

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УДК 338.001.36

КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ ФЭШН РИТЕЙЛА ПО ТИПУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПУБЛИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

А.В.Ким, Н.Б.Филинов

ООО «ИКАНО БАНК», Москва
НИУ ВШЭ, Москва

На основе публично доступной информации по 94 крупнейшим мировым ритейлерам фэшн товаров проводится DEA-анализ, к результатам (коэффициентам) которого применяются стандартные методы кластеризации. Полученные кластеры анализируются с точки зрения однородности и соответствия используемым в стратегическом менеджменте типам стратегического поведения

Ключевые слова: *Стратегический менеджмент, кластерный анализ, Data Envelopment Analysis (DEA).*

Введение. Идея типологизации компаний по стратегическому поведению является одной из сквозных в литературе по стратегическому менеджменту (см. Miles R.E., Snow C.C., 1978, Burton, R.M., Lauridsen, J., Obel, B. 2004, и др. Замечательный обзор подходов к кластеризации в стратегическом менеджменте был дан в Ketchen, D. J., & Shook, C. L., 1996). Представляется, что это есть результат попыток решить две задачи.

С одной стороны, поскольку компании придерживаются различных линий поведения на рынке, имеют несовпадающие наборы значимых показателей операционной деятельности, выявление каких-либо устойчивых паттернов в их поведении, объяснение и предсказание поведения компаний возможно только при условии выделения в некотором смысле однородных совокупностей.

С другой стороны, сравнительная оценка успешности деятельности компании также возможна только в рамках однородных групп, поскольку изменения таких показателей, как удельные затраты, доля рынка, продажи на одного сотрудника и т.д. могут оцениваться по-разному в зависимости от того, стремится ли компания к завоеванию широкого рынка через ценовое лидерство, или идет по иному пути.

Последняя задача возникает в различных контекстах, в частности, в контексте привлекающего в последнее время внимание анализа эффективности менеджмента компаний (Bloom and Van Reenen (2006, 2010)).

При этом типологизация компании может осуществляться либо на основе использования открытой, публичной информации, иначе говоря – дистанционно, либо на основе кейс-исследования, включающего, в соответствии с принципом триангуляции использование множественных источников информации: документов, интервью, бухгалтерских и статистических данных. Первый подход, очевидно, имеет существенные ограничения по сравнению с кейс-исследованием компаний, но одновременно и открывает возможности для проведения количественных исследований их сравнительной эффективности.

В настоящей работе строятся однородные группы (кластеры) компаний-ритейлеров фэшн товаров в сегменте одежды, обуви и аксессуаров на основе дистанционного анализа публично доступной информации.

Проблема субъективизма и кластеризация на основе результатов DEA. Проблема оценки эффективности может быть представлена в трех составляющих (Subhash C.Ray, 2011). Во-первых, это проблема выбора параметров, по которым будет оценена эффективность: здесь есть опасность субъективности выбора, что может привести к некачественной оценке (не будут учтены необходимые параметры или же будут использованы нерелевантные). Во-вторых, это необходимость определения набора возможных значений выбираемых входных и выходных параметров: иными словами, должен быть определен спектр возможных значений, которые могут быть достигнуты при комбинации тех или иных параметров. В-третьих, это необходимость определения значимости (веса) каждого из параметров при сопоставлении результатов разных компаний.

Если для первых двух из перечисленных проблем вряд ли можно предложить какое-то универсальное решение, то третья, как раз такое решение имеет. Суть проблемы в том, что при условии многопараметрической оценки функционирования компаний их результаты становятся в общем случае несравнимыми между собой: одна компания превосходит другую по одному параметру – например, доле рынка, а другая – по продажам в расчете на одного сотрудника. Наиболее уязвим для критики часто предлагаемый в такой ситуации подход, связанный со взвешиванием, определением относительной «важности» отдельных параметров. Способом, позволяющим преодолеть субъективный характер назначения «весов», или показателей важности, является Data Envelopment Analysis (DEA), который был предложен в Charnes, Cooper, и Rhodes, 1978. Изначально DEA рассматривался исключительно как

метод классификации объектов по уровню эффективности. Однако впоследствии были предложены методы использования результатов DEA для разделения объектов не по уровню эффективности, а по способу ее достижения. Есть разные варианты решения этой задачи – (см. Rung-Wei Po, Yuh-Yuan Guh, Miin-Shen Yang, 2009 и Волкова И.О., Титова Н.Л., Филинов Н.Б., Кускова В.В., Николаева В.Е., Горный А.Б., 2012, Volkova I. O., 2013).

Использование результатов DEA для классификации объектов по способу достижения эффективности основано на том, что получаемые из DEA весовые коэффициенты отдельных входных и выходных показателей индивидуальны для каждого объекта (в нашем случае – для каждой компании) и принимают такие значения, при которых относительный показатель эффективности (отношение суммы взвешенных выходов к сумме взвешенных входов) принимает максимально возможное значение. Иначе говоря, у каждой компании будут низкие весовые коэффициенты при выходных показателях, по которым ее позиции относительно наиболее слабы, и высокие – при тех, по которым она имеет относительно лучшие (большие) значения. Аналогично и по входным показателям: чем лучше компания использует данный вход (ресурс), чем меньше его требуется на единицу выхода, тем больше коэффициент, а для ресурсов, которые используются менее эффективно и их значения больше, оптимальные значения весовых коэффициентов будут меньше. Подчеркнем, что значения весов не назначаются субъективно экспертом, а вычисляются исходя из значений показателей по всему набору сопоставляемых по эффективности компаний.

Поэтому компании, имеющие близкие значения весовых коэффициентов, но при этом, возможно, разные уровни эффективности, относительно наиболее успешны в достижении одних и тех же целевых показателей за счет относительно более эффективного использования одних и тех же ресурсов. Это и дает основание говорить, что у них разные уровни, но одинаковые способы достижения эффективности.

Информационная база исследования. Информационная база исследования представлена выборкой из 94 крупнейших мировых ритейлеров фэшн товаров в сегменте одежды, обуви и аксессуаров, опубликовавших отчетность за 2012-2013 фискальный год. Эти компании в совокупности составляют более 45 мирового рынка фэшн ритейла. Для компаний, чья деятельность выходит за границы фэшн ритейла, были выбраны данные только по относящимся к нему сегментам рынка, за исключением значений показателя нематериальных активов.

По выбранным компаниям была собрана информация из открытых источников (годовые отчеты по Международным Стандартам Финансовой Отчетности) по показателям:

- Чистые продажи за отчетный период – Т;
- Издержки на реализацию продукции за отчетный период – С;

- Чистая прибыль после налогообложения за отчетный период – P;
- Величина инвестиций в инновационную деятельность и недвижимость за отчетный период – I;
- Величина задолженности компании на конец отчетного периода – D;
- Величина акционерного капитала на конец отчетного периода – E;
- Средняя численность сотрудников за отчетный период – L;
- Величина нематериальных активов на конец отчетного периода – A;
- Рыночная капитализация компании на конец отчетного периода – C.

На первом этапе на основе собранных данных и анализа существующих эмпирических исследований были рассчитаны следующие показатели.

Группа т.н. «входов» (inputs): C/L, I/L, A/L, C/E, I/E, A/E,
Группа «выходов» (outputs): C/L, T/L, P/L, C/E, T/E, D/E, M
где M – доля рынка компании.

Из возможных комбинаций входов и выходов были выбраны те, для которых минимальные парные корреляции. Эти показатели входов: C/L, I/E, A/E; и выходов: T/L, C/E, M.

Для решения задачи оптимизации была выбрана постоянная отдача от параметров в модели DEA.

Результаты DEA. В результате проведение первого этапа исследования были получены оценки весовых коэффициентов показателей входов и выходов модели DEA и рассчитанной по ним эффективности компаний выборки, представленные в таблице 1. Расчеты проведены с использованием ресурса Data Envelopment Analysis Online Software (www.deaos.com). Заголовки столбцов указывают на показатели, для которых посчитаны весовые коэффициенты DEA. Последний столбец – оценка эффективности по DEA.

Таблица 1

	C/L	I/E	A/E	T/L	C/E	M	EFF
ROSS STORES	0,00	89,94	10,06	0,00	0,05	99,95	100,00
LIMITED BRANDS	0,00	97,08	2,92	0,00*	0,12	99,88	100,00
MICHAEL KORS HOLDING LIMITED	0,00	88,90	11,10	0,00*	0,05	99,95	100,00
FIFTH & PACIFIC COMPANIES INC.	0,00	79,38	20,62	0,00	0,00*	100,00	100,00
TOD.S SPA	0,00	88,62	11,38	0,00	0,00*	100,00	100,00
UNDER ARMOUR INC.	0,00	48,31	51,69	0,00	0,00*	100,00	100,00
NEXT PLC	0,00	3,19	96,81	0,00	100,00	0,00*	100,00
COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA	0,00	90,72	9,28	0,02	99,98	0,00*	100,00
LUXOTTICA GROUP	0,00	88,98	11,02	0,03	99,97	0,00*	100,00

Продолжение таблицы 1

	C/L	I/E	A/E	T/L	C/E	M	EFF
FRANCESCA.S HOLDINGS CORPORATION	0,00	100,00	0,00*	0,00*	0,00*	100,00	100,00
BEBE STORES	0,00	92,25	7,75	0,00*	0,00*	100,00	100,00
INDITEX	100,00	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*	100,00	100,00
HENNES & MAURITZ AB	0,00	51,06	48,94	0,00*	100,00	0,00*	100,00
CHRISTIAN DIOR	0,00	51,06	48,94	0,00*	100,00	0,00*	100,00
LVMH	0,00	91,41	8,59	100,00	0,00*	0,00*	100,00
PRADA SPA	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	100,00
KERING	0,00	99,41	0,59	100,00	0,00*	0,00*	99,58
VAN DE VELDE	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	99,19
TJX COMPANIES	0,00	87,71	12,29	0,00*	0,05	99,95	98,31
CHARLES VÖGELE	0,00	99,41	0,59	100,00	0,00*	0,00*	97,98
COACH INC.	0,00	14,87	85,13	0,01	99,99	0,00*	94,88
BUCKLE INC.	0,00	3,19	96,81	0,00	100,00	0,00*	94,23
THE GAP INC.	0,00	88,90	11,10	0,00*	0,05	99,95	91,74
POLO RALPH LAUREN	0,00	88,62	11,38	0,00	0,00*	100,00	88,97
MACY.S	0,00	85,11	14,89	0,00*	0,00*	100,00	88,97
UNITED ARROWS LTD	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	83,95
CATO FASHION	0,00	14,87	85,13	0,01	99,99	0,00*	81,85
URBAN OUTFITTERS INC.	0,00	14,87	85,13	0,01	99,99	0,00*	79,86
SUPERGROUP PLC	0,00	91,41	8,59	100,00	0,00*	0,00*	78,87
BOSIDENG INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED	0,00	99,41	0,59	100,00	0,00*	0,00*	78,69
ICONIX BRAND GROUP INC.	0,00	91,41	8,59	100,00	0,00*	0,00*	75,90
TIFFANY & CO.	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	74,25
HERMES INTERNATIONAL S.A.	0,00	88,98	11,02	0,00	0,10	99,90	72,84
ONWARD HOLDINGS	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	70,48
NIKE	0,00	18,61	81,39	0,00	0,26	99,74	69,70
DILLARD.S INC.	0,00	1,23	98,77	0,00	0,12	99,88	68,52
ASOS	0,00	88,98	11,02	0,00	0,10	99,90	65,33
ADIDAS AG	0,00	89,81	10,19	0,00	0,02	99,98	65,09
DECKERS OUTDOOR CORP.	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	63,50
CARTER.S INC.	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	63,29
FAST RETAILING	0,00	59,50	40,50	0,00	0,04	99,96	62,22
SALVATORE FERRAGAMO S.P.A.	0,00	90,72	9,28	0,00	0,17	99,83	62,10
ASICS CORPORATION	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	58,90
COLUMBIA SPORTSWEAR COMPANY	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	56,59
PUMA AG	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	56,53

Продолжение таблицы 1

	С/Л	И/Е	А/Е	Т/Л	С/Е	М	EFF
TED BAKER PLC	0,00	3,19	96,81	0,00	100,00	0,00*	56,07
LULULEMON ATHLETICA INC	0,00	56,79	43,21	0,01	99,99	0,00*	55,95
RESTOQUE S/A	100,00	0,00*	0,00*	0,00	100,00	0,00*	55,80
J.C.PENNEY	0,00	79,38	20,62	0,00	0,00*	100,00	53,76
V.F. CORPORATION	0,00	92,48	7,52	0,00	0,00*	100,00	53,25
FOOT LOCKER INC.	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	52,31
LOJAS RENNER S.A.	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00*	51,83
HANESBRANDS INC.	0,00	90,72	9,28	0,02	99,98	0,00*	50,51
PVH CORP.	0,00	90,64	9,36	100,00	0,00*	0,00*	49,47
GERRY WEBER INTERNATIONAL AG	0,00	88,98	11,02	0,03	99,97	0,00*	48,89
YOOX GROUP S.P.A	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	48,48
BURBERRY GROUP	0,00	100,00	0,00*	0,02	99,98	0,00*	47,88
MULBERRY GROUP PLC	0,00	90,72	9,28	0,02	99,98	0,00*	46,52
QUIKSILVER INC.	0,00	90,64	9,36	100,00	0,00*	0,00*	45,38
JONES APPAREL GROUP INC.	0,00	90,64	9,36	100,00	0,00*	0,00*	44,04
JOS. A. BANK CLOTHI- ERS INC.	0,00	14,87	85,13	0,01	99,99	0,00*	43,98
HUGO BOSS AG	0,00	100,00	0,00*	0,02	99,98	0,00*	42,54
NORDSTROM INC.	0,00	86,01	13,99	0,00	0,07	99,93	42,15
ABERCROMBIE & FITCH CO	0,00	0,00*	100,00	0,00	0,12	99,88	41,73
GUESS INC.	0,00	52,28	47,72	100,00	0,00*	0,00*	40,23
AEROPOSTALE INC COMMON STOCK	0,00	52,28	47,72	0,00	0,00*	100,00	39,74
JD SPORTS FASHION	0,00	88,98	11,02	0,03	99,97	0,00*	38,99
LI NING COMPANY LIMITED	0,00	88,98	11,02	0,03	99,97	0,00*	38,86
BRUNELLO CUCINELLI	0,00	88,98	11,02	0,03	99,97	0,00*	38,64
G-III APPAREL GROUP	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	37,06
MARKS & SPENCER GROUP PLC	0,00	100,00	0,00*	0,00	0,00	100,00	36,93
THE MEN.S WEARHOUSE	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	36,56
ESPRIT HOLDINGS LTD.	0,00	90,64	9,36	100,00	0,00*	0,00*	35,82
ZUMIEZ INC	0,00	70,92	29,08	100,00	0,00*	0,00*	33,62
FOSSIL GROUP, INC.	0,00	90,72	9,28	0,00	0,17	99,83	30,56
TOM TAILOR	0,00	100,00	0,00*	0,02	99,98	0,00*	30,38
THE CHILDREN.S PLACE RETAIL	0,00	3,19	96,81	0,00	100,00	0,00*	30,25
OXFORD INDUSTRIES INC	0,00	100,00	0,00*	0,02	99,98	0,00*	29,30
MARISA LOJAS S.A.	100,00	0,00*	0,00*	0,00	100,00	0,00*	29,13

Продолжение таблицы 1

	C/L	I/E	A/E	T/L	C/E	M	EFF
GILDAN ACTIVEWEAR INC.	0,00	100,00	0,00*	0,02	99,98	0,00*	27,63
GENESCO INC.	0,00	100,00	0,00*	0,00	1,07	98,93	27,04
TRUE RELIGION	0,00	0,00*	100,00	0,00	0,12	99,88	24,95
WOLFORD	0,00	90,64	9,36	100,00	0,00*	0,00*	24,65
CHICO.S FAS INC.	0,00	100,00	0,00*	0,02	99,98	0,00*	23,87
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	0,00	56,79	43,21	0,00	0,23	99,77	22,23
ASCENA RETAIL GROUP INC.	100,00	0,00*	0,00*	0,00	100,00	0,00*	21,96
ANN INC.	100,00	0,00*	0,00*	0,00	100,00	0,00*	21,94
BJORN BORG	0,00	100,00	0,00*	100,00	0,00*	0,00*	21,78
BOMBAY RAYON FASHIONS LIMITED	100,00	0,00*	0,00*	0,00	100,00	0,00*	16,78
PERRY ELLIS INTERNATIONAL	0,00	100,00	0,00*	100,00	0,00*	0,00*	16,61
ETAM DEVELOPPEMENT SA	100,00	0,00*	0,00*	100,00	0,00*	0,00*	16,25
IC COMPANYS	100,00	0,00*	0,00*	100,00	0,00*	0,00*	15,44
EXPRESS INC.	100,00	0,00*	0,00*	0,00	100,00	0,00*	14,73
PANTALOONS	100,00	0,00*	0,00*	0,00	0,05	99,95	9,43

В таблице звездочкой отмечены значения, точно равные нулю. Остальные значения, представленные в таблице при двух знаках после запятой как нулевые, есть малые положительные числа, меньшие 0,01.

Оценки эффективности дают возможность группировать компании по ее уровню, но нас интересует не столько уровень, сколько тип поведения (тип эффективности). Возникает вопрос – не являются ли компании, близкие по уровню эффективности, близкими и по типу стратегического поведения, по крайней мере, в отрасли фэшн ритейла? Несмотря на то, что анализ позволяет выявить некоторые тенденции, определенного ответа на этот вопрос получить не удастся.

Для большей части максимально эффективных (в том смысле, который вкладывается в это понятие в DEA) фэшн ритейлеров характерны длительное время пребывания в отрасли и высокая доля нематериальных активов. Однако в данную группу попали относительно небольшие и молодые ритейлеры, которые в несколько раз уступают лидерам по параметрам занимаемой доли рынка, стоимости ведущих брендов и другим.

Группа среднего уровня эффективности в основном объединяет компании с большой представленностью в различных регионах мира: как правило, это крупные ритейлеры с разветвленной сетью торговых точек ориентированные на массового потребителя. Однако некоторые компании этой группы имеют совершенно другие характеристики:

например, TIFFANY&CO располагает только 275 магазинами во всем мире, при этом небольшое количество точек продаж обусловлено не недостатком ресурсов (финансовые показатели компании вполне позволяют осуществить расширение сети), а именно стратегией поведения компании.

Низкий уровень эффективности характерен для компаний, доля международной деятельности для которых относительно невелика, то есть это компании, оперирующие в основном на локальных национальных рынках. В то же время, в данную группу попадают такие известные ритейлеры (HUGO BOSS, ESPRIT, TOM TAILOR, GUESS), которые уже достаточно длительное время присутствуют на европейском, американском, азиатском и даже африканском региональных рынках.

Группа с очень низким уровнем эффективности по большей части состоит из молодых игроков международного рынка, опять же с некоторыми исключениями (например, AMERICAN EAGLE OUTFITTERS).

Кластерный анализ. Кластерный анализ был проведен при помощи программы RapidMiner. Оптимальное количество кластеров (8) рассчитано по формуле Стерджеса:

$$N = 2 + 3,332 * \lg(Q),$$

где N – число параметров модели, Q – количество элементов в выборке.

Первый кластер объединяет семь компаний: RESTOQUE S/A, LOJAS RENNER S.A., MARISA LOJAS S.A., ASCENA RETAIL GROUP INC., ANN INC., BOMBAY RAYON FASHIONS LIMITED, EXPRESS INC.

Почти все компании имеют относительно небольшие размеры штата сотрудников – до двадцати тысяч человек, и не являются крупными относительно других элементов выборки.

В целом данный кластер объединяет компании с невысокими оценками эффективности: в кластере представлены группы со средним, низким и очень низким уровнем эффективности (согласно группировке компаний на первом этапе исследования). Общая характеристика компаний кластера:

- Низкий уровень средних издержек. Одна из причин низких издержек заключается во внедрении интернет-технологий. В то же время, исходя из анонсированных планов компаний, можно заключить, что присутствие компаний в оффлайне будет также расширяться.
- Высокий уровень инвестиций, превышающий средний уровень по выборке.
- Высокая доля нематериальных активов (за исключением ANN INC. и BOMBAY RAYON FASHION) более 30% от капитала компании, при этом значительную часть из них составляет величина goodwill, кото-

рый компании приобретают в результате сделок слияний и поглощений и в меньших количествах по сравнению с другими организациями первого кластера.

- Относительно низкий показатель продаж на одного сотрудника.
- Отношение рыночной капитализации к стоимости капитала компании является сильной стороной компании в сравнении с другими параметрами модели.
- Относительно небольшая доля рынка.

Компании первого кластера активно инвестируют в будущее развитие, при этом имея небольшие текущие показатели производительности (и выручки, соответственно), но достаточно большую долю нематериальных активов. Следовательно, можно предположить, что компании кластера реализуют стратегию проспектора по Майлс, Сноу, 1978.

Второй кластер насчитывает двадцать девять компаний: FIFTH & PACIFIC COMPANIES INC., PRADA SPA, KERING, VAN DE VELDE, CHARLES VÖGELE, UNITED ARROWS LTD, SUPERGROUP PLC, BOSIDENG INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED, ICONIX BRAND GROUP INC., TIFFANY & CO., ONWARD HOLDINGS, DECKERS OUTDOOR CORP., CARTER.S INC., ASICS CORPORATION, COLUMBIA SPORTSWEAR COMPANY, PUMA AG, FOOT LOCKER INC., PVH CORP., YOOX GROUP S.P.A, QUIKSILVER INC., JONES APPAREL GROUP INC., GUESS INC., G-III APPAREL GROUP, THE MEN.S WEARHOUSE, ESPRIT HOLDINGS LTD., ZUMIEZ INC, WOLFORD, BJORN BORG, PERRY ELLIS INTERNATIONAL

Данный кластер самый большой по количеству элементов. В нем представлены компании всех пяти групп по уровням эффективности, при этом численность этих групп примерно одинакова. Общая характеристика компаний кластера:

- Доля инвестиций в процентах от капитала компании находится в интервале от 0% до 20%, что относится к низкому и среднему уровню инвестиций в целом по всем элементам выборки. Это является результатом активного расширения бизнеса за счет использования процесса франчайзинга, то есть основная часть инвестиций направляется на приобретение и увеличение нематериальных активов компании.
- В целом для кластера характерен относительно низкий уровень продаж на одного сотрудника, который во многом обусловлен именно небольшими оборотами компаний.
- Отношение рыночной капитализации к стоимости капитала компании для компаний второго кластера данный параметр является относительно слабым.
- Компании кластера обладают небольшими долями рынка по отношению к остальным компаниям в выборке.

Исходя из анализа характеристик ритейлеров, можно сделать вывод о том, что данные компании реализуют стратегию фокусирования: компании с относительно низким уровнем средних издержек возможно придерживаются стратегии фокусирования низких издержек, однако это предположение требует более тщательного анализа. Для других же компаний четко прослеживается приверженность стратегии фокусирования дифференциации, так как такие ритейлеры удовлетворяют потребности определенного сегмента потребителей и при этом постоянно расширяют ассортимент предлагаемой продукции.

Третий кластер состоит из двадцати одного элемента, которые принадлежат четырем из пяти групп по уровню эффективности (за исключением группы с самыми низкими оценками эффективности): CHRISTIAN DIOR, COMPAGNIE FINANCIÈRE RICHEMONT SA, HENNES & MAURITZ AB, LIMITED BRANDS, LUXOTTICA GROUP, LVMH, ROSS STORES, TJX COMPANIES, THE GAP INC., MACY.S, POLO RALPH LAUREN, HERMES INTERNATIONAL S.A., ASOS, ADIDAS AG, SALVATORE FERRAGAMO S.P.A., J.C.PENNEY, V.F. CORPORATION, NORDSTROM INC., MARKS & SPENCER GROUP PLC, FOSSIL GROUP, INC., GENESCO INC.

Общая характеристика компаний кластера включает:

- Большая часть элементов данного кластера являются очень крупными игроками в отрасли и имеют самые большие доли рынка. здесь примечательна зависимость между размером доли рынка и оценкой эффективности компании: чем больше доля рынка, тем с большей вероятностью компания будет оценена как эффективная.
- Относительно невысокий (средний) уровень издержек в расчете на одного сотрудника. Данные ритейлеры используют в своей деятельности практику франчайзинговых договоров, которые позволяют значительно снизить издержки на реализацию продукции.
- Компании кластера характеризуются низким и средним уровнем инвестиций в процентах к капиталу.
- Исходные данные свидетельствуют о том, что почти все элементы кластера имеют относительно средний уровень продаж на одного сотрудника.

В кластер попали наиболее крупные ритейлеры отрасли международного фэшн ритейла, которые характеризуются относительно низкими и средними уровнями как средних издержек, так и продаж на одного сотрудника, при этом имеют большой портфель различных бизнесов. Исходя из полученной информации относительно компаний, можно заключить, что данные организации реализуют стратегию дифференциации (в некоторых случаях, данная стратегия была принята уже дав-

но, соответственно, на данный момент темпы развития могут быть несколько скромнее, чем у других компаний).

Четвертый кластер объединяет две компании – INDITEX GROUP и PANTALOONS, которые располагаются на разных концах выборке по уровню эффективности. Компании характеризуются низкими издержками реализации своей продукции. Обе компании ориентированы на массового потребителя (обоих полов, всех возрастных групп и стандартных предпочтений) и имеют относительно низкие издержки. Ввиду того, что реализуемая продукция достаточно стандартна, то у потребителей нет больших издержек перехода от одного ритейлера к другому. Из этого можно предположить, что компании данного кластера действуют в рамках стратегии лидерства по издержкам.

Пятый кластер так же включает всего две компании, которые имеют очень низкие итоговые оценки эффективности по DEA – ETAM и IC COMPANYS A/S. Обе компании имеют исключительно высокие показатели инвестирования: для ETAM значение доли инвестиций составляет 118%, для IC COMPANYS – 181%. Доля нематериальных активов для данных компаний очень велика.

Компании кластера являются относительно молодыми игроками в отрасли международного ритейла и характеризуются активной деятельностью в области продуктовых инноваций и большой долей нематериальных активов, высоким уровнем цен и сравнительно небольшими долями рынка. Исходя из этого, можно заключить, что компании быть отнесены к типу стратегического поведения анализатор с инновациями и при этом действовать в рамках стратегии фокусирования дифференциации.

Шестой кластер насчитывает десять компаний различного уровня эффективности, семь из которых являются американскими (BUCKLE INC., COACH INC., FRANCESCA'S HOLDINGS CORPORATION, JOS. A. BANK CLOTHIERS INC., NEXT PLC, THE CHILDREN'S PLACE RETAIL, UNDER ARMOUR INC. И URBAN OUTFITTERS INC.), одна базируется в Китае (CATO FASHION) и одна – в Великобритании (TED BAKER PLC.).

Большая часть компаний имеет средний уровень издержек в расчете на одного сотрудника. Однако по результатам DEA данный показатель не является сильной стороной рассматриваемых компаний – весовой коэффициент перед соответствующим параметром очень близок к нулевому значению.

Для большинства компаний кластера значения доли рынка относительно малы по сравнению со всеми компаниями в выборке.

Компании характеризуются малой долей нематериальных активов в капитале.

Отношение рыночной капитализации к стоимости капитала компании. Все элементы кластера имеют значения отношения рыночной

капитализации к стоимости капитала компании более единицы, что иллюстрирует позитивный прогноз рынка в отношении данных компаний. Видимо, можно говорить о позитивных перспективах развития, которые основаны на положительной динамике основных показателей деятельности ритейлеров в последние три года.

Таким образом, шестой кластер объединяет компании, которые характеризуются большим потенциалом развития, при этом на данный момент не имеют значительных нематериальных активов и располагают относительно небольшой долей рынка. Исходя из этого, можно предположить, что компании реализуют стратегии второго квадранта стратегий матрицы Томпсона и Стрикленда.

Седьмой кластер состоит из пятнадцати ритейлеров, шесть из которых базируются в Соединенных Штатах Америки (CHICO'S FAS INC., HANESBRANDS INC., LULULEMON ATHLETICA INC, MICHAEL KORS HOLDING LIMITED, MULBERRY GROUP PLC. И OXFORD INDUSTRIES INC), два – в Великобритании (BURBERRY GROUP PLC., JD SPORTS FASHION), два – в Италии (BRUNELLO CUCINELLI и TOD'S SPA), три – в Германии (GERRY WEBER INTERNATIONAL AG, HUGO BOSS AG, TOM TAILOR) и один – в Китае (LI NING COMPANY LIMITED).

Для организаций данного кластера характерен относительно низкий уровень средних издержек.

Большинство компаний в кластере имеют средние и выше средних доли нематериальных активов. Это объясняется, в первую очередь, тем, что эти ритейлеры имеют хорошую репутацию среди потребителей ввиду длительного пребывания в отрасли и высокого уровня качества реализуемой продукции.

Для элементов седьмого кластера характерны средние и высокие уровни продаж на одного сотрудника, которые во многом (как и для предыдущих кластеров) связаны с ценовой политикой ритейлеров. Поскольку компании данного кластера удовлетворяют потребности конкретной группы клиентов, то есть имеют свою специфическую нишу рынка, уровень цен на реализуемую продукцию может быть установлен выше среднего, что и наблюдается в реальности.

Таким образом, седьмой кластер состоит из компаний, которые характеризуются низким уровнем средних издержек при относительно среднем и высоком уровне продаж на одного сотрудника, активной инвестиционной деятельностью и большой долей нематериальных активов, положительными прогнозами рынка в отношении перспектив развития компаний. Исходя из этого, можно заключить, что компании являются достаточно инновационными, но при этом отличаются большими значениями добавленной стоимости, то есть доходы ритейлеров от текущей деятельности так же находятся на относительно высоком уровне. Следовательно, рассматриваемые компании можно предположи-

тельно отнести к типу стратегического поведения анализатор с инновациями.

Восьмой кластер объединяет семь ритейлеров: BEBE STORES, NIKE, DILLARD.S INC., FAST RETAILING, ABERCROMBIE & FITCH CO, AEROPOSTALE INC, TRUE RELIGION, AMERICAN EAGLE OUTFITTERS.

С точки зрения перспектив развития компаний, рынок оценивает почти все организации примерно на одинаковом уровне: значения показателя q -Тобина колеблется в пределах от 1,5 до 2,5, что свидетельствует о положительном прогнозе в отношении элементов кластера. При этом соответствующие доли рынка так же находятся примерно в одном интервале малых значений и сильно коррелируют со значением отношения рыночной и балансовой стоимости компании.

Выводы, ограничения данного и направления дальнейших исследований. Предложенный подход позволяет выделять группы компаний, отличающихся по уровню эффективности (как бы его ни измерять), но имеющих близкие способы его достижения. То обстоятельство, что анализ только на основе публичной информации, разумеется, ограничивает точность и применимость получаемых оценок и выводов. На это, однако, можно смотреть иначе: применение подобного подхода, направленного на выявление имплицитных однородных групп компаний может, на наш взгляд, служить хорошей основой для последующих кейс-исследований, направленных на изучение внутренних механизмов их функционирования.

В то же время, наши выводы ограничены рядом обстоятельств, которые могут быть преодолены в рамках используемой нами методики. Во-первых, существует возможность рассмотрения выбранных параметров в динамике, что позволило бы посмотреть на изменение не только характеристик компаний, но и значений их эффективности. Во-вторых, включение в модель параметров, которые описывали бы оценку деятельности компаний со стороны потребителей, поставщиков и партнеров, позволило бы получить более полные оценки эффективности организаций. И, в-третьих, расширение выборки компаний за счет включения менее крупных компаний позволило бы увеличить статистическую обоснованность получаемых результатов, то есть добиться более релевантных выводов в отношении выделяемых типов организации и соответствующих стратегий.

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Питер, 2009, 344 стр.
2. Волкова И. О., Филинов Н. Б., Титова Н. Л., Кускова В. В., Горный А. Б., Николаева В. Е. Построение типологии компаний в системе организации мониторинга их практик менеджмента (на примере отечественной энерге-

- тики) // В кн.: XII Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. В четырех книгах. Книга 2 / Отв. ред.: Е. Г. Ясин. Кн. 2. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. С. 272-284.
3. Bloom, N. & Van Reenen, J. 2006. Measuring and explaining management practices across firms and countries. NBER Working Paper Series, Cambridge, MA, May.
 4. Bloom, N. & Van Reenen, J. 2010. Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, Spring.
 5. Burton, R.M., Lauridsen, J., Obel, B. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management (Wiley)*. Spring, 2004, Vol. 43 Issue 1, pp. 67-82
 6. Charnes, A., Cooper, W.W., & Rhodes, E. 1978. Measuring the efficiency of decision-making units. *European Journal of Operational Research*, 2: 429-444
 7. Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic management journal*, 17(6), 441-458
 8. Ray S.C. *Data Envelopment Analysis theory and techniques for economics and operations research*. Cambridge University Press, 2011.
 9. Rung-Wei Po, Yuh-Yuan Guh, Miin-Shen Yang. A new clustering approach using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research* 199 (2009) 276–284
 10. Volkova I. O. Application of Data Envelopment Analysis in Management Research (Case of Russian Domestic Energy Sector) / Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management". 2013

CLUSTERIZATION OF FASHION RETAIL COMPANIES ACCORDING TO THEIR STRATEGIC BEHAVIOR BASED ON PUBLICLY AVAILABLE DATA

A.V. Kim, N.B. Filinov

National Research University Higher School of Economics, Moscow

DEA-analysis is performed based on publicly available data on 94 world largest fashion retailers. Standard clusterization of coefficients obtained from DEA-analysis gives clusters that are analyzed with respect to homogeneity and fit to the types of strategic behavior outlined in strategic management.

Keywords: *Strategic management, cluster analysis, Data Envelopment Analysis (DEA)*

Об авторах:

КИМ Александра Витальевна – магистр менеджмента, финансовый специалист ООО «ИКАНО БАНК», e-mail: alekkimv@gmail.com

ФИЛИНОВ Николай Борисович – к.э.н., профессор, НИУ ВШЭ, e-mail: nfilinov@hse.ru