



ZARA



## История основания бренда

**Зара — ведущая торговая сеть группы компаний Inditex Group, принадлежит Испанскому магнату Амансио Ортега (Amancio Ortega), который также является владельцем таких брендов как Massimo Dutti, Pull and Bear, Oysho, Uterque, Stradivarius и Bershka.**

**К 1960-м годам Амансио Ортега начал шить одежду самостоятельно. Его целью было производство доступной одежды, которой в Ла-Корунье в то время, можно сказать, катастрофически не хватало. При пошиве он старался копировать крой дорогих и модных изделий. К 1963 году Ортега накопил достаточно денег и открыл собственную мастерскую по пошиву одежды, в 1972 - уже маленькую фабрику. Еще через три года - в 1975 - Амансио Ортега и его жена Розалия Мера (также занимавшаяся вместе с мужем пошивом одежды) открыли свой первый магазин в самом центре Ла-Коруньи. Назывался этот магазин ZARA.**



**Стремительное  
развитие INDITEX**  
Надо сказать, что уже в 1990-е годы Inditex стала самой быстрорастущей компанией по производству и продаже одежды: темпы прироста оборота составляли по 30, а иной раз и по 40 процентов в год!

Прибыль росла примерно с такой же скоростью; в частности, в 1994-1999 годах темпы ее прироста были порядка 39% в год. Стремительно увеличивалось и число фирменных магазинов - сначала главным образом ZARA, но затем и Pull&Bear, и Bershka, и других брендов.

В 2001 году компания стала публичной: часть ее акций была размещена на открытом рынке. Это событие принесло ее основателю громадные дивиденды: акции были распроданы по цене значительно выше номинала. Рыночная стоимость компании сильно возросла. В настоящее время акции Inditex включены в испанский фондовый индекс IBEX 35.

Сам Амансио Ортега занимал третью строчку в рейтинге самых богатых людей мира и первую строчку в рейтинге самых богатых людей Европы.



Год	Размер дивиденда, евро	Сумма на дивиденды, млн. евро	% FCF
2011	0,36	1122	105
2012	0,44	1372	77
2013	0,484	1509	105
2014	0,52	1621	118
2015	0,6	1870	64
2016	0,68	2120	79
2017	0,75	2338	91

## Показатели деятельности

компания Inditex

Оборот: €18,117 млрд

Операционный доход: €3,198 млрд

Чистая прибыль: €2,510 млрд

Стоимость активов: €15,377 млрд

Собственный капитал: €10,468  
млрд

Число работающих: 137, 054 тыс.  
чел

Бренд Zara

Объем продаж: €11,594 млрд

Доля бренда Zara в обороте материнской  
компании Inditex - 64,6%

Число фирменных магазинов Zara: 2017 в 88  
странах мира, в том числе в России - 95  
магазинов.

Число онлайн-магазинов Zara - 26



## Бизнес модель – БЫСТРАЯ

**Производство** **МОДА** логистическая цепочка позволяет провести процесс от создания нового дизайна одежды до ее доставки в розничный магазин в течение буквально двух недель. Более того, каждый магазин регулярно составляет специальные сводки, куда заносит пожелания всех покупателей по фасонам, расцветкам и так далее. В случае, если какая-то вещь продается очень плохо, известие об этом незамедлительно передается в центральный офис, и производство этой вещи останавливается. Иными словами, Inditex создал механизм чрезвычайно быстрого и эффективного реагирования на изменения покупательских предпочтений.



# Полная автоматизация и универсализация производства

Inditex использует станки с программным управлением. Все поставки тканей на производство также автоматизированы. Все сделано таким образом, чтобы избежать какого-либо скопления материалов и / или готовых вещей. Помимо этого, станки очень функциональны и могут быть перенастроены на производство вещей другого дизайна за очень небольшое время. Происходит постоянное совершенствование работы менеджмента в плане качества и модернизации продукции; Готовые изделия проходят проверку качества и направляются в один из двух дистрибуционных центров компании - в Ла-Корунье или Сарагосе.

## Еще одна маленькая особенность

Компания Inditex не рекламирует изделия своих брендов. Те средства, которые компания могла бы потратить на рекламу, она тратит на открытие новых магазинов.



# Организационная структура предприятия

## Линейно – функциональная структура управления

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления.

Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т.д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. Недостатки: рост расходов на управленческий персонал;



# Показатели деятельности 2020-2022

На негативное изменение финансовых показателей компании повлияла пандемия коронавируса COVID-19, на фоне которой ритейлеры вынуждены были закрыть физические магазины на продолжительный период 2020 года. Около 30% магазинов Inditex оставались закрытыми к 31 января 2021 года, когда заканчивается финансовый год компании, а 52% подвергались ограничениям.

27 мая 2022 г стало известно, что Inditex перевела часть сотрудников в РФ в режим простоя.

9 июня 2022 г стало известно, что Inditex не будет возобновлять работу в России.

В июле 2022 г убытки, которые понесёт при уходе из России испанская Inditex оценивались в сумму порядка 307 млн. дол.

€ million	FY2020	20/19	2H2020	20/19
Net sales	20,402	-28%	12,369	-20%
Gross profit	11,390	-28%	6,878	-19%
EBITDA	4,552	-40%	3,066	-26%
Net income	1,106	-70%	1,300	-38%





# Показатели деятельности 2020-2022

27 мая 2022 г стало известно, что Inditex перевела часть сотрудников в РФ в режим простоя.

9 июня 2022 г стало известно, что Inditex не будет возобновлять работу в России.

В июле 2022 г убытки, которые понесёт при уходе из России испанская Inditex оценивались в сумму порядка 30 млрд руб.

**18**  
МЛРД РУБ



INDITEX

**12**  
МЛРД РУБ



H&M

**11,5**  
МЛРД РУБ



IKEA

**9-10**  
МЛРД РУБ



UNI  
QLO

**9-10**  
МЛРД РУБ



DECATHLON

PEOPLETALK

Thanks for attention