

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська дипломна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ «INDITEX GROUP»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-206
спеціальності 075 «Маркетинг»

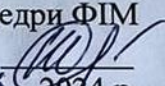
Волчкевич А. П. 

Керівник:

к.е.н. Філатова Л. С. 
« 12 » 06 2024 р.

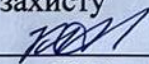
Рецензент:

доц., к.е.н., доцент кафедри ФІМ

Ткачук Л. М. 

« 14 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 14 » серпня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Волчкевич Ангеліни Петрівни

1. Тема роботи: Управління товарною політикою підприємства (на прикладі корпорації «Inditex Group»)
Керівник роботи Філатова Любов Сергіївна, к. е. н.
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, статистичні дані, форма №1 «Консолідований баланс», форма №2 «Консолідований звіт про фінансові результати», «Консолідований звіт про сукупний дохід», «Консолідований звіт про рух грошових коштів» (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: 1 Теоретико-методичні засади управління товарною політикою підприємства. 2 Оцінювання процесу управління товарною політикою корпорації «Inditex Group». 3 Шляхи удосконалення товарної політики корпорації «Inditex Group».
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: Три рівні товару у маркетингу. Сукупність властивостей товару, що впливають на ефективність його споживання. Класифікація товарів. Завдання маркетингової товарної політики. Система управління товаром. Матриця ABC-XYZ. Кількість магазинів Inditex з 2010 по 2023 роки. Відсоток доходів від електронної комерції Inditex Group за 2017-2022 роки. Загальна організаційна структура управління корпорації «Inditex Group». Чистий прибуток корпорації «Inditex» за 2010-2023 роки (млн. євро). Обсяги доходу від продажів корпорації «Inditex» за 2004-2023 роки. Частка продажів Inditex Group у світі у 2023 році за брендами. Асортимент-мікс корпорації «Inditex» за 2019-2022 роки. Таблиці: Трамбування поняття «маркетингова товарна політика» зарубіжними та вітчизняними науковцями. Класифікація методів формування та управління асортиментом продукції на підприємстві. Переваги та недоліки методів оцінки асортименту товарів. Динаміка економічних показників корпорації «Inditex Group». Асортиментне розмежування одягу бренду Zara. Рівень обслуговування клієнтів у 2022-2023 році. Сировина, яка використовується для виробництва одягу Inditex.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Філатова Л. С., к. е. н., старший викладач каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР	1-а декада червня	
	Рецензування БДР	2-а декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)


(підпис)

Волчкевич А. П.

Філатова Л. С.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 94 сторінок формату А4, на яких є 24 рисунка, 16 таблиць, список використаних джерел містить 42 найменувань.

Метою роботи є дослідження здійснення управління маркетинговою товарною політикою підприємства.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління товарною політикою підприємства: досліджено сутність поняття «товар» та його місце в комплексі маркетингу; проаналізовано систему управління товарною політикою та її складовими; визначені методи оцінювання товарної політики. В другому розділі проведено оцінку фінансово-економічної діяльності та надано загальну організаційну характеристику корпорації «Inditex Group»; досліджено зовнішнє середовище діяльності корпорації: виявлено основних її конкурентів та тенденції, які склалися на ринку; досліджено здійснення управління товарною політикою корпорації «Inditex Group» та її основними елементами. В третьому розділі розроблено напрями удосконалення маркетингової товарної політики корпорації «Inditex Group» та проаналізовано, яким чином дані заходи можуть бути впроваджені.

Ключові слова: товар, товарна політика, управління товаром, асортимент продукції.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 94 pages of A4 format, which includes 24 figures, 16 tables, and a list of references containing 42 titles.

The purpose of the work is to study the management of the enterprise's marketing commodity policy.

The first section discloses the theoretical and methodological foundations of management of the enterprise's commodity policy: the essence of the concept of «commodity» and its place in the marketing complex are studied; the system of management of the commodity policy and its components is analysed; methods of evaluation of the commodity policy are defined. The second section assesses the financial and economic activities and provides a general organisational and economic description of the Inditex Group; studies the external environment of the corporation: identifies its main competitors and trends in the market; studies the management of the Inditex Group's product policy and its main elements. The third section develops directions for improving the marketing commodity policy of the Inditex Group corporation and analyses how these measures can be implemented.

Keywords: product, product policy, product management, product range.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність категорії «товар» та її місце у комплексі маркетингу	7
1.2 Система управління товарною політикою та її складовими	12
1.3 Методичні підходи до оцінки товарної політики підприємства	26
2 ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОРПОРАЦІЇ «INDITEX GROUP»	32
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності корпорації «Inditex Group»	32
2.2 Моніторинг зовнішнього середовища корпорації «Inditex Group»	42
2.3 Оцінка складових маркетингової товарної політики та аналізування процесу управління товарною політикою корпорації «Inditex Group»	46
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ КОРПОРАЦІЇ «INDITEX GROUP»	58
3.1 Напрями покращення товарної політики корпорації «Inditex Group»	58
3.2 Реалізація та ефективність заходів удосконалення маркетингової товарної політики корпорації «Inditex Group»	76
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
Додаток А. (Обов’язковий) Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи на наявність текстових запозичень	96
ДОДАТОК Б (обов’язковий). Фінансова звітність корпорації «Inditex Group» за 2022-2023 роки	97
ДОДАТОК В (обов’язковий). Ілюстративний матеріал	101

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку, актуальність дослідження управління маркетинговою товарною політикою підприємства стає дедалі важливішою. Це можна пояснити рядом причин:

- глобалізацією ринків і товарів;
- появою нових, раніше неіснуючих товарів та великою кількістю товарів-субститутів;
- підвищенням ролі засобів просування товарів: реклами, PR, засобів стимулювання збуту тощо;
- швидким розвитком технологій та використанням інноваційних рішень та підходів у виробництві товарів;
- посиленням конкуренції на товарних ринках та регулярною появою нових гравців;
- впровадженням концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності підприємств;
- змінами в споживчих уподобаннях та поведінці: сьогодні споживачі все більше звертають увагу на такі характеристики товарів, як якість, екологічність та унікальність. Також доволі значна увага приділяється брендам, упакуванню товару та сервісу.

Таким чином, дослідження питання маркетингової товарної політики підприємства є надзвичайно важливим у сучасних умовах. Саме товар є головною складовою комплексу «4Р», навколо нього зосереджені всі інші елементи. Тому впровадження та ефективне управління товарною політикою дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку, бути гнучким та вчасно реагувати на зміни, підвищувати власну конкурентоспроможність. Ефективна товарна політика є ключовим елементом стратегії успіху будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Визначенням сутності поняття «маркетингова товарна політика» займались такі зарубіжні науковці як: Ф. Котлер, Д. Еванс, М. Портер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен. Серед вітчизняних дослідників, питання товарної політики вивчали В. Я. Кардаш, Н. В. Карпенко, С. М. Ілляшенко та інші.

Метою дипломної роботи є дослідження управління товарною політикою підприємства та надання рекомендацій щодо її поліпшення.

Для досягнення зазначеної мети, сформовано ряд завдань:

- дослідження теоретико-методичних основ управління товарною політикою підприємства;
- аналіз методичних аспектів щодо оцінки товарної політики;
- здійснення характеристики діяльності корпорації «Inditex Group»;
- оцінка складових маркетингової товарної політики корпорації та аналіз здійснення управління ними;
- визначення оптимальних напрямів покращення маркетингової товарної політики компанії;
- обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів для діяльності корпорації.

Об'єктом дослідження є процес управління товарною політикою корпорації «Inditex Group».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління товарною політикою корпорації «Inditex Group».

Методи досліджень. У дипломній роботі, для досягнення поставленої мети, було використано наступні методи дослідження: спостереження – для поточного аналізу діяльності компанії, аналізу та синтезу – для дослідження об'єкта та предмета роботи, порівняння – для оцінки змін в діяльності компанії. Також були застосовані спеціальні методи, а саме: економіко-статистичні – для дослідження основних економічних показників стану корпорації та деяких елементів товарної політики; графічний – для побудови рисунків; методи ситуаційного аналізу – для формування напрямів розвитку

діяльності компанії; матрицю Бостонської консалтингової групи – для аналізу товарного портфелю бренду Zara корпорації «Inditex Group».

Інформаційною базою дослідження є наукова та навчально-методична література, дані консолідованої звітності корпорації «Inditex Group», дослідження та статистичні дані, взяті з онлайн-платформи Statista, онлайн-сайти корпорації та її брендів.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на:

- Науково-технічній конференції ВНТУ факультету менеджменту та інформаційної безпеки:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/21000>

- Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21395>

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження товарної політики корпорації «Inditex Group» має практичне значення, оскільки результати можуть бути корисними, для виявлення потенційних проблем та можливостей удосконалення діяльності компанії.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність категорії «товар» та його місце в комплексі маркетингу

Першим та найбільш важливим елементом комплексу маркетингу є товар. Адже без ефективного у виробництві та споживанні товару, інші складові маркетингового міксу (ціна, місце та просування) не матимуть значного успіху.

З розвитком маркетингу поняття «товар» набуло значних змін. Початково він розглядався переважно як фізичний об'єкт, який можна придбати або продати, з часом важливими стали характеристики товару та його якість. Зараз він здебільшого сприймається як засіб для вирішення проблеми або задоволення певної потреби, що акцентується на споживчих властивостях та вигодах.

За визначенням американського професора, «батька сучасного маркетингу» Ф. Котлера: «Товар - це все те, що має задовольнити знадобу чи потребу та пропонується ринку з метою привертання уваги, придбання, використання і споживання» [1].

Ще один відомий гуру маркетингу Теодор Левітт зазначає: «Товар у маркетинговому розумінні – це не те, про що докладно розповідає інженер, а те, чого підспудно жадає від нього споживач» [2].

А. Загородній визначає товар, як будь-який продукт виробничо-економічної діяльності в матеріально-речовій формі, який задовольняє певні потреби людини та є об'єктом купівлі-продажу, тобто ринкових відносин між покупцем і продавцем. [3]

Отже, товар – це складне та багатоаспектне поняття, яке містить ряд певних властивостей. По-перше, він має задовольнити потребу споживача, а, по-друге, здатний обмінюватись на інші блага. Товар може мати як матеріальну, так і нематеріальну форму та представляти конкретний продукт чи комплекс послуг.

Важливо розрізняти такі поняття як «товар» і «продукт». Товар – це фізичний об'єкт, він має конкретні властивості (розмір, форма, матеріал тощо). А продукт

містить в собі не лише фізичні властивості, але й також додаткову цінність для споживача. Він може бути інформаційним, послуговим чи емоційним.

У практиці маркетингу виділяють три основні рівні товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні і товар з підкріпленням (рис. 1.1).

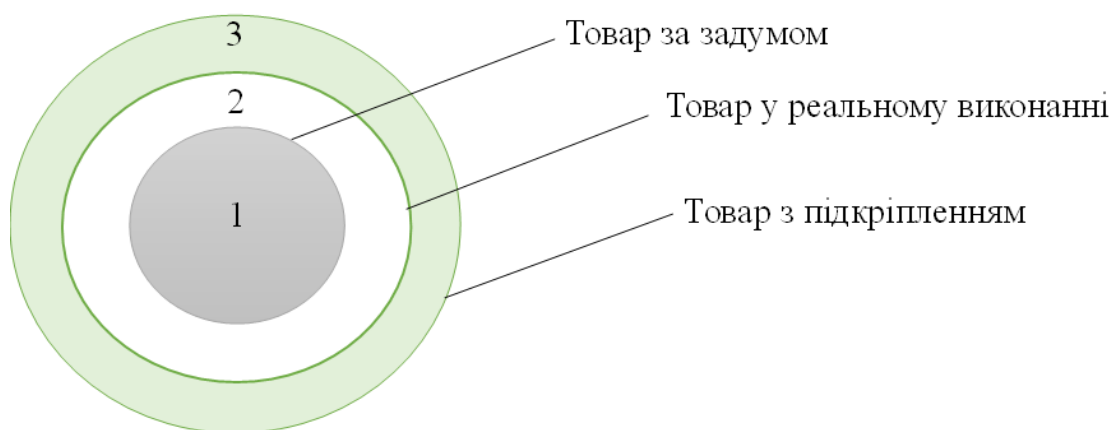


Рисунок 1.1 – Три рівні товару у маркетингу

Основний (перший) рівень – товар за задумом. Це базова користь, яку споживач отримує від товару. На цьому рівні споживач купує не сам товар, а можливість вирішення певної проблеми або задоволення конкретної потреби. Під час розробки товару виробнику необхідно визначити основні вигоди, що отримає покупець, придбавши товар.

Другий рівень – товар у реальному виконанні. Це конкретний товар з визначеними характеристиками та функціями. На цьому рівні товар має певні атрибути, які визначають його властивості: якість, дизайн, розмір, функціональність тощо.

Третій рівень – товар з підкріпленням. Це додаткові послуги або можливості, які пропонуються споживачу і роблять товар більш привабливим. Сюди належить: гарантійне обслуговування, технічна підтримка, доставка, консультації, післяпродажне обслуговування, кредит тощо.

Товар виконує чотири основні функції:

- інформаційну – за рахунок товару здійснюється інформування про існування великої кількості різних виробників, про нові наукові досягнення тощо;
- реалізації потреби – йдеться про задоволення вимог та запитів споживачів, при купівлі товару;
- стимулюючу – товар є причиною появи конкуренції, її розвитку та боротьби між виробниками за ринку збуту продукції;
- комерційну – компанії, реалізуючи товари, отримують прибутки, здобувають конкурентні переваги, лояльність споживачів, завоювання визначеної ринкової позиції на ринку.

При оцінці товару споживач порівнює його корисність та витрати на придбання. Кожен клієнт обирає товар, який за своєю сукупністю властивостей повинен забезпечити йому задоволення потреби за доступною для нього ціною (рис. 1.2).

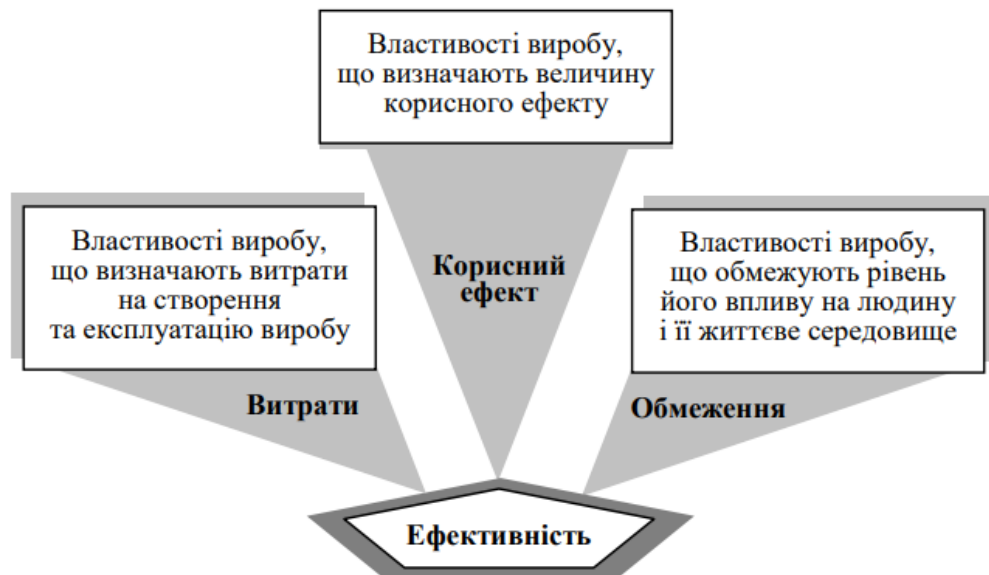


Рисунок 1.2 – Сукупність властивостей товару, що впливають на ефективність його споживання [1]

Корисність товару визначається його спроможністю вирішувати конкретні проблеми для споживача, проте важливо розрізняти такі поняття, як «корисність

товару» та «користь товару», оскільки вони не є ідентичними. Очевидно, що корисність одного товару може значно варіюватися для різних споживачів. Успіх товару на ринку можливий лише тоді, коли він стає цінністю для споживача і приносить йому задоволення. Споживач робить вибір серед різноманітних пропозицій лише на основі власного розуміння ціннісних переваг.

Окрім корисності, здатності до обміну та матеріальності, товар також володіє важливими технічними характеристиками, що впливають на його функціональність та використання. До них належать розмір, вага, матеріал, форма та якість.

Товари можна класифікувати за рядом різних ознак:

- за призначенням;
- за характером споживання;
- за терміном використання;
- за способом виготовлення (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація товарів

Джерело: побудовано на основі [1; 4; 5]

Товари широкого вжитку також поділяються на окремі групи. За даною ознакою виділяють такі види товарів:

- товари повсякденного попиту;
- товари попереднього вибору;
- товари особливого попиту;
- товари пасивного попиту (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація товарів широкого вжитку [6]

Вид товару	Характеристика товару	Підвид товару	Особливості купівлі
1	2	3	4
Товари повсякденного попиту	Товари, які купуються часто, без особливих роздумів	Товари постійного попиту	Купівля здійснюється регулярно
		Товари імпульсивної купівлі	Купівля здійснюється без особливих роздумів
		Товари для екстрених випадків	Купівля здійснюється при виникненні термінової необхідності або активної пропозиції
Товари попереднього вибору	Товари, які порівнюють між собою при здійсненні вибору та купівлі за певними характеристиками	Подібні товари	Головним критерієм для здійснення купівлі є ціна
		Відмінні товари	Головним критерієм для здійснення купівлі є асортимент продукції та активність торгового персоналу
Товари особливого попиту	Товари, що наділені унікальними характеристиками та окремі марочні товари	Покупці готові затратити додаткові зусилля для пошуку таких товарів і вони чітко усвідомлюють за що платять гроші	

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Товари пасивного попиту	Товари, про які покупець або не знає, або не має за мету їх купівлю	Товари вимагають здійснення значних зусиль у просуванні

Таблиця 1.1 показує нам, що до кожного виду товару відрізняються особливості здійснення його купівлі. Тому підприємствам важливо звертати увагу на те, в якій категорії перебувають їх товари і відповідно впроваджувати різні стратегії та заходи для їх просування та збуту.

1.2 Процес управління маркетинговою товарною політикою підприємства

В реаліях сьогодення товарна політика підприємства відіграє все більш важливу роль у ринковій економіці. Це безпосередньо пов'язано з посиленням конкуренції на товарних ринках, зростанням ролі різноманітних засобів реклами, появою нових товарів і збільшенням товарів субститутів, підвищеним інтересом споживачів до пропонованої продукції, її якості, торговельних марок (брендів) та рівня обслуговування.

У мінливому економічному середовищі збалансована товарна політика є запорукою успішного та ефективного функціонування підприємства. Вона сприяє ефективному управлінню товаром на всіх етапах його життєвого циклу, від ідеї створення до вибуття з ринку. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечити стабільний прибуток і конкурентоспроможність компанії.

Сучасна теорія маркетингової товарної політики базується на результатах таких зарубіжних дослідників, як Ф. Котлер, Д. Еванс, М. Портер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен та вітчизняних – В. Я. Кардаш, Н. В. Карпенко, С. М. Ілляшенко та інші.

В таблиці 1.2 наведено визначення зазначених вище зарубіжних і вітчизняних авторів та інших дослідників у сфері вивчення питання маркетингової товарної політики.

Таблиця 1.2 – Тракткування поняття «маркетингова товарна політика» зарубіжними та вітчизняними науковцями

Автор	Тракткування поняття «маркетингова товарна політика»
1	2
Розуміння поняття зарубіжними дослідниками	
Ф. Котлер	Це комплекс рішень, пов'язаних з формуванням ефективної виробничої програми підприємства, орієнтованої на ринок. Це «серце маркетингу», оскільки саме товари забезпечують конкурентну позицію компанії та її розвиток [7].
Д. Кревенс	Це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на постановку і досягнення бізнес-цілей, які включають: асортиментну політику, виведення на ринок нового товару або групи товарів, модернізація існуючих товарів або виведення їх з ринку [7].
Розуміння поняття вітчизняними дослідниками	
В. Я. Кардаш	Це набір інструментів впливу на споживачів за допомогою товару [9].
В. А. Руденко О. А. Сергієнко	Це комплекс знань стратегічного менеджменту, тобто розробка і побудова відповідних стратегій, які є ефективними на всіх етапах життєвого циклу [8].
О. С. Сенишин О. В. Кривешко	Це комплекс заходів щодо формування конкурентних переваг і створення товарів, які задовольняють потреби споживачів і забезпечують підприємству необхідний прибуток [8].

Продовження таблиці 1.2

1	2
С. М. Ілляшенко	Це маркетингова діяльність підприємства, що пов'язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів, а також формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [7].

Проаналізувавши вищенаведені визначення науковців, бачимо, що більшість дослідників визначають поняття «маркетингова товарна політика» як комплекс заходів, рішень та стратегій. На наш погляд, найбільш вдалим і точним є визначення С.М. Ілляшенка, оскільки його трактування зосереджує увагу на тому, що це маркетингова діяльність, яка охоплює необхідні для ефективної товарної політики сфери і, що вона зосереджена на довгострокову перспективу.

Отже, товарна політика – це маркетингова діяльність, яка включає планування та здійснення сукупності заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг та створенню таких характеристик товару, які становлять постійну цінність для споживачів, а отже і в максимальному обсязі задовольняють ту чи іншу потребу.

Основним завданням товарної політики являється спроможність створювати такий товар чи послугу, щоб інші елементи комплексу маркетингу або взагалі не використовувалися, або використовувалися мінімально.

Формування та реалізація маркетингової товарної політики вимагає певних умов:

- чітке розуміння виробничих цілей і планів розвитку товару для подальшого розвитку підприємства загалом;
- наявність оптимального плану і стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- аналіз можливостей і ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства [10].

Основними цілями маркетингової товарної політики є:

- максимальне задоволення потреб споживачів;
- зниження витрат на виробництво і маркетинг;
- збільшення рівня товарообігу;
- збільшення частки ринку підприємства;
- забезпечення прибутку компанії;
- підвищення іміджу товару та підприємства в цілому [10].

Як ми вже зазначили вище, маркетингова товарна політика займає ключову роль у діяльності підприємства. Відповідно до цілей, вона виконує ряд важливих завдань, які наведені на рисунку 1.4.

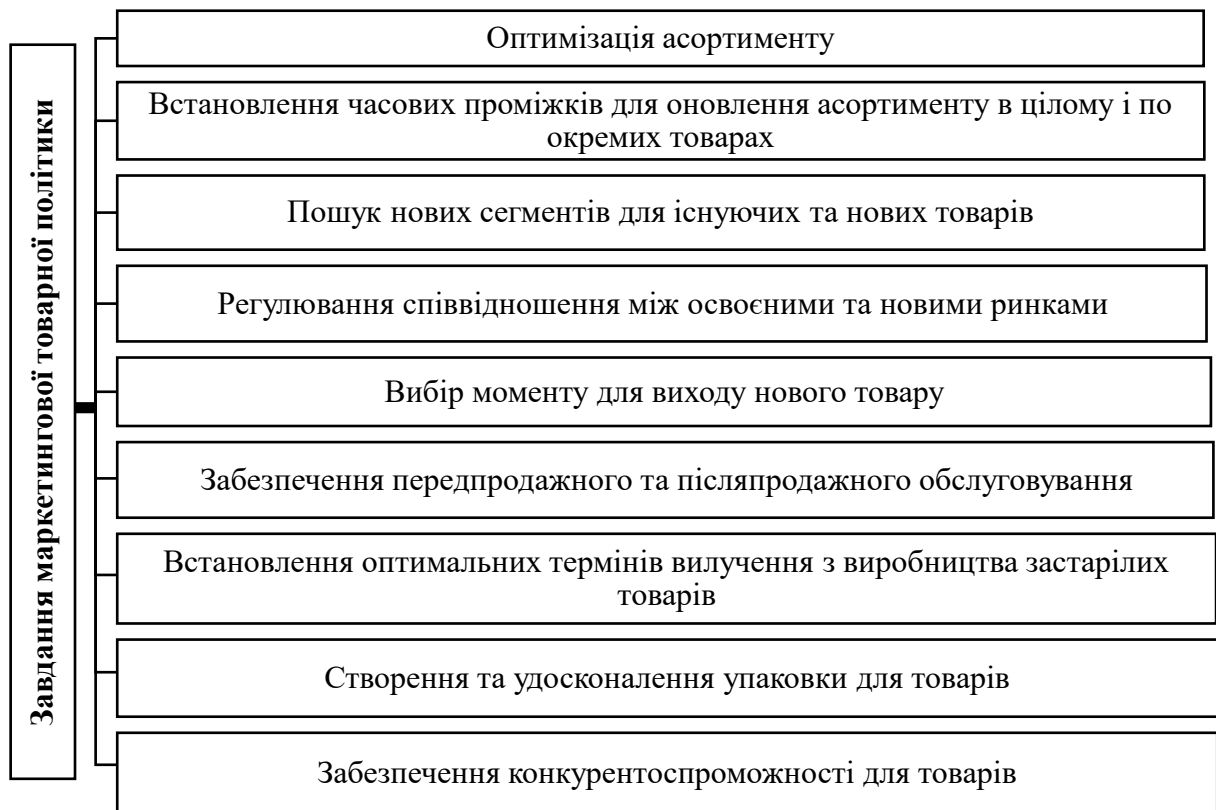


Рисунок 1.4 – Завдання маркетингової товарної політики [11]

Структура маркетингової товарної політики містить в собі три складові:

- розробка товару (передбачає створення нового унікального товару або вже існуючого, але модернізованого, вносячи зміни у структуру технологічних, екологічних, естетичних та інших характеристик);

- обслуговування товару (вказує на те, що параметри товару мають бути сталими та постійними, на товар є попит і він задовольняє потреби споживачів);

- зняття товару з виробництва (в разі невідповідності товару вимогам ринку та його споживачів, підприємством приймається рішення про його зняття з виробництва або ж заміну та покращення) [12].

Зняття товару з виробництва (елімінування) відбувається поступово: зменшуються витрати на виробництво даного товару, його збут та просування; вилучається товар з продуктових ліній; відбувається концентрація ресурсів підприємства на виробництві більш вигідних товарів.

Загалом виділяють три види маркетингової товарної політики:

- концентрична (розробка нових товарів, які були б схожі з уже існуючими товарами на підприємстві, але приваблювали нових споживачів),

- горизонтальна (розробка нового товару як продовження того, що вже існує),

- конгломератна (розробка абсолютно нового товару, який не схожий на існуючі товари).

Маркетингова товарна політика підприємства розглядається як система, що складається з певних елементів, кожен з яких виконує окрему важливу функцію. Такими елементами є: товарний асортимент, сервіс, інновації, життєвий цикл товару, упакування, торговельна марка, бренд, позиціонування, якість і конкурентоспроможність товару.

Розглянемо вищезазначені елементи детальніше.

- 1) Товарний асортимент.

Товарний асортимент – це група товарів, які об'єднані між собою за певними ознаками (наприклад, за функціональним призначенням, сферою застосування товару, цільовою аудиторією, ціновим рівнем тощо).

До основних показників та властивостей, що характеризують товарний асортимент належать: широта, глибина, насиченість та гармонійність.

Широта асортименту вказує на кількість асортиментних груп, що випускаються компанією.

Глибина асортименту показує кількість різновидів товарів у кожній з цих асортиментних груп (моделей, розмірів, кольорів тощо). Важливими є те, що поглиблення асортименту компанії дозволяє краще враховувати специфіку запитів різних груп споживачів.

Насиченість асортименту характеризується загальною кількістю запропонованих товарних позицій.

Гармонійність асортименту вказує на міру, в якій товари в межах товарного асортименту пов'язані між собою з точки зору їх кінцевого використання, каналів збуту, цін тощо.

Розширення товарного асортименту відбувається вгору, вниз та двосторонньо, тобто поповнення асортименту за рахунок товарів вищого чи нижчого рівня.

При формуванні асортиментної політики підприємства важливо відповісти на ряд запитань. Наведемо деякі з них:

- Які товари та в якій кількості мають виготовлятися?
- Які з уже існуючих товарів необхідно зняти з виробництва?
- Які варто залишити, після здійснення модернізації та оновлення?
- Які нові товари ввести до асортименту?
- На яких характеристиках товару найкраще зосередити свою увагу?
- Розширювати, звужувати чи поглиблювати асортимент товарів?

2) Сервіс.

Сервіс є невід’ємною складовою товарної політики, оскільки він значно впливає на сприйняття продукції споживачами та їхню лояльність.

Сервіс – це сукупність дій і заходів, спрямованих на забезпечення потреб і очікувань клієнтів у процесі взаємодії з компанією. Основна мета сервісу – забезпечити позитивний досвід клієнтів, підвищити їхню задоволеність та лояльність до компанії.

Основні види сервісу представлені нижче.

- Передпродажний сервіс: надання інформації про товари чи послуги за допомогою різних каналів (сайт, каталоги), демонстрація та тестування товарів, а також консультації.

- Продажний сервіс: оформлення покупки, доставка, гарантія та повернення.

- Післяпродажний сервіс: зворотний зв’язок, технічна підтримка, обслуговування та ремонт.

Також окремо варто виділити розвиток клієнтських відносин: впровадження програм лояльності (бонуси, знижки, спеціальні пропозиції для постійних покупців) та підтримка зв’язку з клієнтами.

3) Якість.

Якість товару – це сукупність характеристик та властивостей товару (технічних, економічних, технологічних, екологічних, естетичних тощо), які визначають її здатність задовольняти потреби та очікування споживачів.

Рівень якості – це кількісна характеристика, що відображає ступінь відповідності товару або послуги встановленим стандартам, вимогам та очікуванням споживачів. Він характеризує, наскільки добре товар або послуга виконує свої функції та задовольняє потреби покупців.

Для того, щоб визначити рівень якості, застосовуються різноманітні показники: призначення (техніко-економічні), надійності, довговічності та безпеки, технологічності, стандартизації та уніфікації, екологічні, економічні, ергономічні, естетичні та патентно-правові [13].

В міжнародному стандарті з термінології (ISO 9000) виділені два аспекти управління якістю: «загальне» управління якістю і управління якістю як оперативна діяльність.

Загальне управління якістю охоплює стратегічний і організаційний підхід до забезпечення та поліпшення якості на підприємстві. Це комплексний процес, що включає планування, координацію та контроль всіх заходів, спрямованих на досягнення високого рівня якості товарів та послуг.

Управління якістю як оперативна діяльність фокусується на тактичних і операційних заходах, спрямованих на підтримання і забезпечення якості на конкретних етапах виробничого процесу.

4) Конкурентоспроможність товару.

Конкурентоспроможність товару – це характеристика товару, що відображає його відмінність від конкурентів, здатність утримувати та залучати споживачів, забезпечуючи стабільний попит та зростання продажів.

Для того, щоб оцінити рівень конкурентоспроможності товару варто зважати на два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем. Перший – це корисний ефект, який отримує споживач, купуючи товар. Він містить дві складові: якість і сервіс. Другий – витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару. Чим більшим є корисний ефект і меншими витрати, то привабливішим для споживача та конкурентоспроможним є товар [10].

5) Життєвий цикл товару.

Концепція життєвого циклу товару полягає в тому, що кожний товар перебуває на ринку якийсь обмежений проміжок часу, потім його витісняє більш довершений товар. Для одних товарів життєвий цикл може бути довшим, для інших – коротшим.

Отже, життєвий цикл товару – це період часу від моменту появи товару на ринку, до моменту його елімінування. Він складається з чотирьох послідовних етапів:

- впровадження товару на ринок,
- зростання,

- зрілість,
- спад (зняття з виробництва).

Також окремо варто зазначити і розробку товару, оскільки від якості виконання даного етапу залежатиме, чи матиме товар успіх на ринку чи ні.

Розглянемо кожен з етапів детальніше.

1) Етап впровадження товару на ринок.

На даному етапі відбувається виведення товару на ринок. Він характеризується повільним зростанням обсягу продажів, найменшими прибутками та сповільненою реакцією споживачів на заходи стимулювання збуту. У більшості випадків це пов'язано зі значними обсягами інвестицій у розробку товару.

Значну увагу на даному етапі варто приділяти формуванню системи збуту, інформативній рекламі та іншим засобам стимулювання, формуванню системи сервісу, пошуку шляхів більш повного і ефективнішого задоволення потреб і запитів споживачів [4].

2) Етап зростання.

Характеризується значним збільшенням обсягів продажів, завдяки новим споживачам та тим, хто здійснює повторну покупку. Саме на цьому етапі на ринку з'являються конкуренти, а з ними і товари-аналоги.

Значну увагу на даному етапі варто приділяти пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності товару, покращення його споживацьких властивостей, розробці і впровадженню більш дієвих засобів стимулювання споживання і збуту товару, розширенню збутової мережі, пошуку нових ринків чи сегментів на існуючому ринку [4].

3) Етап зрілості.

Найбільш тривалий етап життєвого циклу товару. На ньому перебувають більшість товарів, представлених на ринку. Він характеризується сповільненням росту обсягів збуту та їх стабілізацією, внаслідок того, що товар уже сприймається більшістю потенційних покупців. Ринок є насиченим. Прибуток починає поступово

знижуватись, що пов'язано з досить інтенсивною ціновою конкуренцією, зростанням витрат на стимулювання збуту, модифікацію товару і системи збуту. В завершенні етапу залишаються тільки найсильніші конкуренти.

4) Вихід з ринку.

Заключний етап життєвого циклу, коли товар йде з ринку, зазвичай через появу більш ефективного у споживанні товару, що краще враховує запити споживачів та задовольняє їх потреби.

Етапи життєвого циклу товару наведені на рисунку 1.5.

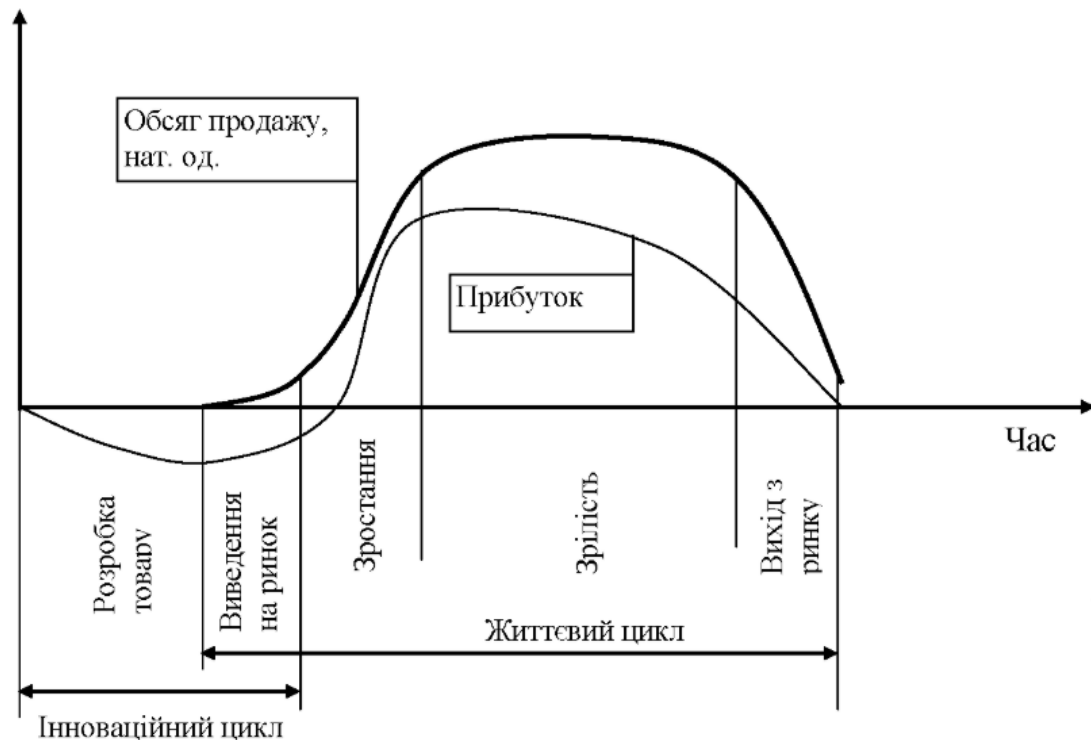


Рисунок 1.5 – Етапи життєвого циклу товару [4]

6) Інновації.

Інновації в маркетинговій товарній політиці відіграють ключову роль для забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Вони розглядаються як впровадження новаторських змін у товари чи послуги, їх якість, упакування, дизайн та способи просування на ринку [14].

Виділяють комплекс рішень, щодо застосування інновацій в товарній політиці. Наведемо основні з них нижче:

- вдосконалення якості та характеристик товару (використання нових матеріалів, технологій, зміна дизайну та модифікація продукту);
- розширення асортименту;
- впровадження технологічних змін;
- створення екологічної продукції;
- використання маркетингових інновацій (інтерактивні методи продажу, персоналізований маркетинг, застосування віртуальної або розширеної реальності для демонстрації переваг продукту, креативних рекламних кампаній та інших методів, що привертають увагу клієнтів);
- проведення постійних досліджень, регулярний моніторинг ринку та споживачів [14].

7) Упакування

Пакування товару відбувається за допомогою упаковки і/або тари.

Первинна функція упаковки полягає в тому, щоб вміщувати та зберігати товар від пошкоджень та забруднень. Однак, зараз упаковка відіграє набагато важливішу роль – вона безпосередньо впливає на сприйняття бренду споживачами та їх рішення про покупку.

Найважливіші аспекти, на які необхідно зважати при розробці упакування наведені нижче.

- Функціональність та захист – основні та базові функції упаковки. Включають в себе надійний захист товару від механічних пошкоджень, вологи, світла, пилу та інших факторів, що можуть негативно вплинути на товар. Упаковка повинна бути зручною у використанні, легко відкриватися і закриватися, мати відповідний розмір та форму для зберігання і транспортування.

- Санітарно-гігієнічні вимоги. Передбачають простоту та надійність санітарної обробки тари.

- Економічні вимоги. Тара повинна бути недорогою у виготовленні та експлуатації, компактною, зручною для транспортування, дозволяти багаторазове використання тощо [13].

- Візуальна привабливість упакування.

Використання яскравих кольорів, оригінальних шрифтів та графічних елементів привертає увагу споживачів та виділяє товар на полиці з-поміж безлічі подібних. Упаковка має відображати ідентичність бренду, обов'язково включати елементи фірмового стилю, адже саме вони допомагають споживачам легко запам'ятовувати та впізнавати продукцію того чи іншого виробника.

- Інформованість.

На упаковці повинна бути розміщена вся необхідна інформація про товар: назва, склад, термін придатності, умови зберігання, інструкції з використання, інформація про виробника. Важливо, що упаковка має відповідати всім законодавчим вимогам щодо маркування та інформування споживачів.

- Екологічність.

Використовуючи матеріали, які підлягають вторинній переробці або є біорозкладними, а також зменшуючи кількість пакувальних матеріалів, підприємство сприятиме не лише зниженню обсягів відходів, а й зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

- Зручність упакування.

При розробці упаковки, необхідно враховувати потреби та побажання споживачів, для того, щоб вона була зручною у використанні, відкритті, зберіганні та утилізації.

8) Бренд.

Бренд – це унікальне поєднання реальних та абстрактних властивостей продукту чи послуги, що вирізняє його з-поміж інших товарів такого ж призначення та має цінність з погляду споживачів. З точки зору компаній потужний бренд є цінним

нематеріальним активом, що забезпечує та гарантує непохитні позиції компаній на ринку насамперед за рахунок уявлень та сприйняття товару споживачами [15].

Бренд – цілісний комплекс ознак, що включає торговельну марку, раціональне і емоційне сприйняття споживачами фірмового стилю товаровиробника (продавця), марки й самого товару, а також заходів з його просування на ринку.

Брендинг — це процес створення та управління брендом, спрямований на формування позитивного іміджу компанії та її продукції в свідомості споживачів.

Головним завданням брендингу є створення та збільшення капіталу бренду – сукупності уявлень, асоціацій та поведінки споживачів товару, яка надає конкурентні переваги, забезпечує попит та гарантує прибуток суттєво вищий за прибуток небрендованого товару [15].

Основними елементами бренду є: назва, логотип, слоган, кольорова гама, шрифти, візуальні елементи.

9) Позиціонування.

Позиціонування – це маркетингове забезпечення бажаного місця товару на ринку і у свідомості споживачів (тобто образ товару). Воно може здійснюватись за допомогою різних стратегій, як от: на основі співвідношення ціни/якості, за перевагами, за атрибутами, за способом використання, за споживачем, стосовно конекurentів, за товарною категорією.

Кожен з елементів відіграє свою важливу роль у формуванні та управлінні маркетинговою товарною політикою підприємства.

Очевидно, що управління товарною політикою базується навколо товару, що виготовляється підприємством, тому здійснюється на трьох основних рівнях:

- торговельної марки (назва, термін, символ, дизайн або комбінація усіх цих елементів. Використовується для того, щоб ідентифікувати товар, а також для встановлення його відмінностей від товарів конкурентів);
- товарного асортименту;

- товарної номенклатури – сукупності всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, що пропонуються споживачам конкретним продавцем.

Ціллю управління товаром на вищенаведених трьох рівнях є оптимізація, в процесі якої відбувається вплив на загальні характеристики товарного асортименту: насиченість, глибину, гармонійність та широту.

Управління товарним асортиментом та номенклатурою – це прийняття рішень щодо нововведень та елімінування. Нововведення здійснюється через диференціацію або диверсифікацію.

Система управління товаром та рішення, що приймаються в ній, зображені на рисунку 1.6.

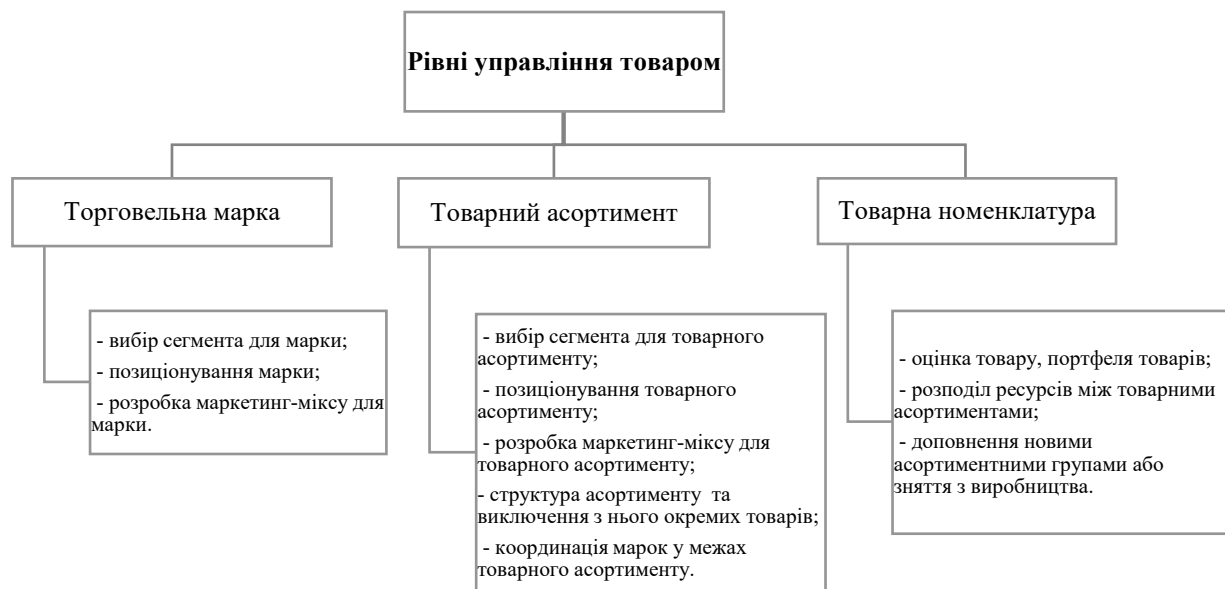


Рисунок 1.6 – Система управління товаром [16]

Особливістю управління маркетинговою товарною політикою є те, що вона має бути орієнтована на ринок, бути гнучкою і адаптивною, інтегруватись з іншими елементами комплексу маркетингу та спрямовуватись на створення цінності для клієнтів.

1.3 Методичні підходи до оцінки товарної політики підприємства

Більшість дослідників, які вивчають зміст, сутність і методологію розробки товарної політики підприємства, вважають, що її основним елементом є управління товарним асортиментом, його оптимізація та оновлення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому найбільш поширені методи аналізу товарної політики пов'язані саме з формуванням асортиментного портфеля підприємства.

Методи формування та управління асортиментом продукції можна поділити на чотири основні групи:

- методи виявлення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу;
- методи аналізу ринкової ситуації.

У таблиці 1.3 виділимо, які саме методи відносяться до кожної групи.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів формування та управління асортиментом продукції на підприємстві

Назва групи	Методи, що входять до групи
1	2
Методи виявлення споживчих переваг	- модель Розенберга; - багатомірні методи (факторний та кластерний аналіз); - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою;
Методи економічного аналізу	- ABC-XYZ-аналіз; - метод Дібба-Сімкіна; - матриця Маркон; - методи лінійного програмування;

Продовження таблиці 1.3

1	2
Методи портфельного аналізу	- матриця BCG; - матриця General Electrik або McKinsey; - матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; - матриця розробки товару; - матриця «Товар-ринки» за І. Ансофом; - матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; - матриця «Ціна-якість»; - матриця «Якість й вертикальна інтеграція»;
Методи аналізу ринкової ситуації	- SWOT-аналіз; - концепція життєвого циклу товару; - концепція кривої попиту; - модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Джерело: побудовано на основі [17; 18]

Найпоширенішими серед вищезазначених методів дослідження, формування та управління маркетинговою товарною політикою є ABC-XYZ аналіз та матриця BCG. Охарактеризуємо кожен з них більш детально.

ABC-XYZ аналіз є комбінованим методом, який використовується для класифікації та управління запасами, дозволяючи підприємствам більш ефективно керувати своїм асортиментом продукції. Цей метод поєднує два підходи: ABC-аналіз і XYZ-аналіз.

ABC-аналіз базується на принципі Парето, який стверджує, що приблизно 20% зусиль дають 80% результату. У контексті управління товарами, це означає, що невеликий відсоток товарів (об'єкти групи А) приносить основну частину прибутку чи обсягів продажів. Отже, ABC-аналіз поділяє товари на три основні категорії А, В та С.

- Категорія А: товари з найбільшими обсягами продажів або ж вартістю. Зазвичай складають близько 20% від усіх товарів, але приносять близько 80% прибутку. Забезпечують основний товарообіг підприємства та вимагають особливої уваги і ретельного управління.

- Категорія В: товари з середньою вартістю або обсягами продажів. Зазвичай складають близько 30% від асортименту і становлять близько 15% продажів.

- Категорія С: товари з найнижчими обсягами продажів. Зазвичай складають близько 50% від асортименту, але приносять лише близько 5% прибутку. Мають найменший пріоритет.

Застосування ABC-аналізу значно скорочує час на управління асортиментом та його контроль.

XYZ-аналіз класифікує товари за стабільністю продажів та дозволяє оцінити коливання попиту за конкретний період часу на основі коефіцієнту варіативності. Тут також виділяється три основні категорії товарів, відповідно, Х, Y та Z.

Категорія Х: товари з стабільним і передбачуваним попитом. Тому можна точно розрахувати скільки товару необхідно виготовити чи закупити для того, щоб продажі не зменшувались (коефіцієнт варіативності від 0 до 10%).

Категорія Y: товари з середньою стабільністю попиту. Він є, але непостійний. Через це важче спрогнозувати скільки одиниць товару потрібно виготовити (коефіцієнт варіативності від 10 до 25%).

Категорія Z: Товари з нестабільним і важко передбачуваним попитом. Він випадковий, спрогнозувати його важко або навіть і неможливо (коефіцієнт варіативності вище 25%).

Комбінування цих двох підходів дозволяє створити більш деталізовану картину управління товарними запасами. В результаті отримуємо матрицю, де кожен товар потрапляє в одну з дев'яти категорій (AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ). Це, в свою чергу, дозволяє визначити різні стратегії управління для кожної з категорій (рис. 1.7).

	Х	У	Z
А	високий товарообіг та стабільний продаж	високий товарообіг, нестабільний продаж	високий товарообіг, низька прогнозованість продажів
В	високий товарообіг та стабільний продаж	високий товарообіг, нестабільні продажі	високий товарообіг, низька прогнозованість продажів
С	стабільна періодичність замовлення (виготовлення) товару	стабільна періодичність замовлення (виготовлення) товару, коливання попиту	нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення

Рисунок 1.7 – Матриця ABC-XYZ

Джерело: побудовано на основі [19]

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), також відома як матриця «зростання – частка ринку» допомагає компаніям аналізувати асортимент товарів, щоб вирішити, які групи товарів потрібно розвивати, утримувати або виводити з ринку. Матриця базується на двох основних критеріях: темп зростання ринку (попиту) та відносна частка ринку (у продажах).

Відповідно до цього, товари поділяються на чотири основні групи:

«Зірки»: характеризуються високими темпами зростання ринку і часткою ринку. Є лідерами продажів для мережі та забезпечують найбільші прибутки. Їх слід уважно моніторити, оскільки вони можуть швидко втратити свої позиції та перейти до іншої товарної категорії.

«Дійні корови»: характеризуються низькими темпами зростання ринку і високою частка ринку. Ці товари наразі забезпечують значний прибуток та зберігають конкурентні позиції у продажах магазину або мережі. Вони не потребують значних

інвестицій, а лише підтримки набутих позицій, щоб «збирати врожай» від попередніх зусиль і здобутої популярності.

«Знаки питання» або як ще їх називають «Важкі діти»: характеризуються високими темпами зростання ринку і низькою часткою ринку. В майбутньому такі товари можуть бути «Зірками» при умові належних інвестицій та заходів стимулювання. Необхідно визначитись чи варто вкладати в такі товари ресурси.

«Собаки»: характеризуються низькими темпами зростання та низькою часткою ринку. Щодо таких товарів варто мінімізувати інвестиції або вивести їх з ринку.

Розуміння того, до якої групи належить кожен товар, допомагає створити ефективну маркетингову стратегію та визначити, які товари та в яких обсягах виготовляти чи закуповувати, що варто рекламувати, а що слід вилучати з асортименту. Для категорії «Знаки питання» це може бути стратегія збільшення частки продажів, щоб перевести її в групу «Зірки». Для «Дійні корови» – збереження частки продажів. Для товарів, які вже не мають майбутнього – «Знаки питання», «Собаки», підійде стратегія «збирання врожаю» (отримання прибутку в максимально можливому обсязі) або «ліквідація бізнесу» (виведення товарів з асортименту) [20].

Проаналізуємо переваги та недоліки кожного з методів та порівняємо їх (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки методів оцінки асортименту товарів

Метод	ABC-XYZ аналіз	матриця BCG
1	2	3
Переваги	Універсальність, простота, адаптивність, підвищення точності прогнозування попиту на продукцію, можливість оптимізації ресурсів і фінансових витрат, підвищення ефективності управління запасами.	Простота та доступність, стратегічна орієнтація, поєднання аналізу портфеля з моделлю життєвого циклу товару.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Недоліки	Необхідність регулярного проведення аналізу, неточність, через неможливість отримати повне уявлення про перебіг процесів, у які залучені досліджуванні об'єкти.	Ігнорування внутрішніх факторів, спрощеність, суб'єктивність оцінок.

Кожен з методів має власні переваги та недоліки і те, який з них застосовувати, залежить від мети та результату, який підприємство хоче отримати.

Отже, ми дослідили, що товар – це складне та багатоаспектне поняття, яке містить ряд певних властивостей: має задовольнити потребу споживача та здатний обмінюватись на інші блага. Він є основою діяльності будь-якого комерційного підприємства і посідає ключове місце в комплексі маркетингу.

Визначено, що у мінливому економічному середовищі збалансована та добре продумана товарна політика є запорукою успішного функціонування підприємства. Вона сприяє ефективному управлінню товаром на всіх етапах його життєвого циклу, від ідеї створення до вилучення з ринку, а також зміцненню конкурентних позицій підприємства та його ринкової частки, забезпеченню стабільних продажів і зростанню прибутку.

Виявлено, що основним елементом розробки товарної політики підприємства є управління товарним асортиментом, його оптимізація та оновлення. Саме тому зазначені у підрозділі 1.3 методи є важливими для оцінки здійснення та управління товарною політикою.

2 ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОРПОРАЦІЇ «INDITEX GROUP»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності корпорації «Inditex Group»

Об'єктом дослідження в даній дипломній роботі є корпорація «Inditex Group» (повне найменування – Industria de Diseno Textil Sociedad Anonima). Це одна з найбільших і найвпливовіших міжнародних компаній у сфері моди. Основними видами діяльності Inditex є дизайн, виробництво, дистрибуція та роздрібна торгівля предметами моди, переважно одягом, взуттям, аксесуарами та текстильними виробами для дому.

Компанія заснована 12 червня 1985 року Армасіо Ортегою в Іспанії. Штаб-квартира знаходиться в місті Артейшо (Галісія, Іспанія).

На даний момент портфель корпорації налічує сім брендів: Zara, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho, Massimo Dutti, Zara Home.

Компанія розпочинала свою діяльність з амбіцій створювати модний, якісний та зручний одяг для людей. Зараз місія Inditex – розширювати можливості людей за допомогою моди, роблячи її доступною, стійкою та інклюзивною для всіх. Компанія ставить за мету щоразу забезпечувати якісніші, ефективніші та стійкіші процеси у всьому.

Inditex прагне дати можливість своїм клієнтам, співробітникам і партнерам виражати свою унікальну індивідуальність, приймати різноманітність і робити внесок у більш стійке майбутнє. Вона описує себе за допомогою таких чотирьох характеристик:

- різноманітність поколінь та гендерна різноманітність;
- міжнародна присутність;
- горизонтальна організація;

- клієнтоорієнтований підхід.

Цінності, що є важливими для Inditex: рівність, різноманітність, мультикультуралізм, сталий розвиток, командна робота та повага.

Компанія надає великого значення не тільки досягненню своїх цілей, але й способу їх досягнення. Ця ідея є провідною ниткою корпоративної етичної культури корпорації і відображена в документі «The How Matters».

Кодекс поведінки «Inditex Group» – документ, який встановлює етичні зобов'язання та принципи діяльності корпорації, що мають регулювати відносини між працівниками та різними зацікавленими сторонами в будь-якій точці світу (клієнтами, постачальниками, акціонерами та громадами, в яких вони працюють).

Кодекс поведінки встановлює наступні принципи:

- 1) повага;
- 2) чесність і доброчесність у всіх рішеннях, діях та операціях;
- 3) прозорість забезпечення відкритої комунікації та діалогу із зацікавленими сторонами;
- 4) відповідальність: дотримання законодавства та внутрішніх положень корпорації [21].

На кінець 2023 року корпорація налічувала 161 281 працівників на 57 ринках, які представляють загалом 174 національності (164 997 осіб, 59 ринків та 182 національності у 2022 році).

Персонал Inditex характеризується гендерним та віковим розмаїттям, причому переважною більшістю жінок. Станом на кінець 2023 року 74% працівників – це жінки, тоді як 26% – чоловіки (75% і 25% у 2022 році). Середній вік працівників корпорації становить 30,6 років (29,6 років у 2022 році) [21].

В основі бізнес-моделі корпорації лежить клієнт. Відповідно, магазини, де працює 86% співробітників, відіграють вирішальну роль у діяльності компанії.

Inditex є вертикально інтегрованою, має у складі дослідницькі і проектно-конструкторські підрозділи, виробничі потужності, розподільчі центри, транспортний парк та магазини [22].

Станом на 31 січня 2024 року Inditex Group налічує 5692 магазини на п'яти континентах світу (в 96 країнах), зокрема ті, що знаходяться під управлінням компанії та франшизи. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Кількість магазинів корпорації Inditex у світі [21]

	Під керівництвом компанії	Франшизи	Всього
Іспанія	1120	37	1157
Решта Європи	2467	160	2627
Америка	602	172	774
Решта світу	400	734	1134
Всього	4589	1103	5692

Проаналізуємо динаміку зміни кількості магазинів корпорації протягом останніх 13 років (рис. 2.1).

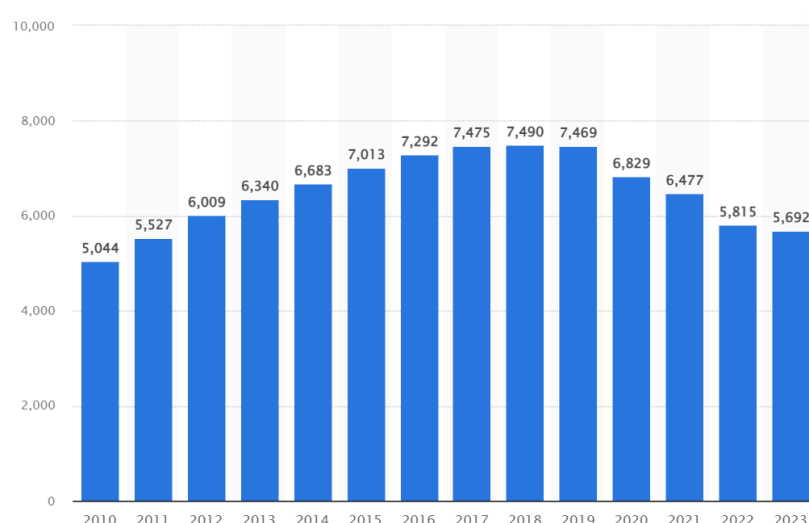


Рисунок 2.1 – Кількість магазинів Inditex з 2010 по 2023 роки

Джерело: на основі даних Statista [23]

Рисунок 2.1 показує нам, що починаючи з 2019 року кількість магазинів стабільно зменшується, що пов'язано безпосередньо з пандемією Covid 19 та закриттям на доволі тривалий час фізичних магазинів. Проте в 2020 році значно збільшився відсоток електронної комерції корпорації. Якщо у 2017 році відсоток онлайн продажів від загального обсягу прибутку становив лише 10%, у 2018 році – 12%, у 2019 – 14%, то в період карантину (2020 рік) він зріс на цілих 18% і становив 32% (рис. 2.2).

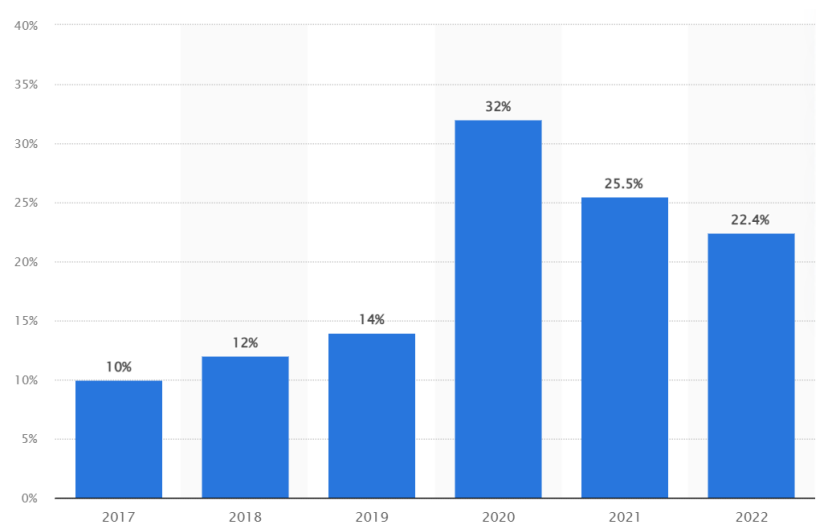


Рисунок 2.2 – Відсоток доходів від електронної комерції Inditex Group за 2017-2022 роки

Джерело: на основі даних Statista [23]

У 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну, компанією «Inditex Group» було прийнято рішення про тимчасове припинення діяльності. У росії в Inditex нарахувалося понад 500 магазинів, які забезпечували їй близько 8,5% загального прибутку. Частина брендів (Oysho, Zara Home та Massimo Dutti) були повністю виведені з ринку, магазини інших брендів (Zara, Pull&Bear, Bershka та Stradivarius) стояли закритими, доки не були продані іншій компанії – «Daher Group».

В Україні магазини корпорації були зачинені до весни 2024 року. З 2 квітня Inditex відновила продажі онлайн, а наступного дня почали відновлювати свою діяльність фізичні магазини корпорації.

В Україні компанія представлена як ТОВ «Індітекс Україна» та налічує близько 80 магазинів.

Корпорація Inditex має горизонтальну плоску ієрархічну організаційну структуру управління. Така структура дозволяє прискорити прийняття рішень (що є дуже важливим в умовах постійних змін на ринках збуту), зменшити роль і кількість менеджерів середньої ланки. Працівники, при такій організаційній структурі корпорації, отримують більше можливостей проявляти ініціативу, їхній вплив на процеси збільшується, а керівництво зосереджується лише на визначенні стратегічних цілей.

На офіційному сайті компанії зазначається, що вони прагнуть до спільної роботи і надають можливість співробітникам на кожному рівні відігравати свою роль в їхньому успіху [24].

Отже, перевагами горизонтальної організаційної структури управління є:

- дозволяє зменшити бюрократію та складність управління;
- ефективна комунікація та покращена співпраця;
- безперервна комунікація між працівниками дозволяє виявити можливості для удосконалення в усіх сферах діяльності;
- гнучкість та швидкість прийняття і впровадження рішень;
- більше можливостей для співробітників.

Варто підкреслити, що кожен з брендів компанії має окремі команди управління та окремі головні офіси для кожної ланки бізнесу (виробництво, маркетинг, фінанси тощо). Ці команди мають велику автономію в управлінні своїми бізнес-одинацями.

В загальному організаційна структура корпорації «Inditex» виглядає наступним чином (рис. 2.3).

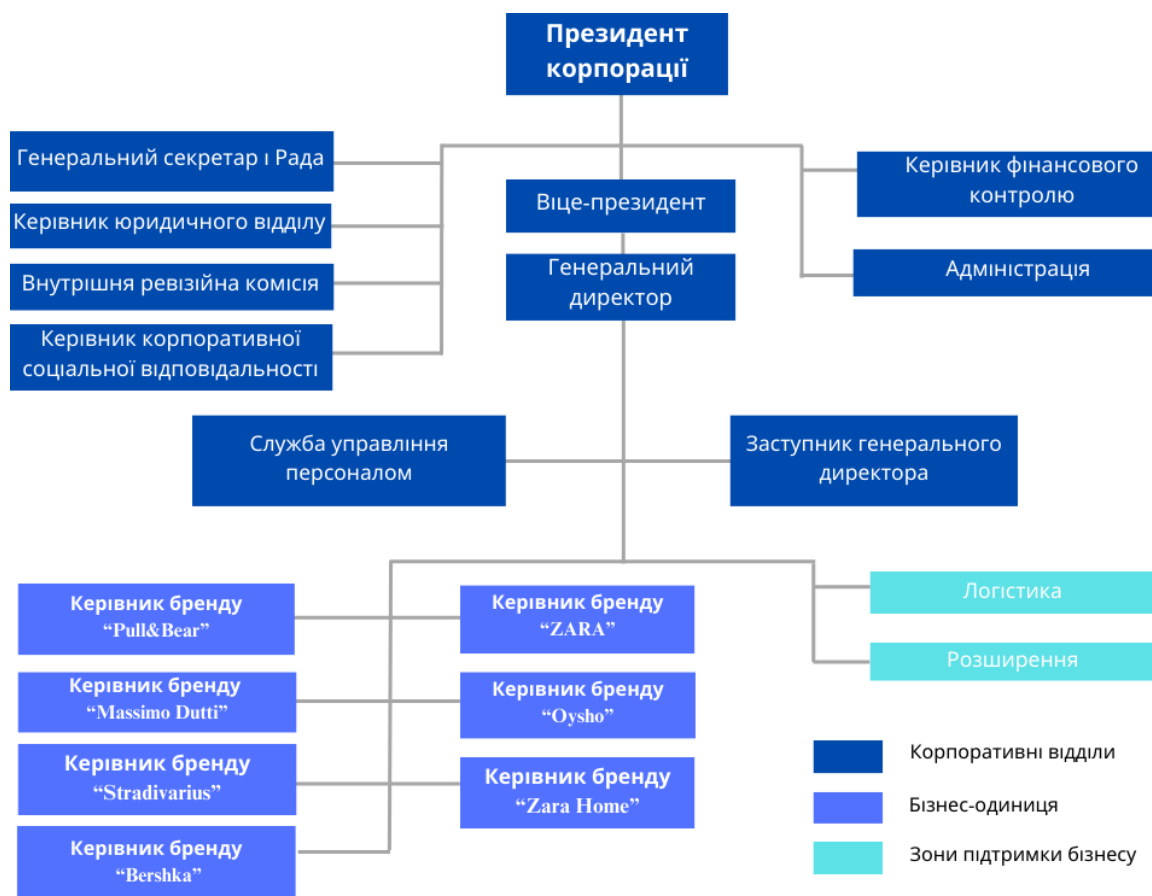


Рисунок 2.3 – Загальна організаційна структура управління корпорації «Inditex Group»

Проаналізуємо фінансові показники діяльності «Inditex» на основі річного звіту корпорації (див табл. 2.2) [21].

Таблиця 2.2 – Загальні показники діяльності корпорації «Inditex»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5
Загальна вартість майна підприємства, млн. євро	29,983	32,735	2,752	9,18

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Необоротні активи, млн. євро	15,344	16,719	1,375	8,96
Оборотні активи, млн. євро	14,639	16,016	1,377	9,4
Власний капітал, млн. євро	17,033	18,672	1,639	9,62
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. євро	32,569	35,947	3,378	10,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. євро	14,011	15,186	1,175	8,39
Валовий прибуток, млн. євро	18,559	20,762	2,203	11,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. євро	6,674	8,667	1,993	29,86
Фінансовий результат до оподаткування, млн. євро	5,358	6,870	1,512	28,22
Чистий прибуток, млн. євро	4,147	5,395	1,248	30,09
Чисельність персоналу, осіб	164 997	161 281	-3716	-7,75

Отже, як можемо побачити з таблиці 2.2, майже всі основні економічні показники діяльності корпорації є позитивними за останній рік. Прибуток компанії у 2023 році збільшився на 30% (1,248 млн. євро) у порівнянні з 2022 роком, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 10% (на 3,378 млн. євро відповідно). Єдиним показником з негативним результатом – є чисельність персоналу, адже за останній рік вона зменшилась на 3,25% (3716 осіб).

Для того, щоб краще оцінити економічну діяльність підприємства розрахуємо показники ефективного управління підприємством: коефіцієнти покриття; фінансової

автономії; рентабельності активів, власного капіталу, продажів, витрат; коефіцієнт оборотності активів та власного капіталу. Результати обрахунків представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка економічних показників корпорації «Inditex Group»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	1,79	1,79	0	0
Коефіцієнт фінансової автономії	0,57	0,57	0	0
Коефіцієнт рентабельності активів	13,8%	16,5%	2,7%	19,57
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	24,3%	28,9%	4,6%	18,93
Коефіцієнт рентабельності продаж	56,98%	57,76%	0,78%	1,37
Коефіцієнт рентабельності витрат	61,7%	64,9%	3,2%	5,19
Коефіцієнт оборотності активів, об	1,09	1,09	0	0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об	1,91	1,93	0,02	1,05

Коефіцієнт покриття вказує на можливість компанії покрити свої фіксовані зобов'язання за рахунок її прибутку до сплати відсотків та податків. В нормі показник знаходиться в межах 1,5-2. У 2022-2023 роках становить – 1,79, що свідчить, про те, що підприємство має достатньо ресурсів для покриття своїх фіксованих зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової автономії показує частку власного капіталу у фінансуванні активів корпорації і становить 0,57, що є абсолютно нормальним значенням і свідчить про фінансову стійкість корпорації і незалежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт рентабельності активів відображає ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Показник в нормі становить не менше 14%. У 2022 році показник є дещо гіршим і становить 13,8%, у 2023 – 16,5%, що свідчить про ефективне використання активів компанії.

Коефіцієнт рентабельності продажів відображає частку прибутку в загальному доході підприємства. Показник в нормі має значення не менше 15 %. В нашому випадку, він є високим (56,98% у 2022 році, 57,76% у 2023), що вказує на те, що корпорація ефективно працює на ринку та генерує прибуток навіть після покриття всіх витрат.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, наскільки діяльність підприємства забезпечується власним капіталом. В нормі становить не менше 1,47. За 2022 рік показник дорівнює 1,91, за 2023 – 1,93. Зростання даного показника свідчить про підвищення рівня продажів компанії.

Розглянемо детальніше на діаграмі, як змінювався чистий прибуток компанії протягом більш ніж останніх десяти років (рис. 2.4).

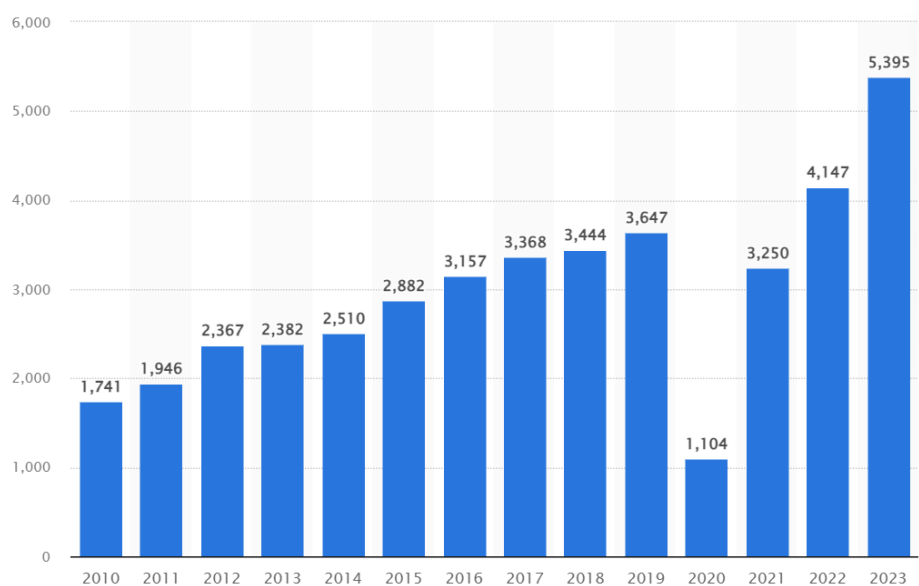


Рисунок 2.4 – Чистий прибуток корпорації «Inditex» за 2010-2023 роки (млн. євро)

Джерело: на основі даних Statista [23]

Корпорація у 2023 році отримала найбільший розмір чистого прибутку за останні тринадцять років (5,395 млн. євро). У 2020 році цей показник був найнижчим, за весь наведений період і становив 1,104 млн. євро, що безпосередньо пов'язано з впливом на бізнес пандемії Covid-19, карантину та обмежень в роботі магазинів.

Проаналізуємо також і загальний обсяг доходу від продажів корпорації за останні 19 років (рис. 2.5).

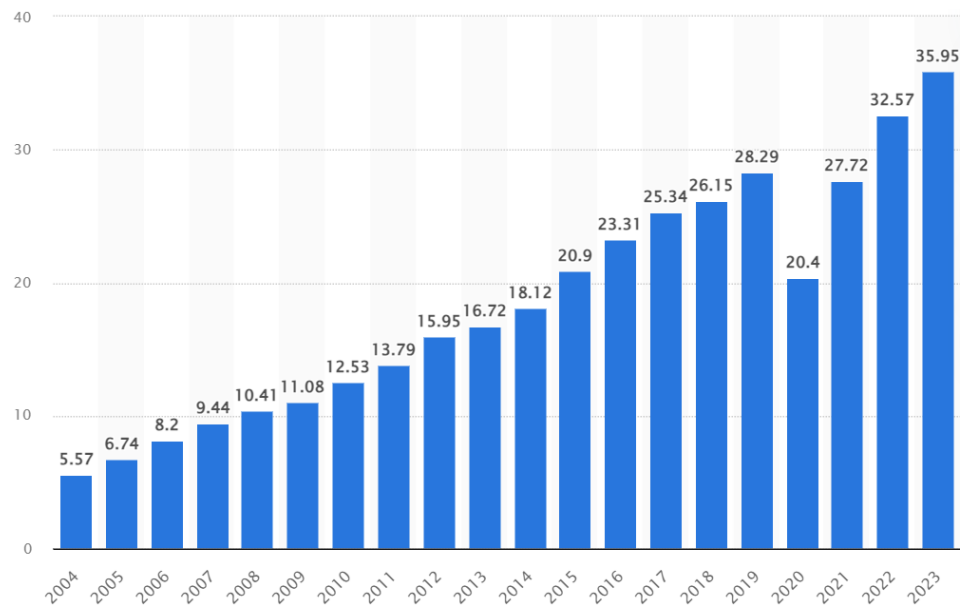


Рисунок 2.5 – Обсяги доходу від продажів корпорації «Inditex» за 2004-2023 роки (млрд. євро)

Джерело: на основі даних Statista [23]

Рисунок 2.5 демонструє, що загальний обсяг доходу від продажів корпорації також невинно зростає, до 2020 року, потім різкий спад, що як вже зазначалось вище, стало наслідком пандемії та закриття магазинів. У 2021 році показники обсягу продажів значно зросли, випередивши доходи до 2019 року. У 2023 році корпорація встановила рекордну суму доходу – 35,95 млрд. євро.

Отже, загалом економічні показники діяльності корпорації за останні два роки істотно зросли, що свідчить про те, що компанія є прибутковою.

2.2 Моніторинг зовнішнього середовища корпорації «Inditex Group»

Індустрія моди є дуже мінливою, адже постійно змінюються тенденції та вподобання споживачів, їх запити зростають, а на ринку регулярно з'являються нові гравці. Тому неабияк важливо слідувати запитам споживачів ринку, бути гнучким та швидко реагувати на зміни.

Сучасна модна індустрія значною мірою орієнтована на масовий ринок. Масмаркет обслуговує широку аудиторію споживачів, пропонуючи готовий одяг, що виробляється у великих обсягах і стандартних розмірах.

Загалом ринок є насиченим та висококонкурентним. На ньому панує монополістична конкуренція, що характеризується високим її рівнем, невисокими бар'єрами для проникнення в галузь, диференціацією продукції, наявністю багатьох гравців (більше п'яти).

Корпорація «Inditex» належить до числа лідерів з масового виробництва одягу у світі. Саме Армасіо Ортегу вважають засновником бізнес-моделі «швидка мода».

Швидка мода – це відносно новий тренд у світовій індустрії моди. Це створення та випуск недорогих, популярних предметів одягу в максимально короткі терміни. Вони швидко замінюються новітніми моделями і зразками. Продукція в індустрії швидкої моди виробляється великими партіями і в швидкій послідовності, щоб задовольнити попит споживачів. Фундаментальною концепцією індустрії швидкої моди є якнайшвидше впровадження найновіших стилів на комерційний ринок [25].

На відміну від сталої та повільної моди, мета якої виробництво одягу з тривалим терміном служби, швидка мода швидко змінюється відповідно до нових тенденцій, що й сприяє надмірному споживанню. Компанії, що працюють у сфері швидкої моди, активно просувають ідею уникнення повторного використання одягу, тим самим стимулюючи споживачів постійно купувати нові речі. Розвиток електронної комерції ще більше прискорив зростання цього сектору, оскільки доступ до швидкої моди значно розширився.

Індустрія онлайн-продажів стала ключовим фактором у зростанні кількості споживачів у сфері швидкої моди. Ці платформи зробили одяг більш доступним для покупців. Вони також надають низку переваг, які відповідають вимогам сучасних споживачів, що мають обмежений час. Наприклад, прості процедури повернення чи обміну товару, доставка «до дверей», інформування клієнтів на кожному етапі ланцюга постачання та покращене обслуговування клієнтів – це лише деякі з переваг покупок через інтернет-платформи.

Провідними брендами «швидкої моди» на ринку електронної комерції є: бренд Zara корпорації «Inditex», Shein, H&M, Fashion Nova і Forever 21. Shein був найбільш завантажуваним модним додатком і найбільш відвідуваним сайтом моди у світі у 2023 році.

Окрім відомих брендів роздрібної торгівлі, таких як H&M і Zara, які продають свій одяг як онлайн, так і в фізичних магазинах, є багато брендів швидкої моди, які пропонують ексклюзивний досвід онлайн і можуть протистояти багатоканальним гігантам. Boohoo, ASOS, PrettyLittleThing і Fashion Nova часто перебувають у центрі уваги, коли мова заходить про демонстрацію публікацій у соціальних мережах, особливо у відеороликах.

В сфері офлайн продажів основними конкурентами корпорації «Inditex» є:

- H&M Group – залишається найбільшим прямим конкурентом Inditex Group на ринку одягу в сегменті масмаркет. Також працює за бізнес-моделлю швидкої моди. Займається виробництвом одягу, аксесуарів, взуття, косметики, домашнього текстилю та товарів для дому. Представлена наступними брендами: H&M, COS, Weekday, Monki, H&M HOME, & Other Stories, ARKET та Afound. Корпорація має близько 4 338 магазинів на 77 ринках, а онлайн-продажі здійснюються на 60 ринках [26].

- Fast Retailing Co., Ltd. - японська багатонаціональна роздрібна холдингова компанія. Найбільш відома завдяки своєму бренду Uniqlo. Fast Retailing також володіє брендами GU, Theory, Helmut Lang, J Brand та іншими.

- Gap Inc. – американська компанія, яка володіє брендами Gap, Old Navy, Banana Republic.

- Primark - ірландський ритейлер швидкої моди.

- LPP Group – польська компанія, що займається дизайном, виробництвом і роздрібною торгівлею одягом. Власник п'яти брендів: Reserved, House, Cropp, Mohito та Sinsay.

Щоб комплексно проаналізувати конкурентне середовище Inditex Group важливо, крім конкурентів, врахувати також інші фактори зовнішнього середовища, що впливають на корпорацію та її діяльність.

Політичні фактори. Inditex працює більш ніж у 90 країнах, що робить її чутливою до різних політичних умов і правил. Нестабільна політична ситуація в країні розміщення, політика торгівлі, тарифи та міжнародні торговельні угоди – все це значно впливає на діяльність компанії.

Економічні умови. Рівень інфляції, рівень безробіття впливають на споживчі витрати. Висока інфляція, відповідно, збільшує витрати на виробництво. І як результат, економічні спади на ключових ринках впливатимуть на продажі.

Соціокультурні фактори. Уподобання споживачів і тенденції способу життя мають вирішальне значення для фешн ритейлера. Зростаючий попит на екологічно чисту та етично виготовлену продукцію змушує компанії змінювати стратегії виробництва.

Технологічний прогрес відкриває як можливості, так і проблеми. Inditex інвестувала значні кошти в електронну комерцію та цифрові платформи, щоб покращити досвід онлайн-покупок. Автоматизація, штучний інтелект та аналітика великих даних використовуються для оптимізації управління ланцюгом поставок, контролю запасів і персоналізованого маркетингу. Однак підтримка кібербезпеки та адаптація до швидких технологічних змін залишаються актуальними проблемами.

Правові фактори. Дотримання міжнародного законодавства про працю, екологічних норм і прав інтелектуальної власності має важливе значення. Будь-які

судові суперечки чи нормативні зміни можуть суттєво вплинути на роботу та репутацію компанії.

Отже, з наведеної вище інформації можна зробити висновок, що Inditex працює в динамічному та багатогранному зовнішньому середовищі. Ефективно керуючись політичними, економічними, соціально-культурними, технологічними, екологічними та правовими факторами, компанія може продовжувати підтримувати власні конкурентні переваги та сприяти зростанню.

Сформуємо три основні тенденції у сфері фешн ритейлу:

1. Залучення покоління «зумерів» онлайн і поза ним.

Майбутнє роздрібної торгівлі одягом залежить від успішного залучення покоління «зумерів», яке характеризується чіткими купівельними звичками та цінностями. Це покоління є справжніми мультиканальними споживачами, які купують там, де їм найзручніше на даний момент, не надаючи перевагу конкретному каналу. Протягом останніх трьох місяців вони на 56% частіше купували одяг у фізичних магазинах і на 38% частіше робили покупки онлайн порівняно з іншими групами споживачів [27].

2. Технології доповненої реальності та віртуальні покупки.

Для роздрібних торговців використання доповненої реальності та віртуальних покупок допоможе об'єднати зручність онлайн-шопінгу з фізичним досвідом покупок у магазинах. Створені додатки дозволяють клієнтам віртуально приміряти одяг вдома, використовуючи камери смартфонів для накладення «цифрового» одягу на своє тіло. Це усуває необхідність вгадувати розмір чи часто повертати товари, що покращує задоволеність клієнтів і знижує витрати для компаній.

3. Міленіали та «тиха розкіш»

Недавнє дослідження показало, що 44% мілленіалів надають перевагу онлайн-покупкам замість традиційних походів у магазини. Причиною цього є не лише зручність: мілленіали цінують досвід і шукають бренди, які відображають їхні цінності.

Це спричинило зростання тенденції до «тихої розкоші» – відходу від помітних логотипів і брендів до позачасових, високоякісних виробів, які відображають особистий стиль і цінності. Мілленіали готові вкладати кошти у добре виготовлений, міцний одяг, який буде служити роками, надаючи перевагу майстерності та етичному виробництву замість короточасних модних трендів.

Отже, майбутнє фешн ритейлу полягає в гнучкості та здатності до змін. Сучасні споживачі прагнуть екологічно чистих методів виробництва та безперервного цифрового досвіду. Компанії, які зможуть адаптуватися до цих змін, пропонуючи екологічно чистий одяг, впроваджуючи інноваційні технології та створюючи комфортне середовище для покупок, матимуть значний успіх на ринку найближчими роками.

2.3 Оцінка складових маркетингової товарної політики та аналізування процесу управління товарною політикою корпорації «Inditex Group»

Основними принципами, на яких базується маркетингова товарна політика корпорації «Inditex» є:

- швидкість та гнучкість;
- невеликі партії виробництва, що дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та уникати надлишків в певній продукції;
- більше стилів одягу;
- вертикально інтегрований ланцюг постачання;
- постійне впровадження інновацій;
- регулярне оновлення асортименту;
- зворотній зв'язок з магазинами;
- доступні ціни;
- якісний сервіс;
- розміщення магазинів на центральних вулицях міст.

Для того, щоб якісно оцінити управління маркетинговою товарною політикою корпорації «Inditex Group» проаналізуємо детально деякі з основних її елементів.

1. Бренди та позиціонування.

Як зазначалось у підрозділі 2.1 дипломної роботи, на даний момент портфель корпорації налічує сім брендів: Zara (1811 магазинів по всьому світу), Bershka (856 магазинів), Pull and Bear (791 магазин), Stradivarius (841 магазин), Oysho (439 магазинів), Massimo Dutti (544 магазини), Zara Home (410 магазинів). Найбільшу частку продажів серед брендів Inditex займає Zara (72,47%) (рис. 2.6).

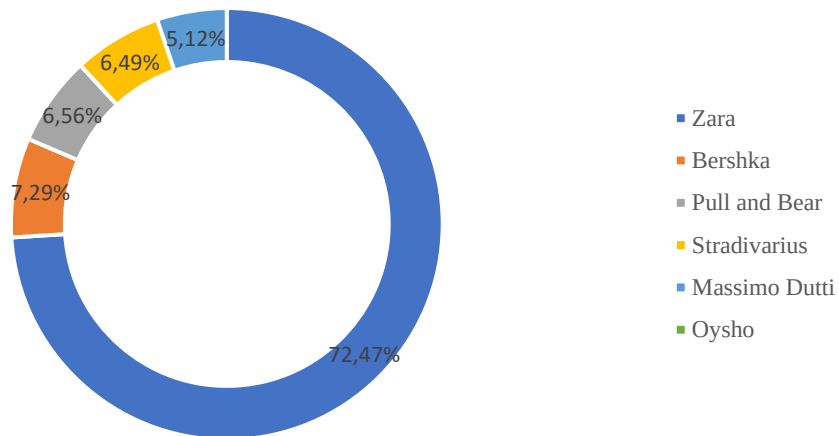


Рисунок 2.6 - Частка продажів Inditex Group у світі у 2023 році за брендами [23]

Кожен з брендів корпорації має власну конкурентну стратегію та орієнтований на різні сегменти споживачів.

- Zara.

Флагманський бренд групи Inditex, відомий своєю здатністю швидко адаптувати останні подіумні тенденції в доступний і стильний одяг. Завдяки вертикально інтегрованому ланцюгу постачання, Zara ефективно розробляє, виготовляє та розповсюджує нові колекції, забезпечуючи постійне оновлення асортименту в своїх магазинах.

Магазини Zara мають чотири відділи: жіночий, чоловічий, дитячий та окрему частку займає Zara Home (у 2019 році бренд Zara Home був включений до групи Inditex) (рис. 2.7)

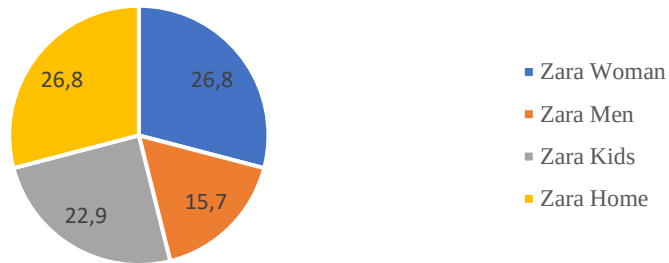


Рисунок 2.7 – Частки відділів бренду ZARA [28]

- Zara Home.

Ще один бренд під парасолькою Inditex, що спеціалізується на домашньому текстилі, зокрема постільній білизні, рушниках для ванних кімнат, кухонному текстилі та предметах декору. Його продукцію можна знайти ексклюзивно в магазинах Zara по всьому світу.

- Pull&Bear, Bershka, Stradivarius.

Дані бренди також відносяться до лідерів ринку. Орієнтуються на молоду аудиторію, пропонуючи повсякденний трендовий одяг та аксесуари в урбаністичному стилі. Колекції Bershka вирізняються сміливими принтами, речами та поєднанням стилів. У колекціях Pull&Bear часто зустрічається джинсовий одяг, графічні футболки, верхній одяг та різноманітні варіанти взуття. Stradivarius відомий своїм жіночим і модним дизайном, орієнтованим насамперед на молодих жінок. Колекції одягу часто включають романтичні квіткові композиції, вироби в богемному стилі та повсякденний одяг, забезпечуючи варіанти для різних випадків та стилів [29].

- Massimo Dutti.

Бренд позиціонується як преміум-сегмент. Пропонує високоякісний одяг, взуття та аксесуари для чоловіків і жінок, поєднуючи класичний та сучасний стилі. Дизайн Massimo Dutti часто характеризується чіткими лініями, увагою до деталей та позачасовою елегантністю.

- Oysho.

Oysho спеціалізується на жіночій нижній білизні, повсякденному одязі та одязі для активного відпочинку. Бренд фокусується на комфорті, стилі та функціональності, пропонуючи широкий асортимент нижньої білизни, одягу для сну та спортивного одягу.

Отже, кожен з вищеперерахованих брендів портфеля корпорації «Inditex Group» покликаний задовольняти різні споживчі потреби та уподобання, що дозволяє компанії охопити широкий спектр ринкових сегментів.

Логотипи брендів виглядають наступним чином (рис. 2.8)



Рисунок 2.8 – Логотипи брендів корпорації «Inditex»

2. Асортимент.

Асортимент брендів корпорації є доволі широким. Товари виготовляються для жінок, чоловіків та дітей. Розмірна сітка – від xxs до xxxl.

Основні види продукції: верхній одяг (куртки, пальта, пуховики, жилетки); кардигани, светри, худі; топи, боді; сорочки, футболки; штани, джинси, шорти, комбінезони; сукні, спідниці; піжами, домашній одяг та нижня білизна; аксесуари та біжутерія; парфумерія та косметичні засоби тощо.

Розглянемо, які види товарів займають найбільшу частку в асортименті брендів (рис. 2.9).

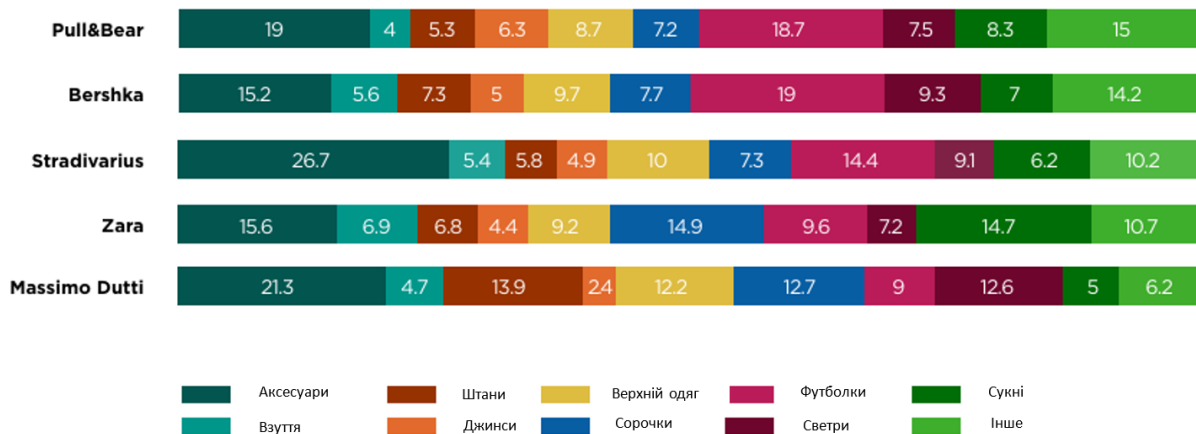


Рисунок 2.9 – Асортимент-мікс корпорації «Inditex» за 2019-2022 роки, % [28]

На рисунку 2.9 прослідковується, що Zara є беззаперечним лідером за кількістю суконь, сорочок та блуз. Pull & Bear, Bershka та Stradivarius – аксесуари та футболки. Oysho вирізняється тим, що пропонує широку колекцію жіночої білизни та нічного одягу. Massimo Dutti орієнтується на преміум-аудиторію з елегантнішими та класичнішими категоріями, такими як верхній одяг, сорочки, блузки та штани.

Проаналізуємо також окремо й асортимент жіночого взуття та частки видів продукції у кожного бренду (рис. 2.10).

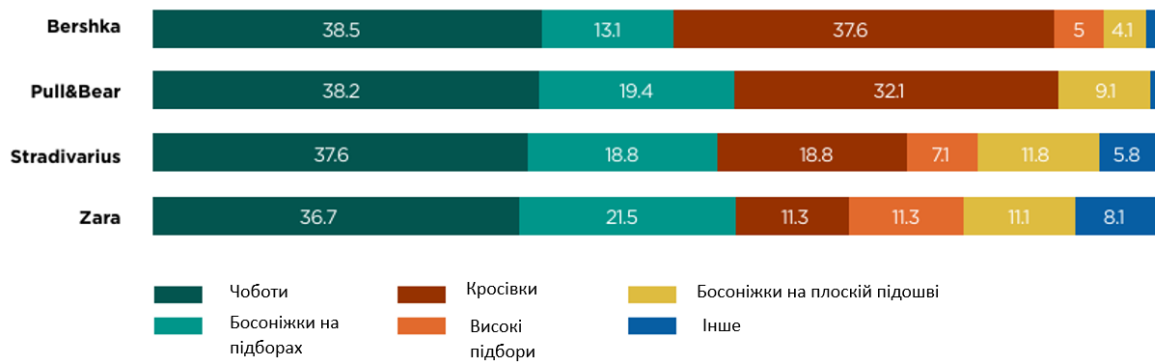


Рисунок 2.10 – Асортимент-мікс жіночого взуття корпорації «Inditex» 2019-2022 роки, % [28]

Отже, категорія «чоботи» займає найбільшу частку для усіх брендів. Також помітним є попит на кросівки у брендів Bershka та Pull&Bear (37,6% та 32,1% відповідно) та босоніжки на підборах брендів Zara, Stradivarius та Pull&Bear (21,5%; 18,8% та 19,4% відповідно).

На прикладі Zara, яка виготовляє найбільшу кількість речей серед інших брендів (щороку створює приблизно 40 000 дизайнів, з яких 12000 обираються для серійного виробництва та випускає понад 450 млн виробів), проаналізуємо основні показники, що характеризують товарний асортимент жіночого одягу: широту та глибину. Для цього використаємо офіційний сайт бренду [30] (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Асортиментне розмежування одягу бренду Zara

Широта асортименту	Варіації товару	Кількість моделей	Кольори	Розміри
1	2	3	4	5
футболки, худі	короткий рукав, без рукавів, з принтом, зі стразами, круглий комір, v-подібний виріз, піднятий комір;	622	Широка палітра кольорів	XS-XXL
Сорочки	блузи, сорочки льон, сорочки сатин, з принтом, обрізані, у смужку тощо;	556	Широка палітра кольорів	XS-XXL

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
штани	висока посадка, базові моделі, спортивні штани, wide legs, діловий стиль;	717	Широка палітра кольорів	XS-XXXL
верхній одяг (блейзери, пальта, тренчі, верхні сорочки, куртки, бомпери)	денім, байкерські, шкіряні куртки, обрізані, укорочені, текстуровані, водонепроникні куртки, у смужку, відкриті та двобортні блейзери тощо;	557	Широка палітра кольорів	XS-XXL
джинси	висока/низька/середня посадка, прямі/широкі/вузькі/розкльошені штанини тощо;	367	Широка палітра кольорів	XS-XXXL
сукні	міді, максі, короткі, комбінезони, сукні-сорочки, атласні, з принтом;	910	Широка палітра кольорів	XXS-XXL
шорти	денім, смугасті, шорти-боксері, велосипедки, шорти-спідниця, бермуди, в смужку, з принтом тощо;	291	Широка палітра кольорів	XXS-XXXL
топи, боді	без рукавів, в'язані, кроп-топ, з бантами, для вечірок, з довгим рукавом	999	Широка палітра кольорів	XS-XXL
купальники	відкриті, закриті, моделюючі, з принтами, однотонні, в рубчик, асиметричні, в смужку, зі зборками тощо.	216	Широка палітра кольорів	XS-XL

Можемо зробити висновок, що асортимент товарів Zara є доволі широким та глибоким, що дозволяє охопити якнайбільшу частку споживачів, адже кожен знайде товар на власний смак.

Бренд пропонує п'ять основних колекцій жіночого одягу: «BASIC», «CRLR», «WOMAN», «TRF», «KNITWEAR».

За допомогою матриці БКГ проаналізуємо які лінійки одягу є прибутковими, а які не мають попиту серед споживачів.

Отже, «Дійні корови» – є основою фінансової стабільності компанії, і для Zara це лінійки одягу «Trafaluc» (TRF) та «BASIC», сорочки, джинси, взуття та сукні формують грошовий потік Zara. У нестабільних ринкових умовах Zara вдається утримувати вражаючу частку ринку в 45%, закріплюючи свою позицію домінуючого гравця в індустрії.

«Зірки»: сюди віднесемо джинсовий одяг, трикотаж та унікальна колекція сумок і аксесуарів, які привертають до себе увагу. Zara Man також знаходиться в центрі уваги як зіркові товари, займаючи 10% частки ринку.

«Собаки»: до даного квадранта відноситься одяг для вагітних. Ключове питання полягає в тому, чи вкладати в дану лінійку більше ресурсів, сподіваючись перетворити її на дійних корів, чи прийняти важке рішення і забирати з асортименту. Це важливе рішення на шляху до раціонального та прибуткового продуктового портфеля.

«Знаки питання»: у продуктовому портфелі є товари, які мають нижчу прибутковість, ніж «зірки» та «дійні корови». Сюди можна віднести пляжний одяг та парфуми бренду. Вони мають потенціал для майбутнього зростання, але все ж таки ситуація є невизначеною.

3. Виробництво та постачання.

Бізнес-модель корпорації «Inditex Group» базується на гнучкості, швидкості, ефективності та клієнтоорієнтованості. Вона охоплює всі основні етапи: проектування, виготовлення та постачання, логістика та дистрибуція, магазини та онлайн-канали продажу. В корпорації працює понад 700 дизайнерів, створюється близько 60 000 нових дизайнів та виготовляється приблизно 1.6 мільярда одиниць продукції на рік. В середньому Inditex потребує приблизно 3-4 тижнів, щоб перейти від початкового дизайну до появи товару в магазинах.

Гнучкий ланцюжок поставок дозволяє з неймовірною швидкістю реагувати на вимоги клієнтів. Він є одним із ключових аспектів бізнес-моделі Inditex. Його організовано за допомогою дванадцяти кластерів. Бренди корпорації розподіляють свої запаси по магазинах та складах по всьому світу з централізованих логістичних хабів. Завдяки впровадженню та розвитку таких технологій, як радіо частотна ідентифікація (RFID) або інтегрована система управління запасами (SINT), компанія об'єднала управління запасами всіх брендів. Таким чином, співробітники можуть швидко знайти будь-який товар, незалежно від того, де він знаходиться, і зробити його доступним для клієнтів. [21].

У 2022 році корпорація працювала з 1729 прямими постачальниками, розташованими на 50 ринках, які, у свою чергу, використовували 8271 фабрику для виготовлення продукції. Задіяно більше трьох мільйонів людей (1790 постачальників, 44 ринки та 8756 заводів у 2021 рік; 1805 постачальників, 50 ринків і 8543 фабрики в 2020 році; і 1985 постачальників, 51 ринок і 8155 заводів у 2019 році) [21].

У 2022 році 49% фабрик, які виготовляли одяг для корпорації були розташовані в таких країнах, як Іспанія, Португалія, Марокко та Туреччина (рис. 2.11).

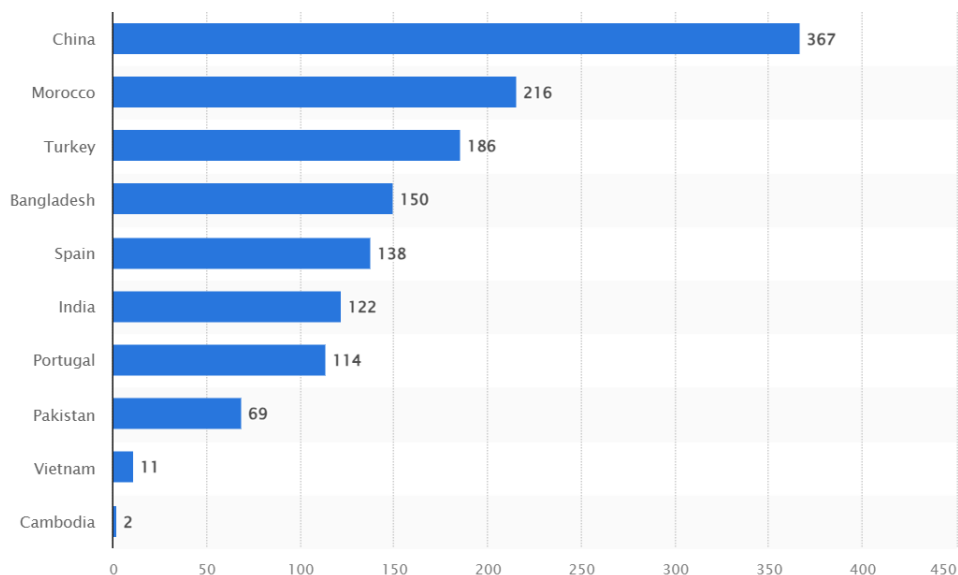


Рисунок 2.11 – Кількість фабрик-постачальників продукції Inditex Group

Джерело: на основі даних Statista [23]

Рисунок 2.11 ілюструє, що найбільшу кількість фабрик-постачальників має Китай (367), Марокко (216), Туреччина (186), Бангладеш (150), Іспанія (138), Індія (122) та Португалія (114).

Для виробництва одягу використовуються такі види сировини: бавовна, штучні целюлозні волокна, поліестер, льон та інше (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Сировина, яка використовується для виробництва одягу Inditex [21]

Сировина	Обсяг використання (в тоннах)	Відсоток від загальної кількості тонн сировини
Бавовна	277,831	43%
штучні целюлозні волокна	52,511	8%
Поліестер	165,956	26%
Льон	13,141	2%
інші види сировини	136,183	21%
Загалом	645,623	100%

Бавовна є найпоширенішим видом сировини та становить 43% від загального обсягу. Inditex використовує органічну бавовну, яка не передбачає використання синтетичних добрив і пестицидів або генетично модифікованого насіння. Вона сертифікована за Стандартом Органічного Вмісту (OCS) та Глобальним Стандартом Органічного Текстилю (GOTS) [21].

Корпорація прагне максимізувати термін корисного використання продукції. Саме для цього у 2022 році була створена платформа Zara Pre-Owned, яка надає послуги з ремонту та сприяє продажам між клієнтами та пожертвам. Зараз така платформа представлена та доступна на шістнадцяти ринках.

4. Сервіс.

У 2023 році у зонах обслуговування клієнтів брендів корпорації з'явилося 45 443 721 контактів клієнтів (дзвінки, електронні листи, WhatsApp розмови та повідомлення

через профілі соціальних мереж), що стосуються питання про товари, процес купівлі, відправлення та інше.

Рівень обслуговування склав 98% у 2023 році (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Рівень обслуговування клієнтів у 2022-2023 році [21]

Бренд	2023 рік			2022 рік		
	Кількість контактів	Рівень обслуговування	Кількість виконаних послуг	Кількість контактів	Рівень обслуговування	Кількість виконаних послуг
Zara	33,880,077	98%	33,226,717	30,912,182	98%	30,255,700
Zara Home	2,125,901	98%	2,080,181	2,210,179	98%	2,172,645
Pull& Bear	2,017,911	96%	1,938,711	2,009,604	98%	1,960,396
Massimo Dutti	2,609,950	99%	2,591,799	3,085,342	99%	3,049,565
Bershka	2,486,545	94%	2,341,947	2,577,340	98%	2,520,885
Stradivarius	2,432,427	98%	2,384,001	2,280,492	97%	2,223,326
Oysho	893,573	99%	880,365	842,844	99%	833,635
Загалом	46,446,384	98%	45,443,721	39,768,580	98%	38,866,749

Таблиця 2.6 демонструє, що за останній рік зросла кількість контактів на цілих 6,677,534. Рівень обслуговування для всіх брендів залишився майже незмінним, лише в Pull&Bear показник дещо знизився (на 2%).

Дані показники свідчать про високий рівень сервісу корпорації та про постійну комунікацію між працівниками та споживачами.

Отже, в результаті аналізу діяльності та фінансових показників корпорації «Inditex Group», що є одним з найбільших у світі виробників і ритейлерів одягу та

взуття, ми визначили, що компанія значно покращує економічні показники з кожним роком і залишається одним з найбільших лідерів ринку. У 2023 році Inditex встановила рекордну суму доходу – 35,95 млрд євро.

Нами здійснено характеристику ринку швидкої моди та виділено основні тенденції: зростання обсягів ринку електронної комерції, активне залучення покоління «зумерів», збільшення попиту на екологічно чисту виготовлену продукцію та поширення використання технології віртуальної реальності.

Дослідивши принципи товарної політики корпорації, та здійснення управління її елементами, ми дійшли до висновку, що Inditex є успішною на ринку та здійснює ефективну товарну політику, забезпечуючи широкий та надзвичайно різноманітний асортимент продукції, інноваційний підхід до виробництва товарів, задоволення потреб абсолютно різних груп споживачів (оскільки кожен бренд корпорації охоплює різні сегменти ринку) та високий рівень сервісу.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ КОРПОРАЦІЇ «INDITEX GROUP»

3.1 Напрями покращення товарної політики корпорації «Inditex Group»

Ринок одягу є надзвичайно важливою складовою товарного ринку. Він генерує значні обсяги доходів та створює велику кількість робочих місць. Одяг належить до основних людських потреб, тому попит на нього завжди є стійким та постійним.

Формування попиту на одяг має низку особливостей:

- життєвий цикл товару, який зазвичай триває від декількох місяців до двох років;
- попит на одяг є персоналізованим, оскільки кожен споживач при виборі керується власними смаками;
- попит також безпосередньо залежить від рівня доходів споживача. Відповідно це призводить до зростання чи скорочення споживання;
- попит на одяг пов'язаний з можливістю споживача продемонструвати свій соціальний статус та суспільне становище [31].

В наш час одяг виконує безліч функцій, як матеріальних, так і нематеріальних. Першочерговою функцією є прикриття тіла, захист від впливу різних зовнішніх умов (дощ, спека, холод) та гігієна. В той же час одяг виконує й естетичну функцію – прикрашає людину. Другорядні потреби зумовлені естетичними ідеалами і поглядами, що формуються в певному соціальному середовищі, в якому людина проживає. Тому, одяг, як товар, визначає функціональну, емоційну та соціальну цінність.

Для виробників та ритейлерів такого товару як одяг, є дуже важливим зважати на вподобання споживачів, їх бажання та потреби. Адже, як ми вже зазначали у другому розділі дипломної роботи, ринок є дуже мінливим. Мода швидко змінюється, на ринку з'являються все нові тенденції та гравці. Те, що є популярним сьогодні, може швидко вийти з моди, змушуючи виробників і роздрібних торговців постійно оновлювати свої колекції. Компанії повинні бути гнучкими та інноваційними, щоб залишатися

конкурентоспроможними та мати успіх на ринку. Адже саме від споживачів залежить їх прибутковість та ефективність діяльності.

Корпорація «Inditex Group» намагається завжди дослуховуватись до запитів і потреб споживачів, виготовляючи такі товари, які матимуть попит. Але все ж, проаналізувавши діяльність компанії, обсяги виробництва та елементи товарної політики – ми виявили деякі проблеми, для яких необхідно знайти оптимальні рішення. Наведемо їх перелік нижче.

1. Значний вплив на екологію.

Швидка мода, на основі якої базується бізнес-модель Inditex Group, сприяє надшвидкому циклу виробництва та споживання одягу, що, в свою чергу, призводить до значних відходів і надмірного використання природних ресурсів. Виробництво одягу спричиняє значні викиди вуглекислого газу та забруднення води хімічними речовинами. Одяг, який був у споживанні декілька разів, в більшості випадків не переробляється чи правильно утилізується, його зазвичай викидають. Таким чином, утворюються цілі сміттєзвалища (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Вплив індустрії моди на навколишнє середовище

Джерело: побудовано на основі [32, 33]

Рисунок 3.1 демонструє шокуючі масштаби забруднень навколишнього середовища від індустрії моди, тому впровадження політики сталої моди для світових виробників-гігантів стає не просто засобом для підвищення іміджу, а необхідністю для подальшого успішного ведення діяльності.

2. Велика кількість запитань стосовно здійснення покупки.

Кожен бренд самостійно сортує причини для контактів з клієнтами відповідно до їхніх конкретних потреб. Загалом ці причини можна виділити в чотири основні блоки:

- питання, що виникають до покупки;
- питання, що пов'язані із замовленням або покупкою в магазині;
- питання, щодо каналів зв'язку, сайту;
- скарги та претензії.

У 2023 році працівники усіх брендів обробили близько 38 мільйонів кейсів, через сервіси для споживачів, на всіх ринках, де вони мають комерційну присутність (для порівняння 29 мільйонів у 2022 році). Було опрацьовано 584065 справ. Основна причина подання цих скарг пов'язана з поверненням та обміном товарів, а також з продажами в магазинах та в Інтернеті (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Типи справ, що розглядались корпорацією [21]

Типи справ, що розглядались	2023	2022
1	2	3
Попередня покупка (наявність товару, спеціальні колекції, кастомізація, оформлення замовлення, екологічність тощо)	19,5%	22,7%
Після покупки (статус замовлення, відправлення, терміни доставки, обмін та повернення тощо)	76,4%	72,3%
Обслуговування клієнтів (обліковий запис клієнта, веб-додаток, соціальні мережі тощо)	4,1%	4,8%
Скарги (включаючи усі відгуки клієнтів, а також офіційні скарги)	0,02%	0,2%

На таблиці 3.1 прослідковується, що більшість справ пов'язані з досвідом під час та після здійснення покупки. З минулого року їх відсоток лише збільшився (на 4,1%). Також доволі великий відсоток пов'язаний з попередньою покупкою (19,5% у 2023, 22,7% у 2022 році).

3. Комфорт при здійсненні покупок у фізичних магазинах брендів.

Комфорт при здійсненні покупок у фізичних магазинах брендів є одним з важливих аспектів, адже хоч і ринок електронної комерції невинно зростає, все ж залишається великий відсоток споживачів, які надають перевагу офлайн шопінгу. Для них важливо приміряти одяг в магазині, доторкнутися до тканини, оцінити якість матеріалів та виготовлення. Також свою роль відіграє соціальний аспект, адже для багатьох людей шопінг є активністю, способом проведення вільного часу та відпочинком. За допомогою рисунка 3.2 продемонструємо світову тенденцію здійснення покупок онлайн та покупок у фізичних магазинах.

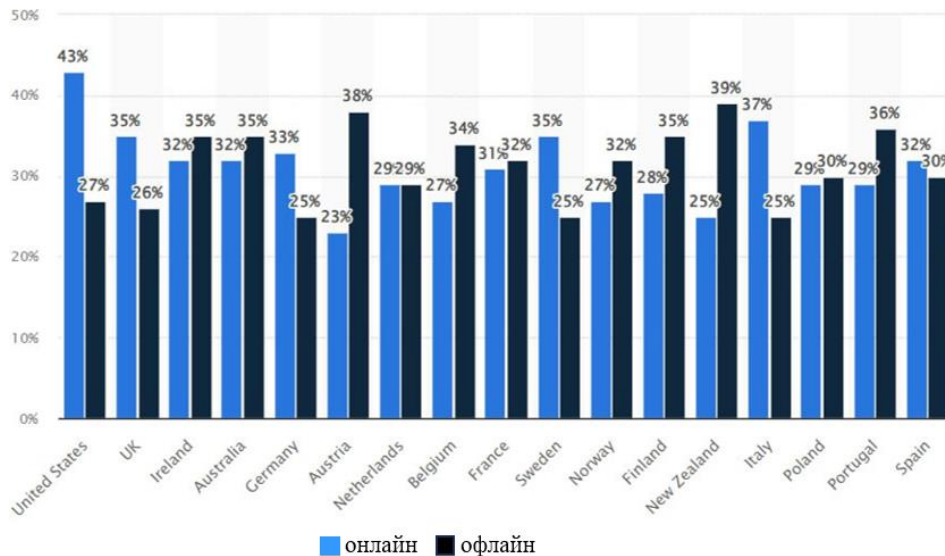


Рисунок 3.2 – Частки споживачів, які бажають здійснювати покупки онлайн та офлайн, за країнами [23]

Корпорація приділяє значної уваги зручності фізичних магазинів, розміщуючи їх у центральних частинах міст та великих і популярних торговельних центрах.

Магазини характеризуються сучасним та стильним дизайном, є світлими, просторими, з організованими секціями.

Для ще більш позитивного досвіду споживачів перед, під час здійснення та після покупки, на наш погляд, було б доцільно внести деякі зміни до примірочних кімнат, створити додаткове та багаторазове пакування, а також додати до асортименту комплементарні товари.

4. Зниження відсотку онлайн-замовлень та доходів від електронної комерції.

У другому розділі дипломної роботи ми розглянули тенденцію зміни відсотку доходів від електронної комерції Inditex Group протягом 2017-2022 років і виявили, що після стрімкого зростання у 2020 та 2021 році (32% та 25,5% відповідно), у 2022 – продажі онлайн почали падати і дохід становив 22,4% від загального. Це безпосередньо пов'язано з постпандемічним періодом і поверненням більшості споживачів до звичного виду покупок офлайн. Тому необхідним є заходи для підвищення активності онлайн-магазинів брендів корпорації.

Зважаючи на аналіз здійснення управління маркетинговою товарною політикою «Inditex Group», обсяги виробництва та продажів і загальні тенденції у сфері фешн ритейлу – ми пропонуємо два основні стратегічні напрями розвитку, за допомогою яких, можна покращити показники діяльності корпорації та вирішити вищенаведені проблеми (рис. 3.3).

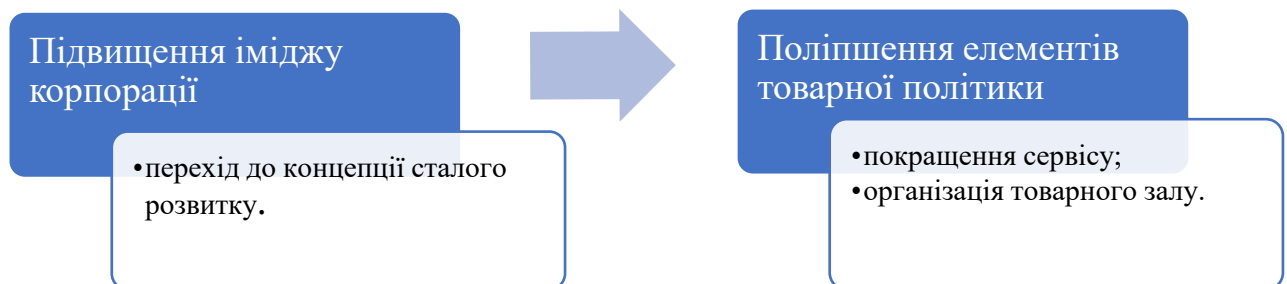


Рисунок 3.3 – Стратегічні напрями розвитку корпорації «Inditex Group»

Основною метою розвитку для компанії є отримання прибутку в максимальному обсязі. Необхідно зважати не лише на те, як примножити доходи, а й на те, який вплив корпорація має на навколишнє середовище та її відношення до споживачів. Бізнес-модель «Inditex» базується на тому, щоб в якомога більшому обсязі задовольнити потреби споживачів. Як зазначається на офіційному сайті, її основою є:

- унікальна модна пропозиція,
- покращений клієнтський досвід,
- стійкість на усіх етапах ланцюга створення вартості.

Ми погоджуємося з важливістю даних принципів, тому, наші рекомендації розроблені відповідно до них та, наведених на рисунку 3.3, стратегічних напрямів. Поділимо їх на кілька основних груп та представимо у вигляді «дерева рішень» (рис. 3.4).

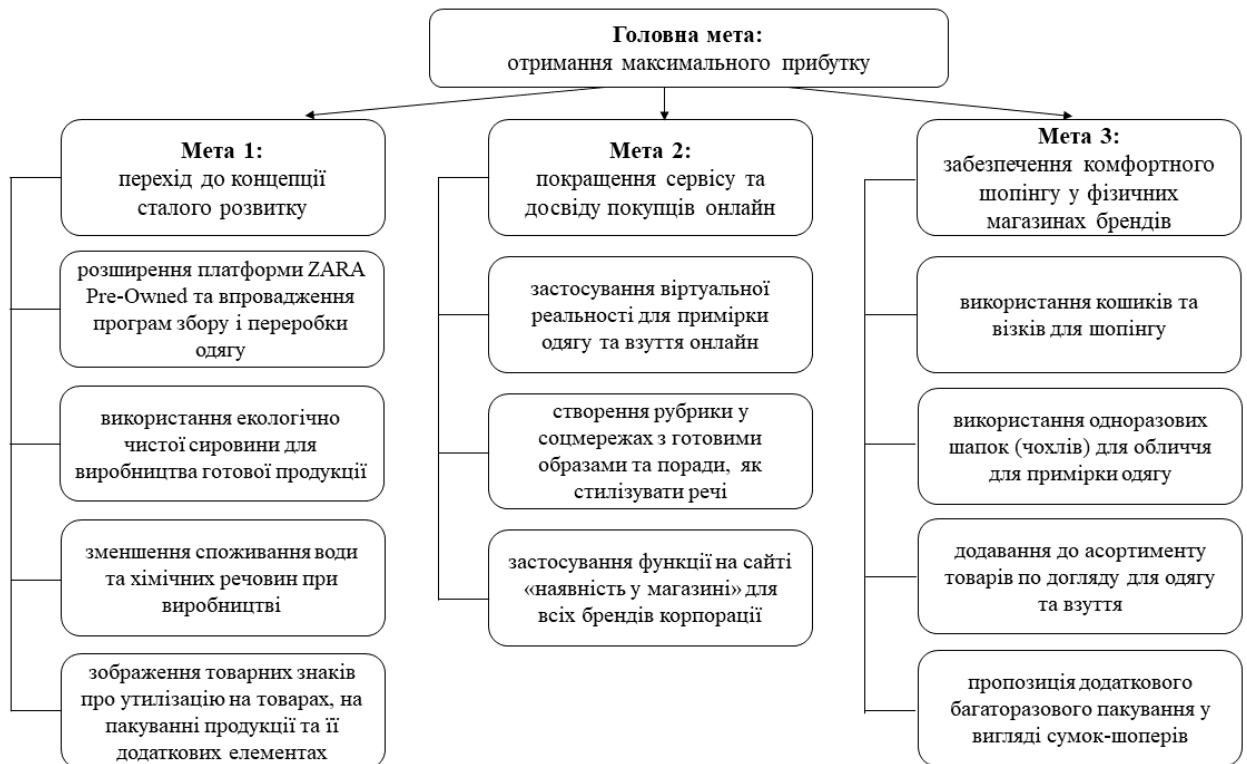


Рисунок 3.4 – Дерево рішень для корпорації «Inditex Group»

Розглянемо та охарактеризуємо кожен з напрямів більш детально.

1. Перехід до концепції сталого розвитку.

На наш погляд, саме ця рекомендація є надзвичайно важливою, особливо сьогодні. Індустрія моди є одним з найбільших забруднювачів навколишнього середовища, спричиняючи значні викиди парникових газів, забруднення води та повітря, а також накопичення текстильних відходів на звалищах. Одяг і текстиль наразі складають щонайменше 7% від загальної кількості відходів [32].

Наприклад, для виготовлення однієї бавовняної сорочки потрібно близько 3000 літрів води. Крім того, процес фарбування тканин призводить до потрапляння великої кількості барвників в річки та океани.

Синтетичні матеріали, що використовуються у виробництві одягу, є джерелом пластикових мікроволокон (крихітних шматочків пластику, що не розкладаються), які також значною мірою впливають на забруднення водойм і несуть небезпеку як для тварин, так і для людей. Текстильне виробництво генерує 42 млн т пластикових відходів на рік. Близько 35% пластикових мікроволокон, які потрапляють в океани, в результаті прання одягу, походять саме від використання синтетики (поліестер, нейлон, акрил) [34].

Швидка мода також сприяє надмірному споживанню одягу, через погану якість тканин та пошиття, а також доволі низьку ціну. Це, в свою чергу, призводить до викидання одягу, після кількох використань і купівлі нового. В результаті, 57% викинутого одягу щороку опиняється на сміттєзвалищах, де згодом спалюється, спричиняючи забруднення повітря [34].

Саме тому, для забезпечення даної мети, ми пропонуємо наступні напрями покращення товарної політики.

- Розширення платформи ZARA Pre-Owned та впровадження програм збору і переробки одягу для всіх брендів корпорації.

Дана платформа була запущена корпорацією у 2022 році. Завдяки їй можна ремонтувати, перепродавати або жертвувати речі, які вже були у використанні, для

продовження їх життєвого циклу. Наразі дана платформа доступна лише в шістнадцяти країнах, то ж ми пропонуємо аби корпорація розширювала її присутність на всіх ринках, де вона веде свою діяльність. Хоча бренд Zara часто згадує про користь даної платформи, офіційного звіту, який би підтвердив ефективність цієї програми немає.

За даними досліджень, проведеними Behavior Works, споживачі готові заплатити на \$20 більше за куртку, якщо її можна буде відремонтувати за 10% від вартості покупки. А якби її можна було відремонтувати безкоштовно, вони заплатили б на 46 доларів більше [33].

Як альтернатива для усіх брендів корпорації, може бути запуск різноманітних програм збору і переробки одягу. Щоб реалізувати дану пропозицію, необхідно розмістити у фізичних магазинах контейнери для одягу, створити пункти збору, куди люди приносять речі, які вони вже не носять, але які придатні для переробки або ж повторного використання. Таким чином компанія може значно знизити відсоток одягу, що опиняється на сміттєзвалищах. Взамін людям, які долучаються до екологічної ініціативи, надаватиметься знижка 5% на наступну покупку в магазині.

- Використання екологічно чистої сировини для виробництва готової продукції.

60% викидів корпорацією в навколишнє середовище зумовлені видобутком та обробкою сировини. Корпорація активно заявляє, що працює над даним питанням. У другому розділі дипломної роботи, ми зазначали, що Inditex використовує органічну бавовну з бажаних джерел, яка не передбачає використання синтетичних добрив і пестицидів або генетично модифікованого насіння, але все ж залишається великий відсоток речей виготовлених з поліестеру, які мають короткий життєвий цикл, забруднюють навколишнє середовище і є джерелом пластикових мікрочастинок. Крім того, виготовляючи речі зі змішаної сировини, наприклад 65% бавовни та 35% поліестеру чи будь-яке інше співвідношення, одяг вже не є екологічно чисто виготовленим та можливим для переробки.

Згідно з документальним фільмом «Справжня ціна», що вийшов у 2015 році, світ споживає близько 80 мільярдів нових одиниць одягу щороку, що на 400% більше, ніж двадцять років тому. І від 2015 року ця тенденція лише зростає [35].

- Зменшення споживання води та хімічних речовин при виробництві.

Індустрія моди є другим за величиною споживачем води, оскільки для виробництва однієї пари джинсів використовується до 2 000 галонів води, а це приблизно 7570 літрів [35].

Фарбування текстилю є чи не найбільшим забруднювачем води у світі, оскільки брудну воду, що залишилася після процесу фарбування, часто скидають у канави, струмки або річки. Наприклад, якщо припустити, що компанія виробляє 100 млн пар джинсів на рік, то це приблизно 750 млрд літрів води.

Тому корпорації важливо знизити використання води для виробництва мінімум до 25%, оскільки нижчий відсоток буде неефективним. Якщо цього не зробити, водні ресурси будуть повністю забрудненими та вичерпаними.

- Зображення товарних знаків про утилізацію на товарах, на пакуванні продукції та її додаткових елементах.

Інформування споживачів про можливості утилізації, необхідне з декількох причин:

- сприяє підвищенню екологічної свідомості,
- допомагає дізнатися як правильно утилізувати товар та його упакування після використання,
- дозволяє ще раз нагадати споживачам про важливість вторинної переробки і відповідального ставлення до відходів,
- заохочує людей брати участь у програмах переробки.

За допомогою таблиці 3.2 продемонструємо основні знаки екомаркування для упакування товарів та їх значення.

Таблиця 3.2 – Основні знаки екомаркування товарів

Зображення	Назва	Особливості
1	2	3
	Знак переробки	Даний символ звертає увагу, на те, що упаковка виготовлена з вторинної сировини і, після використання, її можна повторно переробити. Усередині трикутника вказується одна чи дві цифри, що пояснюють тип матеріалу, використаного для пакування (20-39 – папір та картон; 60-69 – тканини й текстиль).
	Зелена стрічка Мебіуса	Міжнародний символ, що означає, що товар підлягає вторинній переробці.
	Зелена крапка	Цей символ свідчить про те, що виробник взяв на себе обов'язок щодо переробки відходів після завершення терміну експлуатації товару та зробив фінансовий внесок для підтримки збору, переробки та відновлення цих відходів. Активно діє на території 15 країн-членів ЄС.

Джерело: сформовано на основі [36]

Щоб отримати результат від впровадження даного заходу, важливо зазначати на пакуванні, що воно на 100% придатне до переробки, щоб споживачі одразу це бачили. Також можна використовувати додаткові яскраві слогани на пакуванні. Наведемо кілька прикладів:

- «Зроби свій внесок у збереження планети – утилізуй правильно»;
- «Дбай про довкілля – переробляй!»;
- «Відповідальне споживання починається з тебе»;
- «Ця упаковка створена для переробки. Будь відповідальним!» тощо.

Підведемо підсумки впровадження рекомендацій щодо концепції сталого розвитку (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Обґрунтування пропозицій щодо концепції сталого розвитку «Inditex»

Назва пропозиції	Мотиви впровадження	Аргументи щодо доцільності	Результат
1	2	3	4
Розширення платформи Zara Pre-Owned та впровадження програм збору одягу	Зменшити кількість викинутого одягу; допомогти малозабезпеченим верствам населення (через програму пожертвування); продовжити життєвий цикл товарів.	Щорічно 92 млн тонн одягу потрапляє на звалища. 20% текстилю збирають для повторного використання або переробки у всьому світі. 1% переробляється на новий одяг [32].	Скорочення обсягу текстильних відходів на 8-10%.
Використання екологічно чистої сировини	Зменшити відсоток викидів в навколишнє середовище; забезпечити споживачів якісними та безпечними матеріалами; зменшити кількість речей, виготовлених із синтетичних тканин; залучити екосвідомих споживачів	60% викидів, зумовлені видобутком та обробкою сировини. 21% споживачів вважають екологічність одягу найважливішою характеристикою [23].	Використання 100% сировини з бажаних джерел (льон, бавовна, перероблений поліестер). Залучення нового сегменту споживачів.
Зменшення споживання води та хімікатів	Знизити вплив на водні ресурси та навколишнє середовище; впровадити рециклінг води;	Для виготовлення однієї бавовняної сорочки потрібно близько 3000 літрів води, для пари джинсів – 7500 літрів.	Зниження на 25-28% споживання води.

Продовження таблиці 3.3

Зображення товарних знаків про утилізацію на пакуванні	Інформувати споживачів про правильність утилізації; нагадувати про важливість переробки та стимулювати до цього.	3 млн т пакувальних матеріалів від індустрії моди перебуває на звалищах [32].	Збільшення на 7-10% переробки упаковки.
--	--	---	---

Таблиця 3.3 характеризує основні мотиви впровадження, те, чого ми хочемо досягти, аргументуючи доцільність підтвердженою статистичною інформацією. В результаті, здійснюючи дані заходи, можна досягти значних успіхів.

2. Покращення сервісу та досвіду покупців онлайн.

- Застосування віртуальної реальності для примірки одягу та взуття онлайн.

Є однією із тенденцій у сфері фешн ритейлу та швидкої моди. Доцільність використання даного підходу до покращення товарної політики корпорації, дозволяє значною мірою знизити кількість повернень та обміну товару, оскільки споживачі зможуть точніше обрати потрібний розмір та фасон одягу чи взуття. Схожу практику застосовували в додатках брендів Pull&Bear та Stradivarius для віртуальної примірки взуття.

- Створення рубрики у соціальних мережах з готовими образами та порадами від стилістів, як правильно комбінувати та стилізувати між собою речі.

Завдяки впровадженню даного заходу, можна значною мірою підвищити активність соціальних мереж. Адже такий контент є цікавим, пізнавальним та корисним. Можемо виділити два різні варіанти для впровадження рубрики:

1. Стилісти можуть демонструвати як створювати цілий капсульний гардероб для будь-якого сезону з речей бренду, показувати, що і як доцільно поєднувати та скільки готових образів отримає споживач в результаті, якщо придбає всі ці речі. Також одразу в описі можна додавати найменування та артикули товару, щоб людина мала змогу просто перейти на сайт і одразу знайти потрібні речі.

2. Ще однією цікавою ідеєю буде показувати як виглядає одна і та сама річ, наприклад сукня, на різних розмірах, адже зазвичай бренди Inditex використовують на своїх сайтах фото моделей розміру S. Тому клієнтам, які мають інший розмір та будову тіла важко зрозуміти як на них виглядатиме дана річ.

3. Поради, щодо вибору моделей одягу, які підходять та підкреслюватимуть різні типи фігури та різні кольоротики зовнішності.

- Застосування функції на сайті чи в додатку «наявність у фізичному магазині» для всіх брендів корпорації.

Більшість брендів, окрім Stradivarius та Massimo Dutti використовують дану функцію у себе на сайтах. Тому ми пропонуємо розширити це і для вказаних двох брендів. Це зручно для споживачів, оскільки не всі полюбляють замовляти онлайн і їм краще приміряти річ. А завдяки даній функції, потенційні споживачі можуть швидко та легко дізнатись чи є потрібний товар у найближчому магазині.

За допомогою таблиці 3.4 розглянемо очікувані результати від впровадження даних заходів, щодо покращення сервісу онлайн (без врахування витрат на заробітну плату).

Таблиця 3.4 – Реалізація пропозицій щодо покращення онлайн сервісів

Найменування та зміст заходу	Відповідальні за реалізацію	Терміни виконання	Витрати на реалізацію	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Застосування віртуальної реальності для примірки одягу та взуття онлайн	Керівник відділу e-commerce, розробники програмного забезпечення, фахівці з 3D-моделювання, дизайнери, стилісти, маркетологи.	1 рік	Розробка сайту: від 10000 дол. Використання готового сервісу від 129 дол. до 549 дол. на місяць	Збільшення онлайн продажів в 1,5 разів. Зниження кількості повернень та негативних відгуків у 2 рази.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Створення рубрики у соцмережах з порадами від стилістів.	Керівник відділу маркетингу – загальна стратегія та її втілення; контент-менеджери – створення плану контенту; фотографи та відеографи; стилісти.	1-3 місяці	Послуги стиліста від 1000 дол. в місяць	Підвищення активності соціальних мереж у 1.5 рази. Збільшення частки продажів онлайн в 1.2 рази.
Застосування функції на сайті чи в додатку «наявність у фізичному магазині» для всіх брендів корпорації.	Керівник відділу Веб-розробники e-commerce.	2 місяці	Безкоштовно	Оптимізація запасів; зменшення відсотку повернень і обміну.

Таблиця 3.4 демонструє, що попри дещо високі витрати на впровадження більшості заходів, очікувані результати перевищуватимуть їх, дозволяючи значно покращити продажі онлайн, зменшити кількість повернень та підвищити рівень задоволеності споживачів.

3. Забезпечення комфортного шопінгу у фізичних магазинах брендів.

- Використання кошиків та візків для шопінгу.

В середньому, гуляючи по магазину і обираючи одяг, споживач проводить там близько 25-45 хвилин. Часто виникає ситуація, коли немає куди подіти вибрані одиниці одягу і клієнти носять за собою купу одягу, щоб не очікувати потім ще раз в черзі до примірочних кімнат. Для того, щоб покупцям було комфортніше та простіше, ми пропонуємо запровадження кошиків чи візків, щоб складати туди одяг або ж взуття. Це зручний спосіб переносити вибрані товари, що особливо важливо для великих

торгових площ. Кошики або візки зменшують фізичне навантаження, дозволяючи покупцям зосередитися на виборі товарів, а не на їх перенесенні.

Завдяки впровадженню даного заходу, покупці будуть схильні проводити більше часу в магазині, що, в результаті, призводить до підвищення ефективності торговельних площ та збільшення обсягу покупок. Клієнти будуть менш схильні поспішати до каси, оскільки їм не доведеться нести всі товари в руках. Дана рекомендація також в перспективі підвищить рівень задоволеності клієнтів та сприятиме їхній лояльності до бренду. Покращення досвіду споживачів відповідно призводить до збільшення кількості повторних покупок та рекомендацій.

Впровадження даного заходу варто розпочинати з тестування одного або ж декількох магазинів, для того, щоб розуміти чи є це ефективно та чи змінюється від цього потік клієнтів, час перебування в магазині, рівень задоволеності покупців та кількість продажів. Отже розрахуємо впровадження даного заходу у тестовому режимі для одного з магазинів.

Приблизна вартість одного візка становитиме 10 доларів, корзини – 2,5-3 долари.

В середньому одночасно в магазині може перебувати 50-100 людей. Тому необхідно забезпечити від 50 до 70 візків та від 40 до 70 корзин. Точна кількість залежить від розміру магазину та кількості покупців.

Після запуску і тестування (не менше, ніж два тижні), можна зрозуміти скільки відсотків клієнтів при вході беруть корзину чи візок і тоді вже вирішувати додавати більшу кількість чи ні.

Корзини та візки мають бути виконані з якісного переробленого пластику або металу, що забезпечить їх довговічність. В результаті для одного магазину витрати становитимуть близько 1175-1200 доларів. Це значні кошти, якщо проваджувати захід для всіх магазинів.

- Використання одноразових шапок (чохлів) для обличчя для примірки одягу.

Завдяки впровадженню даного заходу можна значною мірою зменшити забруднення одягу (особливо, що стосується світлого) косметичними засобами.

Клієнти часто, міряючи одяг, не надають значення тому, що вони забруднюють речі і просто залишають їх. Відповідно, одяг набуває нетоварного вигляду. Крім того, витрачаються значні кошти на чистку таких речей або ж відбувається списання подібних товарів, якщо не вдається відчистити їх від плям. Це все несе витрати для корпорації.

Використання одноразових шапочок (чохлів) для обличчя є доволі поширеною практикою для Японії та Кореї і лише набирає обертів.

Близько 27-35% світлого одягу в магазинах брендів Inditex забруднені тональними засобами чи помадою. І більшість покупців, коли бачать такі речі на вішаках, не будуть їх купувати, оскільки ніхто не може гарантувати чи відпереться товар.

Як працює впровадження даного заходу? При вході до примірочних висітимо контейнер з шапками одноразового використання. Клієнт одягатиме шапку на обличчя, тим самим не залишаючи засоби макіяжу на речах.

Розрахуємо скільки буде коштувати впровадження даного заходу. Обрахунки здійснимо для тестового режиму впровадження у кількох магазинах, щоб оцінити скільки відсотків клієнтів користуватимуться такою послугою та наскільки це зменшить забруднення одягу.

В звичайний день до магазину може завітати близько 300-500 людей. З них 30% зазвичай примірятимуть одяг. Тому для одного магазину в день необхідно забезпечити близько 150-200 одиниць шапок. Шапки закуповуватимуться у постачальників з Китаю, для того щоб зменшити додаткові витрати на їх виробництво. Одна коштуватиме в районі 1 центу, відповідно 100 – 1 долар. Впроваджуючи даний захід на 2 місяці, матимемо витрат 122 долари (вартість може бути зміненою, в залежності від кількості відвідувань магазину на день та примірок).

Важливо зазначити при цьому, що в кожній примірочній кімнаті будуть розміщені ящики, куди викидатимуться шапки, після використання. Після цього вони будуть передані на повторну переробку.

Але варто врахувати і недоліки такого заходу:

- використання одноразових засобів збільшить кількість відходів для компанії, якщо не переробляти їх;

- люди можуть ігнорувати наявність шапок, оскільки вважатимуть незручним використовувати їх для обличчя, потім знімати, щоб подивитись як виглядає річ у дзеркалі і потім знову одягати, щоб зняти річ, не забруднивши її (особливо якщо людина приміряє більше ніж 5 речей одразу).

- Додавання до асортименту товарів по догляду для одягу та взуття.

Дана рекомендація може бути корисною, оскільки, купуючи основні товари (одяг, взуття), споживач може одразу придбати додаткові по догляду, наприклад, щітки та валики для чистки одягу, губки, фарбу для взуття тощо. Це значно економить час для клієнтів, оскільки все необхідне можна купити в одному місці. Для корпорації використання компліментарних товарів в асортименті позитивно вплине на продажі.

- Пропозиція додаткового багаторазового пакування у вигляді сумок-шоперів.

Додаючи до асортименту еко-сумки, можна зменшити кількість використання паперових матеріалів для пакування продукції. Багато людей в наш час купують шопери, оскільки вони забезпечують багаторазове використання і не потрібно купувати пакети щоразу. Це зручно, оскільки можна носити сумку на плечі, а не в руках, а також це виглядає стильно.

Використання еко-сумок в продажі дозволить також підвищити впізнаваність брендів, оскільки на шоперах буде зображений його логотип.

Шопери можна розміщувати як на касі, пропонуючи покупцям його замість звичайного упакування, так і в торговельних залах, як частину асортименту сумок.

Підведемо підсумки впровадження заходів для покращення сервісу онлайн продажів та організації товарних залів (у тестовому режимі, ціна вказується для одного магазину) у таблиці 3.4.

Таблиця 3.5 – Реалізація пропозицій щодо поліпшення організації товарних залів

Найменування та зміст заходу	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати на реалізацію	Очікуваний результат
Використання кошиків та візків для шопінгу	Відділ закупівель та постачання; мерчендайзер; менеджери з продажу у магазинах.	2 місяці	1175-1200 дол. для одного магазину	Збільшення проведеного часу клієнта в магазині на 10-15%.
Використання одноразових шапок (чохлів) для обличчя для примірки одягу.	Відділ закупівель та постачання; менеджери з продажу у магазинах.	4 місяці	60 дол. на місяць для 1 магазину	Зменшення рівня забруднень та стокового одягу на 10%.
Додавання до асортименту товарів по догляду для одягу та взуття	Відділ закупівель та постачання; менеджери з продажу у магазинах.	2 місяці	1000 дол. на закупівлю фарби, щіток для одягу та взуття	Зростання рівня продажів завдяки компліментарним товарам.
Пропозиція додаткового багаторазового пакування у вигляді сумок-шоперів	Дизайнери, працівники виробничих цехів; відділ постачання; менеджери з продажу у магазинах.	4 місяці	1000 дол. для пошиття партії 1000 шт.	Заміна одноразового пакування на більш екологічне; підвищення впізнаваності брендів

Хоча дані рекомендації, щодо поліпшення організації товарних залів, можуть не такою значною мірою вплинути на зростання рівня доходів та не мати особливої виробничої вигоди, для корпорації важливим є їх впровадження. Конкуренція на ринку постійно зростає, тому необхідно впроваджувати заходи, які забезпечуватимуть конкурентні переваги компанії на ринку.

Отже, ми визначили основні проблеми, з якими зіштовхується компанія, у своїй діяльності та, для їх вирішення, запропонували напрями удосконалення маркетингової товарної політики у трьох основних сферах: в онлайн продажах, в офлайн шопінгу та в екологічному аспекті виробництва. Найбільш важливими для впровадження на наш погляд, є заходи з переходу до концепції сталого розвитку та організація онлайн примірочних на сайтах та у додатках брендів корпорації. Так як інші заходи матимуть значні витрати, та при цьому їх ефективність важко спрогнозувати.

3.2 Реалізація та ефективність заходів удосконалення маркетингової товарної політики корпорації «Inditex Group»

В першому пункті третього розділу ми розглянули актуальні, на наш погляд, в даний час рекомендації щодо поліпшення маркетингової товарної політики корпорації «Inditex Group» та загалом її діяльності. Були наведені як короткострокові заходи та цілі, які можна впровадити без використання значних зусиль та залучення усіх служб компанії, так і глобальні, орієнтовані на довгу перспективу напрями, що мають великий вплив на майбутнє навколишнього середовища та тенденції споживання товарів.

Спрогнозуємо чи будуть ефективними заходи, на які, на нашу думку, варто звернути найбільшу увагу.

1. Перехід корпорації до концепції сталого розвитку (повільної моди), особливо що стосується бренду Zara – лідера по виробництву і випуску товарів.

Підвищена обізнаність споживачів про екологічну стійкість та соціальну відповідальність є одними з основних чинників, що стимулюють зростання світового ринку стійкої (повільної) моди. Споживачі все більше усвідомлюють негативний вплив швидкої моди на довкілля і шукають екологічно чисті альтернативи. Крім того, обмеження державою щодо кількості забруднень від виробництва, закони, щодо

переробки та утилізації відходів, змушують та стимулюють компанії сприяти екологічним практикам.

У 2022 році ринок сталої моди сягнув майже 7 548,2 млн доларів, а його середньорічний темп зростання (CAGR) з 2017 року становив 6,5 %. Футурологи стверджують, що ринок зросте з 7 548,2 млн доларів у 2022 році до 11 122,2 млн доларів у 2027 році на 8,1%. Очікується, що з 2027 року ринок зростатиме на 8,6% і досягне 16 819,0 млн доларів у 2032 році [37].

Відобразимо на рисунку 3.5 прогноз вартості ринку сталої моди до 2027 року.

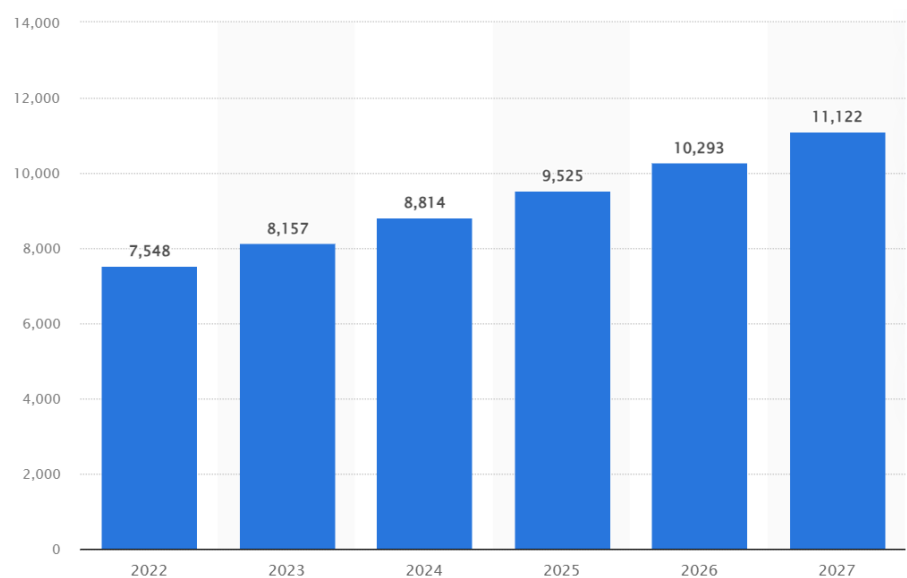


Рисунок 3.5 – Прогноз вартості ринку сталої моди 2022-2027 (млн дол.)

Джерело: на основі даних Statista [23]

Бренди, що зосереджують своє виробництво на використанні чистої сировини, перероблених та органічних тканинах, екологічному пакуванні здатні залучити новий сегмент свідомих споживачів, для яких пріоритетом при прийнятті рішення про покупку є екологічність та здатність потім переробити товар. Ця тенденція сприяє зростанню ринку екологічно чистих тканин і надає брендам можливість диференціювати себе, пропонуючи екологічні варіанти одягу. Використовуючи

зростаючий попит на перероблені та органічні тканини, компанії захоплюватимуть більшу частку ринку сталої моди.

Наприклад, у березні 2022 року для створення найбільш екологічної колекції джинсового одягу Levi Strauss & Co використали волокно на основі деревини та органічної бавовни [38].

Хоч бренд Zara всюди вказує, що він за стале виробництво, реальність така, що такий масштаб ніколи не може бути сталим. Бізнес-модель все ще базується на створенні одягу, який можна одягнути кілька разів, а потім викинути.

Отже, для того щоб продовжити перехід до сталого виробництва корпорації «Inditex Group» необхідно до 2030 року досягти 100% походження сировини з бажаних джерел. Це цілком реально та можливо, оскільки зараз, як зазначається брендом Zara, використовується у виробництві продукції 96% бавовни та 85% штучного волокна з бажаних джерел, які не мають негативного впливу на зміни у кліматі та природі і не шкодять людям. Перехід на стійкі матеріали може збільшити витрати на сировину на 10-15% залежно від типу матеріалів. Але через збільшення попиту на стійку моду та приходу сегменту екологічно свідомих споживачів, очікуємо, що дохід від продажу підвищиться на 5%.

Також до 2025 року необхідно знизити відсоток використання води до 25-28. Розрахуємо на прикладі джинсового одягу, наскільки впровадження даного заходу буде ефективним.

В цілому корпорацією виготовляється до 100 млн одиниць джинсового одягу на рік. Виробництво однієї пари джинсів потребує приблизно 7500 літрів води. Загальне споживання води для виробництва 100 мільйонів джинсових виробів становить 750 млрд літрів води на рік. При зменшенні використання води до 28% загальне водоспоживання становитиме 540 млрд літрів на рік.

Розраховувши кількість використаної води для виробництва джинсового одягу, бачимо, що число все одно є великим і це без урахування інших видів продукції, для

виготовлення яких потрібна вода, наприклад, бавовняних сорочок та футболок (для виробництва однієї необхідно витратити до 3000 літрів води).

Тому необхідно не просто знизити рівень використання води, а й впроваджувати її рециклінг. Потрібно встановлювати системи для очищення та забезпечувати можливість повторного використання води на виробництві. Але і впровадження даного заходу може бути недостатньо. Тому необхідно зменшити кількість одиниць виготовленої продукції, при цьому підвищуючи її якість для довготривалішого використання. Якщо річ буде якіснішою (за рахунок використання якісної мировини зі 100% бажаних джерел), підніmemo ціну на 20-25%, тим самим, мінімізуючи негативний вплив від зменшення прибутку, виготовляючи меншу кількість товарів та рідше оновлюючи асортимент.

До підняття ціни: середня вартість джинсів Zara – 1400-1600 грн.

Підніmemo ціну на 25%.

Результат: вартість джинсів Zara – 1750-2000 грн.

Таким чином виготовляючи 4 пари джинсів, використовуючи при цьому 100% бавовни з бажаних джерел та піднявши ціну на 20-25%, отримаємо прибуток тотожний тому, який би отримали виготовляючи 5 пар джинсів нижчої якості.

Відповідальність за впровадження даних заходів покладається на генеральне керівництво компанії, адже саме вони затверджують програму розвитку. Далі вона передається керівникам бізнес-одиниць компанії і потім впроваджується самими працівниками відповідно до затверджених стандартів.

Як бачимо, для корпорації є дійсно важливо переходити до сталого виробництва, адже використовуючи таку велику кількість природних джерел, вона завдає невинуватої шкоди навколишньому середовищу та живим істотам.

2. Покращення сервісу та досвіду покупців онлайн.

В даному пункті основною рекомендацією щодо покращення товарної політики є використання засобів віртуальної реальності для примірки одягу та взуття онлайн.

Прогнозується, що світовий ринок віртуальних примірочних зросте з 4,03 млрд доларів у 2022 році до 14,87 млрд доларів у 2029 році. Це середньорічний темп зростання на 13,44%.

Основними перевагами зростання даної тенденції серед споживачів є:

- зручність, адже одяг чи взуття можна «приміряти» у будь-якому місці та в будь-який час, не використовуючи для цього особливих ресурсів, окрім власного смартфона;

- точність визначення розміру становить більше 85%;

- економія часу, оскільки примірявши одяг онлайн, споживач просто робить замовлення потрібного розміру з упевненістю, що він йому підійде. Не потрібно витрачати час на ходьбу по магазинах, примірку одягу та черги.

Для магазинів також можемо виділити окремі переваги:

- зменшення відсотку повернень, що в свою чергу, підвищує продуктивність працівників, оскільки не потрібно витрачати час на оформлення, пакування та повторну відправку товару;

- підвищення лояльності аудиторії;

- збільшення продажів, оскільки для споживачів значно спрощується здійснення покупок;

- підвищена активність сайтів, тому що для більшості клієнтів це щось нове, що цікаво спробувати та протестувати. Також, проводячи час у віртуальній примірочній, користувачі продовжують середній час перебування на сайті та тривалість перегляду сторінок;

- аналітика даних: завдяки вбудованому механізму сервісу віртуальних примірочних, збиратиметься інформація про уподобання споживачів: що шукають, чим цікавляться, які категорії товарів мають найбільший попит. Це допоможе вдосконалювати асортимент продукції.

Охарактеризуємо поетапно як це буде відбуватись.

Віртуальна примірка одягу та взуття за допомогою VR-технологій (Virtual Reality) дозволяє клієнтам приміряти нові речі, не виходячи з дому. Це буде реалізовано через вбудовування сервісу в додатки або ж онлайн-сайти брендів Inditex з використанням сучасних технологій доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR). Обираючи певну річ, збоку впливатиме кнопка «приміряти онлайн», натиснувши на яку, користувач зможе перейти до додатку онлайн приміркової. Він дозволить користувачам завантажити свої параметри (ріст, вагу, заміри) для точного відтворення їхньої форми тіла. Щоб не помилитись у замірах, необхідно буде здійснити сканування тіла, використовуючи камеру смартфона.

Відповідно до результатів вимірювання, створюється 3D-модель клієнта, яка буде використовуватись для примірки одягу та взуття. Користувачі можуть обирати будь-які речі, представлені на сайті та бачити, як вони виглядатимуть на, створеній по їх параметрах, 3D-моделі, маючи змогу повертати її на 360 градусів.

Для того, щоб зареєструватись потрібно пройти декілька кроків (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Етапи реєстрації в додатку

Отже, необхідно:

1. вказати об'єм грудної клітини, обхват талії та стегон;

2. обрати тип фігури (пісочний годинник, трикутник (груша), перевернутий трикутник, прямокутник, коло (яблуко));
3. вказати найбільш подібний контур фігури;
4. обравши певну річ, натискаємо «створити образ»;
5. після завантаження, модель можна обертати на 360 градусів, збільшуючи та зменшуючи зображення при цьому;
6. потім, за бажанням, можна зробити модель максимально подібною на себе, змінивши риси обличчя, колір волосся та зачіску і т. д.

Після виконання усіх кроків, створену модель можна зберегти, для подальшого використання. За бажанням та потребою, можна вносити зміни.

Даний сервіс дозволяє користувачу отримати максимально наближене до реальності зображення того, як та чи інша річ виглядатиме на ньому. На відміну від підбору розміру за допомогою стандартної загальної розмірної сітки, що пропонується на сайті, враховуються особливості фігури, що дозволяє краще розуміти чи підходить річ та чи подобається те, як вона виглядає на клієнтові.

Для виконання даного проєкту потрібно залучити чимало ресурсів. Виконавцями такої роботи є розробники програмного забезпечення, фахівці з 3D-моделювання, дизайнери, стилісти, маркетологи. Очікувані результати від впровадження даного заходу розглянемо в таблиці 3.6 [39].

Таблиця 3.6 – Можливості впровадження онлайн-примірочних

Показник	Онлайн примірочна
1	2
Середня кількість повернень та негативних відгуків	менше 14% (певний відсоток все ж залишається, оскільки споживачеві може не сподобатись тканина та її вигляд в реальності,

Продовження таблиці 3.6

1	2
	також можливе незадоволення якістю пошиття та інші фактори)
Швидкість визначення розміру	Миттєво
Можливість визначення розміру без сантиметра	Так
Збереження даних для майбутньої покупки	Так
Примірка товару в мобільному телефоні	Зручно

Інтеграція комерційного сайту чи додатків брендів із сервісом онлайн-приміркою може збільшити кількість замовлень у 1,5 рази. За оцінками, 30% повернень на ринку електронної комерції відбуваються через те, що розмір виявився замалий, 22% – через те, що користувач придбав товар зовеликого розміру.

За даними модного бренду Rebecca Minkof, 65% користувачів з більшою ймовірністю робитимуть замовлення після взаємодії з товаром в доповненій реальності [40].

Єдиним недоліком віртуальних примірочних є те, що велика частина споживачів все ще надають перевагу більш традиційному шопінгу у фізичних магазинах. Для них важливо мати можливість доторкнутися до товару та відчути текстуру тканини. Консервативний тип споживачів не довіряє сучасним технологіям, коли справа стосується покупок, і не приймає рішення про покупку, поки не побачать себе в новому одязі перед справжнім дзеркалом.

Оскільки дещо важко розрахувати вартість розробки такого сервісу для корпорації «Inditex» тому, що тільки розробка додатку може коштувати від 10000 доларів та вимагати залучення великої кількості спеціалістів різного спрямування, ми

пропонуємо альтернативу впровадження даного заходу. Можна скористатись одразу готовим варіантом онлайн примірочної для сайту, звернувшись до компаній, які займаються такою діяльністю. Вартість найпопулярніших сервісів із широким функціоналом варіюється від 129 доларів до 549 доларів на місяць. Таким чином, корпорації не доведеться самотійно впроваджувати все з нуля і витратити більше ресурсів на розробку та підтримку додатку.

Підсумуємо, що віртуальні примірочні є дуже потужним маркетинговим інструментом, що значно покращує взаємодію з клієнтами та піднімає онлайн-шопінг на новий рівень. Процес вибору стає більш простішим, а підбір за розміром та іншими індивідуальними параметрами – більш точним.

Розробка онлайн примірочних постійно удосконалюється, стаючи доступнішою для більшого відсотка бізнесу. На наш погляд, помилково вважати, що ці технології потрібні тільки для сегменту преміум товарів чи відомих та популярних брендів. Будь-який інтернет-магазин може випробувати цю технологію, адже для цього не потрібно починати розробку з початку, можна скористатись уже доступними сервісами, які надають подібні послуги і зрозуміти як це вплине на забезпечення продажів та збільшення прибутку.

Отже, ми виявили основні проблеми в товарній політиці корпорації «Inditex Group», і відповідно до них визначили три основні напрями розвитку: перехід до концепції сталого розвитку, покращення сервісу та досвіду покупців онлайн, забезпечення комфортного шопінгу у фізичних магазинах брендів. Згідно до кожного напрямку було розроблено по 3-4 рекомендації.

Оцінивши доцільність впровадження кожного із запропонованих заходів, було виявлено, що першочерговими є рекомендації з удосконалення концепції сталого розвитку, а саме використання екологічно чистої сировини зі 100% бажаних джерел, зменшення споживання води на 25-28% та використання технологій рециклінгу води.

Як результат, корпорація до 2030 року зможе суттєво зменшити вплив на навколишнє середовище і, тим самим, віднайти нові сегменти споживачів, які за впровадження екологічних програм.

Іншим трендовим та прогресивним заходом ми зазначили впровадження віртуальних примірочних на комерційні онлайн-платформи брендів корпорації. Оскільки, за прогнозами, даний ринок лише розвивається і набирає обертів (середньорічний темп зростання на 13,44%) він може принести значний прибуток компанії та значно підвищити активність на її онлайн-платформах.

ВИСНОВКИ

1. В процесі виконання дипломної роботи, нами були досліджені теоретико-методичні основи управління товарною політикою підприємства. Підсумовуючи, товар – це складне та багатоаспектне поняття, яке містить ряд певних властивостей: має задовольнити потребу споживача та здатний обмінюватись на інші блага. Він є основою діяльності будь-якого комерційного підприємства і посідає ключове місце в комплексі маркетингу.

Під час аналізу визначення поняття «товарна політика» різними науковцями, ми дійшли до висновку, що найкраще його характеризує наступне. Товарна політика – це маркетингова діяльність, яка включає планування та здійснення сукупності заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг та створенню таких характеристик товару, які становлять постійну цінність для споживачів, а отже і в максимальному обсязі задовольняють ту чи іншу потребу.

Аналізуючи структуру та елементи управління товарною політикою, ми виявили, що вона обов'язково має бути орієнтована на ринок, гнучка і адаптивна, інтегруватись з іншими елементами комплексу маркетингу та спрямовуватись на створення цінності для клієнтів.

2. Було здійснено аналіз методичних аспектів щодо оцінки товарної політики. Вивчаючи теоретичні джерела, ми підсумували, що основним елементом здійснення розробки товарної політики є управління товарним асортиментом, його оптимізація та оновлення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому найбільш поширені методи дослідження товарної політики пов'язані саме з формуванням асортиментного портфеля. Серед них ми виділили: методи виявлення споживчих переваг, економічного аналізу, портфельного аналізу та аналізу ринкової частки.

Виявили, що найбільш поширеними методами дослідження є ABC-XYZ аналіз та матриця BCG. Охарактеризувавши кожен з них, підкреслили їх переваги та недоліки.

Обидва є простими та доступними для аналізу, але вимагають регулярного оновлення для точності даних та є дещо суб'єктивними.

3. У процесі здійснення характеристики діяльності корпорації «Inditex Group» було проведено загальний аналіз економічного стану, за результатами якого було виявлено, що компанія лише збільшила прибуток за останні роки та покращила всі показники діяльності. У 2023 році розмір чистого прибутку був найбільшим за останні 13 років (5,395 млн євро). Єдиним показником, з нашого дослідження, який має негативну тенденцію є зменшення працівників корпорації на 3,25% (3716 осіб).

Проаналізувавши організаційну структуру управління, виявлено практичну відсутність менеджерів середньої ланки. Це зумовлено специфікою горизонтальної структури, та тим, що кожен бренд корпорації має окремі команди управління та головні офіси для кожної ланки бізнесу.

При здійсненні моніторингу зовнішнього середовища, було виділено те, що ринок характеризується наявністю монополістичної конкуренції, зростанням сегменту електронної комерції та загалом є висококонкурентним. На ринку електронної комерції найбільшим конкурентом Inditex є бренд Shein, на ринку офлайн продажів – H&M.

Ми сформуваємо три основні тенденції ринку, які будуть актуальними найближчі роки: залучення покоління «зумерів» онлайн і поза ним, оскільки вони на 56% частіше здійснюють покупки офлайн, та на 38% - онлайн, ніж інші сегменти споживачів; впровадження технологій доповненої реальності та віртуальної покупки; поширення серед покоління «міленіалів» концепції сталої моди.

4. Оцінюючи складові маркетингової товарної політики корпорації та аналіз здійснення управління ними, ми підсумували, що товарна політика побудована на наступних принципах: швидкість та гнучкість; більше стилів одягу, але невеликі партії виробництва; вертикально інтегрований ланцюг постачання; постійне впровадження інновацій; якісний сервіс.

Досліджуючи бренди та їх позиціонування, виявили, що кожен з них орієнтується на різну аудиторію споживачів, що дозволяє охопити як можна більше сегментів. Найбільшу частку продажів серед брендів займає Zara (72,47%) – є флагманським брендом групи. Загалом корпорація має близько 5692 магазини по всьому світу (1811 бренду Zara).

Асортимент брендів корпорації характеризується великою широтою, глибиною та насиченістю. Товари виготовляються для жінок, чоловіків та дітей. Розмірна сітка – від xxs до xxxl, що можемо спостерігати на основі асортиментного розмежування бренду Zara.

Загалом корпорацією створюється близько 60 000 нових дизайнів та виготовляється приблизно 1,6 млрд одиниць продукції на рік, виробництво відбувається на 8271 фабриці.

5. Визначаючи оптимальні напрями покращення маркетингової товарної політики, ми проаналізували її актуальні проблеми: значний вплив на екологію, велика кількість запитань стосовно здійснення покупки, комфорт при здійсненні покупок у фізичних магазинах брендів. Відповідно до них, розробили «дерево рішень», охарактеризувавши вирішення кожної проблеми декількома способами.

Описавши як відбуватиметься впровадження заходів, для чого вони потрібні та наскільки є доцільними, ми дійшли до висновку, що найбільш актуальними є питання переходу до концепції сталого розвитку та впровадження на онлайн-платформах корпорації сервісу «онлайн-примірки».

6. Обґрунтувавши доцільність та ефективність запропонованих заходів, спрогнозували, що при правильному впровадженні удосконалення концепції сталого розвитку до 2030 року корпорація використовуватиме лише екологічно чисту сировину зі 100% бажаних джерел та до 2025 року зменшить споживання води на 25-28%. Як результат, Inditex зможе суттєво зменшити вплив на навколишнє середовище і, тим самим, віднайти нові сегменти споживачів, які за впровадження екологічних програм.

Визначили, що впроваджуючи технологію віртуальної примірки одягу, корпорація може скоротити кількість повернень та незадоволених відгуків майже вдвічі (оскільки, 30% повернень на ринку електронної комерції відбуваються через те, що розмір виявився замалий, 22% – через те, що користувач придбав товар зовеликого розмір), значно підвищити конверсію та використовувати аналітику сервісу для покращення асортименту товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика: підручник. – Київ: КНЕУ, 2002. 266 с.
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12, ч. 1. С. 6-9.
3. Ольшанська М. В., Фаль Ю. А. Удосконалення визначення поняття «товар» в обліковому аспекті для торгових підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. Випуск 1-2. С. 32-39.
4. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. – Суми, 2005. 234 с.
5. Товар як елемент маркетингу: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1522100150009/marketing/tovar_element_marketingu#google_vignette (дата звернення 02.03.2024).
6. Класифікація товарів. *Маркетинг*: веб-сайт. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5/5-3-класифікація-товарів> (дата звернення 02.03.2024).
7. Черпаха Є. В. Маркетингова складова товарної політики підприємства. ХНЕУ. 2013
8. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка і суспільство. Сер. Маркетинг*. 2022. № 39.
9. Карпенко В.Л. Генезис поняття «маркетингова товарна політика» у вітчизняній економічній літературі. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки*. 2011. №6, Т. 2. С. 62-65.

10. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений. Сер. Економічні науки*. 2022. №4. С. 75-79.
11. Дячков Д.В., Потапук І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Сер. Економіка та управління підприємствами*. 2020. №4. С. 46-51.
12. Лісений Є.В., Дяченко Ю.І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка і суспільство. Сер. Маркетинг*. 2021. Вип. 32.
13. Лялюк А. М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк, 2022. 104 с.
14. Холодний Г.О., Холодна Ю.Є. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка і суспільство. Сер. Маркетинг*. 2023. Вип. 53.
15. Бренд та бренд-платформа у сучасному маркетингу. *Dinanta marketing*: веб-сайт. URL: <https://dinanta.com/blog/what-is-brand-and-branding> (дата звернення 19.03.2024).
16. Управління товаром: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1061021841744/marketing/upravlinnya_tovarom (дата звернення (19.03.2024)).
17. Євченко Ю.М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. *Економіка і суспільство. Сер. Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 7. С. 307-312.
18. Мішустіна Т.С., Чехранова Т.О. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації. *Ефективна економіка*. 2014. №5.
19. ABC та XYZ аналіз. *Торгсофт*: веб-сайт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/gid-po-torgsoft/abc-i-xyz-analiz-v-torgsoft/> (дата звернення 27.03.2024).

20. BCG матриця: Ефективне управління асортиментом мережі: веб-сайт. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/bcg-matrix-efficient-chain-assortment-management> (дата звернення 27.03.2024).
21. Inditex Group annual report 2023: веб-сайт. URL: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/9673b05d-e761-4558-8e1a-8c4f38344628/Inditex_Group_Annual_Report_2023.pdf?t=1710506486195 (дата звернення 27.05.2024)
22. Захарова О.В., Проданова Л.В., Клівак О.О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу Inditex. *Економіка і організація управління*. 2019. №4. С. 21-28.
23. Statista: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення 02.06.2024).
24. Inditex. Офіційний сайт: веб-сайт. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home> (дата звернення 02.06.2024).
25. Fast Fashion Market Size, Share, Industry Analysis, Trends, Growth, Forecasts, 2030: веб-сайт. URL: <https://www.zionmarketresearch.com/report/fast-fashion-market> (дата звернення 23.04.2024).
26. H&M Group. Офіційний сайт: веб-сайт. URL: <https://hmgroup.com> (дата звернення 28.04.2024).
27. The Future Of Fashion Retail - Key Trends: веб-сайт. URL: <https://blog.fordeercommerce.io/the-future-of-fashion-retail-key-trends/> (дата звернення 04.05.2024).
28. Inditex brand offer strategies: веб-сайт. URL: <https://go.lectra.com/rs/448-ANF-726/images/Retviews-Inditex-Report-EN.pdf> (дата звернення 15.05.2024).
29. Inditex Beyond Zara: List Of Brands Owned By Inditex Group: веб-сайт. URL: https://thebrandhopper.com/2023/08/10/inditex-beyond-zara-list-of-brands-owned-by-inditex-group/#1_Zara (дата звернення 15.05.2024).

30. ZARA. Офіційний сайт: веб-сайт. URL: <https://www.zara.com/ua/> (дата звернення 02.06.2024).
31. Полковниченко С.О., Коровінченко М.С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №6.
32. 17 Most Worrying Textile Waste Statistics & Facts. *The round up*: веб-сайт. URL: <https://theroundup.org/textile-waste-statistics/> (дата звернення 02.06.2024).
33. By 2030, the fashion industry will be obsessed with sustainable practices: веб-сайт. URL: <https://www.sustainability.vic.gov.au/news/news-articles/by-2030-the-fashion-industry-will-be-obsessed-with-sustainable-practices> (дата звернення 02.06.2024).
34. Усе, що вам потрібно знати про швидку моду: веб-сайт. URL: <https://sinocomfort.com/uk/blog/everything-you-need-to-know-about-fast-fashion/> (дата звернення 28.05.2024).
35. Fast Fashion and Its Environmental Impact: веб-сайт. URL: <https://earth.org/fast-fashions-detrimental-effect-on-the-environment/> (дата звернення 28.05.2024).
36. Маркування товару: що має бути на пакованні. *Торгсофт*: веб-сайт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/markuvannja/> (дата звернення 29.05.2024).
37. \$16.819 Billion Ethical Fashion Global Market Opportunities and Strategies to 2032 Featuring Eileen Fisher, LVMH, Levi Strauss & Co, H&M Conscious, & Reformation. *Research and markets*: веб-сайт. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/03/03/2620253/28124/en/16-819-Billion-Ethical-Fashion-Global-Market-Opportunities-and-Strategies-to-2032-Featuring-Eileen-Fisher-LVMH-Levi-Strauss-Co-H-M-Conscious-Reformation.html> (дата звернення 31.05.2024).
38. Global Sustainable Fashion Market to Hit \$33.05 billion by 2030, at a CAGR of 22.9%, says Coherent Market Insights. *Research and markets*: веб-сайт. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/04/08/2859070/0/en/Global-Sustainable-Fashion-Market-to-Hit-33-05-billion-by-2030-at-a-CAGR-of-22-9-says-Coherent-Market-Insights.html> (дата звернення 31.05.2024).

39. Віртуальна примірочна для інтернет-магазинів одягу та взуття. *Looksize*: веб-сайт. URL: <https://www.looksize.com/ua> (дата звернення 02.06.2024).
40. Віртуальні примірочні: веб-сайт. URL: <https://marketing.link/uk/virtualni-prymirochni/> (дата звернення 02.06.2024).
41. Філатова Л.С., Волчкович А.П. Дослідження ринку одягу та його структурних елементів, зокрема сегменту «mass market». 2024 рік: *матеріали LIII Всеукр. наук.-технічн. конф.* Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/21000>
42. Волчкович А.П. Товарна політика підприємства та особливості її управління. 2024 рік: матеріали конф. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи.* Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21395>

ДОДАТКИ

96

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Завдання роботи: «Управління товарною політикою підприємства (на прикладі
корпорації «Inditex Group»)»
Тип роботи: бакалаврська дипломна робота
Розділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 94,5% Схожість 5,5%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Волчкевич А. П.

Керівник роботи

(підпис)

Філатова Л. С.

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

корпорації «Inditex Group»

за 2022-2023 роки

Consolidated income statement – консолідований звіт про фінансові результати

(Amounts in millions of euros)	(Notes)	2023	2022
Net sales	(4)	35,947	32,569
Cost of sales	(5)	(15,186)	(14,011)
GROSS PROFIT		20,762	18,559
		57.8 %	57.0 %
Operating expenses	(6)	(10,853)	(9,867)
Other losses and income, net	(7)	(59)	(43)
GROSS OPERATING PROFIT (EBITDA)		9,850	8,649
Other results	(33)	-	(231)
Amortisation and depreciation	(8)	(3,041)	(2,899)
NET OPERATING PROFIT (EBIT)		6,809	5,520
Financial results	(9)	(11)	(214)
Results of companies accounted for using the equity method	(18)	72	53
PROFIT BEFORE TAXES (PBT)		6,870	5,358
Income tax	(25)	(1,475)	(1,211)
NET PROFIT		5,395	4,147
NET PROFIT ATTRIBUTABLE TO NON-CONTROLLING INTERESTS		14	17
NET PROFIT ATTRIBUTABLE TO THE PARENT		5,381	4,130
EARNINGS PER SHARE, euros	(10)	1.729	1.327

Consolidated statement of comprehensive income – консолідований звіт про сукупний дохід

(Amounts in millions of euros)	(Notes)	2023	2022
Net profit		5,395	4,147
Items that will be reclassified to the income statement in future years			
Other comprehensive income recognised directly in equity:			
Translation differences related to financial statements of foreign operations		(40)	126
Cash flow hedges			
Profit	(26)	-	-
Loss	(26)	(1)	(14)
Tax effect		(1)	2
Total		(42)	114
Transfers to the income statement:			
Cash flow hedges			
Profit	(26)	14	(6)
Loss	(26)	-	-
Tax effect		(2)	2
Total		12	(4)
Total comprehensive income for the period		5,365	4,257
Total comprehensive income attributable to:			
Equity holders of the Parent		5,351	4,240
Non-controlling interests		14	17
Total comprehensive income for the year		5,365	4,257

Consolidated Balance Sheet – консолідований баланс

(Amounts in millions of euros)	(Notes)	31/01/2024	31/01/2023
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS		16,719	15,344
Rights of use	(16)	5,097	4,910
Other intangible assets	(15)	1,223	810
Goodwill	(17)	197	193
Property, plant and equipment	(14)	8,337	7,591
Investment property		24	24
Financial investments	(18)	398	334
Other non-current assets	(19)	269	278
Deferred tax assets	(25)	1,174	1,203
CURRENT ASSETS		16,016	14,639
Non-current assets held for sale	(33)	-	183
Inventories	(13)	2,966	3,191
Trade and other receivables	(12)	1,038	851
Income tax receivable	(25)	483	238
Other current assets		100	85
Other financial assets	(26)	7	8
Current financial investments	(21)	4,415	4,522
Cash and cash equivalents	(21)	7,007	5,561
TOTAL ASSETS		32,735	29,983
EQUITY AND LIABILITIES			
EQUITY		18,672	17,033
Equity attributable to the Parent		18,642	17,008
Equity attributable to non-controlling interests		30	25
NON-CURRENT LIABILITIES		5,126	4,813
Provisions	(22)	362	283
Other non-current liabilities	(23)	248	222
Financial debt	(21)	-	-
Non-current lease liability	(16)	4,123	3,924
Deferred tax liabilities	(25)	394	385
CURRENT LIABILITIES		8,937	8,137
Financial debt	(21)	16	13
Other financial liabilities	(26)	26	46
Current lease liability	(16)	1,428	1,517
Income tax payable	(25)	395	264
Trade and other payables	(20)	7,072	6,297
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		32,735	29,983

Consolidated statement of cash flows – консолідований звіт про рух грошових коштів

(Amounts in millions of euros)	(Notes)	2023	2022
Profit before taxes and non-controlling interest		6,870	5,358
Adjustments to profit			
Amortisation and depreciation	(8)	3,041	2,899
Provisions for impairment		24	28
Results from companies consolidated by equity method	(18)	(72)	(53)
Lease financial expenses	(9)	196	116
Others		125	170
Income tax paid		(1,460)	(1,176)
Funds from operations		8,723	7,343
Variation in assets and liabilities			
Inventories		130	(193)
Receivables and other current assets		(341)	(58)
Current payables		154	(418)
Changes in working capital		(56)	(669)
Cash flows from operating activities		8,667	6,674
Payments relating to investments in intangible assets		(473)	(388)
Payments relating to investments in property, plant and equipment		(1,399)	(1,027)
Collections relating to investments in other financial investments		78	27
Payments relating to investments in other financial investments		(17)	(3)
Payments relating to investments in other assets	(19)	(17)	(18)
Collections relating to investments in other assets	(19)	11	54
Changes in current financial investments		107	(2,148)
Cash flows from investing activities		(1,709)	(3,504)
Payments relating to non-current financial debt		(1)	(1)
Payments relating to acquisition treasury shares		-	(61)
Changes in current financial debt		4	(17)
Lease payments fixed charge		(1,733)	(1,621)
Dividends		(3,744)	(2,914)
Cash flows used in financing activities		(5,473)	(4,614)
Net increase in cash and cash equivalents		1,484	(1,443)
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	(21)	5,561	7,021
Effect of exchange rate fluctuations on cash and cash equivalents		(38)	(17)
Cash and cash equivalents at the end of the year	(21)	7,007	5,561

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
КОРПОРАЦІЇ «INDITEX GROUP»))»

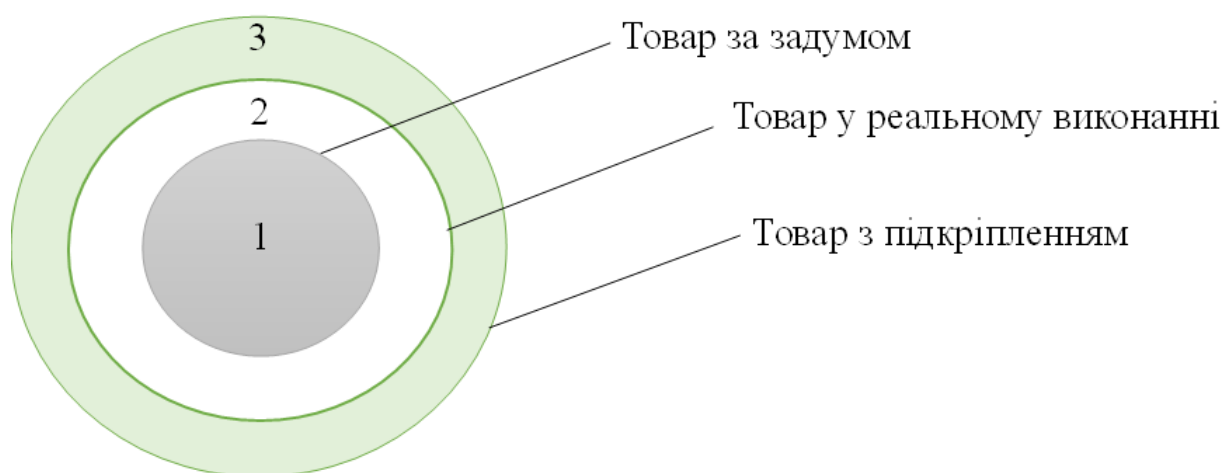


Рисунок 1 – Три рівні товару у маркетингу

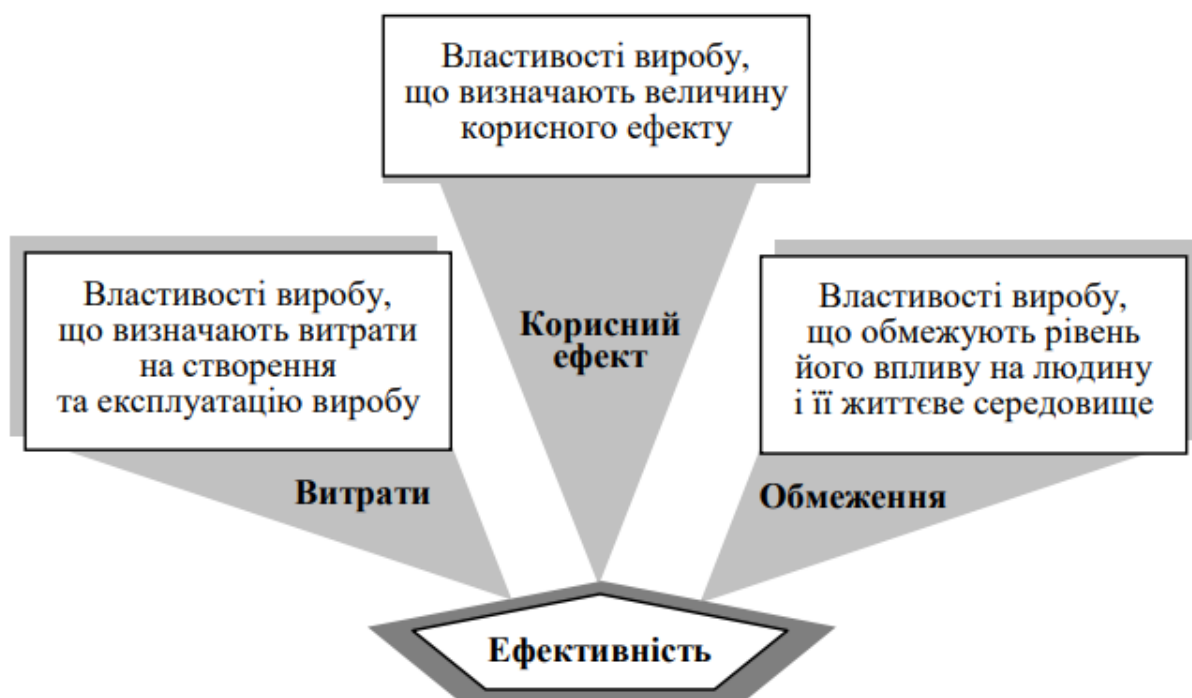


Рисунок 2 – Сукупність властивостей товару, що впливають на ефективність його споживання



Рисунок 3 – Класифікація товарів

Таблиця 1 – Класифікація товарів широкого вжитку

Вид товару	Характеристика товару	Підвид товару	Особливості купівлі
1	2	3	4
Товари повсякденного попиту	Товари, які купуються часто, без особливих роздумів	Товари постійного попиту	Купівля здійснюється регулярно
		Товари імпульсивної купівлі	Купівля здійснюється без особливих роздумів
		Товари для екстрених випадків	Купівля здійснюється при виникненні термінової необхідності або активної пропозиції
Товари попереднього вибору	Товари, які порівнюють між	Подібні товари	Головним критерієм для здійснення купівлі є ціна

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Товари попереднього вибору	собою при здійсненні вибору та купівлі за певними характеристиками	Відмінні товари	Головним критерієм для здійснення купівлі є асортимент продукції та активність торгового персоналу
Товари особливого попиту	Товари, що наділені унікальними характеристиками та окремі марочні товари	Покупці готові затратити додаткові зусилля для пошуку таких товарів і вони чітко усвідомлюють за що платять гроші	
Товари пасивного попиту	Товари, про які покупець або не знає, або не має за мету їх купівлю	Товари вимагають здійснення значних зусиль у просуванні	

Таблиця 2 – Тракткування поняття «маркетингова товарна політика» зарубіжними та вітчизняними науковцями

Автор	Тракткування поняття «маркетингова товарна політика»
1	2
Розуміння поняття зарубіжними дослідниками	
Ф. Котлер	Це комплекс рішень, пов'язаних з формуванням ефективної виробничої програми підприємства, орієнтованої на ринок. Це «серце маркетингу», оскільки саме товари забезпечують конкурентну позицію компанії та її розвиток [7].

Продовження таблиці 2

Д. Кревенс	Це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на постановку і досягнення бізнес-цілей, які включають: асортиментну політику, виведення на ринок нового товару або групи товарів, модернізація існуючих товарів або виведення їх з ринку [7].
Розуміння поняття вітчизняними дослідниками	
В. Я. Кардаш	Це набір інструментів впливу на споживачів за допомогою товару [9].
В. А. Руденко О. А. Сергієнко	Це комплекс знань стратегічного менеджменту, тобто розробка і побудова відповідних стратегій, які є ефективними на всіх етапах життєвого циклу [8].
О. С. Сенишин О. В. Кривешко	Це комплекс заходів щодо формування конкурентних переваг і створення товарів, які задовольняють потреби споживачів і забезпечують підприємству необхідний прибуток [8].
С. М. Ілляшенко	Це маркетингова діяльність підприємства, що пов'язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів, а також формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку [7].

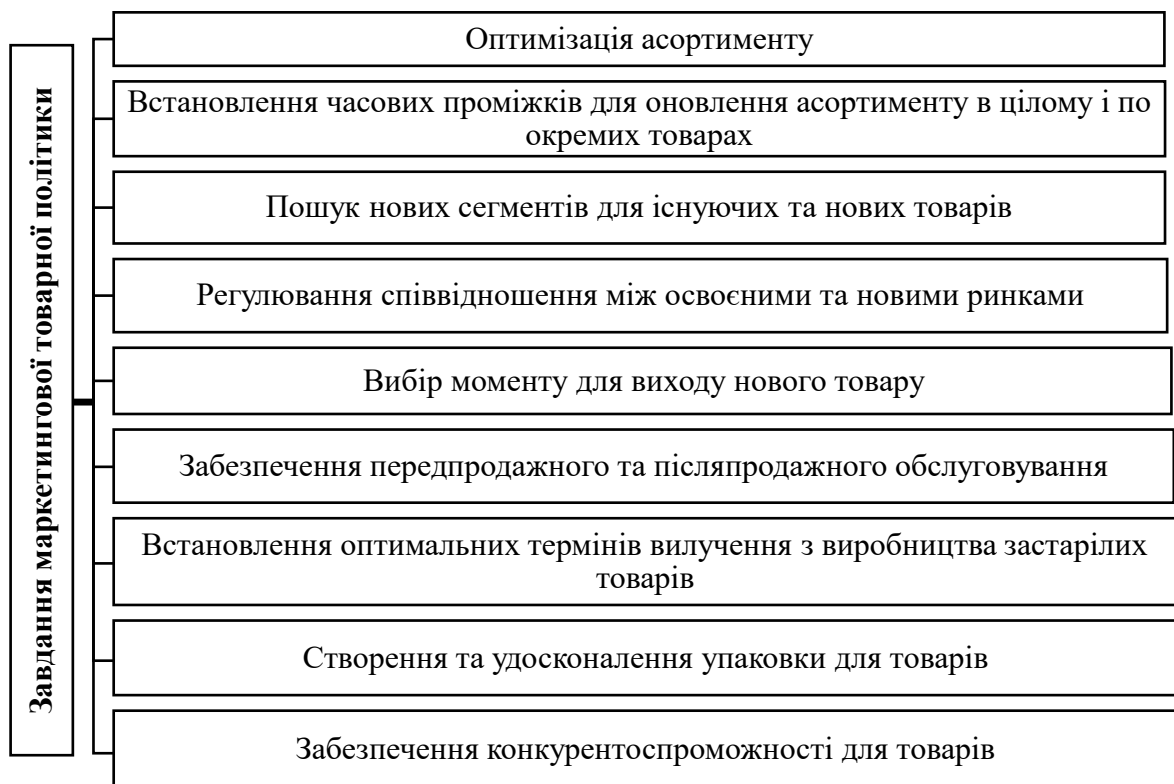


Рисунок 4 – Завдання маркетингової товарної політики

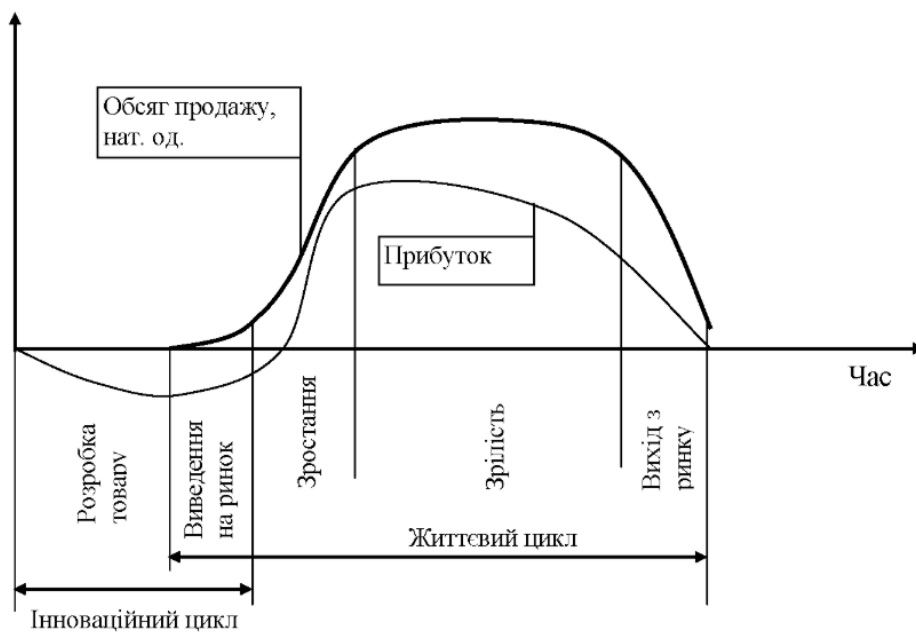


Рисунок 5 – Етапи життєвого циклу товару

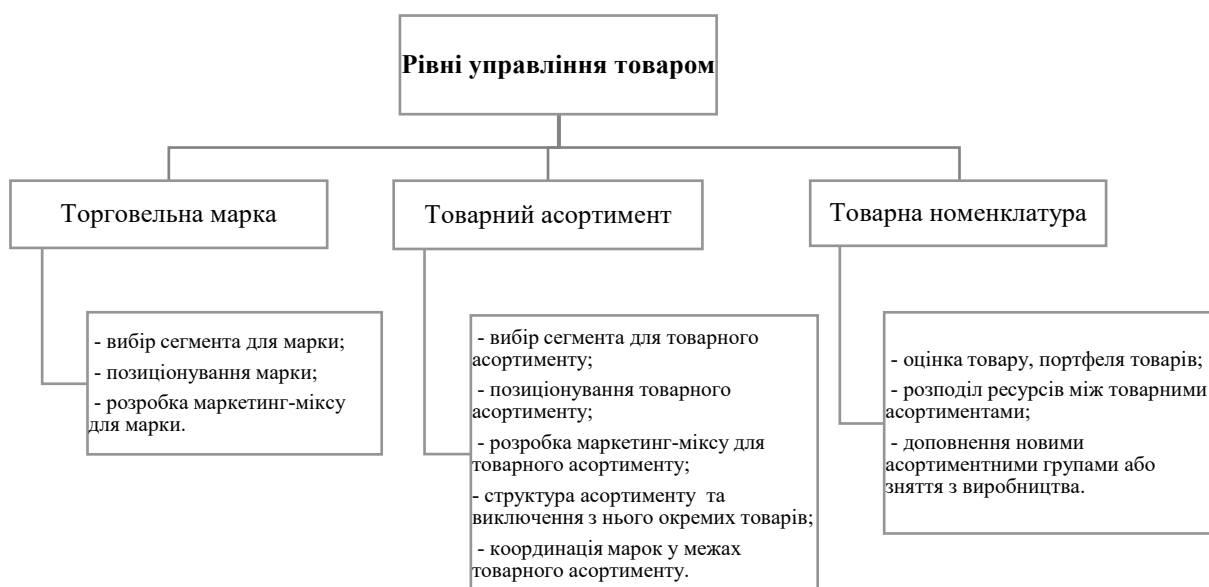


Рисунок 6 – Система управління товаром

Таблиця 3 – Класифікація методів формування та управління асортиментом продукції на підприємстві

Назва групи	Методи, що входять до групи
1	2
Методи виявлення споживчих переваг	- модель Розенберга; - багатомірні методи (факторний та кластерний аналіз); - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою;
Методи економічного аналізу	- ABC-XYZ-аналіз; - метод Дібба-Сімкіна; - матриця Маркон; - методи лінійного програмування;

Продовження таблиці 3

1	2
Методи портфельного аналізу	- матриця BCG; - матриця General Elektrik або McKinsey; - матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; - матриця розробки товару; - матриця «Товар-ринки» за І. Ансофом; - матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; - матриця «Ціна-якість»; - матриця «Якість й вертикальна інтеграція»;
Методи аналізу ринкової ситуації	- SWOT-аналіз; - концепція життєвого циклу товару; - концепція кривої попиту; - модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

	X	Y	Z
A	високий товарообіг та стабільний продаж	високий товарообіг, нестабільний продаж	високий товарообіг, низька прогнозованість продажів
B	високий товарообіг та стабільний продаж	високий товарообіг, нестабільні продажі	високий товарообіг, низька прогнозованість продажів
C	стабільна періодичність замовлення (виготовлення) товару	стабільна періодичність замовлення (виготовлення) товару, коливання попиту	нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення

Рисунок 7 – Матриця ABC-XYZ

Таблиця 4 – Переваги та недоліки методів оцінки асортименту товарів

Метод	ABC-XYZ аналіз	матриця BCG
1	2	3
Переваги	Універсальність, простота, адаптивність, підвищення точності прогнозування попиту на продукцію, можливість оптимізації ресурсів і фінансових витрат, підвищення ефективності управління запасами.	Простота та доступність, стратегічна орієнтація, поєднання аналізу портфеля з моделлю життєвого циклу товару.
Недоліки	Необхідність регулярного проведення аналізу, неточність, через неможливість отримати повне уявлення про перебіг процесів, у які залучені досліджуванні об'єкти.	Ігнорування внутрішніх факторів, спрощеність, суб'єктивність оцінок.

Таблиця 5 – Кількість магазинів корпорації Inditex у світі [21]

	Під керівництвом компанії	Франшизи	Всього
Іспанія	1120	37	1157
Решта Європи	2467	160	2627
Америка	602	172	774
Решта світу	400	734	1134
Всього	4589	1103	5692

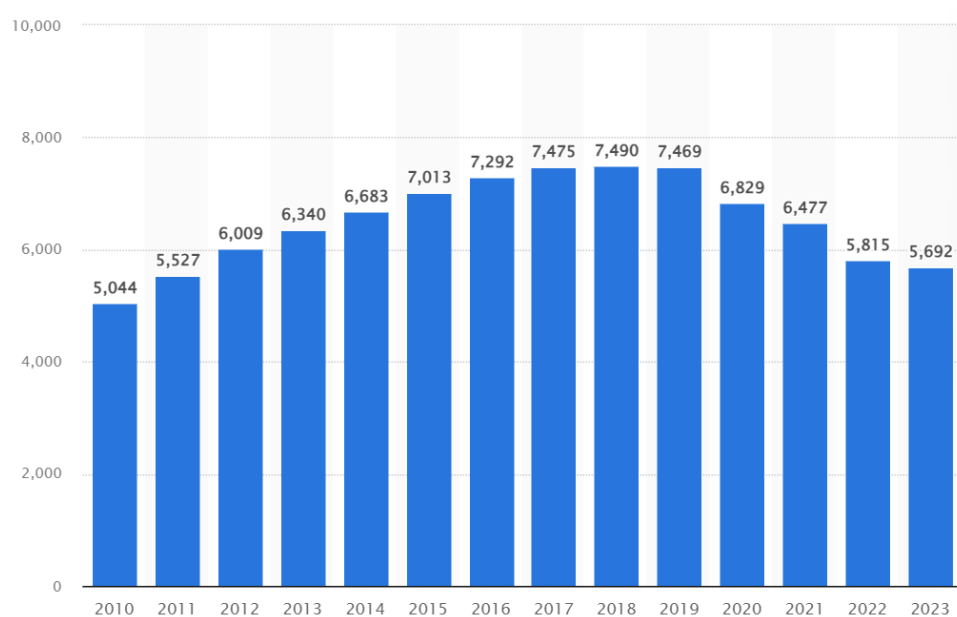


Рисунок 8 – Кількість магазинів Inditex з 2010 по 2023 роки

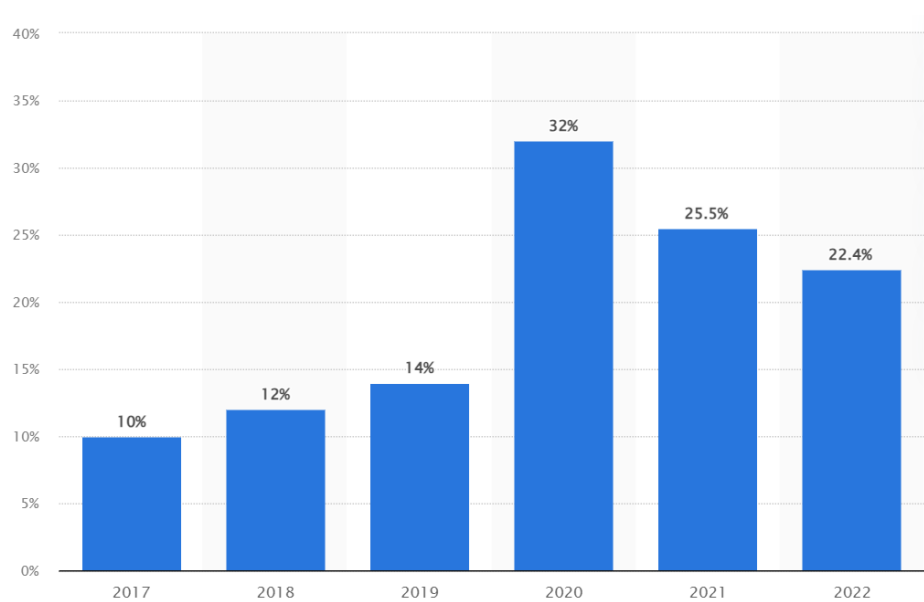


Рисунок 9 – Відсоток доходів від електронної комерції Inditex Group за 2017-2022 роки

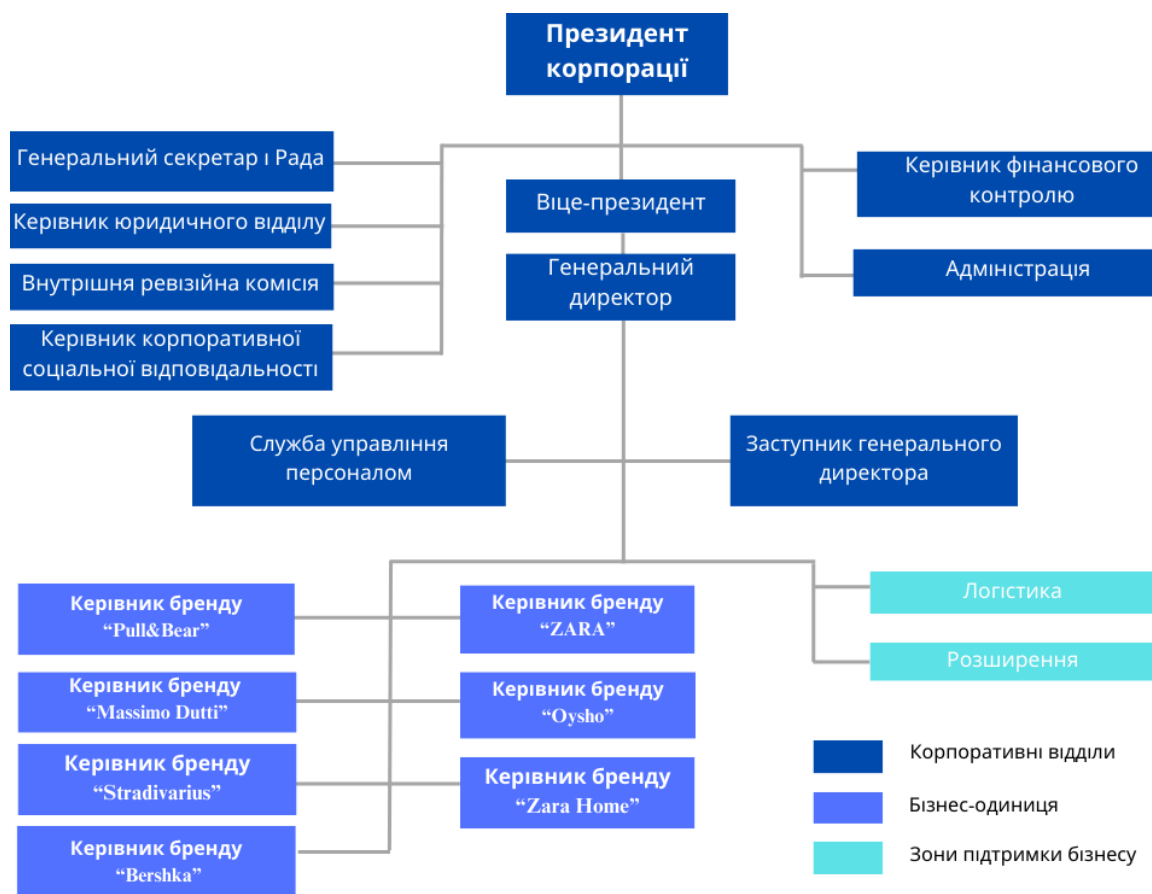


Рисунок 10 – Загальна організаційна структура управління корпорації «Inditex Group»

Таблиця 6 – Загальні показники діяльності корпорації «Inditex»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5
Загальна вартість майна підприємства, млн. євро	29,983	32,735	2,752	9,18
Необоротні активи, млн. євро	15,344	16,719	1,375	8,96

Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5
Оборотні активи, млн. євро	14,639	16,016	1,377	9,4
Власний капітал, млн. євро	17,033	18,672	1,639	9,62
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. євро	32,569	35,947	3,378	10,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. євро	14,011	15,186	1,175	8,39
Валовий прибуток, млн. євро	18,559	20,762	2,203	11,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. євро	6,674	8,667	1,993	29,86
Фінансовий результат до оподаткування, млн. євро	5,358	6,870	1,512	28,22
Чистий прибуток, млн. євро	4,147	5,395	1,248	30,09
Чисельність персоналу, осіб	164 997	161 281	-3716	-7,75

Таблиця 7 – Динаміка економічних показників корпорації «Inditex Group»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	1,79	1,79	0	0
Коефіцієнт фінансової автономії	0,57	0,57	0	0
Коефіцієнт рентабельності активів	13,8%	16,5%	2,7%	19,57

Продовження таблиці 7

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	24,3%	28,9%	4,6%	18,93
Коефіцієнт рентабельності продаж	56,98%	57,76%	0,78%	1,37
Коефіцієнт рентабельності витрат	61,7%	64,9%	3,2%	5,19
Коефіцієнт оборотності активів, об	1,09	1,09	0	0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об	1,91	1,93	0,02	1,05

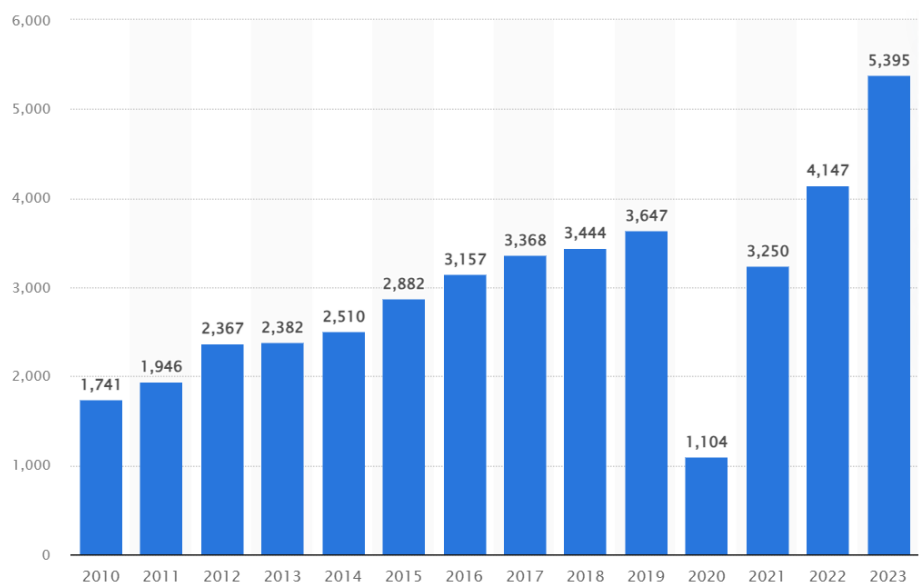


Рисунок 11 – Чистий прибуток корпорації «Inditex» за 2010-2023 роки (млн. євро)

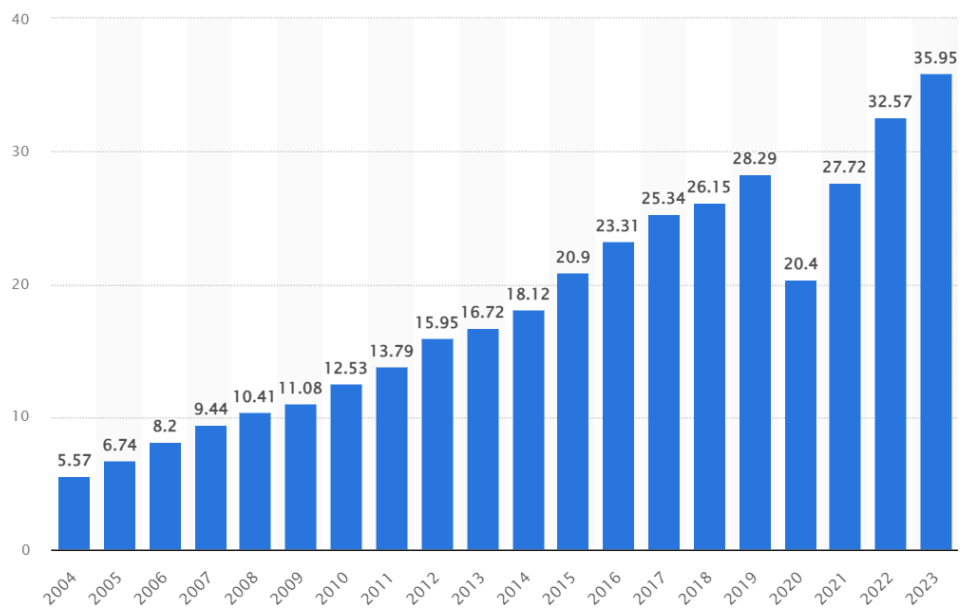


Рисунок 12 – Обсяги доходу від продажів корпорації «Inditex» за 2004-2023 роки
(млрд. євро)

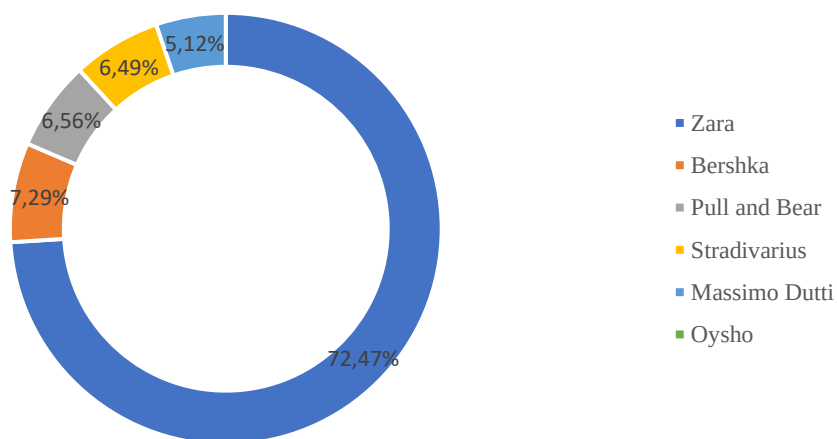


Рисунок 13 - Частка продажів Inditex Group у світі у 2023 році за брендами

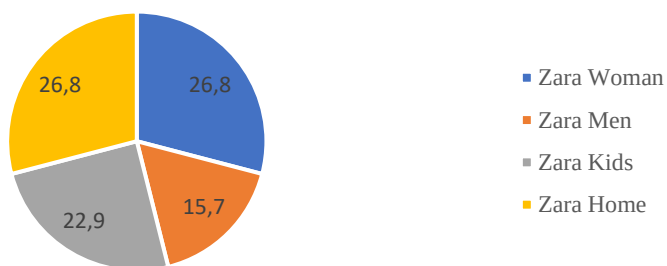


Рисунок 14 – Частки відділів бренду ZARA



Рисунок 15 – Логотипи брендів корпорації «Inditex»

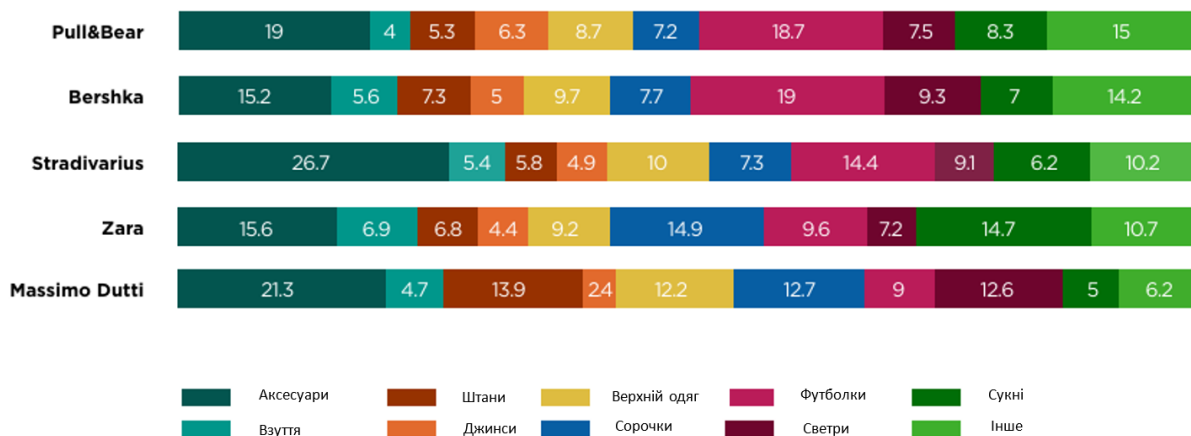


Рисунок 16 – Асортимент-мікс корпорації «Inditex» за 2019-2022 роки, %

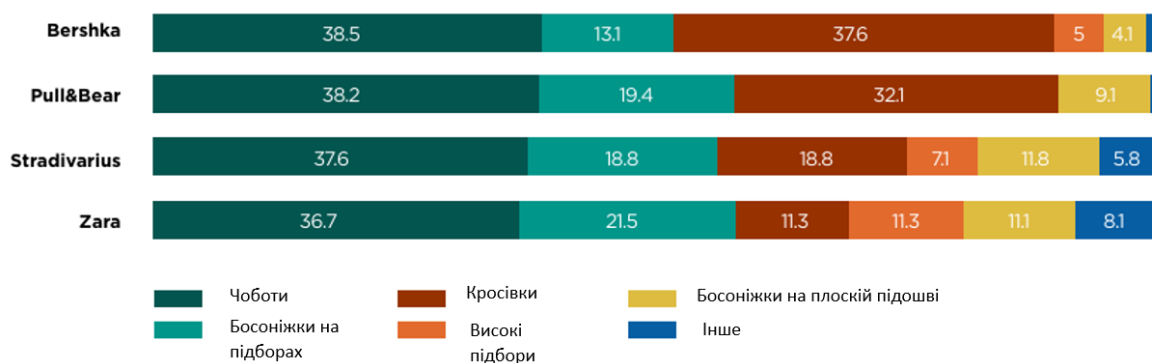


Рисунок 17 – Асортимент-мікс жіночого взуття корпорації «Inditex» 2019-2022 роки,
%

Таблиця 8 – Асортиментне розмежування одягу бренду Zara

Широта асортименту	Варіації товару	Кількість моделей	Кольори	Розміри
1	2	3	4	5
футболки, худі	короткий рукав, без рукавів, з принтом, зі стразами, круглий комір, v-подібний виріз, піднятий комір;	622	Широка палітра кольорів	XS-XXL
Сорочки	блузи, сорочки льон, сорочки сатин, з принтом, обрізані, у смужку тощо;	556	Широка палітра кольорів	XS-XXL
Штани	висока посадка, базові моделі, спортивні штани, wide legs, діловий стиль;	717	Широка палітра кольорів	XS-XXXL
верхній одяг (блейзери, пальта, тренчі, верхні сорочки, куртки, бомпери)	денім, байкерські, шкіряні куртки, обрізані, укорочені, текстуровані, водонепроникні куртки, у смужку, відкриті та двобортні блейзери тощо;	557	Широка палітра кольорів	XS-XXL
Штани	висока посадка, базові моделі, спортивні штани, wide legs, діловий стиль;	717	Широка палітра кольорів	XS-XXXL

Продовження таблиці 8

верхній одяг (блейзери, пальта, тренчі, верхні сорочки, куртки, бомпери)	денім, байкерські, шкіряні куртки, обрізані, укорочені, текстуровані, водонепроникні куртки, у смужку, відкриті та двобортні блейзери тощо;	557	Широка палітра кольорів	XS-XXL
джинси	висока/низька/середня посадка, прямі/широкі/вузькі/розкльошені штанини тощо;	367	Широка палітра кольорів	XS- XXXL
сукні	міді, максі, короткі, комбінезони, сукні-сорочки, атласні, з принтом;	910	Широка палітра кольорів	XXS- XXL
шорти	денім, смугасті, шорти-боксери, велосипедки, шорти-спідниця, бермуди, в смужку, з принтом тощо;	291	Широка палітра кольорів	XXS- XXXL
топи, боді	без рукавів, в'язані, кроп-топ, з бантами, для вечірок, з довгим рукавом	999	Широка палітра кольорів	XS-XXL
купальники	відкриті, закриті, моделюючі, з принтами, однотонні, в рубчик, асиметричні, в смужку, зі зборками тощо.	216	Широка палітра кольорів	XS-XL

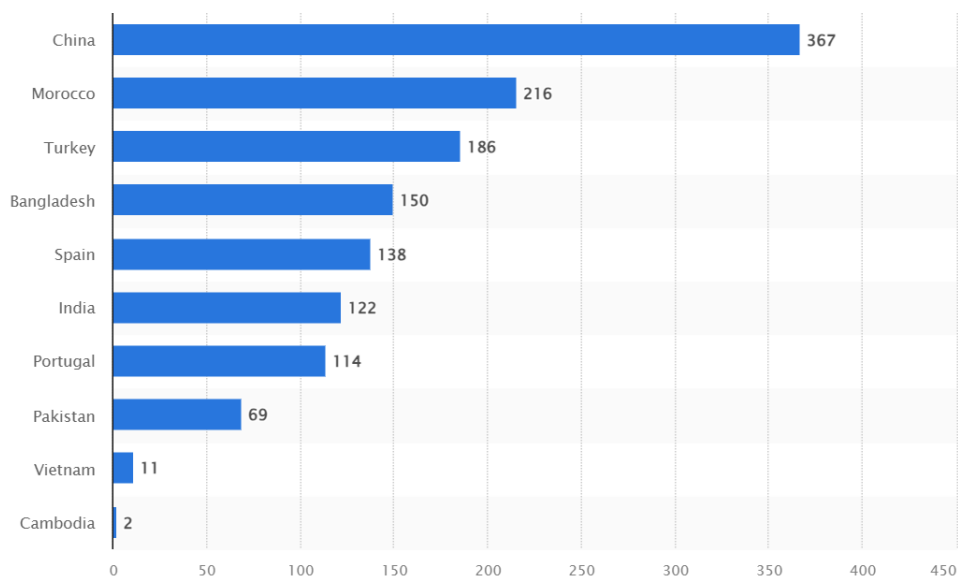


Рисунок 18 – Кількість фабрик-постачальників продукції Inditex Group

Таблиця 9 – Сировина, яка використовується для виробництва одягу Inditex

Сировина	Обсяг використання (в тоннах)	Відсоток від загальної кількості тонн сировини
Бавовна	277,831	43%
штучні целюлозні волокна	52,511	8%
Поліестер	165,956	26%
Льон	13,141	2%
інші види сировини	136,183	21%
Загалом	645,623	100%

Таблиця 10 – Рівень обслуговування клієнтів у 2022-2023 році [21]

Бренд	2023 рік			2022 рік		
	Кількість контактів	Рівень обслуговування	Кількість виконаних послуг	Кількість контактів	Рівень обслуговування	Кількість виконаних послуг
Zara	33,880,077	98%	33,226,717	30,912,182	98%	30,255,700

Продовження таблиці 10

Zara Home	2,125,901	98%	2,080,181	2,210,179	98%	2,172,645
Pull& Bear	2,017,911	96%	1,938,711	2,009,604	98%	1,960,396
Massimo Dutti	2,609,950	99%	2,591,799	3,085,342	99%	3,049,565
Bershka	2,486,545	94%	2,341,947	2,577,340	98%	2,520,885
Stradivarius	2,432,427	98%	2,384,001	2,280,492	97%	2,223,326
Oysho	893,573	99%	880,365	842,844	99%	833,635
Загалом	46,446,384	98%	45,443,721	39,768,580	98%	38,866,749



Рисунок 19 – Вплив індустрії моди на навколишнє середовище

Таблиця 11 – Типи справ, що розглядались корпорацією

Типи справ, що розглядались	2023	2022
1	2	3
Попередня покупка (наявність товару, спеціальні колекції, кастомізація, оформлення замовлення, екологічність тощо)	19,5%	22,7%
Після покупки (статус замовлення, відправлення, терміни доставки, обмін та повернення тощо)	76,4%	72,3%
Обслуговування клієнтів (обліковий запис клієнта, веб-додаток, соціальні мережі тощо)	4,1%	4,8%
Скарги (включаючи будь-які відгуки клієнтів, а також офіційні скарги)	0,02%	0,2%

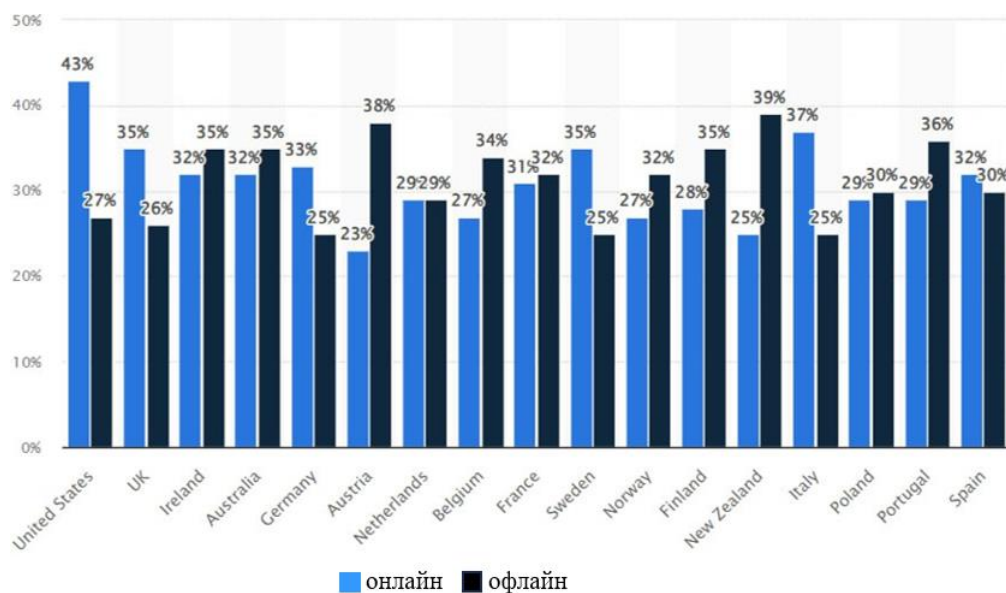


Рисунок 20 – Частки споживачів, які бажають здійснювати покупки онлайн та офлайн, за країнами

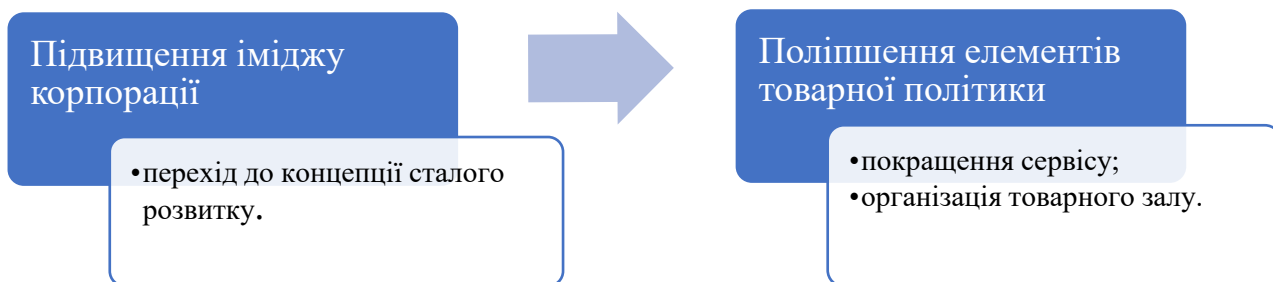


Рисунок 21 – Стратегічні напрями розвитку корпорації «Inditex Group»



Рисунок 22 – Дерево рішень для корпорації «Inditex Group»

Таблиця 12 – Основні знаки екомаркування товарів

Зображення	Назва	Особливості
1	2	3
	Знак переробки	Даний символ звертає увагу, на те, що упаковка виготовлена з вторинної сировини і, після використання, її можна повторно переробити. Усередині трикутника вказується одна чи дві цифри, що пояснюють тип матеріалу, використаного для пакування (20-39 – папір та картон; 60-69 – тканини й текстиль).
	Зелена стрічка Мебіуса	Міжнародний символ, що означає, що товар підлягає вторинній переробці.
	Зелена крапка	Цей символ свідчить про те, що виробник взяв на себе обов'язок щодо переробки відходів після завершення терміну експлуатації товару та зробив фінансовий внесок для підтримки збору, переробки та відновлення цих відходів. Активно діє на території 15 країн-членів ЄС.

Таблиця 13 – Обґрунтування пропозицій щодо концепції сталого розвитку «Inditex»

Назва пропозиції	Мотиви впровадження	Аргументи щодо доцільності	Результат
1	2	3	4
Розширення платформи Zara Pre-Owned та впровадження	Зменшити кількість викинутого одягу; допомогти малозабезпеченим верствам населення (через програму пожертвування);	Щорічно 92 млн тонн одягу потрапляє на звалища. 20% текстилю збирають для повторного використання	Скорочення обсягу текстильних відходів на 8-10%.

Продовження таблиці 13

1	2	3	4
програм збору одягу	продовжити життєвий цикл товарів.	або переробки у всьому світі. 1% переробляється на новий одяг [32].	
Використання екологічно чистої сировини	Зменшити відсоток викидів в навколишнє середовище; забезпечити споживачів якісними та безпечними матеріалами; зменшити кількість речей, виготовлених із синтетичних тканин; залучити екосвідомих споживачів	60% викидів, зумовлені видобутком та обробкою сировини. 21% споживачів вважають екологічність одягу найважливішою характеристикою [23].	Використання 100% сировини з бажаних джерел (льон, бавовна, перероблений поліестер). Залучення нового сегменту споживачів.
Зменшення споживання води та хімікатів	Знизити вплив на водні ресурси та навколишнє середовище; впровадити рециклінг води;	Для виготовлення однієї бавовняної сорочки потрібно близько 3000 літрів води, для пари джинсів – 7500 літрів.	Зниження на 25-28% споживання води.
Зображення товарних знаків про утилізацію на пакуванні	Інформувати споживачів про правильність утилізації; нагадувати про важливість переробки та стимулювати до цього.	3 млн т пакувальних матеріалів від індустрії моди перебуває на звалищах [32].	Збільшення на 7-10% переробки упаковки.

Таблиця 14 – Реалізація пропозицій щодо покращення онлайн сервісів

Найменування та зміст заходу	Відповідальні за реалізацію	Терміни виконання	Витрати на реалізацію	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Застосування віртуальної реальності для примірки одягу та взуття онлайн	Керівник відділу e-commerce, розробники програмного забезпечення, фахівці з 3D-моделювання, дизайнери, стилісти, маркетологи.	1 рік	Розробка сайту: від 10000 дол. Використання готового сервісу від 129 дол. до 549 дол. на місяць	Збільшення онлайн продажів в 1,5 разів. Зниження кількості повернень та негативних відгуків у 2 рази.
Створення рубрики у соцмережах з порадами від стилістів.	Керівник відділу маркетингу – загальна стратегія та її втілення; контент-менеджери – створення плану контенту; фотографи та відеографи; стилісти.	1-3 місяці	Послуги стиліста від 1000 дол. в місяць	Підвищення активності соціальних мереж у 1.5 рази. Збільшення частки продажів онлайн в 1.2 рази.
Застосування функції на сайті чи в додатку «наявність у фізичному магазині» для всіх брендів корпорації.	Керівник відділу Веб-розробники e-commerce.	2 місяці	Безкоштовно	Оптимізація запасів; зменшення відсотку повернень і обміну.

Таблиця 15 – Реалізація пропозицій щодо поліпшення організації товарних залів

Найменування та зміст заходу	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати на реалізацію	Очікуваний результат
Використання кошиків та візків для шопінгу	Відділ закупівель та постачання; мерчендайзер; менеджери з продажу у магазинах.	2 місяці	1175-1200 дол. для одного магазину	Збільшення проведеного часу клієнта в магазині на 10-15%.
Використання одноразових шапок (чохлів) для обличчя для примірки одягу.	Відділ закупівель та постачання; менеджери з продажу у магазинах.	4 місяці	60 дол. на місяць для 1 магазину	Зменшення рівня забруднень та стокового одягу на 10%.
Додавання до асортименту товарів по догляду для одягу та взуття	Відділ закупівель та постачання; менеджери з продажу у магазинах.	2 місяці	1000 дол. на закупівлю фарби, щіток для одягу та взуття	Зростання рівня продажів завдяки компліментарним товарам.
Пропозиція додаткового багаторазового пакування у вигляді сумок-шоперів	Дизайнери, працівники виробничих цехів; відділ постачання; менеджери з продажу у магазинах.	4 місяці	1000 дол. для пошиття партії 1000 шт.	Заміна одноразового пакування на більш екологічне; підвищення впізнаваності брендів

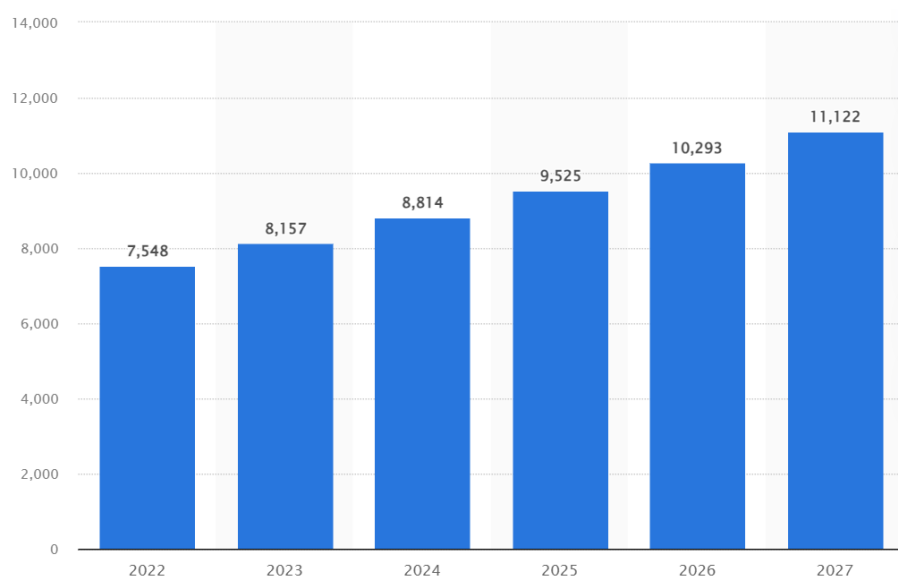


Рисунок 23 – Прогноз вартості ринку сталої моди 2022-2027 (млн дол.)



Рисунок 24 – Етапи реєстрації в додатку

Таблиця 16 – Можливості впровадження онлайн-примірочних

Показник	Онлайн примірочна
1	2
Середня кількість повернень та негативних відгуків	менше 14% (певний відсоток все ж залишається, оскільки споживачеві може не

Продовження таблиці 16

1	2
	сподобатись тканина та її вигляд в реальності, також можливе незадоволення якістю пошиття та інші фактори)
Швидкість визначення розміру	Миттєво
Можливість визначення розміру без сантиметра	Так
Збереження даних для майбутньої покупки	Так
Примірка товару в мобільному телефоні	Зручно