаций с большими объемами текста после 17:00. Пик активности приходится на 19:00 – 15,9%. Тогда как в 04:00 подписчики предпочитают просматривать публикации с минимальным количеством слов.

Исходя из этих графиков, рекомендуется продающий текст в 03:00 делать наиболее кратким и информативным. Публикации в 18:00 и 21:00 во вторник, четверг и субботу могут содержать любой объем слов, однако стоит помнить, что существует порог в 1500 знаков¹⁶.

При анализе содержания публикаций в группе можно выделить три вида, которые набирают наибольшее количество просмотров:

В Приложении Л представлены следующие содержания контента:

¹⁶ How Long Should Each Blog Post Be? A Data Driven Answer [Электронный ресурс]: URL: <https://www.quicksprout.com/2014/03/31/how-long-should-each-blog-post-be-a-data-driven-answer/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 02.05.2017

1. Публикации об открытии новых магазинов.
2. Видеоматериалы.
3. Имиджевые публикации.

На основе анализа группы компании «Н&М» был составлен недельный план контента, представленный в Приложении М.

Персонал компании

В «Н&М» разработана сильная корпоративная культура. Каждый сотрудник знает принципы работы, поддерживает дух компании. Но у многих из них не сформировано понимание, что они являются носителями бренда. Есть три точки контакта:

- Торговый зал;
- Социальные сети;
- Собеседование.

Для представления персонала как носителя бренда в торговом зале важно проработать все точки соприкосновения консультанта с покупателем. Есть три основных зоны: торговый зал, примерочная, касса. Для каждой из них характерны определенные наборы ситуаций, с которыми сталкиваются продавцы. Важно понимать, как решить каждую из них, чтобы покупатель ушел с покупкой. Для этого рекомендуется внедрить скрипты.

Для построения скриптов необходимо прописать все этапы, которые проходит покупатель, прежде, чем приобрести товар.

На каждом этапе, у посетителя возникают сомнения и возражения, которые он не высказывает вслух или, наоборот, говорит напрямую. Главная задача – их выявить и устранить. Грамотно парировать и провести человека по всем этапам.

Чтобы скрипт был рабочим, нужно тщательно проработать каждый из этих этапов:

1. Посетитель заходит в магазин.
2. Посетитель ориентируется в магазине, в поисках нужной вещи.
3. Посетитель подходит к полке, вешалке, стенду.

4. Посетитель осматривается, трогает товар руками, смотрит на модель и ценники.

5. Посетитель совершает действие (идет на примерку, задает вопросы, разворачивается и уходит, несет вещь на кассу, идет к другому стенду).

6. Клиент покупает товар.

7. Покупатель покупает больше (дополнительная продажа).

8. Покупатель получает карту, сертификат, анкету для заполнения.

9. Покупатель прощается и уходит.

В социальных сетях эту функцию выполняют сообщества, где состоят сотрудники, а также их персональные страницы. В коммуникационной политике прописаны блоки с контентом. Для формирования не только у сотрудников, но и покупателей образа HR-бренда, рекомендуется в информационном и репутационном блоках формировать посты из материалов, связанных с сотрудниками: видео и фотографии с открытия магазина, интересные события и истории людей, работающих в компании.

Для подготовки к собеседованию есть материалы, которые были разработаны hr-командой в московском офисе. Каждое задание и структура группового и индивидуального собеседования несут в себе дух компании и показывают специфику работы. Сотрудник, который проводит отбор персонала, проходит не только самостоятельное обучение, изучая материалы, но и специальный тренинг. Именно там обучают технике презентации, проведения собеседования и рассказывают, и как быть носителем бренда в этой ситуации.

Сервис и обслуживание

Существует множество различных схем оценки работы продавца-консультанта в торговом зале с покупателями. Наиболее часто применяемый – тайный покупатель. Человек, несвязанный с персоналом и объективно оценивающий обстановку, делает контрольную закупку и по нескольким критериям обслуживает сервис. До недавнего времени в компании «H&M»

существовал такой же подход. Однако год назад его отменили, посчитав неэффективным. Многие магазины знали, когда приходит тайный покупатель и могли вычислить его по стандартной схеме, чтобы предоставить лучший сервис. На сегодняшний день существует лишь два метода оценки работы персонала:

- внутренний (книга жалоб и предложений);
- внешний (отзывы покупателей на различных сайтах).

Первый способ можно оценить на уровне магазина и улучшить ситуацию точно в конкретном магазине. В большинстве случаев проблемы, с которыми сталкиваются покупатели однотипны. Но собирать данные для разработки программы комплексного улучшения качества обслуживания на данный момент нет.

Во втором случае сложнее собрать полную информацию и проанализировать ее. Один и тот же покупатель может оставить свой отзыв на разных серверах, из-за этого выборка может оказаться не точной.

В связи с этим, рекомендуется ввести собственную систему оценки сервиса в торговых точках:

- анкеты покупателей онлайн и по почте;
- онлайн консультант.

Анкеты дают возможность потребителям отвечать на закрытые вопросы. Это минимизирует время обработки каждой из них, и позволит создать общую картину. Для частных случаев можно обратиться напрямую к онлайн-консультанту или написать на почту, указанную на официальном сайте. Формат анкеты так же удобен для размещения в магазине у прикассовой зоны. По желанию покупателя он может оценить качество сервиса и внести свои комментарии. Книга жалоб и предложений хранится у менеджеров в офисе, и чтобы оставить отзыв, нужно сделать запрос. Ее приносят по первому требованию, но это действие занимает некоторое время, от двух до десяти минут. Для оперативности, можно сразу предоставить анкету на кассе.

Онлайн консультант

Хороший сервис должен быть обеспечен не только при оффлайн продажах (торговые точки в городе), но и на сайте компании «Н&М». С точки зрения структуры сайта и удобства пользования все интуитивно понятно и правильно выстроено. Однако у магазинов в торговых центрах есть два преимущества, которые сложно реализовать в интернет-пространстве: консультация продавца и примерка понравившейся модели. Нивелирует вторую проблему возможность осуществления возврата, но при условии оплаты покупателя за обратную отправку товара. Это усложняет процесс покупки, так как переплачивать никто не хочет.

Для решения этих двух проблем рекомендуется создать на сайте такую функцию как онлайн-консультант.

Онлайн-консультант будет выполнять несколько функций:

1. Консультация покупателей.
2. Создание базы часто задаваемых вопросов и ответов на них.
3. Сбор обратной связи.

Существует такая проблема как очереди в примерочную и на кассы. Системность проблемы очередей заключается в том, что не существует какой-то единственной причины или аспекта, из-за которого, собственно, и возникают очереди. Не хватает обслуживающего персонала, потому что нет денег. Денег нет потому что, обслуживаем мало клиентов. Клиентов мало, потому что не хватает персонала. И так во всех отношениях.



Рисунок 15 Схема взаимосвязанных проблем появления очередей

Однако в компании «Н&М» существует специфическая четвертая причина возникновения очередей – коммуникация. В связи с большим размером площадей магазинов не всегда удастся оперативно найти сотрудника, чтобы открыть еще одну кассу или перенаправить покупателей в другую зону с примерочными. В каждой торговой точке существует громкая связь, через которую продавец может позвать дежурного менеджера или свободного сотрудника. Но помимо коммуникационной функции громкая связь выполняет информационную – оповещение покупателей о новых акциях и распродаже. Перманентный коллапс на кассе и поиск свободных сотрудников по громкой связи засоряет эфир, из-за чего покупатели перестают воспринимать объявления.

Для улучшения коммуникации между сотрудниками в ежедневном расписании прописывается такая функция как «Вертолет». Его задача – контролировать каждую зону магазина (касса, примерочная, зал и склад) и сотрудников, при этом он может перенаправить продавца с одной активности на другую для минимизации потерь. Но это увеличивает физическую нагрузку на человека, поэтому оптимальным решением не может быть.

Для улучшения качества коммуникации между сотрудниками магазина рекомендуется использовать дистанционную радиосвязь. Она позволит минимизировать лишние сообщения по громкой связи и повысить оперативность продавцов в торговом зале. В каждой зоне обслуживания (зал, примерочная, касса, склад) и у сотрудника с функцией «вертолет» будет находиться рация. При возникновении критической ситуации, свободный сотрудник или дежурный менеджер сможет быстро отреагировать.

Процессы организации

Для совершенствования процесса «путь покупателя» рекомендуется использовать воронку продаж.

«Путь покупателя» описывает первые четыре этапа модели, тогда как остальные три не продуманы и не предлагают покупателям стать лояльными и постоянными клиентами. Рассмотрим подробно каждый пункт воронки.

Таблица 17 – Анализ сервиса кампании через воронку продаж

Охват	Захват	Нагрев	Сделка	Повторная сделка	Лояльность	Рекомендация
Наружная реклама	Подписка на рассылку	Акции сезонные	Покупка	Покупка	Книга жалоб и предложений	Бренд
Реклама в интернете	Оформление витрин (манекены и акции)	Распродажа	Увеличение чека с помощью прикассовой зоны. Импульсная покупка.	Участие в конкурсе	Предпочтение марки h&m в повседневной жизни	
Реклама в печатных изданиях	Социальные сети	Акции по праздникам	Подарочная карта.	Рассылка на электронную почту		
	Звонок в магазин	Мерчендайзинг и зонирование магазина		Купоны на скидку		
	Бренд	Социальные сети		Подарочная карта		
	Оформление корзины покупок на сайте	Трендовые вещи в каждой коллекции по низким ценам				
		Акция по сбору ненужной одежды. Купоны на скидку.				
		Обслуживание в магазине				
		Таргетированные акции на товары в корзине покупателей				
		Подарочные карты.				
		Функция на сайте «с этим товаром покупают»				

Продолжение таблицы 17

Рекомендованные						
	Онлайн-консультант	Виртуальная примерочная			Онлайн-консультант как система обратной связи.	
		Текущие акции, указанные на чеке			Анкета оценки продавцов	
		Брошюры, прикрепленные к чеку				

Анализируя воронку продаж компании «Н&М», важно отметить, что первые четыре этапа ярко выражены и продуманы. Однако обратная воронка, которая предполагает конвертирование разового потребителя в лояльного и постоянного клиента не проработана.

С одной стороны, это объясняется большим потоком покупателей, в связи с чем отсутствует необходимость создавать постоянную базу клиентов.

С другой стороны, многие крупные ритейлеры предлагают скидочные карты на этапе «повторная сделка», что позволяет предполагать возвращение покупателя за счет этого.

Компания «Н&М» не выдает скидочных карт, аргументируя это политикой низких цен. Но в связи со сложившейся ситуацией, где конкуренты предлагают цены ниже со схожим качеством, важно удержать каждого покупателя. Именно поэтому желательно ввести похожие карты лояльности. Они будут выполнять несколько функций:

1. На этапе «захват» позволит собирать персональные данные покупателей для дальнейшего использования.
2. Персональные данные позволят сделать новостную рассылку с помощью sms, e-mail (второй канал, через который можно получить почту клиента). Создание группы в мобильных мессенджерах.

3. С помощью карты ввести систему считывания скидок на кассе, тем самым минимизируя ошибки кассиров из-за ввода суммы скидки вручную.

4. Ввести новую скидку «в честь дня рождения», позволяющую увеличить лояльность покупателей за счет персонализации.

5. Отслеживание количества лояльных покупателей.

6. Возможность введения дополнительных акций и льгот для владельцев клубных карт (розыгрыш посещения коллабораций со звездами, подарочные сертификаты и т.д.).

7. Информирование владельцев карт о предстоящих акциях и распродаже, а также модных коллекциях.

8. Система накопления баллов за покупки. Увеличение количества баллов в первый день нового месяца.

Ценовая политика

Компания «Н&М» позиционирует себя как бренд, который продает качественную одежду по оптимальным ценам. У конкурентов цена ниже при небольшом отличии в качестве. Чтобы стимулировать спрос, рекомендуется использовать конкурентоориентированный бенчмаркинг.

В сфере «массмаркета» одежды распространённой практикой считается выдавать постоянным клиентам скидочные или клубные карты. В связи с чем, компания получает контактные данные клиентов, которые в последствии она может использовать для нагрева и формирования лояльности.

Таблица 18 – Типы существующих и рекомендованных скидок в «Н&М»

Тип скидки	Описание	Результат
Рекомендованные		
Скидка на первую покупку	При приобретении клубной карты предоставляется единовременная скидка – 30%.	Стимулирование продажи клубных карт. Не суммируется с акциями и скидкой сотрудников.
Клиентский день	Скидка на определенную модель или группу товаров	Стимулирование продаж товаров и клубных карт.
Существующие на сегодняшний день		
Ситуационная скидка		
Сезонная скидка	Распродажа.	
Скидка при комплексной покупке	Три по цене двух, верх+низ	

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A2B1	Фомченковой Светлане Викторовне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место заведующего отдела в магазине «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» в Томске. Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля и излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – средняя. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные директором магазина «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» в Томске. 2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс РФ. 2. Положение об организации рабочего места в магазине «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Цели и задачи проводимой компанией «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» программ социальной ответственности. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры проводимых компанией «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» программ социальной ответственности.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью;	1. Описание и характеристика социальных программ «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». 2. Перспективы развития политики социальной ответственности.

- спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Перечень программ политики социальной ответственности «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» за 2016 года. Основные действия и результаты. 2. KPI программ политики социальной ответственности компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 19 – Прямые и косвенные стейкхолдеры компании "Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц" Таблица 20 – Ведущие программы компании «Н&М». Таблица 21 – Производство и развитие экологичной моды Таблица 22 – «Н&М» как работодатель Таблица 23 – Социальные политики компании Таблица 24 – Оценка эффективности для социальной политики компании Н&М

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Фомченкова Светлана Викторовна		

4 Социальная ответственность

Компания H&M считает, что концепция экологической и социальной ответственности — это непрекращающийся процесс, требующий постоянного внедрения усовершенствований. На пути к его реализации необходимы целеустремленность, энтузиазм и командная работа.

Вся деятельность компании осуществлялась с соблюдением принципов экономической, социальной и экологической рациональности. Придерживаясь этих принципов, они повышают качество жизни людей и сообществ. Не так давно свою социальную ответственность перед обществом компания выразила через миссию, дополнив ее: «Модная и качественная одежда по оптимальным ценам с заботой об окружающей среде».

При проведении собственной политики социальной ответственности и социальных инвестиций возникают прямые и косвенные стейкхолдеры — таблица 19.

Таблица 19 – Прямые и косвенные стейкхолдеры компании "Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц"

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал компании Поставщики Деловые партнеры	Покупатели магазинов Общество Всемирные благотворительные фонды и по охране труда. Беженцы в европейских странах и странах Азии Женщины и дети Государство

Как видно из таблицы 19, внешних (косвенных стейкхолдеров) у политики социальной ответственности компании гораздо больше, чем внутренних (прямых).

В настоящее время существует несколько различных проектов и программ, которые осуществляет компания. Они подразделяются на несколько групп:

1. Ведущие программы.
2. Производство и развитие экологичной моды.

3. «H&M» как работодатель.

4. Социальные политики компании.

Таблица 20 – Ведущие программы компании «H&M».

Элемент	Цели и сроки реализации.	Стейкхолдеры	Мероприятия	Достижения и результаты
Инновации	Находить и продвигать инновационные идеи любых масштабов и вне зависимости от географического положения.	Косвенные стейкхолдеры: Общество и Всемирные благотворительные фонды.	Компания сотрудничает с инновационным институтом Cradle-C-Cradle, с целью поддержки и развития рынка экологических материалов для пошива. На ежегодной премии Global Change Award были представлены работы, связанные с возобновляемыми средствами для пошива одежды. Победители получили денежный приз для развития и реализации своих идей. Средства от инициативы по сбору ненужной одежды для дальнейшей переработки были переданы в Фонд H&M для развития инновационных программ.	Компания пожертвовала почти 0,8 млн. евро Фонду H&M для развития инновационных программ ¹⁷ .
Прозрачность управления компанией	Способствовать прозрачности, которая способствует положительным изменениям в отрасли.	Прямые стейкхолдеры: поставщики. Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды.	Дальнейшее расширение списка поставщиков, государственных поставщиков, чтобы включить больше заводов второго уровня. Сотрудничество с SAC для создания индекса Higg для оценки экологичности одежды и обуви. Компания участвовала в инициативе ЕС по созданию методологии для потребителей для сравнения показателей экологичности продукта. Компания сотрудничает с Control Union. Они создают систему отслеживания выращивания органического хлопка и вискозы.	Фабрики второго уровня составляют 56% от общего объема поставщиков H&M по сравнению с 51% в прошлом году. Одна из первых глобальных компаний, которые выпустили индекс Higg для деловых партнеров.

¹⁷ H&M Foundation [Электронный ресурс]: OUR FOCUS AREAS, URL: <http://hmfoundation.com/>, свободный.

Продолжение таблицы 20

Устойчивое развитие	Разработка и использование системы вознаграждения, которая поможет наилучшим образом ускорить прогресс в достижении наших целей и видения устойчивости развития.	Прямые стейкхолдеры: поставщики. Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды.	Дальнейшая интеграция целей устойчивости развития в бизнес-цели компании. Продолжение работы с коммерческими деловыми партнерами для повышения экологических и социальных стандартов. Компания каждый год работает над развитием системы стимулирования для клиентов, нацеленную на развитие социальной ответственности перед обществом.	
---------------------	--	--	--	--

Таблица 21 – Производство и развитие экологичной моды

Элемент	Цели и сроки реализации.	Стейкхолдеры	Мероприятия	Достижения и результаты
Этап А. Экологичный дизайн	Построение замкнутости цикла в процессе проектирования: 80% концептов магазина к 2025 году.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды, покупатели магазинов	Совместно с Фондом Эллен МакАртур разработала инструмент для оценки замкнутости цикла производства некоммерческих товаров. Была создана отдельная коллекция экологичной моды Conscious Exclusive. Создана линия экологичной косметики в отделе Beauty (косметика марки «H&M»).	

Продолжение таблицы 21

Этап Б. Материалы	Использовать 100% переработанные или другие экологичные материалы с к 2030 году.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды.	Компания сотрудничает с Институтом инноваций в разработке замкнутого цикла производства и переработки материалов. При сотрудничестве с Фондом Эллен МакАртур и Стокгольмским Центром компания разрабатывает проекты по развитию замкнутой цепочки производства текстильных волокон.	26% материалов были либо переработаны, либо выращены экологическим путем. Второй по величине пользователь переработанного полиэфир (эквивалентно 180 миллионам ПЭТ-бутылок). Второй по величине пользователь экологичного материала Tencell®Lyocel ¹⁸ .
	Использовать экологически выращенный хлопок на 100% к 2020 году.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды, общество.	Компания проводит исследования по оценке жизненного цикла хлопка, чтобы уменьшить потребление воды для его выращивания. Один из партнеров-учредителей Organic Cotton Accelerator Foundation. Фонд был организован в 2016 году.	Крупнейший пользователь переработанного хлопка. Второй по величине пользователь органического хлопка. 43% хлопка для пошива одежды – переработанный хлопок.

¹⁸ H&M Foundation [Электронный ресурс]: OUR FOCUS AREAS, URL: <http://hmfoundation.com/>, свободный.

Продолжение таблицы 21

	Обеспечить полную контроль над материалами животного происхождения, сотрудничая с фермами с экологически правильным выращиванием животных. Использовать 100% сертифицированную шерстяную вату (RWS) в продукции компании к 2022 году.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды, общество. Прямые стейкхолдеры: поставщики.	Компания поддержала разработку и запуск стандарта Responsible Wool Standard в рамках проекта под управлением Textile Exchange. Внедрение стандартов в цепочку поставок и отслеживание производства до уровня «фермы». Компания интегрирует в кожевенные заводы оценки устойчивости, охватывающие социальные и экологические требования.	«H&M» использует 100% RDS-сертификацию на материалы животного происхождения по состоянию на январь 2016 года. 100% ключевых поставщиков компании (или 70% объема продукции из шерсти) были проинформированы о новом стандарте тканей из шерсти.
Этап В. Производственные процессы	Достижение нулевого сброса опасных химических веществ в любой из звеньев производственного процесса H&M к 2020 году.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды, общество, государство. Прямые стейкхолдеры: поставщики.	Компания участвовала в общественной консультации ЕС по устранению некоторых опасных веществ из текстильного производства. Обучение поставщиков и анализ их производства на опасные вещества. Запущена программа по оценке воздействия на ОС (Ecube/BVE3) измерительный и контрольный инструмент от	Компания H&M стала частью бизнес-группы ChemSec. Были проведены экспертизы по опасным веществам для 93 деловых партнеров в Китае, Бангладеш, Индонезии, Индии и Турции. 29 партнеров по бизнесу присоединились к экспертной оценке экологических выбросов (Ecube / BVE3).

Продолжение таблицы 21

			Bureau Veritas в 2016 году.	
	Управлять потреблением воды во цепочке создания стоимости. Завершение установки водосберегающего оборудования в собственных операциях к 2020 году.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды, общество, государство, покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: поставщики.	Продлено партнерство с WWF еще на пять лет. В настоящее время оно включает в себя климатический контроль в дополнение к водному регулированию. Компания работала с текстильными фабриками, занимающимися производством около 56% продуктов, чтобы минимизировать их воздействие на окружающую среду. Стартовала программа управления водными ресурсами бассейна Тайху в Китае. Все изделия из джинсовой ткани отшиваются с использованием инструмента измерения качества окружающей среды Jeanologia.	82% фабрик бизнес-партнеров находятся в полном соответствии с требованиями качества сточных вод. Вместе с деловыми партнерами компания использовала на 2,3 миллиона м3 меньше воды при производстве. 8 234 рабочих прошли подготовку в четырех странах (Бангладеш, Китае, Индии и Турция) со стороны STWI по вопросам использования воды, энергии и ресурсов ¹⁹ . 75 заводов участвовали в программе экологически чистого производства. 51% магазинов, офисов и складов H&M имеют

¹⁹ H&M Foundation [Электронный ресурс]: OUR FOCUS AREAS, URL: <http://hmfoundation.com/>, свободный.

Продолжение таблицы 21

				водосберегающее оборудование.
Этап Г. Вторая жизнь вещей	Поощрение клиентов продлить срок службы одежды.	Косвенные стейкхолдеры: покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: поставщики.	Запущена расширенная информация по уходу за одеждой в интернете.	Умные этикетки для ухода теперь включены во все текстильные изделия.
	Использовать материалы из собранной на переработку одежды.	Косвенные стейкхолдеры: покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: поставщики.	Компания продолжает выпуск продуктов и коллекций, изготовленных из переработанных и экологических материалов. Как в бренде H&M, так и в Cheap Monday.	
	Увеличить объем собранной одежды до 25 000 тонн в год к 2020 году.	Косвенные стейкхолдеры: общество, покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: сотрудники компании.	Компания ставит цель собрать 1000 тонн одежды во всем мире во время Кампания World Recycle Week.	Собрано более 15 888 тонн одежды (на 29% больше, чем в 2015 году). В период с 2013 по ноябрь 2016 года было собрано почти 39 000 тонн одежды.
	Акция по переработке старой одежды запущена в 100% магазинов.	Косвенные стейкхолдеры: покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: сотрудники компании.		71% магазинов оснащены оборудованием для проведения акции, по сравнению с 61% в прошлом году.
Забота о природе	Стать компанией, которая заботиться о климате во цепочке создания	Косвенные стейкхолдеры: общество. Прямые стейкхолдеры: поставщики,	Инициирование целей и стратегий устойчивого развития во всей организации.	

Продолжение таблицы 21

	стоимости к 2040 году.	сотрудники компании.		
	Сократить потребление энергии в собственных операциях на 25% к 2030 году, с 2016 года в качестве базовой точки сравнения. Использовать 100% возобновляемую электроэнергию в собственных операциях.	Косвенные стейкхолдеры: общество, государство. Прямые стейкхолдеры: сотрудники компании, деловые партнеры.	Компания поддерживает строительство ветропарка в Швеции через участие в GO2. (Запуск планируется в середине 2017 года). Устанавливаются солнечные батареи на некоторых зданиях в собственности организации. На данный момент это несколько складов и один из IT-парков.	Интенсивность использования электричества была сокращена на 8% по сравнению с базовым показателем 2007 года. 96% электроэнергии вырабатывается из возобновляемых источников. Компания сократила выбросы CO ₂ на 47% по сравнению с предыдущим годом.
	Основные этапы: - 20% заводов включены в программу энергоэффективности к 2018 году. - на 30% сокращены выбросы парниковых газов продукт к 2025 году по сравнению с базовым показателем 2017 года. - 100% заводов включены в программу повышения энергоэффективности к 2025 году.	Косвенные стейкхолдеры: общество, государство. Прямые стейкхолдеры: поставщики, деловые партнеры.	Были сокращены выбросы парниковых газов через программы энергоэффективности поставщиков в Бангладеше, Китае, Индии и Турции.	Экономия ресурсов на уровне поставщика: - почти 30 млн кВтч; - почти 8 миллионов тонн природного газа; - почти 1,5 кг угля. Это общее суммарное сокращение парниковых газов составило более 200 килотонн.

Таблица 22 – «Н&М» как работодатель

Элемент	Цели и сроки реализации.	Стейкхолдеры	Мероприятия	Достижения и результаты
Справедливое место работы для всех в компании	Компания предлагает всем сотрудникам возможность расти и развиваться в их ролях. Содействие принципу работы, ориентированному на ценности, и предоставление возможности сотрудникам быть послами этих ценностей в своей работе. Обеспечивать прочную основу для справедливых, устойчивых и привлекательных условий труда для всех сотрудников.	Косвенные стейкхолдеры: общество. Прямые стейкхолдеры: сотрудники компании.	Компания стремится обеспечить проведение ежегодного диалога у каждого сотрудника, в целях формирования понимания у них возможностей роста и развития в «Н&М». Внедрена Глобальная политика вознаграждения и льгот Н&М. Компания разработала расширенную и обновленную Глобальную политику в области охраны труда и техники безопасности.	Используя опрос Global Employee, компания опросила своих сотрудников и получила некоторые полезные отзывы. - Была разработана новая система в области безопасности и охраны окружающей среды. Спроектирована учебная программа по глобальным трудовым отношениям для компании Н&М.
Справедливое место работы – поставщики	Разработка улучшенной системы заработной платы у деловых партнеров, производящих 50% объема продукции Н&М к 2018 году.	Косвенные стейкхолдеры: общество, государство. Прямые стейкхолдеры: поставщики, сотрудники компании.	- Расширение системы управления заработной платой на существующих рынках. - Расширенные системы управления заработной платой для деловых партнеров в Индонезии, Индии и Турции.	140 заводов (29% от общего объема продукции) используют метод Fair Wage (справедливая система выплаты заработной платы).
	Обеспечить у 90% деловых партнеров позиционирование компании Н&М как справедливого делового партнера к 2018 году.	Косвенные стейкхолдеры: общество. Прямые стейкхолдеры: поставщики, деловые партнеры.	Компания внедрила обновленную стратегию по практике закупок, чтобы обеспечить последовательный способ взаимодействия с деловыми партнерами на справедливой и прозрачной основе.	83% деловых партнеров рассматривают группу Н&М как справедливого делового партнера.

Продолжение таблицы 22

Справедливое место работы во всей цепочке создания ценности	Постоянно выявлять, устранять последствия ущемления прав человека во всей цепочке создания стоимости.	Косвенные стейкхолдеры: Всемирные благотворительные фонды, общество, государство. Прямые стейкхолдеры: поставщики, сотрудники компании, деловые партнеры.	«Н&М» рассмотрела вопросы социального обеспечения в Турции и Камбодже. Была организована проверка на выявление нарушений по принудительному труду в сотрудничестве с ETI. Была обновлена оценка рисков новых и существующих материалов для дальнейшей интеграции аспектов прав человека.	
Разнообразие и включение	Все рабочие места, созданные в бизнес-деятельности компании, были доступны всем и отражали политику многообразия и отсутствие дискриминации. Для обеспечения справедливого и равного отношения ко всем сотрудникам и обеспечения равных возможностей для развития.	Косвенные стейкхолдеры: общество, государство. Прямые стейкхолдеры: поставщики, сотрудники компании.	Была обновлена и реализована политика по борьбе с дискриминацией и преследованиями, а также политика в области разнообразия. Были организованы стажировки для беженцев на определенных рынках в сотрудничестве с организацией «Спасите детей». Продвижение равных возможностей для розничных работников в Индии. У всех коммерческих деловых партнеров должна быть политика по набору персонала, которая защищает от дискриминации, притеснений и злоупотреблений на рабочем месте.	Соотношение полов в Совете директоров составляет 50:50. Результаты опроса работников показали, что 90% сотрудников согласны с утверждением: «К людям здесь относятся справедливо независимо от возраста, этнической принадлежности, пола, сексуальной ориентации и инвалидности». Доля женщин среди всех сотрудников составляет 75%. Доля женщин на руководящих должностях составляет 69%.

Таблица 23 – Социальные политики компании

Элемент	Цели и сроки реализации.	Стейкхолдеры	Мероприятия	Достижения и результаты
Кодекс этики	Выявление всех нарушения Кодекса этики.	Прямые стейкхолдеры: сотрудники компании.	- Запуск нового учебного модуля электронного обучения.	-50% заинтересованных сотрудников приняли новый модуль электронного обучения. 100% всех коммерческих партнеров по бизнесу подписали Кодекс этики. Были расследованы и закрыты 39 случаев возможного несоблюдения Кодекса.
Устойчивое развитие	Выйти за рамки только соблюдения устойчивого развития и повысить эффективность работы деловых партнеров.	Прямые стейкхолдеры: поставщики, деловые партнеры.	Запущен и завершен комплекс по внедрению Устойчивого развития для всех деловых партнеров.	100% всех коммерческих деловых партнеров подписали «Устойчивое обязательство».
Права человека	Постоянное обеспечение прав человека является неотъемлемой частью компании.	Косвенные стейкхолдеры: общество. Прямые стейкхолдеры: поставщики, деловые партнеры, поставщики.	Обновлена оценка рисков новых и существующих материалов для дальнейшей интеграции аспектов прав человека.	100% новых розничных рынков (без новых рынков сбыта) были оценены на соблюдение прав человека.
Экологические материалы	Материалы животного происхождения соответствуют жестким требованиям и полностью отслеживаются.	Косвенные стейкхолдеры: общество, государство, покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: поставщики.	Обеспечение регулярного обучения заинтересованных сторон политике компании в области охраны здоровья животных.	

Продолжение таблицы 23

Химические ограничения	Организация и поддержка производств, которые отказались от использования сброса опасных химических веществ к 2020 году.	Косвенные стейкхолдеры: общество. Прямые стейкхолдеры: поставщики, деловые партнеры.	Проведено около 44 500 химических испытаний вместе с деловыми партнерами для обеспечения соблюдения списка ограниченных веществ (RSL).	
Политика безопасности	Компания Н&М должна быть местом, где клиенты и сотрудники чувствуют себя в безопасности. Достижение годового уровня соответствия 85% стандартов безопасности и охраны в наших магазинах.	Косвенные стейкхолдеры: покупатели магазинов. Прямые стейкхолдеры: сотрудники магазина.	Были проведены аудиты по всему миру в магазинах. Была разработана новая более всеобъемлющая система подсчета баллов для расчета стандартов безопасности. Особое внимание уделялось предотвращению потерь и информационной безопасности.	Завершено 8 930 проверок безопасности и охраны во всем мире. Достигнут уровень соответствия 85%. В каждом магазине был проведен хотя бы один аудит.

Компания «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» разработала свои показатели оценки эффективности социальных программ. В таблице представлены цели по каждому из критериев и результаты на протяжении трех лет.

Таблица 24 – Оценка эффективности для социальной политики компании Н&М

Мероприятие	Критерии эффективности	Цель	2014	2015	2016	Стоимость реализации (млн.руб.)
Экологичная мода	Процент экологичного или переработанного материала.	100% к 2030	13%	20%	26%	-
	Процент экологичного хлопка.	100% к 2020	22%	34%	43%	-
	Тонны одежды, собранной по акции.	25,000т в год к 2020	7,684 т	12,341т	15,888т	145,9

Продолжение таблицы 24

	Процент магазинов с организованной системой функционирования акции по сбору одежды.	100%	58%	61%	71%	210,75
	Процент объектов с водосберегающим оборудованием.	100% к 2020	24%	37%	51%	542,12
	Процент фабрик бизнес-партнеров, соответствующих требованиям качества сточных вод, как определено BSR.	100%	71%	75%	82%	588,1
	Процент возобновляемой электроэнергии в собственных операциях.	100%	27%	78%	96%	1 178,3
	Процент изменения выбросов CO2 от собственных операций по сравнению с предыдущим годом.	2040	-4%	-56%	-47%	787,2
	Процент изменения эффективности использования электроэнергии (кВт /м2 по сравнению с 2007 годом)	-20% в сравнении с 2007	-12%	-8%	-8%	496,41
«Н&М» как работодатель	Количество заводов-поставщиков, использующих метод Fair Wage (процент от объема производства)	50% к 2018	3	69	140 (29%)	132,78
	Количество заводов-поставщиков, получивших обучение на рабочем месте (процент от объема производства)	50% к 2018	-	132	191 (42%)	865,9
	Процент деловых партнеров относительно группы Н&М как справедливого делового партнера.	90% к 2018	76%	84%	83%	-
	Процент работников, соглашающихся с заявлением «К людям здесь относятся справедливо независимо от возраста, этнической принадлежности, пола, сексуальной ориентации и инвалидности»	Увеличение	89%	90%	90%	-
Социальные политики	Количество подтвержденных случаев нарушения Кодекса этики.	Обнаружить все нарушения	18	25	26	-

Продолжение таблицы 24

	Процент от объема производства заводов-поставщиков второго уровня, включенных в Оценку устойчивости (SIPP)	Увеличение	35%	51%	56%	-
Итого						4 947,46

Выводы по разделу.

В целом, по результатам рассмотрения проводимой компанией «Н&М» политики социальной ответственности и социальных инвестиций можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая политика социальной ответственности охватывает не только микросреду компании, но и, за счет масштабов организации, макросреду по всей цепочке создания ценности продукции.

2. К прямым стейкхолдерам политики относят: персонал компании и поставщики на нескольких уровнях производства. К косвенным стейкхолдерам относят: покупатели магазинов, общество, всемирные благотворительные фонды и по охране труда, беженцы в европейских странах и странах Азии, женщины и дети, деловые партнеры.

3. Перечисленные выше программы в области социальной ответственности и социальных инвестиций полностью удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Все программы по социальной ответственности разбиты на четыре группы:

- Ведущие программы.
- Производство и развитие экологичной моды.
- «Н&М» как работодатель.
- Социальные политики компании.

5. Компанией были разработаны критерии эффективности проводимой политики, по каждому из них существует конечная цель и достигнутые результаты за 3 года.

6. Несмотря на значительный перечень проводимых программ социальной ответственности, как недостаток можно отметить относительно небольшую заинтересованность внутренних стейкхолдеров – сотрудников компании. На высшем уровне организации эти инициативы поддерживают и развивают, тогда как такая должность как «продавец-консультант» не включает в свои обязанности осведомленность в инициативе компании в отношении сохранения окружающей среды и экологичного производства.

Для дальнейшего усовершенствования проводимой «Н&М» политики социальной ответственности можно предложить:

- повысить вовлеченность сотрудников в сохранение окружающей среды и распространению экологичной моды;
- увеличивать число программ, связанных с инициативой сотрудников в области устойчивого развития;
- разработать программы по развитию в персонале активной социальной и гражданской позиции.

Анализируя результаты компании по организации политики социальной ответственности, можно сделать вывод, что с каждым годом появляется все больше идей и инициатив, связанных с заботой об окружающей среде. «Н&М» выстроила взаимосвязанную систему и организовала Фонд для поддержки и развития программ. В связи с чем, с каждым годом показатели эффективности увеличиваются, и прослеживается функция устойчивого развития во всей цепочке создания ценности в «Н&М».

Заключение

В данной работе был проанализирован комплекс маркетинга с точки зрения микс-маркетинга 7П: товар, цена, продвижение, место, люди, процессы, физическое окружение услуги. Были разработаны следующие рекомендации, для совершенствования каждого из пунктов системы:

1. Необходимо обратить внимание на интернет-пространство и развитие сайта магазина. Продумать «путь покупателя» при совершении онлайн-покупки и каждую в каждой из задач, которые решает потребитель, улучшить сервис. Для совершенствования данного канала распространения было рекомендовано включить в сайт онлайн-консультанта, который помог бы посетителям сайта совершить покупку за несколько кликов и мог проконсультировать.

2. Виртуальная примерочная для онлайн-магазина. Существует сервис AstraFit, который предоставляет возможность реализовать на сайте данную функцию. В работе была описана стоимость и результаты использования данного сервиса.

3. Разработка и продвижение образа «Н&М» как HR-бренда. Для достижения поставленной цели был прописан недельный план контента в группе компании на сайте vk.com. Данный сервис так же можно использовать для увеличения лояльности и охвата потребителей.

4. Продвижение образа «Н&М» как HR-бренда в оффлайн-пространстве происходит за счет сотрудников в трех точках взаимодействия с потенциально заинтересованными лицами: магазин, собеседование и социальные сети. Так как для собеседования компания разработала схему действий, в работе было предложено построение образа за счет сотрудников в магазине. Для этого необходимо прописать скрипты взаимодействия в каждой из трех зон (торговый зал, примерочная, касса).

5. Обратная связь от покупателей. Несмотря на то, что в компании существует некий культ обратной связи по отношению к сотрудникам,

очевидна ограниченность такого вида взаимодействия с покупателями. Тогда как это один из самых эффективных способ для улучшения качества сервиса обслуживания. В качестве рекомендации был предложен в интернет-пространстве консультант. Для оффлайн-пространства – анкеты покупателя. Данный способ более мобильный и проще с точки зрения анализа по сравнению с книгой жалоб и предложений.

Для внедрения каждого из разработанных пунктов в организацию можно использовать такую системы продвижения сотрудников как «программа талантов», где сотрудники представляют свои личные проекты по совершенствованию любой из зон в магазине. Или напрямую обратиться к сотрудникам главного офиса, для рассмотрения практического применения предложенных рекомендаций. От того насколько успешно будут решаться эти вопросы (как в целом, так и по отдельности) и будет зависеть успешная работа компании.

Список используемых источников

1. Янч Джон. По рекомендации: Бизнес, который продвигает себя сам, пер. с англ. А.Кардаш; [науч. ред. В.Смирнов]. – М: Манн, Иванов и Фебер, 2015 – 272с.
2. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381с.
3. Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2010. – 410с.
4. Ф. Котлер, К. Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
5. Чалдини Роберт. Психология влияния – Санкт-Петербург: Питер, 2014 – 520с.
6. О'Ши Ковадонга. Феномен ZARA – М: Эксмо, 2015 – 240с.
7. Траут Джек, Райс Эл. Позиционирование. Битва за умы – Санкт-Петербург: Питер, 2015 – 352с.
8. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 4-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 491 с.
9. Видяев И.Г. Производственный менеджмент: Учебное пособие – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016 – 128с.
10. Краснослободцев А.А. Роль бренда при выборе товара // Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. – Тамбов : Изд-й дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2009. – Том 12. – Вып. 1. – С. 225–226
11. Грошев И.В. Краснослободцев А.А. Эмоциональные силы мотива выбора бренда в призме поведения потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 31–40.
12. Лебедев-Любимов А.Н. Психология рекламы. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.

13. Пашутин С.Б. Биологические предпосылки брендинга и феномены поведения потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 38–47.
14. Дымшиц М.Н. Манипулирование покупателем. – М. : Омега Л, 2004. – 252 с.
15. Андреева М.В. Психологические основы образования и функционирования бренда : дис. ... канд. психол. наук. – М., 2003. – 214 с.
16. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. – М.: Юрайт, – 2014г. – 205с.
17. The best companies to work for in fashion 2017 [Электронный ресурс]: The 16 companies listed below are the industry's leading employers in 2017, URL: <https://www.businessoffashion.com/careers/best-fashion-companies-to-work-for/2017>, свободный. – Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 02.05.2017
18. Annual Report 2016 [Электронный ресурс]: Full year Report H&M Hennes & Mauritz AB, URL: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 12.05.2017
19. CMI. Content Marketing Strategy [Электронный ресурс]: All Your Snapchat Advertising Questions Answered, URL: <http://contentmarketinginstitute.com/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 22.05.2017
20. The H&M Way [Электронный ресурс]: Living by our values and guidelines every day, URL: http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 13.05.2017

21. H&M Foundation [Электронный ресурс]: OUR FOCUS AREAS, URL: <http://hmfoundation.com/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 23.05.2017

22. Быстрая и удобная аналитика контента сообществ в социальных [Электронный ресурс]: URL: <https://popsters.ru/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 25.04.2017

23. How Long Should Each Blog Post Be? A Data Driven Answer [Электронный ресурс]: URL: <https://www.quicksprout.com/2014/03/31/how-long-should-each-blog-post-be-a-data-driven-answer/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 02.05.2017

24. Кейс MustHave [Электронный ресурс]: URL: http://docs.wixstatic.com/ugd/fbf026_90286b47e7ea4c24afd58750567ba949.pdf, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 07.05.2017

25. Льюис Дэвид. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя, с пер. с англ. Марии Мацковской. – М: Манн, Иванов и Фебер, 2015. – 304с.

26. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 1. Общие основы психологии. – 3-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 688 с.

27. Тертель А.Л. Психология: Курс лекций. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2006. – 248 с.

28. Хулей Г. Маркетинговые стратегии и конкурентное позиционирование/ Грэм Хулей. - Днепропетровск.: Баланс-Бизнес Букс, 2005. - 774 с.

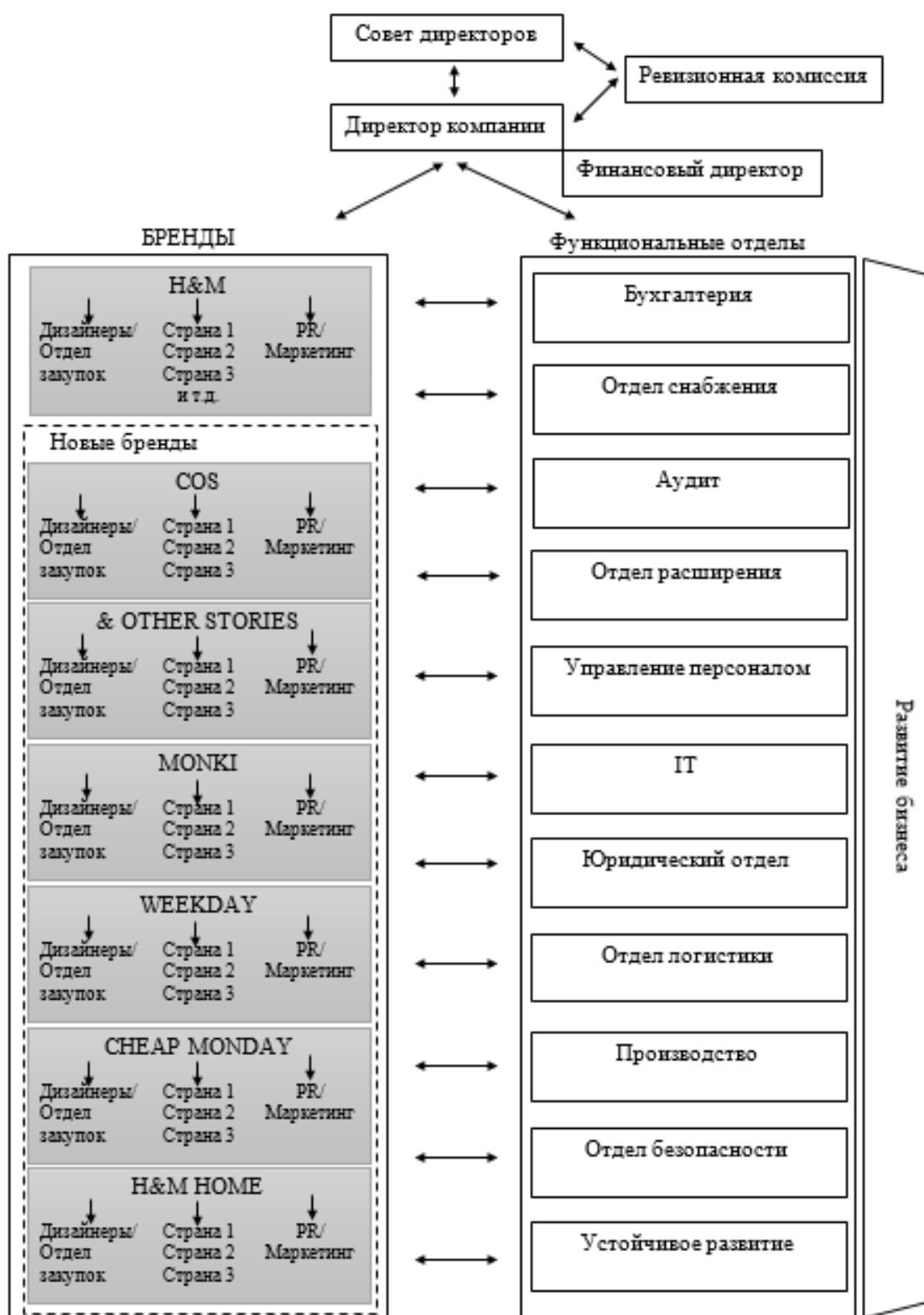
29. Федько Н.Г. Поведение потребителей/ Н. Г. Федько. - РнД.: Феи, 2001. - 351 с.

30. Крофт М.Д. Сегментирование рынка/ М.Д. Крофт - СПб.: Питер, 2000. - 128 с.

31. Алексеев А.А. Методика сегментирования потребителей, //Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2005. - №1. - С. 10 - 13.

32. Андреев А.В. [Электронный ресурс]: Позиционирование: новый взгляд, URL: [http://www.rfej.ru/rvv/id/2C80CA/\\$file/30-35.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/2C80CA/$file/30-35.pdf), свободный. Загл. с экрана – Яз.рус. Дата обращения: 21.04.2017
33. Организация производства. Часть I. Основы теории организации производства. – С.-Пб., – 2005 г. – 187с.
34. Страуффер Д. Бизнес путь: SUN. Секреты мегабренда Новой экономики. – СПб.: Изд. «Крылов» – 2003г. – 192с.
35. Крук Д. М. Организация, планирование и управление ассортиментом фирмы: Учебник / Д.М. Крук. - Москва: ИНФРА-М, – 2006г. – 261 с.
36. Медузов В.С. Ассортимент и качество производимой продукции /В.С. Медузов. - Омск: Книголюб, – 2002г. – 220 с.
37. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой торгового предприятия: Учеб. пособие / В.И. Иванова. – СПб.: Питер, – 2007г. – 428 с.
38. Егоров И.В. Курс лекций «Коммерческое товароведение непродовольственных товаров»/И.В. Егоров. – М.: Изд-во МГУ потребительской кооперации, – 2009г. – 245 с.
39. Симонова А.П. Ассортиментная политика фирмы: Учеб. пособие /А. П. Симонова. – М.: ИНФРА-М, – 2002г. – 401 с.
40. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – М.: ИНФРА-М, – 2007г. – 560 с.
41. Торговое дело. Экономика и организация: Учебник / Л. А. Брагин, Т. П. Данько, Г. Г. Иванов и др. – М.: ИНФРА - М, – 2007г. – 256 с.
42. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли //Маркетинг в России и за рубежом. – 2005г. - № 4. – 97-104с.

Приложение А **Организационная структура компании** (Обязательное)



Приложение Б

Рациональные и эмоциональные мотивы

(Рекомендованное)

Рациональные	
Срочность	Экономия денег, нервов и других ресурсов
Комплексность обслуживания	Эффективность
Близость к дому (Экономия времени)	Надежность
Выезд на дом	Устойчивость, стабильность
Квалификация персонала	Обогащение
Физическое благополучие и здоровье	Полезность
Безопасность	Экологичность

Эмоциональные					
Любовь к детям	Ностальгия	Страх	Соответствие полу	Авантюризм, смелость	Любпытство
Любовь к природе	Помощь	Забава и игра	Национальная гордость	Боязнь одиночества	Халява
Любовь к животным	Избавление от неприятностей	Счастье	Апелляция к национальной культуре	Превосходство	Кураж
Экзотика	Вкус	Романтика и секс	Свобода	Лень	Нетерпение
Уникальность и новизна	Запах	Отдых	Присоединение к группе	Самореализация	Зависть
Узнавание нового	Комфорт	Амбиции, честолюбие	Семья, любовь, защита	Боязнь боли	Жадность
Потребность делать подарки	Красота	Симпатия	Власть и влияние	Благополучие близких	Вина

Приложение В

Мотивационные таблицы сегментов

(Обязательное)

Таблица В.1 – Мотивационная таблица сегмента «1»

Мотивация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Экономия 9		1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.Физиологические потребности 8			2	2	2	2	2	2	2	2
3.Удобство 0				4	5	6	7	8	9	10
4.Следование моде 6					4	4	7	4	4	4
5.Красота 4						5	7	5	5	10
6.Общение 3							7	8	6	6
7.Самореализация 3								7	7	7
8.Принадлежность группе 3									8	10
9.Желание потратить деньги 1										10
10.Уподобление кумирам 4										

Таблица В.2 – Мотивационная таблица сегмента «2»

Мотивация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Экономия 7		1	1	1	5	1	1	1	9	1
2.Удобство 4			3	2	5	2	2	2	9	10
3.Физиологические потребности 8				3	3	3	3	3	3	3
4. Практичность 2					5	6	4	4	9	10
5.Следование моде 7						5	5	5	9	5
6.Общение 3							6	6	9	10
7.Уподобление кумирам 0								8	9	10
8.Желание потратить деньги 1									9	10
9.Самореализация 8										9
10.Красота 5										

Таблица В.3 – Мотивационная таблица сегмента «3»

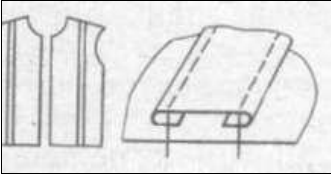
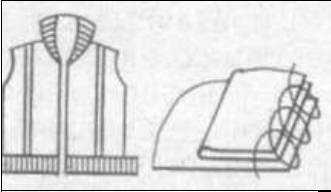
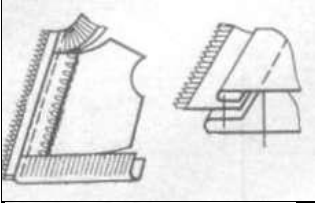
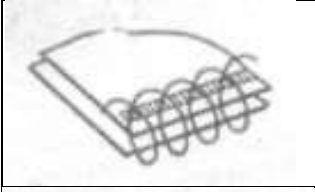
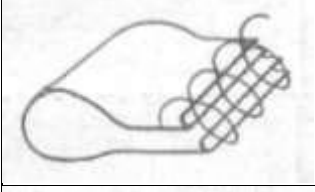
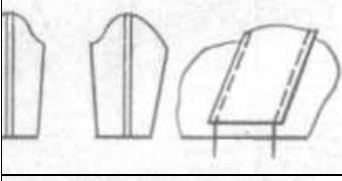
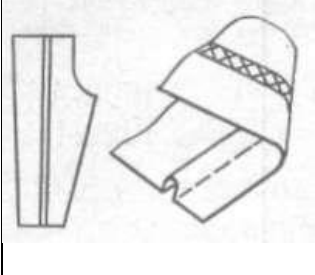
Мотивация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Экономия 1		2	3	4	1	6	7	8	9	10
2.Удобство 6			2	2	2	6	2	8	2	10
3.Качество 6				3	3	6	3	3	3	10
4.Практичность 1					4	6	7	8	9	10
5.Защита природы 0						6	7	8	9	10
6.Следование моде 8							6	6	6	10
7.Уникальность 5								7	7	10
8.Статус 5									8	10
9.Желание потратить деньги 3										10
10.Сексуальность и привлекательность 9										

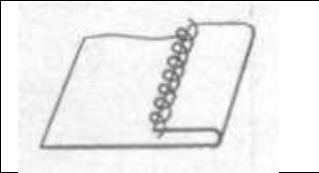
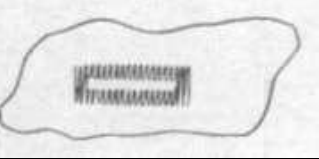
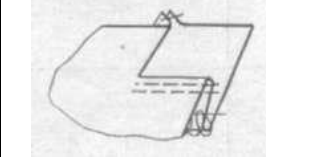
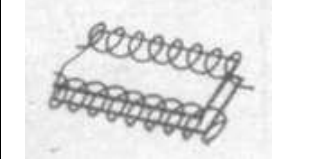
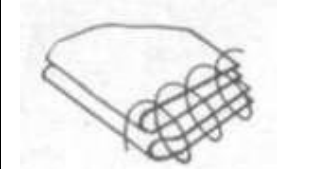
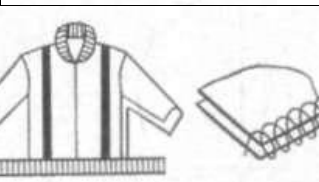
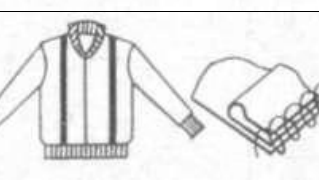
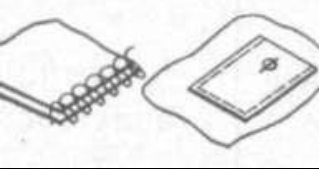
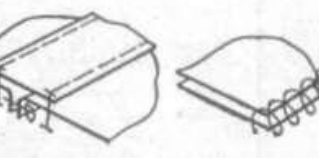
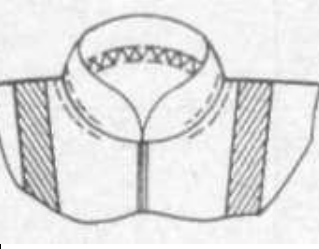
Таблица В.4 – Мотивационная таблица сегмента «4»

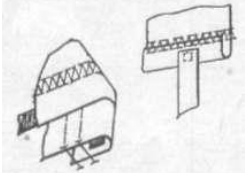
Мотивация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Экономия 2		2	3	4	5	6	1	8	1	10
2.Удобство 8			2	2	2	2	2	2	2	10
3.Качество 7				3	3	3	3	3	3	10
4.Практичность 6					4	4	4	4	4	10
5.Долговечность 2						5	7	8	9	10
6.Чувство комфорта 1							7	8	9	10
7.Следование моде 3								8	7	10
8.Статус 5									8	10
9.Уникальность 2										10
10.Физиологические потребности 9										

Приложение Г

Описание технологического процесса производства жакета (Обязательное)

Эскиз технологической операции	Наименование операции
	Настрочить бейку на полочку
	Притачать пояс к полочке (на 10 см) Притачать воротник к полочке (на 10 см)
	Обработать застежку-молнию
	Стачать срезы пояса
	Стачать срезы манжет
	Настрочить бейку на рукава
	Выполнить «стрелку» на передней половинке брюк

	Обметать верхний срез кармана брюк
	Прометать петлю на кармане брюк
	Обработать карман на подрезанной части задней половинки брюк
	Стачать штрипку
	Стачать плечевые срезы
	Втачать воротник в горловину спинки Втачать рукава в открытую пройму Стачать срезы рукавов и боковые срезы
	Притачать оставшуюся часть пояса
	Стачать боковые срезы брюк Настрочить карман
	Настрочить лампасы на боковой шов
	Распошить шов втачивания воротника

	Подшить верхний срез брюк, втачивая эластичную тесьму Подшить низ брюк Притачать штрипки
	Влажно-тепловая обработка Комплектовка, контроль Упаковка

Приложение Д
Технологическая схема потока
(Обязательное)

№ организ. опер.	№ недел. опер.	Содержание организационной операции	Специальность	Разряд	Затрата времени	Расценка	Норма выработки	Количество рабочих		Оборудование, приспособления
								Расч.	Факт.	
1.	1.	Принять крой	Р	3	37	31,4		1,13	1	Лекала
		Итого	Р	3	37	31,4	778,3			
		Заготовка Обр. воротника								
2.	2.	Обтачивать верхний воротник нижним	М	3	32	27,2				juki MEB- 3200SSMA
		Итого	М	3	32	27,2	900	0,98	1	
3.	3. 4.	Обрезать уголки Вывернуть, образуя кант, приутюжить	Р Р, У	2 3	7 23	5,6 19,5				Ножницы ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
		Итого	Р, У	2,8	30	19,5	960	0,92	1	
4.	6. 9.	Обр. рукава Стачать верхний срез рукава Стачать нижний срез рукава	С/М С/М	3 3	66 45	56,1 38,2				Juki MO- 6716D-DE6-307 Juki MO- 6716D-DE6-307
		Итого	С/М	3	111	94,3	259,4	3,4	3	
5.	5. 8.	Проложить отделочную строчку по стойке Проложить отделочную строчку	М М	4 4	20 51	19 48,4				juki MEB- 3200SSMA juki MEB- 3200SSMA
		Итого	М	4	71	67,4	405,6	2,17	2	

6.	11.	Застрочить низ рукава	М	3	30	25,5				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М		30	25,5	960	0,92	1	juki MEB-3200SSMA
7.	7.	Заутюжить шов	У	3	42	35,7				ROTONDI VTO 38
	10.	Заутюжить шов стачивания	У	3	32	27,2				Malkan EKO101K
	12.	Приутюжить шов застрачивания	У	3	20	17				ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
		Итого	У	3	94	79,9	306,3	2,88	3	ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
8.	13.	Обр. подборта и обтачки, полочки Притачать обтачку к подборту	С/М	3	20	17				Juki MO-6716D-DE6-307 Juki MO-6716D-DE6-307
	15	Обметать внутренний срез подборта и обтачки	С/М	3	26	22,1				
	16.	Стачать боковую и среднюю часть полочки	С/М	3	21	17,85				Juki MO-6716D-DE6-307 Juki MO-6716D-DE6-307
	19.	Притачать верхнюю часть полочки к нижней	С/М	3	21	17,85				
		Итого			88	74,8	327,2	2,7	3	Juki MO-6716D-DE6-307
9.	14.	Заутюжить шов	У	3	21	17,85				ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K ROTONDI VTO
	17.	Заутюжить шов	У	3	20	17				
	20.	Заутюжить шов притачивания	У	3	20	17				
		Итого	У	3	61	51,85	472,1	1,87	2	

10.	18.	Проложить отделочную строчку	М	4	25	23,7				juki MEB-3200SSMA
	21.	Проложить отделочную строчку	М	4	21	19,95				juki MEB-3200SSMA
	22.	Обтачать борт подбортом	М	4	42	39,9				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М		88	83,6	327,2	2,7	3	juki MEB-3200SSMA
11.	23.	Вывернуть приутюжить шов обтачивания, образуя кант	Р, У	3	32	27,2				ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
		Итого	Р, У		32	27,2	900	0,98	1	ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
12.	24.	Проложить отделочную строчку по борту	М	4	34	32,3				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М		34	32,3	847	1,04	1	juki MEB-3200SSMA
13.	25.	Стачать средние и боковые детали средней части спинки	С/М	3	25	21,25				Juki MO-6716D-DE6-307
	28.	Стачать средний шов спинки	С/М	3	26	22,1				Juki MO-6716D-DE6-307
	31.	Стачать нижние детали спинки	С/М	3	20	17				Juki MO-6716D-DE6-307
	34.	Притачать к средней нижнюю часть спинки	С/М	3	26	22,1				Juki MO-6716D-DE6-307
		Итого	С/М		97	82,4	296,9	2,97	3	
14	26.	Заутюжить шов	У	3	18	15,3				ROTONDI VTO 38
	29.	Заутюжить шов	У	3	19	16,15				Malkan
	32.	Заутюжить шов	У	3	19	16,15				EKO101K
	35.	Заутюжить шов	У	3	18	15,3				ROTONDI VTO 38
		Итого	У	3	74	62,9	389,1	2,27	2	

15.	27.	Проложить отделочную строчку	М	4	24	22,8				juki MEB-3200SSMA
	30.	Проложить отделочную строчку	М	4	21	19,95				juki MEB-3200SSMA
	33.	Проложить отделочную строчку	М	4	20	19				juki MEB3200SSMA
	36.	Проложить отделочную строчку	М	4	24	22,8				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М		89	84,5	323,5	2,73	3	juki MEB-3200SSMA
		Итого по заготовке			931	5946,5		28,53	28	
16.	37.	Монтаж Стачать боковые срезы	С/М	3	59	50,15				Juki MO-6716D-DE6-307
		Итого	С/М		59	50,15	488,1	1,81	2	Juki MO-6716D-DE6-307
17.	39.	Втачать рукав в пройму изделия	С/М	4	66	62,7				Juki MO-6716D-DE6-307
		Итого	С/М		66	62,7	436,3	2,02	2	Juki MO-6716D-DE6-307
18.	38.	Заутюжить шов	У	3	41	34,8				ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
	40.	Заутюжить шов	У	3	30	25,5				ROTONDI VTO 38 Malkan EKO101K
		Итого	У		71	60,3	405,6	2,17	2	
19.	41.	Проложить отделочную строчку	М	4	59	56				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М	4	59	56	488,1	1,81	2	juki MEB-3200SSMA
20.	42.	Втачать воротник в горловину изделия	М	4	67	63,6				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М	4	67	63,6	429,8	2,05	2	
21.	43.	Притачать обтачку к шву втачивания воротника	М	3	59	50,15				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М	3	59	50,15	488,1	1,81	2	juki MEB-3200SSMA

22.	44.	Закрепить обтачку по плечевым швам	М	3	21	17,85				juki MEB-3200SSMA
	45.	Застрочить низ изделия	М	3	44	37,4				juki MEB-3200SSMA
		Итого	М	3	65	55,25	443	1,99	2	juki MEB-3200SSMA
		Итого по монтажу			446	398,1		13,6 6	1 4	
23.	46.	Наметить, обработать петли на	Р, П/А	3	45	38,2				juki MEB-3200SSMA
	48	изделии Чистка изделия	Р	2	14	11,2				
		Итого	Р, П/А	2.8	59	49,4	488,1	1,81	2	juki MEB-3200SSMA
24.	47.	Наметить, пришить пуговицы	Р, П/А	3	44	37,4				Juki MB-1800B Ножницы
	48	Чистка изделия	Р	2	14	11,2				
		Итого	Р, П/А	2.8	58	48,6	496,5	1,77	2	
25.	49.	Окончательная ВТО	У	4	130	123,5				Suboom SV-CT/588T Malkan UP 102B
		Итого	У	4	130	123,5	221,5	3,98	4	
26.	50.	Скомплектоват ь	Р	3	53	45				
	51.	Сдать на склад	Р	3	46	39,1				
		Итого	Р	3	99	84,1	290,9	3,03	3	
		Итого по отделке			346	305,6		10,5 9	1 1	

Приложение Ж
Анализ внешней среды по модели Портера
(Обязательное)

Факторы	События	Опасности (-) / Возможности (+)	Вероятность наступления события в ближайшие 5 лет	Важность	Влияние	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
1. Социологические						
1. Демография 2. Уровень и стиль жизни 3. Отношение к труду и отдыху	1. Увеличение численности потенциальных потребителей. 2. Смена трендов в моде и стиле жизни. 3. Отток работников.	+ — —	0,9 1 0,3	9 9 10	8,1 -9 -3	1. Увеличение объемов выпуска продукции. Новые виды товара, увеличение количества рынков для реализации продукции. 2. Сокращение производственного цикла. 3. Разработка новой корпоративной культуры, системы мотивации и стандартов труда.
Итого по социологическим факторам				-3,9		

2. Технологические факторы						
1. ИТ-технологии и интернет 2. Новые технологии ведения бизнеса 3. Технологии	1. Развитие интернет-торговли через онлайн магазины в интернете через мобильные устройства и компьютеры. 2. Появление нового способа рекламы и продажи товара 3. Появление новых способ пошива одежды и разработка более экологичных и дешевых материалов.	+	1	10	10	1. Переход на интернет площадки, разработка новых приложений для смартфонов. Завоевание новых соц.сетей и каналов продвижения. 2. Совершенствование комплекса маркетинга. 3. Внедрение новых технологий и уменьшение издержек.
		+	0,9	7	6,3	
		+	0,9	9	8,1	
Итого по технологическим факторам				24,4		
3. Экономические						
1. Курсы валют 2. Налоги и сборы 3. Увеличение цен на нефть	1. Снижение курса валюты 2. Увеличение таможенных сборов в РФ 3. Увеличение стоимости производства из	+	1	10	10	1. Пересмотр ценовой политики, уменьшение средней стоимости чека. 2. Увеличение цен за счет расходов на таможенные сборы.
		-	0,4	8	-3,2	
		-	0,5	10	-5	

	синтетических материалов					3. Переход на менее дорогостоящие натуральные материалы.
Итого по экономическим факторам				1,8		
4. Политические						
1. Изменение положение РФ на мировой арене 2. Международные отношения 3. Производство	1. Восстановление лидирующего положение РФ на мировой арене, отмена санкций. 2. Заключение таможенного союза со странами-экспортерами (Бангладеш, Индия, Европейские страны и т.д.) 3. Продвижение политики импортозамещения.	+ + -	0,8 0,2 0,6	7 9 7	5,6 1,8 -4,2	1. Увеличение поставок на территорию РФ. 2. Изменение ценовой политики: уменьшение средней цены за счет сокращения расходов на таможенные сборы. 3. Ужесточение конкуренции на рынке, разработка новых систем стимулирования спроса на продукцию компаний.
Итого по политическим факторам				3,2		
5. Экологические факторы						

1. Климат	1. Глобальное потепление по всей территории РФ.	+	0,5	7	3,5	1. Поставка больших объемов теплой одежды (по сравнению с предыдущими периодами), рассчитанной на европейскую зиму.
2. Влияние производства на экологию	2. Уменьшение количества водных запасов на земле.	-	0,9	10	-9	2. Переход к более экологичному производству хлопка, как следствие, уменьшение потребления водных ресурсов.
3. Производство	3. Разработка нового экологичного материала для пошива одежды.	+	1	10	10	3. Внедрение в производство экологических материалов, отказ от синтетических тканей.
Итого по экологическим факторам				4,5		
6. Правовые факторы						

1. Законодательство	1. Ужесточение ГОСТов на импортируемую продукцию.	—	0,4	8	-3,2	1. Пересмотр стандартов производства, улучшение качества импортируемой продукции.
2. Общество	2. Повышение уровня политической и правовой грамотности населения.	+	0,5	4	2	2. Повышение лояльности со стороны покупателя.
3. Внешняя политика	3. Изменение политического строя у стран-поставщиков.	—	0,5	7	-3,5	3. Поиск новых поставщиков или разработка новой системы сотрудничества со старыми поставщиками.
Итого по правовым факторам			-4,7			
Итого:				Всего +	29,4	
				Всего -	-8,6	

Приложение 3

Анализ внутренней среды организации

(Обязательное)

Таблица 3.1 – Оценка интенсивности конкуренции в отрасли

Фактор	Оценка
1. Число конкурентов растет.	5
2. Конкуренты становятся более близкими по размеру и мощности.	10
3. Наблюдается слабый рост или спад спроса на продукцию	1
4. Издержки, которые несет потребитель при переключении от одного продавца к другому, низкие.	9
5. Один или более конкурентов недовольны своим положением на рынке и начинают борьбу за улучшение своей позиции за счет конкурентов.	8
6. Дороже стоит выйти из дела, чем оставаться и конкурировать.	9
7. Сильные компании, не принадлежащие к отрасли, приобретают слабые фирмы отрасли и начинают агрессивные, хорошо финансируемые меры преобразования приобретенного предприятия в ведущее на новом рынке.	1
Итого	52
Максимум баллов	70
Интенсивность конкуренции (итого/максимум), %	74%

Таблица 3.225 – Оценка барьеров входа и влияния потенциальных конкурентов

Фактор	Оценка
1. Экономия масштаба. Входящая фирма должна обеспечить крупномасштабное производство для того, чтобы не проиграть по издержкам.	4
2. Правовая защита. Невозможно получить доступ к технологическим и специальным ноу-хау из-за наличия патентов, лицензий и т.п.	3
3. Эффект опыта. Укрепившиеся на рынке фирмы обладают значительными преимуществами по издержкам благодаря отлаженности процессов и производства.	9
4. Сила имиджа марки. Преданность покупателя торговой марке высока, покупатель слабо поддается доводам новой фирмы.	9
5. Потребность в капитале. Требуется значительные объемы финансирования для создания производства и для выхода на рынок (реклама, сбыт)	5
6 Доступ к сбытовым сетям. Торговля и дистрибьюторы очень осторожны в предоставлении доступа для новых товаров. Иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта.	2

7. Регулирующие положения. В отрасли действует множество регулирующих положений, требований и стандартов, высока степень вмешательства государства.	4
8. Тарифы и международные торговые ограничения. В отрасли действуют высокие таможенные ставки, квоты, лицензии на импорт и т.п.	3
9. Издержки перехода.	5
Сила реакции действующих игроков	X
10. Действующие фирмы имеют опыт противодействия и агрессивную репутацию по отношению к новым фирмам	9
11. Действующие фирмы обладают высокой ликвидностью либо имеют доступ к крупным финансовым ресурсам	10
12. Действующие фирмы обладают возможностью для быстрого ответного воздействия	10
Итого	73
Максимум баллов	120
Интенсивность барьеров и конкуренции (итого/максимум), %	61%

Таблица 3.3 – Оценка влияния покупателей

Фактор	Оценка
1. Объем покупок клиента составляет значительную долю продаж предприятия	10
2. Клиенты сконцентрированы	10
3. Товары, приобретаемые клиентом, составляют важную часть его собственных издержек, что заставляет его торговаться особенно усердно	8
4. Товары слабо дифференцированы, и покупатели уверены, что найдут других поставщиков	8
5. Издержки перехода, связанные со сменой поставщиков, незначительны	10
6. Клиенты являются опасными претендентами прихода на рынок	2
7. Клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе, реальных рыночных ценах и даже издержках поставщика.	9
Итого	57
Максимум баллов	70
Интенсивность (итого/максимум), %	81%

Таблица 3.4 – Оценка влияния поставщиков

Фактор	Оценка
1. Высокая сконцентрированность поставщиков	5
2. Поставляемая продукция или сырье обходится потребителям значительно дешевле, чем налаживание собственного производства	10
3. Налаживание собственного производства поставляемой продукции	10

требует существенных инвестиций	
4. Товар (поставщиков) является для клиента важным средством производства	10
5. Поставщики не имеют возможности или желания поставлять продукцию требуемого качества	3
6. Последствия увеличения цен не могут быть переложены полностью на плечи покупателей производимых отраслью товаров и услуг	1
7. Поставщики дифференцировали свои товары или создали высокие издержки перехода, что привязало клиентов	5
Итого	44
Максимум баллов	70
Интенсивность (итого/максимум), %	62%

Таблица 3.5 – Оценка влияния товаров-заменителей

Фактор	Оценка
1. На рынке представлен широкий ассортимент товаров-заменителей, выполняющих ту же функцию, что и продукция предприятия	10
2. Другие игроки (в данной или другой отрасли) ведут интенсивные разработки по созданию новых товаров, основанных на новых технологиях	9
3. Денежные издержки перехода на товар-заменитель у покупателя незначительны и он легко переключается с одной технологии на другую	10
4. Психологические издержки перехода на товар-заменитель у покупателя незначительны и он легко переключается с одной технологии на другую	6
5. Товары-заменители обладают лучшими потребительскими свойствами	5
6. Товары-заменители обладают лучшим соотношением «цена/качество»	5
7. Товары-заменители очевидны для потребителя, и он обладает исчерпывающей информацией об их свойствах, качестве, ценах и т.п.	10
Итого	5
Максимум баллов	70
Интенсивность (итого/максимум), %	78%

Приложение К
SWOT-анализ организации
(Обязательное)

Таблица К.1 – SWOT-анализ

Возможности (ВО) 1. Расширение географии. В апреле 2017 года была открыта новая страна – Казахстан. 2. Коллаборации с известными брендами. В 2016 был KENZO. 3. Сотрудничество с новыми звездами с ориентацией на новое молодое поколение. В начале 2017 года компания заключила новый договор с солистом группы The Weeknd, отказавшись от контракта с Дэвидом Бэкхэмом. 4. Развитие интернет-магазина. 5. Интеграция интернет-магазина с розницей. 6. Разработка новых экологически чистых материалов для пошива одежды.	Угрозы (УГ) 1. Ужесточенная ценовая конкуренция в сфере «массмаркета». 2. Плохие условия труда в странах-поставщиков H&M. 3. Компания H&M один из крупных потребителей хлопка на земле, при условии, что для выращивания хлопка требуется огромное количество воды. 4. Нестабильная ситуация на мировом экономическом рынке. Нестабильно изменение курса валют. 5. Появление новых конкурентов. Низкие барьеры для входа в интернет-бизнес, большое количество онлайн магазинов.
Сильные стороны (СИС) 1. Активная политика: + 413 новых магазинов по всему миру в 2015 году и новых 16,000 сотрудников. 2. Стратегический подход к выбору торговых площадей. Выгодное и тактически обоснованное расположение магазинов. 3. Широкая ассортиментная политика (H&M women, men, kids, home и т.д.). В 2015 году появилась линия косметических средств Beauty. 4. Быстрое обновление коллекций: в среднем каждые 2-3 недели. 5. Прозрачная и комфортная для сотрудников корпоративная политика.	Слабые стороны (СЛС) 1. Длительность производственного цикла дольше по сравнению с конкурентами. 2. В России цены напрямую зависят от курса доллара. В период с 2014 по 2017 многие цены поднялись в 2-3 раза. 3. Низкие темпы роста чистой прибыли (лишь на 4% в 2015 году по сравнению с прогнозов за 2014 год - 17%). 4. В России открыто небольшое количество магазинов (чуть более 100). Лидер на российском рынке – OSTIN (около 600 магазинов по всей стране).

6. Высокий уровень корпоративно-социальной ответственности. Множество программ, связанных с защитой окружающей среды. 7. Программа по переработке старой одежды Conscious. 8. Третий рекомендованный бренд в сети. 9. Четкая система развития персонала в компании. 10. Ежегодные конкурсы для сотрудников компании на мировой уровне, на уровне страны и отдельного магазина. 11. Коллаборации с известными брендами. 12. Интернет магазин. 13. Комфортные условия труда для сотрудников. 14. H&M признана одним из 16 лучших работодателей в сфере моды за 2017 год по мнению модных изданий The Business of Fashion²⁰.	5. Высокая текучесть кадров среди продавцов-кассиров из-за высокой нагрузки.
Группа 1 Сильные стороны и возможности 1. Экспансия новых стран, расширение сети магазинов в уже открытых странах. 2. Новые коллекции Conscious из экологически чистых материалов. 3. Развитие интернет-магазина: открытие в других странах, расширение линейки предоставляемых товаров онлайн. 4. Создание единой базы товаров и возможность заказать через интернет понравившуюся модель в магазин (или через продавца). 5. Создание приложения или через сайт магазина создание функции для подбора персонального имиджа. 6. Коллаборации с новыми дизайнерами и создание сезонных коллекций со звездами. 7. Создание коллекций с сотрудниками компании.	Группа 2 Сильные стороны и угрозы 1. Создание эксклюзивных сезонных коллекций. 2. Развитие интернет-магазина: сезонные акции, улучшение системы доставки (в магазин, через pickpoint систему). 3. Развитие программы Conscious, уменьшение потребления воды для выращивания хлопка.

²⁰ The best companies to work for in fashion 2017 [Электронный ресурс]: The 16 companies listed below are the industry's leading employers in 2017, URL: <https://www.businessoffashion.com/careers/best-fashion-companies-to-work-for/2017>, свободный. – Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 02.05.2017

8. Продвижение HR-бренда. Backstage сотрудников компании.	
Группа 3 Слабые стороны и возможности 1. Экспансия новых стран, расширение сети магазинов в уже открытых странах. Завоевание лояльности покупателя. 2. Предоставление персоналу площадки для реализации: показы мод для молодых дизайнеров, в том числе для сотрудников компании. 3. Разработка системы повышения лояльности покупателей: создание персональных карт и рассылки для постоянных покупателей. Увеличение вовлеченности в активности (акции, распродажи) магазина.	Группа 4 Слабые стороны и угрозы 1. Разработка новых акций, увеличение линейки акционных товаров. 2. Создание систем оповещения потенциальных покупателей о действующих акциях. 3. Создание привлекательной системы презентации акционного товара. 4. Перераспределение контента в официальных группах. 50% - продающих постов, 10% - развлекательные, 40% - информационные посты.

Таблица К.2 – Балльный SWOT-анализ

Внешняя среда	Внутренняя среда																			
	Слабые стороны (СЛС)							Сильные стороны (СИС)												
	Длительность производственного цикла	Текущая стоимость кадров	Зависимость цен от доллара	Чистая прибыль выросла на 40%	Политика социального демпинга	Небольшое количество магазинов в РФ	Итого	Стратегический подход к выбору торговых площадей	Широкий ассортимент	Быстрое обновление коллекций	Корпоративная политика	KCO	Conscious	Третий рекомендованный бренд в сети	Четкая система развития персонала	Ежегодные конкурсы для сотрудников	Коллаборации	Интернет магазин	Условия труда	Итого
																				Всего
Возможности (ВО)																				
Расширение географии. В апреле 2017 года была открыта новая страна – <u>Казахстан</u> .	+3	0	-1	+3	-3	+1	+3	+3	+3	+1	+2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+20
Коллаборации с известными брендами. В 2016 был KENZO.	+3	0	-1	+2	-1	0	+3	+1	0	+1	0	+1	+2	+3	0	0	+3	+3	0	+19
Сотрудничество с новыми звездами с ориентацией на новое молодое поколение. В начале 2017 года компания заключила новый договор с солистом группы The Weeknd, отказавшись от контракта с Дэвидом Бэкхэмом.	+3	+1	-1	+1	0	-2	+2	+2	+1	+3	0	+1	0	+2	0	0	+1	+3	0	+18
Развитие интернет-магазина: открытие в других странах, расширение линейки предоставляемых товаров онлайн.	+3	0	-3	+3	-3	+3	+3	0	+3	+3	0	0	+1	+3	0	0	+2	+3	0	+21
Интеграция интернет-магазина с розницей.	+2	0	-1	+1	0	+1	+3	0	+3	+3	0	0	0	+3	0	0	+1	+3	0	+17
Разработка новых экологически чистых материалов для пошива одежды	+2	0	0	+1	0	0	+3	0	+1	0	0	+3	+3	0	0	0	+1	0	0	+11

Угрозы (УГ)																					
Ужесточенная ценовая конкуренция в сфере «массмаркета».	-2	-1	-2	-3	-1	-3	-12	+2	+3	+3	0	0	+1	+2	0	0	+2	+2	0	+18	+6
Плохие условия труда в странах-поставщиков Н&М.	-2	-1	-1	0	-3	0	-7	0	-2	-2	+2	+3	+1	0	0	+1	0	0	0	+1	-6
Компания Н&М один из крупных потребителей хлопка на земле	-2	0	0	0	-1	0	-3	0	-2	-2	0	+3	+3	0	0	+2	0	0	0	+2	-1
Нестабильная ситуация на мировом экономическом рынке.	-1	0	-3	-2	-2	0	-8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-8
Появление новых конкурентов	-1	0	-1	-2	-1	-2	-7	+3	+3	+3	+1	+2	+2	+3	+1	+1	+3	+3	+1	+29	+22
Итого																					+119

Приложение Л

Популярное содержание контента (Рекомендуемое)



Рисунок Л.1 – Популярное содержание контента №1

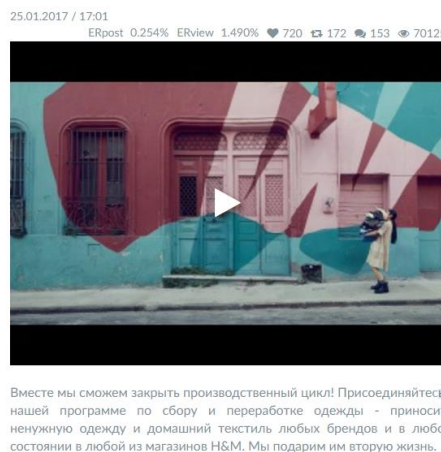


Рисунок Л.2 – Популярное содержание контента №2

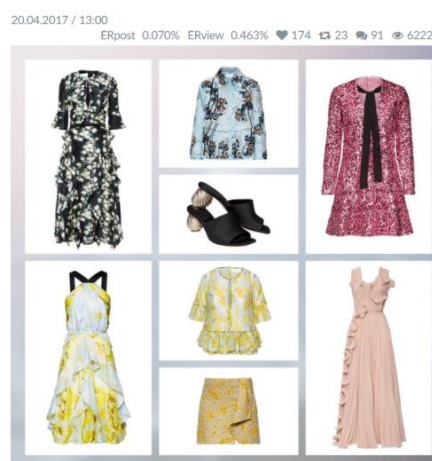


Рисунок Л.3 – Популярное содержание контента №3

Приложение М
Недельный план контента в группе
(Обязательное)

День недели	Время	Тематика	Идея	Примечание
Понедельник	03:00	Продающий	Акция	
	14:00	Продающий	Представление ключевых моделей	
	18:00	Развлекательный	Конкурс	
	21:00	Информационный	Пост про beauty блогера	
Вторник	03:00	Продающий	Представление ключевых моделей	Подборка недели
	14:00	Продающий	Представление ключевых моделей	Модный блогер в ключевой модели сезона
	18:00	Информационный	Тренды сезона	Макияж
	21:00	Информационный	Фильм о моде	
Среда	03:00	Продающий	Представление ключевых моделей	Одна модель – тренд сезона.
	14:00	Продающий	Видеоролик с рекламой компании.	
	18:00	Репутационный	О сотрудниках	История. Backstage
	21:00	Информационный	Тренды сезона	Гардероб
Четверг	03:00	Продающий	Представление ключевых моделей	Сочетание цветов, прикрепить картинку с собранным образом.
	14:00	Продающий	Активности компании	Новая компания
	18:00	Репутационный	Открытие магазина	Оповещение об открытии нового магазина.
	21:00	Информационный	Книга о моде	
Пятница	03:00	Продающий	Представление ключевых моделей	Одна модель – тренд сезона. Подборка модных образов
	14:00	Продающий	Представление ключевых моделей новой компании	Ключевые образы
	18:00	Репутационный	Открытие магазина	Видео и фотографии с открытия.
	21:00	Развлекательный	Опрос	
Суббота	03:00	Продающий	Конкурс	

	14:00	Продающий	Представление ключевых моделей новой компании	Видео/картинка- анимация
	18:00	Информационны й	Показы известных дизайнеров	
	21:00	Информационны й	Тренды сезона	
Воскресенье	03:00	Продающий	Действия компании в области КСО	
	14:00	Продающий	Представление ключевых моделей	
	18:00	Информационны й	Интервью со стилистом	
	21:00	Информационны й	Фильм о моде	

Приложение Н
Анкета оценки сотрудников
(Обязательное)



**МЫ РАБОТАЕМ
ДЛЯ ВАС**

Подошел ли к Вам консультант в торговом зале?

а) да
б) в отделе никого не было
в) другое _____

Помогла ли Вам консультация?

а) да
б) нет
в) другое _____

Консультант был вежливым?

а) да
б) нет
в) другое _____

Вам рассказали про наши действующие акции?

а) да
б) нет
в) другое _____

Вам рассказали про уход за вещами?

а) да
б) нет
в) другое _____

Ваше впечатление от магазина/консультанта

Ваши комментарии и предложения вы также можете оставить на официальном сайте hm.com