

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління каналами розподілу підприємства»

здобувача Попової Анастасії Максимівни



Науковий керівник: к.е.н., доц. Кужель В.М. _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Пилипчук В.П.

(підпис)

_____ 20__р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Федорченко А.В.

(підпис)

_____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти *Поповій Анастасії Максимівні*

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління каналами розподілу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

компанії Zara та Zara Україна

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	<i>Теоретичні аспекти побудови каналів розподілу підприємства</i>
Розділ 2	<i>Стан економічної діяльності та управління маркетингом компанії Zara</i>
Розділ 3	<i>Шляхи удосконалення каналів розподілу Zara</i>
Об'єкт дослідження:	<i>маркетингова політика розподілу</i>
Предмет дослідження:	<i>управління каналами розподілу підприємства роздрібною торгівлі “Zara”</i>
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	<i>систематизувати теоретико-методичні основи дослідження маркетингової політики розподілу як напряду маркетингової діяльності та розробити науково-практичні рекомендації з удосконалення управління каналами розподілу підприємства “Zara”</i>

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	<i>Визначити сутність та значення каналів розподілу. Проаналізувати функції каналів розподілу та класифікувати їх. Систематизувати підходи та аспекти побудови каналів розподілу.</i>
У розділі 2	<i>Дослідити діяльність підприємства “Zara” на міжнародному та національному ринках, проаналізувати його маркетингове середовище, існуючі канали розподілу.</i>
У розділі 3	<i>Оцінити ефективність застосування існуючих каналів розподілу підприємства. Визначити шляхи подальшої маркетингової діяльності підприємства та рекомендації з покращення його стану на ринку. Обґрунтувати напрями та маркетингові заходи щодо покращення управління каналами розподілу у маркетинговій діяльності підприємства.</i>

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

В.М. Кужель

(ініціали, прізвище)

«17» січня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

А.М. Попова

(ініціали, прізвище)

«17» січня 2023р.

Реферат

“Управління каналами розподілу підприємства”

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 93 сторінок, 11 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 39 найменувань, додатки.

Об’єктом дослідження є маркетингова політика розподілу.

Предметом дослідження є управління каналами розподілу підприємства роздрібної торгівлі “Zara”.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: систематизація теоретико-методичних основ дослідження маркетингової політики розподілу як пряму маркетингової діяльності та розроблення науково-практичних рекомендацій з удосконалення управління каналами розподілу підприємства “Zara”.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- визначити сутність та значення каналів розподілу;
- проаналізувати функції каналів розподілу та класифікувати їх;
- систематизувати підходи та аспекти побудови каналів розподілу;
- дослідити діяльність підприємства “Zara” на міжнародному та національному ринках, проаналізувати його маркетингове середовище, існуючі канали розподілу;
- оцінити ефективність застосування існуючих каналів розподілу підприємства;
- визначити шляхи подальшої маркетингової діяльності підприємства та рекомендації з покращення його стану на ринку;
- обґрунтувати напрями та маркетингові заходи щодо покращення управління каналами розподілу у маркетинговій діяльності підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023

Ключові слова: управління каналами розподілу, канал розподілу, маркетингова політика розподілу, маркетингова система розподілу, розподіл, маркетингова стратегія розподілу.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету маркетингу
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
Попової Анастасії Максимівни
на тему: «Управління каналами розподілу підприємства»

1. Актуальність теми. В сучасних умовах економіки військового часу одним з головних факторів успіху функціонування комерційних підприємств є забезпечення належного рівня управління каналами продажу. Сучасні темпи розвитку підприємств виробників одягу змушують гравців ринку приділяти більше уваги питанню забезпечення належного рівня управління каналами продажу товарів, бути гнучкими та швидко реагувати на зміну умов господарювання на висококонкурентному ринку. Тому обрана тема дипломної роботи «Управління каналами розподілу підприємства» є актуальною, а вибір напряму дослідження для даного підприємства є обґрунтованим.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: побудова є більшості логічною, формулювання взаємоузгоджені, використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел, що опубліковані у фахових виданнях, визначені основні поняття, наявні критичні зіставлення та наведені узагальнення поглядів різних авторів.

3. Наявність самостійних розробок автора: визначено сутність та значення каналів розподілу, проаналізовано функції каналів розподілу та їх класифікації; систематизовано підходи та аспекти побудови каналів розподілу; досліджено діяльність підприємства “Zara” на міжнародному та національному ринках, проаналізувати його маркетингове середовище, існуючі канали розподілу.

4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій: автором оцінена ефективність застосування існуючих каналів розподілу підприємства, визначено шляхи подальшої маркетингової діяльності підприємства та рекомендації з покращення його стану на ринку. Практичні авторські рекомендації підкріплено економічним обґрунтуванням напрямів та маркетингові заходи щодо покращення управління каналами розподілу у маркетинговій діяльності підприємства.

5. Наявність недоліків. Не в повній мірі автором використано потенціал теоретичного розділу роботи щодо варіантів стратегій. Певні пропозиції автора слід посилити більш детальними та обґрунтованими аналізом ризиків щодо мінімізації негативних сценаріїв від використання певних каналів розподілу. Питання щодо управління каналами розподілу підприємства слід було б дослідити з деталізацією через призму національного ринку та визначенням цільової аудиторії.

6. Загальна оцінка змістової частини КБР та її допущення до захисту перед ЕК:

Критерії оцінювання	Оцінка, балів (шкала: “0 - 6 - 8 - 10”)
1. Логіко-структурний рівень	8
2. Рівень пошукової глибини	8
3. Науково-теоретичний рівень	8
4. Аналітико-методичний рівень	10
5. Конструктивний рівень	10
6. Рівень наукової етики	10
7. Організаційний рівень	10
Загальна оцінка	64

Кваліфікаційна бакалаврська робота Попової Анастасії Максимівни відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту.

Науковий керівник
к.е.н. доцент кафедри
комерційної діяльності і логістики

Кужель В.М.

26 квітня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ	3
1.1 Сутність, класифікація та функції каналів розподілу	3
1.2 Методичні підходи та аспекти побудови каналів розподілу	12
РОЗДІЛ 2. СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМПАНІЇ ZARA	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності бренду “ZARA”	24
2.2 Дослідження та аналіз маркетингової політики розподілу. Побудова каналів розподілу бренду “ZARA”	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ “ZARA”	59
3.1 Заходи та напрямки удосконалення каналів розподілу “ZARA”	59
3.2 Ефективність впровадження запропонованих заходів та напрямків удосконалення	73
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Управління каналами розподілу є невід'ємною складовою маркетингової стратегії більшості підприємств, оскільки вона дозволяє ефективно контролювати процес розповсюдження продукту або послуги на ринку. У сучасних умовах, коли конкуренція між компаніями все більш загострюється, важливість управління каналами розподілу зростає щодня. У 2023 році, в епоху цифровізації одним з головних напрямків розвитку для компанії є створення нових сучасних каналів розподілу. Актуальність даної теми полягає в тому, що українські компанії у 2023 році активно досліджують канали розподілу та розвивають власні канали, тому дана кваліфікаційна робота може надати важливі рекомендації щодо покращення каналів розподілу підприємства бізнесам не лише на українському ринку, але й на міжнародному на прикладі успішного досвіду та прикладу компанії “Zara”.

Теоретико-методологічні аспекти управління та побудови каналами розподілу досліджували різні вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як: П.Белінський, Л.Балабанова, Р.Остров, А.Хілл, Ф.Котлер, О.Біловодська, О.Оснач, В.Пилипчук та інші.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: систематизація теоретико-методичних основ дослідження маркетингової політики розподілу як прямої маркетингової діяльності та розроблення науково-практичних рекомендацій з удосконалення управління каналами розподілу підприємства “Zara”.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- визначити сутність та значення каналів розподілу;
- проаналізувати функції каналів розподілу та класифікувати їх;
- систематизувати підходи та аспекти побудови каналів розподілу;
- дослідити діяльність підприємства “Zara” на міжнародному та національному ринках, проаналізувати його маркетингове середовище, існуючі канали розподілу;
- оцінити ефективність застосування існуючих каналів розподілу підприємства;

- визначити шляхи подальшої маркетингової діяльності підприємства та рекомендації з покращення його стану на ринку;
- обґрунтувати напрями та маркетингові заходи щодо покращення управління каналами розподілу у маркетинговій діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингова політика розподілу.

Предметом дослідження є управління каналами розподілу підприємства роздрібною торгівлі “Zara”.

Методи дослідження: комплексний огляд та аналіз джерел вітчизняної та зарубіжної літератури; аналіз річних фінансових звітів, соціальних мереж та сайту підприємства “Zara”. Також було використано економічний аналіз для розрахунку рентабельності запропонованих заходів покращення каналів розподілу.

Теоретична та методична значущість даної роботи полягає в тому, що дана робота є внеском у вивчення каналів розподілу на українському та міжнародному ринку та надає підходи та аспекти для побудови дієвих каналів розподілу.

Практичне значення отриманих результатів. На основі проведеного дослідження визначено ефективність управління каналами розподілу підприємства “Zara”. Оцінено перспективи та шляхи покращення маркетингової політики розподілу підприємства. Розроблено шляхи удосконалення каналів розподілу, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів, впізнаваності бренду, а саме було запропоновано: покращити досвід онлайн-покупки, відкриття нових форматів магазину в Україні, запуск колекції у співпраці з українським брендом. Було прораховано витрати на запропоновані заходи покращення каналів розподілу, розраховано рентабельність вкладених інвестицій.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці зарубіжних та вітчизняних науковців, світові економічні видання, міжнародні статті та ресурси, фінансові звіти та офіційний сайт підприємства “Zara”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ

1.1 Сутність, класифікація та функції каналів розподілу

Досліджуючи побудову каналів розподілу підприємства, варто розпочати з визначення понять збуту та збутової діяльності підприємства. Збут – основна ланка маркетингу і всієї діяльності підприємства по створенню, виробництву і доведенню товару до споживача, основним завданням якого є повернення коштів, вкладених у виробництво товарів та отримання прибутку. У своїх працях Белінський П.І. пояснює суть збутової діяльності як процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [1]. У той же час Балабанова Л.В. пояснює збутову діяльність, як все те, що забезпечує максимальну вигоду торгівельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача[2]. Отже, розглянувши визначення вчених, на нашу думку збутова діяльність це-процес продажу товарів або послуг покупцям або клієнтам з метою отримання прибутку і охоплює всі етапи продажу, включаючи маркетингові дослідження, рекламу, продажі, обслуговування клієнтів та управління взаємовідносинами з ними. Деякі дослідники розуміють управління збутом як загальне керівництво збутовою діяльністю фірми, тоді як інші вважають його плануванням та керівництвом збутовою діяльністю фірми на щоденній основі. На нашу думку, управління збутом є однією з функціональних задач підприємства, яку виконують згідно з затвердженим планом, що є складовою частиною плану маркетингу та загального плану діяльності підприємства. Управління збутом означає створення системи товароруху, яка забезпечує доставку продукції до місця продажу в точно визначений час з максимально високим рівнем обслуговування покупців, яка включає планування, втілення в життя та контроль за фізичним

переміщенням продукції від місця її виробництва до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів та з вигодою для виробника[3].

Для того аби правильно побудувати канали розподілу, які є важливою частиною маркетингового комплексу та потребують органічного поєднання з іншими елементами маркетингового комплексу, варто визначити поняття “маркетингова політика розподілу”. Серед науковців існує багато різних пояснень цього терміну, наприклад О.А.Біловодська називає маркетингову політику розподілу певним комплексом заходів та дій, спрямованих на ефективне планування, організацію, контроль та регулювання доставки товарів та послуг до споживачів з метою задоволення їх потреб і забезпечення прибутку підприємства згідно з принципами логістики[4]. За визначенням Гречухи А.О. [5] маркетингова політика розподілу-це комплекс заходів, що включає маркетингову складову та спрямований на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль створення і доставки продукції та послуг споживачам з метою задоволення їх потреб та отримання прибутку. Науковці Оснач О.Ф., В.П. Пилипчук., Л.П. Коваленко [6] визначають маркетингову політику розподілу як комплекс заходів (стратегічних, організаційних і т.д.), які об’єднані в систему управління потоками в після виробничий період, такими як матеріальними, інформаційними.

Отже, на основі цих визначень вчених, можна сформувати власне визначення маркетингової політики розподілу, яка являє собою комплексну діяльність підприємства, яка включає в себе планування, реалізацію та контроль переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача для задоволення їх потреб та досягнення бізнес-цілей. На нашу думку, виробництво є головною складовою промисловості, а система розподілу - це важлива "кровоносна система", завдяки якій товари купують, продують, зберігають, транспортують, обслуговують споживачів, вивчають попит і компенсують витрати, пов'язані з виробництвом товарів. Маркетингова політика розподілу забезпечує: корисність часу; корисність місця; корисність форми; корисність власності, тобто можливість придбання товарів.

Головним у маркетинговій політиці розподілу є формування каналів розподілу. Вирішальну роль цього питання пояснюють такі моменти: обраний канал розподілу впливає на всю маркетингову програму підприємства; формування каналу розподілу передбачає укладення угод з його учасниками; виникають конфлікти між суб'єктами каналів розподілу; продуцент товарів втрачає безпосередній контроль над ринком збуту через використання каналів розподілу. Виходячи із цього, формування каналів розподілу треба здійснювати, ретельно дотримуючись певного перевіреного практикою алгоритму. Підприємство повинно вирішити дві основні питання щодо формування каналів розподілу своєї продукції.

Перше питання полягає в тому, який канал забезпечить найширше охоплення цільового ринку. Для цього необхідно визначити щільність розподілу та типи посередників, які будуть залучені до роздрібного продажу. Друге питання стосується того, який канал найкраще задовольнить потреби споживачів на цільовому ринку. Для забезпечення задоволення потреб необхідно мати відповідну інформацію, зручність контактування, різноманітність асортименту та послуг торгових підприємств. Інформація допомагає покупцям знати про товари, їх характеристики та властивості, а правильно вибрані посередники можуть забезпечити покупців необхідною інформацією. Крім того, контактування з покупцями є важливим фактором вибору товару, тому правильно вибраний посередник повинен бути завжди доступним, що сприяє економії часу та полегшує доступ споживача до товарних пропозицій.

Аби зформувати канали розподілу, варто визначити, що ж таке “канал розподілу”. Канали розподілу мають безліч визначень серед українських та міжнародних вчених, наприклад Рона Остров-американська вчена, визначає канали розподілу, як маршрут, яким товари та послуги подорожують від виробника через маркетингових посередників (таких як оптовики, дистриб'ютори та роздрібні торговці) до кінцевого споживача[7]. Схоже визначення використовує і вчений Артур В. Хілл: “Канали розподілу-це одна або кілька компаній або осіб, які беруть участь у потоці товарів і послуг від виробника до кінцевого користувача або споживача” [8].

Грунтуючись на визначеннях американських вчених, ми вважаємо, що канали розподілу можна визначити як мережу підприємств або підприємців, які забезпечують передачу права власності на конкретний товар або послугу від виробника до споживача. Ці учасники включають посередників, які беруть на себе частину роботи зі збуту і забезпечують ефективний збут для виробників, які не мають можливості організувати власну торгівлю через фінансові обмеження. Хоча використання посередників призводить до втрати деякої контрольної функції з боку виробника, ми вважаємо, вони все ж забезпечують виробникам широкі можливості збуту завдяки своїм контактам, досвіду, спеціалізації та масштабу діяльності, а отже лише будуть допомагати виробнику правильно будувати збутову політику.

Науковці Оснач О.Ф., В.П. Пилипчук., Л.П. Коваленко виділили декілька основних функцій каналів розподілу[6]:

- збір та пошук інформації про ринок, характер та потреби споживача для планування збуту, тобто безпосереднє проведення маркетингових досліджень;
- стимулювання збуту (просування товару) через інформування та стимулювання покупців;
- розробка товарної політики, включаючи планування продукції та визначення асортиментної політики;
- визначення цін, знижок, умов платежів та інші аспекти ціноутворення;
- надання до- та післяпродажного обслуговування споживачам, тобто сервісу;
- безпосередній продаж товарів через встановлення контактів із споживачем, проведення переговорів та укладення угод;
- забезпечення транспортування, зберігання та складування товарів;
- сортування товарів, включаючи їх збирання, розподіл та підбір;
- фінансування процесу розповсюдження товарів, тобто покриття витрат на функціонування каналів розподілу;
- прийняття на себе ризиків та відповідальність за товар у процесі і під час товароруку до споживача.

Залежно від ситуації, різні функції можуть бути покладені на різних учасників каналу розподілу. Це дозволяє досягти максимальної ефективності та продуктивності виконання окремих функцій, що у результаті призводить до представлення необхідного асортименту товарів на цільовому ринку.

У маркетинговій політиці розподілу виділяють основні типи розподілу, за якими компанії та підприємства організовують власний збут, це прямі, непрямі або опосередковані, а також гібридні канали розподілу[6].

Прямий канал, який передбачає, що компанія самостійно доставляє свою продукцію до споживачів без використання посередників. Це дає виробникам повний контроль над каналами збуту та повну відповідальність за доставку продукту, але у той самий час даний канал не підходить підприємствам, які не знають ринок, на який виходять, або ж не мають ресурсів для створення власної системи товарообігу. Серед методів прямого розподілу є: директ-маркетинг, або ж прямі продажі, де компанія продає свій товар або послугу напряду клієнту, цей канал розподілу дозволяє брендам контролювати досвід клієнтів, отримувати швидкий зворотній зв'язок та удосконалювати свої продукти та послуги, щоб краще відповідати потребам своїх клієнтів; телемаркетинг, а саме продаж по телефону, який на нашу думку, є досить застарілим каналом розподілу у 2023 році, особливо з новим поколінням Gen Z, яке панічно налякане телефонними дзвінками; а також продаж за каталогом та інтернет-маркетинг. Прямий канал використовують компанії DELL, Inditex.

Непрямий канал означає, що доставку продукції здійснюють посередники, такі як оптові, роздрібні продавці, дистриб'ютори чи брокери. Це дозволяє продавати більші обсяги продукції та різноманітним клієнтам, але виробники не мають повного контролю над каналами збуту та сплачують комісійні посередникам, що можливо призведе до підвищення цін на продукцію. Серед прикладів компаній KFC, McDonalds, Pizzahut.

Гібридні канали поєднують прямі та непрямі канали збуту. У цій моделі виробники мають партнерські відносини з посередниками, але зберігають контроль над доставкою продукції до споживачів. Наприклад, бренд може рекламувати свої

продукти в Інтернеті, але доставку здійснюють авторизовані дистриб'ютори. Застосування різних підходів до поширення продуктів, товарів та послуг може бути важливим для брендів у сучасних умовах, де цифрові канали збуту доповнюють традиційні фізичні торгові точки.

Отже, формуючи канали розподілу, визначають:

- характер системи розподілу (власна чи незалежна, пряма чи опосередкована);
- кількість каналів, їх довжину та ширину;
- форму торгівлі (оптова чи роздрібна);
- місця складування товарів, нагромадження запасів;
- асортимент товарів;
- перелік сервісних функцій;
- рівень знижок;
- форму оплати праці представників;
- типи посередників, їх доступність;
- систему привілеїв для посередників;
- порядок розподілу функцій та відповідальності між суб'єктами цих каналів.

Канали розподілу можуть бути класифіковані за кількістю рівнів, які складають їх структуру (рис 1). Кожен рівень представляє собою ланку торгових посередників, які забезпечують переміщення товару та передачу права власності на нього до наступної ланки мережі посередників в напрямку кінцевого споживача. Виробник та кінцевий споживач також є частинами каналу розподілу, оскільки вони виконують певну роботу. Довжина каналу розподілу визначається кількістю проміжних рівнів між виробником та кінцевим споживачем. Детальніше з каналами розподілу різних рівнів можна ознайомитись на рис. 1.1.

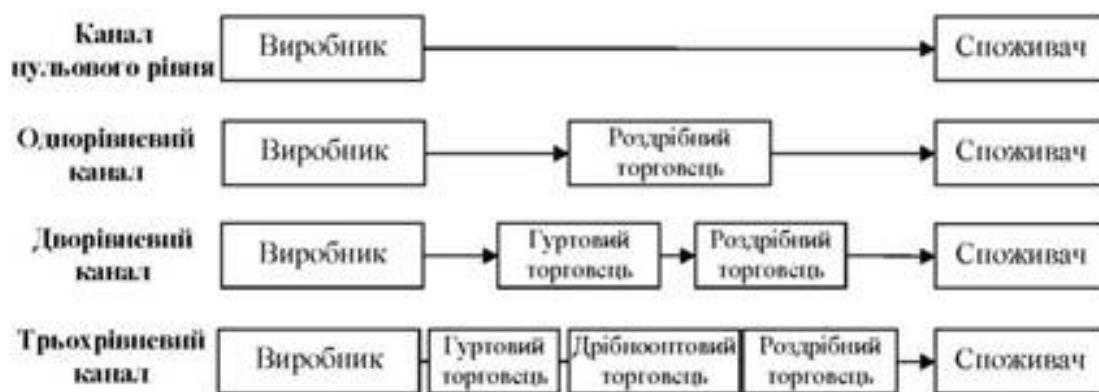


Рисунок 1.1 — Канали розподілу різних рівнів [10]

Основоючись на поданий рисунок з каналами розподілу різних рівнів, можна виділити 4 основні канали розподілу:

Канал нульового рівня. Виробник продає свій продукт безпосередньо кінцевому споживачеві, без участі будь-яких посередників на шляху розподілу, сам контролює кожний етап виробництва, розподілу і продажу своєї продукції. Нульові канали розподілу зазвичай використовуються в галузях, де виробник має сильну репутацію бренду та базу лояльних клієнтів. Насправді, на нашу думку, нульовий канал розподілу використовується компаніями досить рідко, адже більшість обирають використання декількох ланок між виробником та споживачем, але прикладами компаній саме нульового рівня можуть бути Tesla, яка все ж таки більшу частину автомобілів продає виключно через фірмові магазини та шоуруми, а не через дилерські автомобільні центри, а також це може бути Glossier, б'юті бренд косметики, які найбільше продають свій товар власне через свій сайт та фірмові магазини. Продаючи безпосередньо кінцевому споживачеві, ці компанії можуть зберігати контроль над клієнтським досвідом і гарантувати, що їхні продукти представлені в найкращому світлі.

Ми вважаємо, що цей канал має досить багато переваг: по-перше, у цьому каналі виробник повністю контролює процес дистрибуції; буде прямий контакт із кінцевим споживачем, що допомагає будувати міцні стосунки та краще розуміти потреби клієнтів та пропонує більший прибуток за рахунок усунення посередників.

Але також має декілька недоліків, серед яких: потреба в значних інвестиціях і ресурсів для створення інфраструктури розподілу; охоплення ринку обмежене, оскільки виробник несе відповідальність за контакт із клієнтами.

Однорівневий канал. При одноканальному розподілі між виробником і кінцевим споживачем бере участь один посередник. Таким посередником може бути оптовик або роздрібний торговець. Виробник продає продукцію посереднику, який потім продає її кінцевому споживачеві. Посередник також може надавати такі послуги, як зберігання, транспортування, маркетинг і підтримка клієнтів. Одноканальний розподіл є більш поширеним, ніж нульовий, оскільки він дозволяє виробникам використовувати досвід посередників, щоб вийти на ширший ринок і зосередитися на своїх основних компетенціях, таких як розробка продукту та виробництво. Це також дозволяє посередникам підвищувати цінність продукту, надаючи додаткові послуги, такі як пакування, реклама та фінансування. Насправді, кожна з компаній може використовувати декілька каналів розподілу, наприклад компанія Nike використовує як і прямий канал розподілу(однорівневий), так і багаторівневі канали, тобто бренд має і власні фірмові магазини, і онлайн сайт, і продає свій одяг через роздрібні магазини спортивного одягу та ще декілька каналів, тому прикладів використання виключно одного каналу розподілу немає.

Серед переваг каналу можна виділити: даний канал відносно легко керувати та контролювати, оскільки задіяний лише один посередник; канал забезпечує ширше охоплення ринку порівняно з каналами розподілу нульового рівня; дистриб'ютор може надати підтримку з точки зору маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів.

Серед недоліків: обмежений контроль над процесом дистрибуції, оскільки дистриб'ютор може мати власну політику та стратегію; відбувається зниження норми прибутку через посередника.

Дворівневий канал. Цей канал включає двох посередників між виробником і кінцевим споживачем, таких як оптовий і роздрібний торговець. Виробник продає свою продукцію оптовику чи дистриб'ютору, який потім продає продукцію роздрібним торговцям, які зрештою продають продукцію кінцевому

споживачу. У дворівневому каналі розподілу виробник має більше контролю над процесом розподілу порівняно з трирівневим каналом, але менше контролю порівняно з одnorівневим каналом. Роздрібні продавці несуть відповідальність за просування продукції споживачам і надання їм зручного місця для покупки продукції. Прикладом дворівневого каналу може бути компанія Nestle, яка продає власні товари через роздрібні мережі, а також через оптовиків.

Ми вважаємо, що дворівневий канал пропонує більше охоплення ринку порівняно з одnorівневими каналами розподілу; для підвищення ефективності дистриб'ютори можуть надавати спеціалізовані послуги, такі як логістика та складування; зменшені фінансові інвестиції порівняно з нульовими каналами розподілу.

Недоліками можна назвати те, що канал вимагає ретельного управління для забезпечення ефективної комунікації та координації між виробником, дистриб'ютором і роздрібним продавцем, знижений контроль над процесом розподілу, оскільки задіяно два посередника.

Трирівневий канал. У трирівневому каналі є три проміжні рівні між виробником і кінцевим споживачем. У цьому каналі виробник продає продукт оптовику, який потім продає його роздрібному торговцю, який, у свою чергу, продає його кінцевому споживачеві. Це додає додатковий рівень посередників і створює довший ланцюг розподілу, ніж у дворівневому каналі. Наприклад, компанія Unilever використовує трирівневий канал, що складається з роздрібних магазинів, онлайн-продажів і прямих продажів споживачам через власний веб-сайт.

Серед переваг: канал забезпечує широке охоплення ринку, оскільки посередники присутні на кожному рівні процесу розподілу; дистриб'ютори можуть надавати спеціалізовані послуги на кожному рівні, такі як складування та транспортування.

Недоліками є те, що канал досить складний в управлінні через залучення кількох посередників; знижений контроль над процесом розподілу та збільшення витрат, оскільки також задіяно кілька посередників.

Отже, визначивши основні поняття та сутність каналів розподілу, варто перейти до того, як саме будуються ці канали.

1.2 Методичні підходи та аспекти побудови каналів розподілу

Для побудови каналів розподілу варто виділити декілька етапів, на кожному з яких провести аналіз, визначити цілі та завдання етапу, та обрати канал розподілу, який найкраще підійде для конкретного підприємства.

На нашу думку, при виборі каналу розподілу й визначенні його довжини та ширини варто враховувати такі основні фактори:

По-перше, це споживачі, при аналізі варто провести дослідження місцезнаходження споживачів, їх кількість, концентрацію, частоту здійснення покупок та розмір середньої покупки.

По-друге, це товар, визначити його вартість, технічну складність, терміни зберігання, габарити та масу, функціональне призначення.

По-третє, цілі й ресурси компанії, визначення цілей та завдань розподілу, які повинні підпорядковуватимуться загальнофірмовим та маркетинговим цілям, а також конкретні завдання розподілу, які потрібно виконати в конкретній ринковій ситуації; можливості та обмеження щодо збільшення обсягів продажу.

По-четверте, аналіз конкурентів, варто проаналізувати збутову діяльність конкурентів, визначити кількість головних конкурентів, їх переваги та недоліки.

Важливе значення при виборі каналів розподілу мають і характеристики власне посередників, як оптових, так і роздрібних, що їх залучають до участі у функціонуванні каналу. Отже, для побудови каналів розподілу визначають декілька етапів:

Першим етапом побудови каналу розподілу є вибір системи, в якій даний розподіл відбуватиметься. Вибір системи розподілу, який може включати в себе ланцюжок незалежних посередників, систему розподілу, що діє як єдина система, співпрацю з іншими компаніями одного рівня або використання декількох каналів розподілу, або ж організовувати розподіл самостійно. Відповідно,

підприємство може обрати один з варіантів альтернативних систем розподілу (рис. 1.2.):



Рисунок 1.2 — Маркетингові системи розподілу [13]

Першою системою є традиційна система. Це система, у якій товар рухається від виробника до споживача через послідовні ланки посередників, які забезпечують його розподіл, зберігання та транспортування. У традиційній системі розподілу, виробник зазвичай продає товари оптовим покупцям, таким як дистриб'ютори, які в свою чергу можуть продавати товари іншим посередникам або роздрібним покупцям. Роздрібні покупці купують товари в магазинах або інших роздрібних закладах. Ця система розподілу може включати різні види посередників, такі як оптові посередники, дистриб'ютори, різні рівні посередників на роздрібному ринку, такі як гуртові та роздрібні продавці. Важливим аспектом традиційної системи розподілу є те, що кожен посередник отримує певну винагороду за свої послуги, тобто ціна товару збільшується з кожною ланкою. Також, виробник має менше контролю над процесом розподілу і не має прямого контакту з кінцевим споживачем. Традиційна система розподілу залишається популярною в багатьох галузях, зокрема в харчовій і текстильній промисловостях, але останнім часом все більше компаній починають використовувати альтернативні системи розподілу, такі як e-commerce, що дають можливість більш прямого спілкування зі споживачами. Традиційна система розподілу представляє собою побудову нульового, одно-, дво- та трирівневого каналів розподілу.

Другою системою є вертикальна маркетингова система-система розподілу, яка включає виробника, гуртові та роздрібні торговельні фірми, що працюють як єдина система[15]. Ф. Котлер визначає вертикальну маркетингову систему як один або кілька гуртових продавців та підприємств роздрібної торгівлі, які діють як єдине ціле відмінно від традиційних каналів [14].

Ми вважаємо, що вертикальна маркетингова система створює мережу учасників ринку, які співпрацюють з метою ефективного розподілу продукту або послуги, у якій координуються дії виробників, постачальників, дистриб'юторів та роздрібних продавців, з метою підвищення ефективності процесу збуту продукту та зниження витрат на операції. Основною метою вертикальних маркетингових систем є забезпечення оптимального рівня сервісу клієнтів, зменшення витрат на розподіл та збільшення прибутку для усіх учасників системи. Вертикальні маркетингові системи стали широко поширеними в більшості галузей економіки і є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Спираючись на праці О.А.Біловодської [17], міжнародні компанії частіше обирають вертикальні маркетингові системи, ніж традиційні, особливо при розподілі інноваційної продукції.

Для того, аби обрати правильну систему розподілу, варто визначити яку з вертикальних маркетингових систем обрати, існують три типи вертикальних маркетингових систем:

- корпоративні вертикальні маркетингові системи;
- адміністративні вертикальні маркетингові системи;
- договірні вертикальні маркетингові системи.

Корпоративні системи дозволяють тримати контроль над всіма каналами розподілу, адже передбачають володіння всіма стадіями процесу розподілу в межах однієї компанії[17]. При цьому виробник - власник каналу може і контролювати продаж своїх продуктів, і координувати роботу підприємств роздрібної торгівлі. Як правило, створення корпоративних маркетингових систем під силу лише дуже великим компаніям, оскільки їх утримання вимагає значних зусиль і витрат. Корпоративна VMS є, мабуть, найефективнішою, оскільки вона об'єднує всі

частини ланцюжка розподілу — від виробництва до дистриб'юторів — під егідою одного власника. Бренд контролює кожен етап процесу та має більший контроль над ціноутворенням і стилем ланцюжка поставок.

Адміністративна або ж керована вертикальна система передбачає контроль та налагодження усього процесу розподілу одним з учасників системи, при якому заохочується ініціатива кожного з учасників[17]. На основі даного визначення, можна охарактеризувати адміністративну вертикальну систему, як управління процесом розподілу однією зі сторін, яка контролює інші, при тому лідер-це один із наймогутніших учасників даної системи та займає переважаючу позицію. Компанії з адміністративною вертикальною системою займають більшість частки ринку. Прикладом роботи таких підприємств є L'OREAL, PROCTER & GAMBLE.

О.А.Біловодська у своїй праці про формування маркетингових каналів визначає договірну вертикальну систему, як сполучення незалежних компаній, які займаються виробництвом та товарорухом, що поєднані за допомогою угод з метою досягнення кращих результатів в господарській діяльності, таких як збільшення обсягів продажів або економія ресурсів, яких неможливо досягти, працюючи окремо[16]. На нашу думку, у цій договірній системі всі ланки ланцюга постачання задовольняють потреби споживачів, але діють незалежно в рамках спільного контракту і договірна ВМС визначає фінансування та правила для кожної частини виробництва, дистрибуції та продажів, щоб усі сторони могли працювати разом, спільними знаннями та умовами. Серед договірних вертикальних систем існує 3 основних типи, які допоможуть підприємству якнайефективніше побудувати систему розподілу, відповідно до сфери та ринку, на якому працює дане підприємство[12]:

- Системи роздрібних торговців під егідою оптовиків є добровільним об'єднанням незалежних роздрібних торговців, що організовується оптовим продавцем. У рамках такої системи оптовик розробляє програму, яка передбачає забезпечення економічності закупівель і стандартизацію торгової практики, а основною метою такого об'єднання є створення можливостей для ефективної конкуренції з розгалуженими мережами великих організацій.

- Об'єднання роздрібних торговців у кооперативи, що закупають продукцію через цей кооператив і спільно організовують рекламу, при тому отриманий прибуток розподіляється між членами кооперативу пропорційно.
- Франчайзингові системи передбачають передачу франшизером (виробником або продавцем) ліцензії на право продажу своєї продукції під назвою компанії учасникам каналу (франчайзі), які зазвичай отримують ексклюзивні права на певній території. Це можуть бути оптові та роздрібні франчайзі під егідою виробника. Серед договірних систем, саме франчайзинг обирають найчастіше, наприклад серед міжнародних прикладів, це заклади швидкого харчування McDonald's, KFC, серед українських до франчайзингових систем належить салон краси G.bar, який відкриває свої франчайзі по всьому світу.

Третя система розподілу-це горизонтальна маркетингова система. Тип маркетингової системи, де два або більше незалежних підприємства об'єднуються, щоб спільно реалізовувати свої товари або послуги[19]. Ці підприємства можуть бути на одному рівні у галузі, або вони можуть бути співвласниками або дочірніми підприємствами одного з батьківських підприємств. Як правило, цього типу маркетингової системи дотримуються компанії, які не мають капіталу, людських ресурсів, виробничих технологій, маркетингових програм і бояться зазнати величезних збитків. Щоб подолати ці обмеження, компанії об'єднуються з іншими компаніями, які є великими за розміром, у формі спільного підприємства, яке може бути тимчасовим або постійним, або злиття для підтримки бізнесу. Горизонтальна маркетингова система останнім часом набула популярності через величезну конкуренцію на ринку, де кожен прагне отримати гарну позицію на ринку разом із величезними прибутками. На нашу думку, дана система розподілу має декілька недоліків, серед яких-низька лояльність учасників одного каналу, а також незначна системна спрямованість учасників каналу. Прикладом ГМС може бути компанія Johnson & Johnson, яка займається охороною здоров'я, об'єднала зусилля з Google, щоб створити хірургічну платформу з роботизованою допомогою. Це допоможе в інтеграції передових технологій, тим самим покращуючи медичні послуги. Таким

чином, дві або більше компаній об'єднують руки, щоб скористатися досвідом кожної з них і захопити більшу частку ринку.

Багатоканальна маркетингова стратегія - це підхід, що полягає в тому, щоб використовувати кілька каналів збуту товарів або послуг, щоб досягти максимальної аудиторії та задовольнити потреби клієнтів у різних точках збуту. Компанія використовує різні канали розподілу, такі як інтернет-магазини, роздрібні магазини, оптові постачальники, агенти, дистриб'ютори та інші, щоб залучити клієнтів та зробити продукти доступними в різних місцях, що дозволяє компанії досягти максимальної кількості потенційних клієнтів та забезпечити доступність продуктів для споживачів. Багатоканальна маркетингова стратегія може включати в себе використання різних медіа-каналів, таких як телебачення, радіо, інтернет та інші, щоб розповісти про продукти та послуги. Також, ця стратегія може використовувати різні методи продажу, такі як онлайн-продажі, продажі через агентів, оптові продажі, роздрібні продажі та інші. Головна перевага багатоканальної маркетингової стратегії полягає в тому, що вона дозволяє компанії розширити свій потенційний ринок та залучити більше клієнтів. Проте, вона також може бути складною для організації та управління, оскільки потребує більш високого рівня координації та контролю за всіма каналами розподілу. Серед сфер, в яких найчастіше зустрічається саме багатоканальна маркетингова стратегія є роздрібна торгівля одягом та спортивними товарами, страхові компанії, а також споживчі товари. Наприклад, такі компанії як Adidas, Puma або Nike, постачають через роздрібних торговців, через оптовиків і посередників. Водночас вони також створюють так звані флагманські магазини як філії виробників, якими керують самі, що допомагає помітно представити свій бренд і бути безпосередньо з клієнтом. Tchibo також є прикладом стратегії багатоканальної системи, адже компанія реалізує свою продукцію приблизно в 19 000 торгових точках і так званих депо на підприємствах-партнерах. Це супермаркети, мережі аптек або пекарні. Існує також близько 900 відділень Tchibo як окремих відділень, так і в системі франчайзингу. Tchibo також має власні магазини, де продаються речі, що

залишилися. І останнє, але не менш важливе: клієнт отримує каталог і може замовляти та купувати по телефону або безпосередньо в інтернет-магазині[20].

Другим етапом є вибір структури каналу розподілу

Вибір структури каналу розподілу передбачає ухвалення трьох рішень:

- 1) про прямий збут чи користування послугами посередників;
- 2) про довжину каналів розподілу;
- 3) про інтенсивність каналу розподілу.

Перше рішення пов'язане з тим, який саме варіант збуту буде обрано - прямий чи опосередкований. Основними критеріями при цьому слугують витрати, економія коштів, розмір туристичного підприємства, можливість контролю за розподілом тощо. Якщо рішення ухвалено на користь опосередкованого збуту, наступне рішення стосуватиметься довжини каналу - яка кількість проміжних ланок у ланцюжку збуту є доцільною.

Загалом найважливішими критеріями формування каналів збуту продукту є керованість каналу, гнучкість і здатність адаптуватися до вимог споживача, а також можливість підвищення ефективності його використання. Наступне рішення щодо структури каналу - стратегія охоплення ринку, тобто обмеження послугами одного або декількох посередників чи продаж через максимально можливу кількість посередників. Тут існують три стратегії охоплення ринку[18]:

- інтенсивний розподіл;
- ексклюзивний розподіл на правах винятковості;
- вибірковий (селективний) розподіл;

Інтенсивний розподіл - це маркетингова стратегія, що передбачає розповсюдження товарів широкого вжитку через якомога більше торговельних точок, з метою забезпечення максимальної доступності товару для споживачів. Це може включати в себе продаж товарів через різноманітні канали розподілу, такі як супермаркети, гіпермаркети, магазини електроніки, інтернет-магазини, ринки та інші. Для досягнення цього може використовуватись багатоканальний розподіл, а також стратегії, спрямовані на збільшення кількості торгових точок, такі як активний пошук нових дистриб'юторів або створення франчайзі.

Інтенсивний розподіл є ефективним способом забезпечення доступності товару для споживачів, але водночас може призвести до зниження цін на товар, якщо конкуренція між дистриб'юторами та роздрібними продавцями занадто висока. Однак, правильно підібрана стратегія інтенсивного розподілу може сприяти збільшенню обсягів продажів та популярності бренду.

Ексклюзивний розподіл - це розподіл, в якому товари продаються лише через декілька обраних дилерів або дистриб'юторів на певній території, що може забезпечити виробнику більший контроль над ринком та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. При ексклюзивному розподілі виробник підписує договір з кількома обраними дилерами, які мають ексклюзивне право продажу товарів на визначеній території. Даний розподіл може бути корисним для товарів високої якості, які потребують спеціалізованого знання та обслуговування, а також для товарів зі зростаючим попитом на обмеженому ринку. Ексклюзивний розподіл може також допомогти виробнику зменшити конкуренцію між дилерами, забезпечивши, що кожен з них має свою визначену територію та клієнтську базу. Серед недоліків даного розподілу може те, що розподіл є недоцільним в областях з великим ринком та високою конкуренцією, де необхідно мати багато дилерів для забезпечення належного охоплення ринку.

Селективний розподіл - це стратегія розподілу продукції, при якій виробник вибирає певні магазини або постачальників, щоб розповсюджувати свою продукцію. Відбір здійснюється на основі певних критеріїв, таких як локація магазину, розмір та орієнтація на певний сегмент ринку, при тому виробник ставить перед собою завдання забезпечити належний рівень обслуговування кожного магазину або постачальника, які беруть участь у селективному розподілі. Також виробник може забезпечити цільові маркетингові програми для кожного з обраних постачальників. Однією з переваг селективного розподілу є зниження ризику конфліктів між постачальниками і продавцями, що можуть виникнути в результаті великої кількості постачальників. Крім того, селективний розподіл дозволяє виробнику зберегти контроль над ринком збуту, оскільки він може впливати на продажі своїх товарів через обрані точки продажу. Однак, така

стратегія може призвести до меншої кількості місць продажу, що може негативно вплинути на обсяги продажів.

Бутенко Н.В. виділяє 3 основних підходи до вибору найбільш підходящого каналу розподілу, серед яких [12]:

- Вартісний підхід, де порівнюються витрати на кожен альтернативний варіант;
- Науково-управлінський підхід, що використовує теорію прийняття рішень та необхідні дослідження;
- Суб'єктивно-об'єктивний підхід, де альтернативні канали оцінюються за найважливішими факторами, такими як необхідність інвестицій, очікуваний прибуток та досвід підприємства на ринку.

Отже, при виборі інтенсивного розподілу, виробники досягають більшого обсягу продажу за коротший термін, але втрачають контроль над маркетинговою діяльністю, розширення каналів також призводить до інтенсивного розподілу. При орієнтації на ексклюзивний розподіл, вимоги стосовно функцій стають конкретнішими і формуються в індивідуальних угодах, де визначають права та обов'язки кожного. При тому при вибіркового та ексклюзивного розподілі виробники обмежують кількість посередників на конкретній території, що насправді винагороджує посередника, адже формується обмін на обіцянку в залученні клієнтів.

Третім етапом побудови успішної маркетингової політики розподілу є побудова комунікаційної стратегії впливу.

Організація ефективної співпраці з посередниками вимагає від підприємства-виробника визначитися, яку комунікаційну стратегію впливу на посередника варто обрати, аби співпраця відбувалась якнайкраще та канали розподілу були використані якнайефективніше. Вчені виділяють 2 основні стратегії:

Стратегія проштовхування (push strategy) є маркетинговою стратегією, за якої підприємство зосереджує зусилля на поширенні своїх товарів чи послуг за допомогою стимулювання збуту з боку посередників. Посередники

прискорюватимуть продажі, пропонуючи стимули, такі як високі торгові націнки, допомогу в продажі, навчання продажів та значні знижки на ціну[10]. Ми вважаємо, що основна ідея полягає у тому, щоб "протиснути" свій товар чи послугу через канали розподілу до кінцевого споживача, заохочуючи посередників, такі як дистриб'ютори, роздрібні магазини або оптові постачальники, придбати і продавати продукцію. Стратегія проштовхування зазвичай використовується для продажу товарів з високою оборотністю, швидкозношуваної продукції або для виведення нових товарів на ринок, де потрібна швидка високоякісна реалізація продукції. На нашу думку, дана стратегія має як і переваги, так і недоліки, серед переваг варто виділити те, що дана стратегія проштовхування допомагає налагодити канал розподілу, а також допомагає створити попит на товари та обізнаність споживачів про продукт. А серед недоліків те, що варто мати досить активну команду продажів, аби налагодити мережу з дистриб'юторами та роздрібними торговцями.

Стратегія притягування (також відома як "стратегія тягаря") - це маркетингова стратегія, що передбачає створення привабливого продукту або послуги, який привертатиме увагу споживачів. Основна мета стратегії притягування полягає в тому, щоб пропонуваній продукт або послуга були настільки привабливими, що споживачі активно шукали б їх і готові були придбати незважаючи на конкуренцію та вартість. Стратегія притягування може включати в себе різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама, PR-компанії, освітлення вітрин, знижки, безкоштовні зразки тощо. Головна ідея полягає в тому, щоб привернути увагу споживача та заохотити його придбати продукт чи послугу. Це може бути особливо ефективним для нових підприємств або тих, що ще не мають великої клієнтської бази. Основна перевага стратегії притягування полягає в тому, що вона може допомогти підприємству отримати швидкий розвиток і створити ім'я на ринку. Однак, ця стратегія також може бути дуже витратною, і якщо підприємство не зможе втримувати високу якість продукту або послуги, то її може бути складно утримати.

Комбінована стратегія передбачає використання обох останніх стратегій, при цьому з'являється запитання, як треба розподілити ресурси для реалізації стратегії притягання та стратегії прощтовхування. Залежно від цілей: стратегія прощтовхування має на меті спонукати посередників займатися продуктом певного підприємства і є ефективною за умови, якщо підприємство-виробник не може спрямувати кошти на рекламу на даному етапі. Залежно від продукту: підприємства, які пропонують продукцію специфічного немасового попиту, надають перевагу стратегії прощтовхування, а ті, що пропонують досить відомий, масовий продукт, - стратегії притягання. Обравши оптимальний канал розподілу й стратегію впливу на посередників, слід визначитися, з якими з них конкретно працюватиме підприємство, як їх мотивуватиме, оцінюватиме.

Останнім етапом є рішення про управління каналами розподілу.

Отже, на даному етапі компанія має перейти до рішення про управління каналами розподілу, обравши при цьому вже маркетингову систему розподілу, стратегію охоплення ринку та стратегію маркетингової комунікації, та безпосередньо канал розподілу, який використовуватиме.

По-перше, варто вибрати посередників для каналу розподілу, який здійснюватиметься з урахуванням таких критеріїв: професіоналізм і наявність досвіду роботи; територія, охоплювана посередником; охоплення цільового ринку; фінансове становище; організація та основні показники збуту; ділова репутація; позиція на ринку та технології і методи продажу.

По-друге, мотивація учасників каналу розподілу відноситься до управління каналами розподілу. Мотивація пов'язана з вибором мотивів, що відповідають очікуванням посередників і результативні з огляду на визначену підприємством-виробником мету. Мотиви включають грошову винагороду, право на ексклюзивний збут продукту на певній території, ресурсну підтримку та міцні партнерські стосунки.

По-третє, оцінка та контроль учасників каналу полягає у системній оцінці здійснюваних заходів щодо збуту, визначенні шляхів підвищення ефективності та розробці коригувальних заходів. Основні критерії аналізу функціонування збутової

мережі - обсяг збуту, прибутковість, витрати на підтримку каналів розподілу, кількість нових клієнтів, участь у програмах стимулювання збуту та інші. Незадовільна ефективність системи каналів розподілу може призвести до необхідності змін, знаходження нових посередників або модифікації всієї системи розподілу.

І останнім пунктом є управління конфліктами, який є необхідною складовою будь-якої системи розподілу, оскільки виникають конфлікти між учасниками каналу з причин, таких як: різні цілі, конкуренція різних каналів розподілу, неузгодженість у роботі учасників. Щоб запобігти або вирішити такі конфлікти, потрібно вживати відповідні заходи управління конфліктами.

Після теоретичного аналізу побудови каналів розподілу, у другому та третьому розділі визначимо, які канали розподілу використовує бренд ZARA, які стратегії та які розподіли є основними в маркетинговій політиці розподілу бренду.

РОЗДІЛ 2

СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ КОМПАНІЇ ZARA

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської та маркетингової діяльності бренду “ZARA”

Zara —це модний бренд, заснований в Іспанії в 1975 році Амансіо Ортегою та Розалією Мера. Наразі він належить материнській компанії Inditex, яка також володіє іншими популярними модними брендами, такими як Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka та Stradivarius.

В Україні компанія Zara, так само як і всі бренди Inditex з 01.09.2021 зареєстрована як ТОВ “ІНДІТЕКС УКРАЇНА” за юридичною адресою: Україна, 01001, місто Київ, ПЛОЩА СПОРТИВНА, будинок 1-А, ВЕЖА А, ПОВЕРХ 15. Директором "INDITEX UKRAINE" LLC є Дробишев Сергій Владиславович. ТОВ “ЗАРА УКРАЇНА” була вперше зареєстрована 02.11.2007.

Компанія належить товариству з обмеженою відповідальністю "ЗАРА ХОЛДИНГ Б.В.", бенефіціаром якого є Ортега Гаона Амансіо.

Статутний капітал компанії: 53 371 118 грн.

ТОВ “ІНДІТЕКС УКРАЇНА” далі Zara Україна.

Zara охоплює ринок майже по всьому світу та представлена в Європі, Північній та Південній Америці, Азії та Африці. Найбільша кількість магазинів представлена в Іспанії, Китаї та Франції з 304, 119 та 113 магазинами відповідно. До початку повномасштабного вторгнення в Україні були представлені 12 роздрібних магазинів, один з яких було закрито повністю в 2022 році вже під час повномасштабного вторгнення. Більш детальна карта наявності магазинів Zara у світі зображена на рис. 2.1. Zara за кількістю магазинів у світі на 2022 рік.

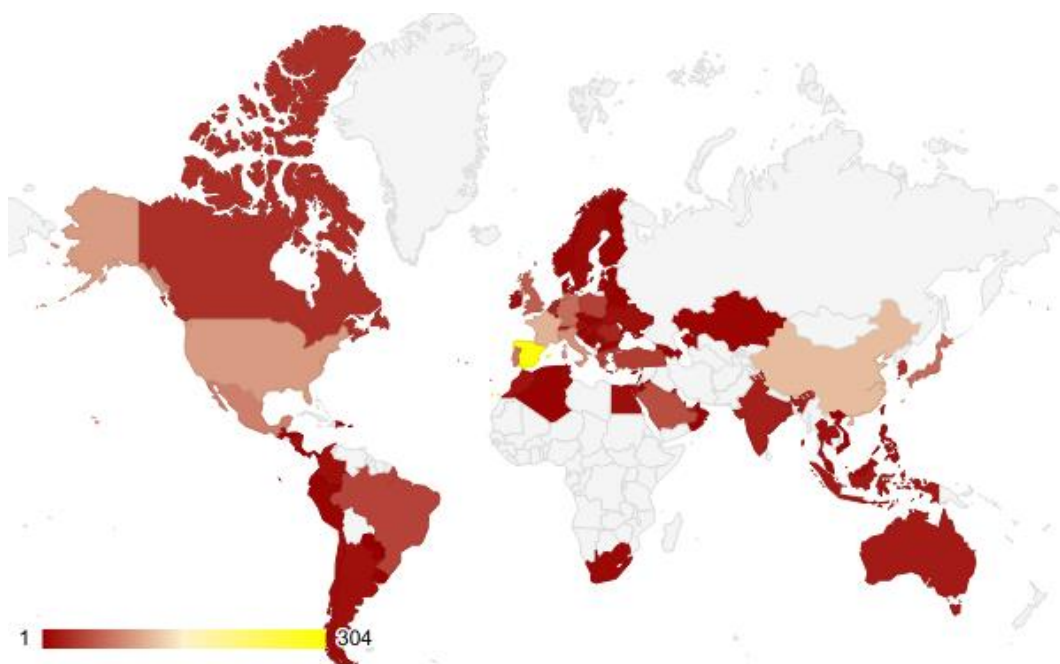


Рисунок 2.1-Zara за кількістю магазинів у світі на 2022 рік

Джерело: складено автором на основі [23]

Отже, можна зробити висновок, що Zara охоплює всю Європу, майже всю Північну та Південну Америку, також представлена в декількох найрозвинутіших країнах Африки, у Австралії, а також в Азії. Також можемо помітити, що у 2022 році бренд закрив власні магазини в росії, але досі 2 магазини залишаються відкритими в Білорусі.

Цільова аудиторія Zara: Оскільки бренд має колекції для дорослих жінок та чоловіків, а також дітей, тому споживачами є люди від 16 до 40 років, з різних сфер діяльності, які уважно слідкують за модою, обирають сучасний та модний одяг з подіумів за доступною ціною, слідкують за тенденціями та блогерами або інфлюенсерами. Найчастіше це зайняті люди та ті, які багато працюють, що також допомагає Zara у стратегії місця та дистрибуції, адже компанія розташовує свої магазини для імпульсивних покупок. Сегментація цільової аудиторії різниться між країнами, в Україні це люди з середнім заробітком, при тому, що в Європі це споживач з низьким рівнем. При тому споживачі в Україні, маючи навіть низький рівень заробітку мають можливість обрати одяг бренду, адже цінова політика на товари досить широка.

Основний вид діяльності компанії: роздрібна торгівля одягом, аксесуарами та взуттям у спеціалізованих та онлайн магазинах.

Унікальність бренду полягає в швидких поставках товарів на полиці, постійне та швидке оновлення колекцій, оформлення вітрин магазинів, а також локація магазинів у найвідоміших локаціях.

За словами Inditex, які звітують кожного року про свої фінансові зміни, у 2022 році колекції були дуже добре сприйняті клієнтами. Фінансова звітність представлена у таблиці 2.1. Фінансова звітність компанії Inditex за 2021-2022 роки, у млрд грн.

У 2022 році продажі досягли 744,96 млрд грн (+17,5% порівняно з 2021 роком). Продажі в незмінних валютах зросли на 18%. Продажі були позитивними в усіх ключових географічних областях як у магазинах, так і в Інтернеті. Онлайн-продажі також задовільно зросли на 4% порівняно з рекордним показником 2021 року й досягли 313,09 мільярда гривень. Залучення клієнтів залишається дуже високим [23, с 87].

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність компанії Inditex за 2021-2022 роки, у млрд грн

Показник	2022 рік	2021 рік	2022 до 2021, зміна у %
Валовий прибуток	744,96	634,78	+17
Валовий операційний прибуток (EBITDA)	347,17	288,83	+20
Чистий операційний прибуток (EBIT)	221,57	171,88	+29
Прибуток до оподаткування (PBT)	215,07	168,55	+28
Чистий дохід	166,46	130,46	+28

Джерело: складено автором на основі [23]

Отже, у 2022 році, порівняно з 2021 роком, валовий прибуток зріс на 17% до 744,96 млрд грн, EBITDA досягла 347,17 млрд грн (+20%), EBIT – 221,57 5 млрд

грн (+29%). Чистий дохід зріс на 28% з 130,46 мільярдів грн до 166,46 мільярдів грн.

Основними причинами таких змін в показниках можуть бути підвищення цін через суттєві економічні зміни у світі, зокрема інфляція, яка вплинула на вартість матеріалів, доставки та виробництва продукції для компанії, або ж те, що Inditex у 2022 році відкрили магазини на 33 нових ринках. Група залишалася дуже активною в діяльності з оптимізації магазинів (201 відкриття, 186 реконструкцій, включаючи 94 розширення та 349 поглинань) [23, с 86]. Також поступовий зріст онлайн-продажів на 4% у 2022 році також має свій вплив.

У 2022 році, обсяг продажів Zara на міжнародному ринку склав 953,77 мільярди гривень, що на 21% більше, ніж в попередньому році [23, с 87].

Статистика доходів та прибутку Zara в Україні доступна за 2020-2022 роки, але компанія призупинила свою діяльність та не продає товари на території України, ні у фізичному, ні у онлайн магазині, тому дані за 2022 рік представлені ймовірно лише до 24 лютого 2022 року. Детальніше з фінансової звітності за ці роки можна ознайомитись у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність компанії Zara Україна за 2020-2022 роки, у тис. грн

Показник	2022 рік	2021 рік	2020 рік	2022 до 2021, зміна у %	2021 до 2020, зміна у %
Дохід	893 334	3 160 480	2 003 514	-354	+58
Чистий прибуток	-681 172	717 834	483 300	-	+49
Активи	1 384 998	2 741 406	907 668	-198	+300
Зобов'язання	632 998	692 516	370 997	-9	+86

Джерело: складено автором на основі [30]

У 2020 році магазини Zara були закриті з березня по червень, за це час магазин втратив величезний прибуток, не тільки в Україні, але й по всьому світі, але в Україні карантин досить швидко завершився, та вже через 3 місяці компанія

відкрила свої двері, що все одно повпливало на дохід Zara, який у 2020 році складав 2,003 мільярди гривень. При тому в 2021 році дохід зріс на 58%, та становив 3 160 480 тисяч гривень. Не дивлячись на те, що у 2021 році відбулось багато змін під час пандемії, таких як 2 карантини, на яких магазини в сумарній кількості були зачинені 2 місяці, а також пропуск всередину зали лише вакцинованих, у 2021 році Zara нарешті запустила онлайн-продажі в Україні, які одразу почали приносити шалений прибуток, який теж помітно зріс з 483 мільйонів до 717 мільйонів гривень відповідно у 2020 та 2021 роках. На власному досвіді роботи в компанії, я знаю, що найбільш прибутковими днями для магазину були перші дні після карантину, адже тоді каси були рекордними та входили в ТОП 10 магазинів за продажами у світі.

Фінансові показники за 2022 рік показують нам суцільне падіння, дохід зменшився на 354% у порівнянні з 2021 роком, та становив вже 893 334 мільйони гривень, що вказує на те, як саме закриття магазинів повпливало на компанію. У 2022 році чистий прибуток компанії -681 172 мільйони гривень, а отже компанія не отримала доходу та навпаки пішла в мінус.

Станом на 2022 вартість компанії Zara у світі становить 600,42 мільярдів гривень та займає 47 місце серед глобальних брендів світу. Значний ріст вартості компанії відбувся у з 2016 по 2017 рік, тоді у 2017 вартість компанії становила рекордні 745,40 мільярдів гривень, а от всі наступні роки та з настанням COVID-19 у світі вартість суттєво знижувалась, та вже у 2021 році становила всього 542,01 мільярди гривень. У 2022 ми бачимо, що вартість компанії поступово збільшувалась та продовжує рости. З графіком зміни вартості компанії з 2016 по 2022 рік можна ознайомитись на рис. 2.2.

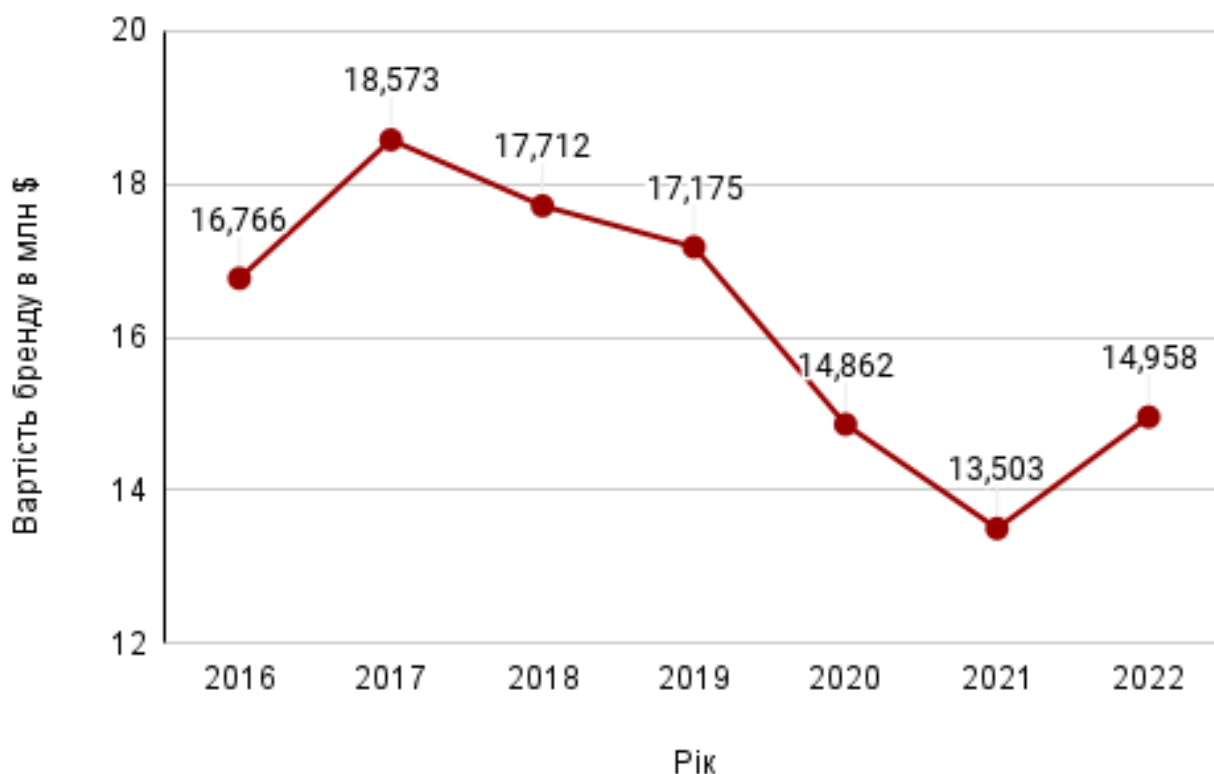


Рисунок 2.2 – Вартість компанії Zara з 2016 по 2021 рік

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, дану статистику можна пояснити тим, що компанія почала активно використовувати онлайн продажі в період пандемії, що почали приносити додатковий прибуток, а отже і вартість та цінність компанії на ринку зростає з надходженням великих прибутків, адже більшість країн закривали свої фізичні магазини по світу, а отже онлайн продажі зростали в своїй актуальності, а клієнти обирали замовляти одяг з дому. Також, як вже зазначено раніше, компанія Inditex вийшла у 2022 році на 33 нових ринків, що теж могло вплинути на дані показники.

Zara займається роздрібною торгівлею одягом і працює в рамках унікальної організаційної структури, яка дозволяє їй бути гнучкою та чуйною до останніх модних тенденцій. Організаційну структуру Zara часто називають структурою «децентралізованої вертикальної інтеграції».

У децентралізованій структурі прийняття рішень переміщується на нижчі рівні організації, що дає працівникам більше автономії та гнучкості, щоб реагувати на зміни на ринку. У Zara це означає, що кожен керівник магазину несе відповідальність за замовлення інвентарю та керування операціями магазину. Це

дозволяє Zara швидко реагувати на зміну вподобань клієнтів і модних тенденцій. Аспект вертикальної інтеграції структури Zara стосується того факту, що компанія володіє більшою частиною свого ланцюжка поставок. Це включає власні заводи, логістичну мережу та навіть вантажівки, які перевозять її товари. Володіючи та контролюючи весь ланцюжок поставок, Zara може швидко виробляти та розповсюджувати нові продукти, гарантуючи, що її магазини завжди мають на полицях останні модні речі.

Бізнес модель Zara побудована на 4 основних стовпах: мода, досвід покупця, люди та екологічність [23, с 128]. Мода-це про здатність сезон за сезоном пропонувати унікальну модну пропозицію, засновану на творчості, емоціях, інноваціях, якості та, перш за все, на постійному прислуханні до потреб і побажань своїх клієнтів. Досвід покупця це в першу чергу про надання можливості кожному бути стильним та одягатися модно, не важливо онлайн чи у фізичному магазині у будь-якій точці світу, це також про обладнані та просторі зали магазинів, а також неймовірна робота логістики зі швидкими поставками. Люди, команда бренду-це десятки тисяч працівників, які навчаються, проходять тренінги та працюють заради досвіду клієнтів. Екологічність-останній стовп, на якому тримається бізнес-модель Zara, які з кожним роком стають все екологічніше, співпрацюють з різними організаціями, скорчують використання пластику та інших шкідливих матеріалів. Все це тримає вже стільки років компанію на плаву.

Основною ціллю компанії є: поставити клієнта на перше місце. За допомогою різноманітних категорій і стилів бренд прагне обслуговувати весь стиль життя сучасних споживачів у всьому світі, завжди маючи те, що вони хочуть і потребують, у найвідповідальніший момент. Zara прагне створити відповідальну пристрасть до моди серед широкого кола споживачів, поширених у різних культурах і вікових групах. Орієнтуючись на молодь і людей середнього віку, бізнес-модель бренду заохочує споживачів, які купують модні продукти, і коли вони виходять із моди, вони повертаються, щоб знайти такі популярні товари.

Маркетингова стратегія Zara базується на маркетинговій концепції, яка була втрачена внаслідок розвитку нових технологій та інтернет-магазинів.

Один із найефективніших способів залучити клієнтів — це пройти перед магазином, увійти й купити. Перший крок уже зроблено – магазини в найкращих місцях міста – і тепер вам потрібно змусити їх зайти в приміщення. Вітрини відіграють фундаментальну роль у презентації колекцій. Zara приділяє особливу увагу дизайну своїх вікон, створюючи у своїй штаб-квартирі в Ла-Корунья бункер, куди практично ніхто не заходить і де є «фантомні вітрини», цілу секцію з вулицями та кількома вікнами, де експерти з оформлення вітрин тестують, модифікують і разом з іншими експертами в інших галузях, як-от нейромаркетинг, створюють кілька варіантів, щоб знайти остаточну вітрину, яку після експорту в усі магазини світу. Zara змінює свої вітрини кожні два тижні, а дві додаткові вітрини складаються під час періодів розпродажу влітку та взимку, а отже за підрахунками це означає понад 150 000 встановлених вітрин на рік. Також однією з гарних стратегій є сарафанне радіо та соц.мережі, бренду не треба навіть платити інфлюенсерам, аби вони виставляли фотографії з магазину, вони роблять це самі в своїх власних соціальних мережах.

Таким чином можна сказати, що цілі маркетингу це зробити так, аби клієнт зайшов до магазину та здійснив покупку, або ж побачив пост людини у соціальних мережах та замовив щось для себе.

Zara також використовує традиційну стратегію маркетингового комплексу 4Ps, яка включає продукт, ціну, місце та просування. Проте компанія має свій унікальний підхід до кожного з цих елементів, який адаптований до її бізнес-моделі швидкої моди та унікальної ідентичності бренду. Наприклад місце та дистрибуція (place and distribution strategy), а також просування та реклама (promotion and advertising strategy).

- **Продукт (Product):** Zara пропонує широкий асортимент модних товарів, включаючи одяг, взуття та аксесуари для чоловіків, жінок і дітей. Серед категорій товарів представлені джинси, брюки, топи, спідниці, трикотаж, футболки, взуття, сумки та аксесуари. Бренд зосереджується на сучасному дизайні та гарантує, що постійно оновлює свій асортимент для своїх клієнтів. Також Zara вірить у сталий розвиток і прагне зменшити утворення відходів,

тому переробляє свої вішалки та захисні бірки, випускає свою продукцію в паперових або біорозкладних пластикових пакетах, використовує екологічні тканини, такі як органічна бавовна. Ці продукти мають унікальну та чітку етикетку, яку можна легко ідентифікувати. Компанія зосереджена на швидкому постачанні нових дизайнів, причому значна частина її асортименту змінюється кожні два тижні, що допомагає зацікавити клієнтів і повертатися в магазини.

- **Ціна (Price):** Zara пропонує товари преміум-класу за доступними цінами, що робить їх доступними для широкої клієнтської бази. Цінова стратегія компанії розроблена таким чином, щоб бути конкурентоспроможною, але водночас прибутковою, і вона пропонує регулярні розпродажі та знижки для залучення клієнтів. Ціни Zara залежать від країни, наприклад ціни в Іспанії є найнижчими, адже компанія походить саме з Іспанії, при тому в Україні, при середньому заробітку в рази нижче, ніж в Європі, ціни є вище середнього. Також Zara має низький рівень знижок протягом року та знижки на 50% або більше двічі на рік, на що споживачі чекають з нетерпінням.
- **Місце та дистрибуція (Place & distribution Strategy):** Zara керує великою мережею фізичних магазинів по всьому світу, що налічує понад 2000 магазинів у понад 90 країнах. Компанія також має інтернет-магазин, який пропонує клієнтам доступ до її продукції 24/7. Ланцюжок постачання Zara забезпечує конкурентну перевагу, тому що він використовує свою унікальну бізнес-модель, щоб вивести на ринок нові продукти та моду в найкоротші терміни: керівники магазинів двічі на тиждень надсилають замовлення в головний офіс на основі даних про продажі магазину та вподобань покупців, комерційна команда складає замовлення, а потім надсилає його до виробничого центру. Комерційна команда також співпрацює з власними дизайнерами, щоб знайти нові тенденції та розробити нові продукти.
- **Просування та реклама (Promotion & advertising strategy):** стратегія просування Zara зосереджена на створенні відчуття хвилювання та актуальності навколо своїх продуктів. У ЗМІ майже неможливо знайти

інтерв'ю з власником, адже компанія рідко присутня загальності. На відміну від своїх конкурентів, компанія не бере участі в жодних яскравих кампаніях, саме тому рекламу Zara не видно на телебаченні. Проте зовнішня реклама привертає увагу і орієнтована на модні тенденції, яким віддає перевагу молодь. Унікальна торгова пропозиція Zara — короткий час обробки, велика різноманітність стилів і доступна ціна. Бренд просувається від людей до людей, а також через соціальні мережі клієнтів, блогерів чи інфлюенсерів, а не через маркетингові інструменти.. Охоплення Zara в соціальних мережах є винятковим: у Facebook 30 мільйонів підписників і 45 мільйонів в Instagram. Бренд витрачає гроші на дорогу нерухомість для своїх магазинів і на їх декор.

Загалом, підхід Zara до 4P є унікальним і адаптованим до її бізнес-моделі швидкої моди, яка зосереджена на швидкому та ефективному створенні нових дизайнів.

Для вивчення перспектив діяльності Zara необхідно проаналізувати маркетингові проблеми та можливості підприємства, включаючи дослідження того, як фактори маркетингового середовища впливають на успішність підприємства. Макросередовище створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. У більшості випадків не має специфічного характеру, безпосередньо до окремої взятої організації, а загальної ситуації у світі та на ринку.

Станом на 2023 рік, під час пандемії коронавірусу та повномасштабного вторгнення росії на Україну, факторами зовнішнього середовища можуть бути:

- **Економічні фактори**-це фактори, які безпосередньо пов'язані з обігом грошей.

На нашу думку, дивлячись на ситуацію у світі, економічні фактори впливу є основними на ринку роздрібної торгівлі. Зростаюче безробіття, інфляція, валютний курс та багато чинників, які повпливали на роботу Zara, а особливо на фінансові показники компанії. На багатьох ринках відбулося повсюдне підвищення процентних ставок, а також значне зростання інфляції, що вплинуло на вартість багатьох товарів і послуг у ланцюжку вартості, а отже і на цінову політику компанії. Витрати на енергію як на ринках збуту, так і в країнах-постачальниках, пов'язані з

процесами трансформації в ланцюжку створення вартості, різко зросли. Ситуація на транспортному ринку в останні місяці року мала тенденцію до нормалізації, хоча ще не повернулася до допандемічних умов. Обмеження комерційних перевезень і зростання цін на викопне паливо, в основному внаслідок геополітичної напруженості, ускладнили і без того напружене середовище. Важливим є також закриття авіапростору над небом України, що робить перевезення та доставки товару до ринків Європи стає важчим та дорожчим.

Рівень безробіття є одним із найвпливовіших факторів на будь-який бренд, адже відбувається зменшення рівня споживання на товари, на які є еластичний попит та збільшення пропозиції на ринку праці, що може потенційно призвести до зменшення рівня заробітної плати. Внаслідок збільшення цін, працівники претендують на більшу заробітну плату, що веде до збільшення витрат підприємства, або ж скорочення робочої сили. Також у 2022 році відбувся спад зростання ВВП на душу населення, оскільки війна в Україні та зростання випадків коронавірусу в Китаї безпосередньо впливають на економіку багатьох країн, і загалом світу. Аналітики банку Morgan Stanley вважають, що у 2022 зростання світового ВВП у річному вимірі становитиме 2,9% - це на 0,4 п.п. нижче за середній прогноз економістів, опитаних агентством, і значно поступається показнику 2021 року в 6,2% [24]. Варто згадати і кількість українських біженців, які були вимушені покинути територію України з початком бойових дій, що безпосередньо впливає на високу конкуренцію серед робочої сили, оскільки біженці намагаються знайти роботу в нових країнах.

Валютний курс. Оскільки Зара експортує свій одяг по всьому світу, де діє абсолютно різна валюта, що безпосередньо відображається у співвідношенні ціни експорту та імпорту, що впливає на прибуток бренду. Якщо валютний курс у країні підвищується, то це негативно позначається на її експортних галузях. Зміни в обмінних валютних курсах неминуче призводять і до змін у цінах імпортованих та експортованих такими країнами товарів [25]. В Україні з 24 лютого відбулися значні зміни саме у валютному курсі, курс євро становив близько 30 гривень за 1 євро, наразі курс становить майже 40 гривень за 1 євро за офіційними даними НБУ,

тому компанії загрожує значна зміна в ціновій політиці при поверненні на ринок України, а отже можливі падіння продажів, адже нестабільна економічна ситуація на ринку робить продажі компанії нижчими, а отже це призведе до можливих падінь доходу та прибутку.

- **Соціально-демографічні фактори**-фактори, що безпосередньо впливають на рівень і тривалість життя людей.

У 2020 році почалась масштабна пандемія, яка повпливала на кожний бренд. Велика кількість магазинів була просто зачинена, адже короновірусні обмеження не дозволяли відкривати магазини. Майже півроку більшість магазинів були зачинені, а от магазини у Китаї досі зачинені і не отримують поставку, при тому, що Китай має одну з найбільших кількостей магазинів групи Inditex у всьому світі, що значно зменшило прибуток бренду.

У 2022 році досі деякі постачальники продовжували стикатися з спорадичними перебоями внаслідок пандемії, включаючи тимчасове закриття фабрик, затримки доставки тощо, але набагато менше, ніж у попередні роки. Але гнучкість бізнес-моделі дозволила пом'якшити вплив цих збоїв. Використовуючи різноманітні джерела постачання разом із технологічною інфраструктурою, ініціативами цифровізації та інтеграцією фізичного та онлайн-магазину, на яких ґрунтується інтегрована стратегія, компанія змогла продовжувати працювати у звичайному режимі в сучасних реаліях. Гнучкість бізнес-моделі, ефективне управління інтегрованими запасами та контроль над операційними витратами були і залишаються вирішальними для операційної та фінансової діяльності Zara протягом всього періоду [23, с 30].

Ми вважаємо, що також світовий голод на фоні повномасштабного війни в Україні і масштабні екологічні зміни мають вплив на Zara. Багато європейців та американців усе частіше відмовляються від масмаркету і переходять на локальні бренди, вінтажні магазини та секонд-хенди, що значно зменшує викид забруднюючих речовин у природу, а також зменшує попит на масмаркет.

- **Геополітичні фактори-це фактори**, що впливають на геополітичну ситуацію на ринку.

Внаслідок своєї широкої географічної присутності Zara прямо чи опосередковано підпадає під дію багатьох законодавчих актів у країнах, де вона працює (податкове, митне, трудове, торговельне та споживче, промислова та інтелектуальна власність, захист персональних даних і конфіденційність) [23, с 89]. Регуляторні зміни, а також різне або навіть відмінне ставлення до юридичних фактів у різних юрисдикціях наражають на потенційні негативні наслідки фінансового характеру, комплаєнсу та/або репутації.

У 2022 році Inditex зактив власні магазини в Україні, а також вийшов з ринку росії, що безпосередньо повпливало на прибуток компанії, адже це втрата ринку у 2 країнах. Zara обрала не підтримувати агресора, тим самим втрачаючи власний прибуток, але беручи до уваги, що найбільша кількість магазинів знаходяться в Європі, то доля ринку росії є мінімальною і не сильно повпливає на прибуток бренду. Нажаль, в Україні бренд все ще не відкрився і не планує протягом воєнного стану. Так само, як і не відкриває онлайн магазини.

- **Культурний фактор**-фактор, який безпосередньо впливає на культуру тої чи іншої країни, відношення громадськості до бренду, а також певних ЗМІ.

До культурного фактору може відноситись те, що бренд Zara представлений у певних арабських країнах, де діють свої норми правил і релігії, що означає абсолютна інша товарна лінія, інші колекції, згідно з нормами тієї чи іншої країни. На прикладі ОАЕ, арабська країна, де жінки в більшості є мусульманками та мають свої звичаї у одязі, але бренд все одно відшиває власні колекції на таку аудиторію. Наприклад, на Європу це короткі відкриті топи, на ОАЄ це закритий одяг.

В Україні компанія також часто презентує колекції з національним орнаментом, надихаючись українськими вишиванками. Також компанія чітко усвідомлює, які колекції є популярними та які товари продаються найкраще на конкретному ринку, а отже ретельно підбирає колекції під кожену країну.

Ще одним фактором є наприклад те, що у березні 2021 ЗМІ Китаю закритикували бренд Зара за те, що вони не використовують Xinjiang Cotton, особливий вид бавовни. Через три місяці уряд Китаю звинуватив компанію в

продажу шкідливого модного одягу, що частково є частиною політичного фактору впливу, адже в цей процес вмішався уряд Китаю [26].

У 2020 відбувся масштабний конфлікт та скандал на фоні використання брендом російської мови, замість української на сайті компанії, при зверненні небайдужих компанія відреагувала і листи відповіді були надіслані російською мовою, що обурило клієнтів, але згодом у липні 2020 року був прийнятий закон про обслуговування українською мовою, і компанії перейшли на повне обслуговування виключно українською [33]. Наразі сайт доступний українською, що свідчить про те, що компанія виправила власні помилки та працює над своїм іміджем та репутацією на кожному ринку.

Наразі важко оцінити слабкі та сильні сторони компанії, коли весь бізнес призупинено, але вони побудовані на стані компанії до війни, при тому що загрози та можливості дають зрозуміти, як може повести себе бізнес та що йому загрожує під час повномасштабного вторгнення в Україну. Загальну оцінку стану компанії Zara представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз компанії Zara на національному ринку

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідерство в індустрії моди 2. Швидкий термін відшиву нових колекцій та доставки в Україну 3. Величезний вибір одягу, аксесуарів та декору 4. Наявність онлайн магазину	1. Завищені ціни за те, що ви отримуєте 2. Не мають оновленого списку магазинів 3. Використання неякісного виробництва 4. Використання дешевої робочої сили 5. Відсутність української мови на сайті
Можливості	Загрози
1. Повернення на український ринок 2. Увага до українських компаній та інфлюенсерів для співпраці 3. Використання технологій для покращення досвіду онлайн-покупок 4. Посилення маркетингових зусиль для залучення ширшої клієнтської бази 5. Покращення обслуговування клієнтів	1. Втрата величезної кількості потенційних споживачів на ринку України 2. Висока конкуренція з боку українських виробників 3. Зростання вартості робочої сили 4. Економічна нестабільність і невизначеність через пандемію та повномасштабне вторгнення

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Висновки проведеного аналізу: Zara дійсно має сильні сторони та є лідером серед фаст-фешн брендів роздрібного ринку, серед яких важливим для клієнтів є саме швидкість оновлення дизайнів та полиць магазину, величезний вибір (Zara Women, Zara Man, Zara Kids, а також окремий магазин товарів для дому Zara Home). Але також, як і кожна компанія Zara має недоліки: іноді ціни завищені за якість товару, на сайті неможливо знайти інформацію про оновлений список магазинів і велика кількість неякісних матеріалів у виробництві, а також у порівнянні з H&M, працівники компанії Zara, на жаль, отримують меншу заробітну плату.

Варто зазначити, що на ринку роздрібної торгівлі одягу існують безліч магазинів, які є конкурентами, але на мою думку найбільшою загрозою є саме економічна нестабільність та невизначеність через пандемію та повномасштабне вторгнення росії на Україну. Тому можливостями для компанії можуть стати: експансія на нові ринки, посилення маркетингових зусиль, аби залучити свою аудиторію серед конкурентів, покращити обслуговування клієнтів та використовувати більш сучасні технології для покращення досвіду онлайн-покупок.

Матриця BCG, також відома як матриця Boston Consulting Group, є інструментом стратегічного управління, який використовується для аналізу портфоліо продуктів компанії та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. Варто побудувати дану матрицю, аби визначити яка категорія товарів приносить найбільше компанії, яку варто було б прибрати, а в яку навпаки вкладати більше ресурсів. Графічне зображення матрицю представлено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – BCG матриця Zara

Джерело: складено автором на основі [28]

Отже, за схемою можна визначити, що “зірками” в компанії є категорії виробів з деніму, сумки, аксесуари, а також колекції Zara TRF та Zara Man, що займають 24% та 10% ринку відповідно. Ці продукти допомагають отримати достатній прибуток, щоб компанії були прибутковими, але все ще мали шанс на розширення, оскільки вони мають зіркові продукти. “Коровами” є саме асортимент товарів з тканин Trafaluc, джинси, взуття та спідниці, які мають 45% ринку відповідно. Продукти даної категорії є основним джерелом прибутку для організації. Вони дозволяють успішно закріпити позиції на ринку та забезпечують високий рівень попиту на продукцію. “Знаками питання” є бренди в групі Inditex, а саме Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, які мають 9,3%, 6,8% та 6% ринку, а також дитячий сегмент Zara, який має 21% частки ринку. Зазвичай це продукти з низькою рентабельністю, які мають потенціал на розвиток, але все ще ситуація з даними категоріями невизначена. “Собаки”-це продукти, які є неефективними та споживають більше ресурсу, ніж приносять прибуток. Для Zara це одяг для

вагітних та нижня білизна, адже ця ніша має більше сильних конкурентів, які домінують на цьому сегменті ринку.

Основними конкурентами на світовому ринку є H&M, Uniqlo, Gap, Forever 21 та Mango. Усі вони- міжнародні роздрібні магазини одягу з більш ніж 2000 магазинів у всьому світі. Ці три розповсюджувачі одягу мають різні підходи до володіння матеріалами, джерел виробництва та поводження з допоміжними брендами.

Продукція Zara заснована на 20-30 основних дизайнах, які оновлюються кожні два тижні. Крім того, двічі на тиждень нові колекції доставляються до фізичних магазинів Zara, щоб клієнти завжди могли купити щось нове.

Zara була домінуючою силою в індустрії моди протягом багатьох років. Але в міру загострення конкуренції Zara стикається з дедалі більшими труднощами. Оскільки бренд Zara працює у декількох сферах ринку, такі як одяг, beauty продукти, товари для дому, я обрала товарну групу Одяг задля виділення основних конкурентів. Основними конкурентами для порівняння варто виділити 2 основних конкурентів: H&M та Forever 21.

H&M. Гігант модного одягу має більше магазинів у всьому світі, ніж Zara. У 2021 році в H&M працювало понад 126 000 людей, а дохід склав 23,18 мільярда доларів. H&M є одним із провідних брендів швидкої моди, який пропонує ексклюзивні та доступні топові репліки в більшій кількості країн, ніж Zara. H&M є головним конкурентом Zara у світовому секторі роздрібної торгівлі одягом.

Forever 21 — відомий бренд швидкої моди, який пропонує автентичні копії високоякісного одягу та аксесуарів. У 2020 році Forever 21 подала заяву про банкрутство згідно з розділом 11 і досягла угоди про продаж своїх активів на 81 мільйон доларів. Компанію від загибелі врятували нові власники. У 2021 році у Forever 21 було близько 600 магазинів у 57 країнах світу.

На основі власних досліджень я визначила рівень конкурентоспроможності Zara в порівнянні з двома основними конкурентами, на основі власного досвіду користування товарами-конкурентами я побудувала таблиці для визначення конкурентоспроможності. За основу я брала базові речі, присутні в кожному

магазині, це базові майки з базової колекції Basic, визначила критерії важливості при виборі магазину, а саме “якість”, “дизайн”, “вибір кольорів”, “ціна за товар” та “вітрина та презентація товару” і проставила власні вагомості критерію серед вказаних критеріїв. Розрахунки представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень конкурентоспроможності (СМТ) Zara з конкурентами H&M та Forever 21

Критерій	Бренд			Вагомість критерію
	ZARA Basic майка	HM Basic майка	FOREVER 21 Basic майка	
Якість	9	7	5	0,4
Дизайн	10	9	9	0,1
Вибір кольорів	10	8	9	0,1
Ціна товару	8	9	10	0,2
Вітрина/презентація товару	10	9	6	0,2
Результати за критеріями	9,2	8,1	7	1

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та за доступною інформацією в інтернеті

Отже, на основі цих досліджень можна визначити, що Zara має показник конкурентоспроможності 9,2, що є високим показником, якщо найкращим результатом є 10 балів. Варто зазначити, що даний показник є виключно суб’єктивною думкою та побудований на суб’єктивній особистій думці.

Також у маркетингу для визначення конкурентних переваг будують багатокутник конкурентних переваг. Багатокутник будується також на критеріях конкурентоспроможності, які я визначала особисто для визначення переваг між трьома брендами Zara, H&M та Forever 21: “цінова політика”, “асортимент”, “маркетинг”, “якість товару”, “імідж бренду”, “приємний персонал”, “зручність онлайн магазину або додатку”, а також “швидкість надходження на полиці”. Критерії конкурентоспроможності представлено у табл. 2.5.

Оцінки на даній таблиці є виключно суб’єктивними та будувались на власному досвіді, досвіді друзів та сім’ї, а також за доступними цініками, використанням додатків та сайтів, а також на загальному враженні від сайтів компаній та їх додатків, або їх відсутності.

Таблиця 2.5 – Критерії конкурентоспроможності Zara, H&M та Forever 21

Критерії конкурентоспроможності:	ZARA	H&M	Forever 21
Цінова політика	8	9	10
Асортимент	10	10	10
Маркетинг	10	9	9
Якість	9	8	7
Імідж	10	9	9
Приємний персонал	10	8	8
Зручність онлайн магазину/додатку	10	5	9
Швидкість надходження на полиці	9	10	10

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та за доступною інформацією в інтернеті

Багатокутник конкурентних переваг зображено на рис. 2.4.

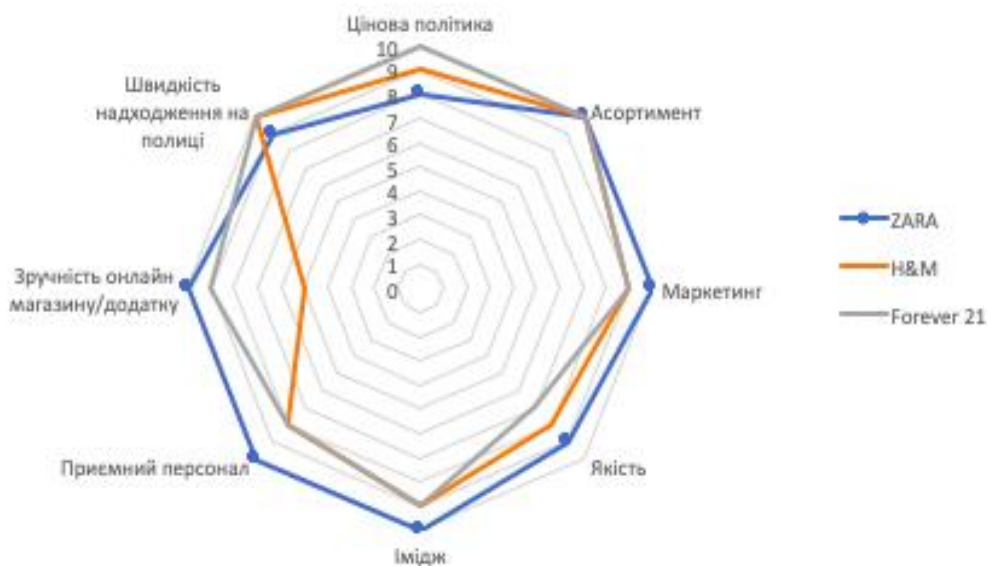


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентних переваг Zara в порівнянні з H&M та Forever 21

Джерело: побудовано на основі таблиці 2.4.

На основі побудованого багатокутника конкурентних переваг можна помітити, що в декількох пунктах всі 3 бренди мають майже однакові показники,

такі як: асортимент, швидкість надходження на полиці, а також маркетинг. Порівнюючи показник “зручність онлайн магазину та додатку” варто зазначити, що на нашу думку саме сайт та додаток у бренду Zara є зручним, доступним та зрозумілим, а от у бренду H&M додаток відсутній взагалі. Ми вважаємо, що за ціновою політикою Zara має більш дорожчу продукцію, ніж бренди-конкуренти.

Розібравшись з основними всесвітніми конкурентами Zara, можна зробити висновок, що бренд є надзвичайно конкурентоспроможним, враховуючи те, що бренд є лідером за продажами у групі Inditex. У 2021 році за даними сайту statista.com частка продажів Zara у всьому світі складала 70,67%, що в 10 разів більше, ніж бренд Bershka, який теж є частиною Inditex. На рис. 2.5. зображена частка продажів Zara у 2021 році.

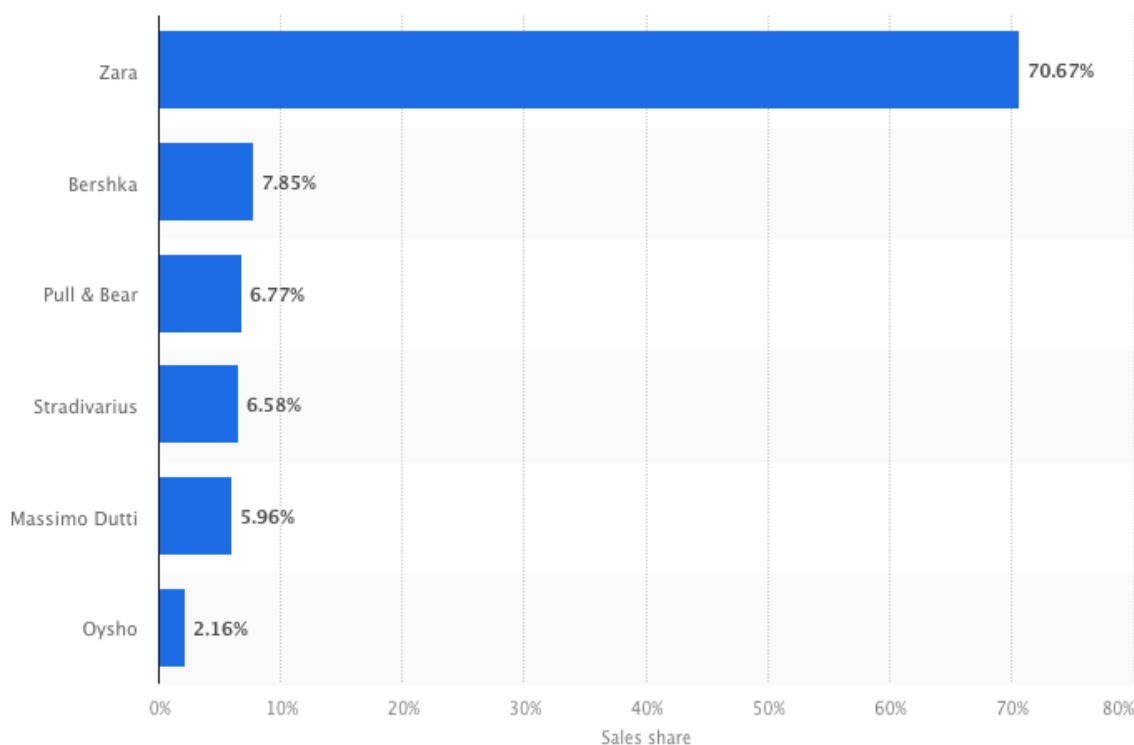


Рисунок 2.5 – Частка продажів брендів Inditex у 2021 році, в тому числі Zara [27]

Zara відомий бренд, який має широку обізнаність серед людей всього світу. Статистика обізнаності бренду Zara показана на рис. 2.6.

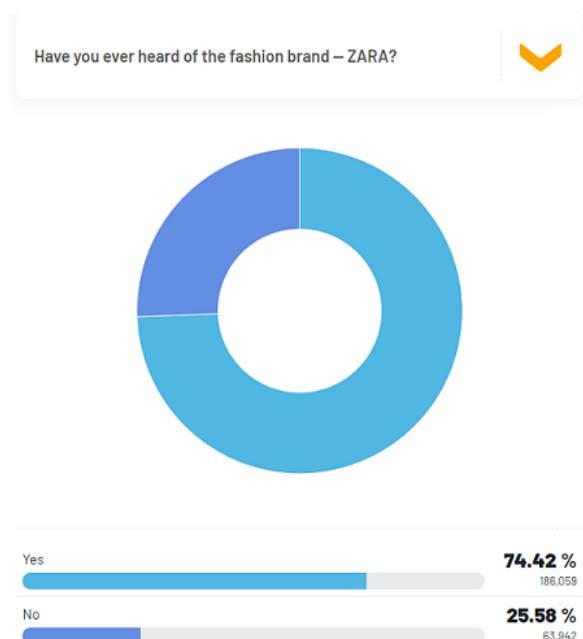


Рисунок 2.6 – Обізнаність бренду Zara серед країн Європи, Азії, Африки, Північної та Південної Америки, а також Австралії [29]

За даними real resercher media при проведенні опитувань 250 тисяч людей з різних країн світу (Європа, Азія, Австралія, Африка та Північна/Південна Америка) віком від 21 до 99 років, 74,42% респондентів знають про бренд Zara, тобто майже 190 тисяч опитуваних з 250 тисяч знають або чули про компанію Zara. Це свідчить про те, що ZARA є відомим у всьому світі магазином. Однак результати онлайн-опитування RR також показують, що менший відсоток (25,58%) ніколи не чули про ZARA.

Наразі після призупинення роботи Inditex на території України, важко відслідкувати обізнаність бренду серед споживачів, проте можна побачити, що українці досі купують одяг та аксесуари на сайті zara.com. За даними similarweb за січень-березень цього року 0,91% з 276 мільйонів всього трафіку сайту припадає на споживачів з України. За підрахунками 2,5 мільйонів українців продовжують обирати Zara, ймовірно замовляють одяг в Україну. Можна зробити висновок, що незважаючи на закриті магазини, велика кількість українців продовжують обирати бренд для власного шопінгу. Переглянути дані за трафіком компанії можна на рис. 2.7.

Рисунок 2.7 – Статистика трафіку zara.com [34]

Ми вважаємо, що стратегія Placе компанії до закриття в Україні працювала на саму компанію та в її користь, адже використовуючи найпопулярніші розташування своїх магазинів, унеможлиблюється варіант не помітити та не зайти в магазин, а отже обізнаність бренду в Україні висока.

На нашу думку, Zara також має лояльних клієнтів, які постійно повертаються до бренду, підтримують кожну новинку компанії, рекомендують товари далі родичам та друзям. Показники Net Promoter Score (NPS) підтверджують мою думку, адже за даними customer guru станом на 2023 рік Zara має показник 3, тоді як середній показник для галузі роздрібно́ї торгівлі становить 0. **Показник лояльності (NPS)** зображений на рис 2.8.



Рисунок 2.8 – NPS показник Zara [29]

Отже, можна зробити певний висновок, чому клієнти Zara є лояльними.

По-перше, Zara є доступною та актуальною, цінова політика бренду побудована таким чином, що кожен, хто мріє та хоче вдягатись стильно та за найновішими тенденціями, має цю можливість. Всі колекції постійно оновлюються, одяг, який ще вчора був на модному показі в Парижі, вже колекція Zara матиме трендові елементи з показу у себе в колекціях.

По-друге, Zara присутня в кожному каналі, де вона може зустрітися зі своїм клієнтом, крім того, вона заохочує споживачів брати активну участь, роблячи їх амбасадорами бренду, що, знову ж таки, сприяє розмові зі споживачем. Крім того, фізичні магазини розташовані на найважливіших ринках для їх бренду з точки зору лояльних покупців. Поєднання обох є величезним активом для продажів.

По-третє, Zara використовує сучасні інновації, як ось наприклад те, що у багатьох магазинах Zara споживачі можуть використовувати свої телефони, щоб побачити моделі у певному вбранні за допомогою датчиків або вітрин із підтримкою доповненої реальності, викликаючи цікавість у молодшого споживача.

Також варто зазначити, що компанія активно слідує за тенденціями на ринку роздрібної торгівлі, як от наприклад під час пандемії було активно запущено роботу онлайн продажів, навіть в Україні в 2021 році вперше запустили онлайн замовлення через сайт та додаток. Також це є екологічні зміни, компанія щороку змінює свої процеси та пакування, аби зменшити виробництво та використання пластику, також вся група Inditex почала приймати вживані речі на переробку для подальшого використання вживаних матеріалів. У 2023 році компанія заявила, що планує протягом цього року повністю відмовитись від використання одноразового пластику, використовувати бавовну натурального виробництва, а саме органічну або з переробних матеріалів, а також перехід на інші натуральні матеріали.

Ці пункти є важливими для клієнтів при виборі серед компаній-конкурентів, саме тому Zara обирає так багато людей і показник лояльності є вищим, ніж середній на ринку роздрібної торгівлі.

2.2 Дослідження та аналіз маркетингової політики розподілу. Побудова каналів розподілу бренду “ZARA”

Група Inditex, в яку входить компанія Zara, відома своїми швидкими оновленнями магазину, а також зручною логістичною системою. Оновлення колекції в усіх магазинах в світі відбувається стабільно два рази на тиждень і замовлення доставляються в магазин протягом 48 годин, а часто і раніше.

Магазини обслуговують потреби клієнтів, а логістичні центри обслуговують потреби магазинів. Вантажівки відправляються в певний час, а товари надходять в магазини [31]. Після прибуття в пункт призначення одяг вже маркована і має ціну, що означає, що вона відразу готова до продажу, при тому, що Zara Україна отримує цінники в євро та витрачає додаткові ресурси на проклейку цінників у гривневій валюті.

Zara має 10 основних логістичних центрів в Іспанії, які знаходяться в близькості до головного офісу в Артейхо:

- Артейшо, Ла-Корунья, Іспанія;
- Кабанільяс-дель-Кампо, Гвадалахара, Іспанія;
- Ельче, Аліканте, Іспанія;
- Меко, Мадрид, Іспанія;
- Нарон, Ла-Корунья, Іспанія;
- Онсонілья-дель-Кампо, Леон, Іспанія;
- Палафольс, Барселона, Іспанія;
- Саллент, Барселона, Іспанія;
- Тордера, Барселона, Іспанія;
- Сарагоса, Іспанія.

Велика частина виробництва також здійснюється в безпосередній близькості від цих логістичних центрів, що дозволяє скоротити відстані і знизити споживання енергії та затрат. Секрет успіху Zara полягає в централізації: у результаті такого чітко визначеного ритму кожен співробітник, залучений в ланцюжок поставок - від дизайну до закупівель, виробництва, дистрибуції та роздрібної торгівлі - знає графік і то, як його діяльність впливає на інші функції.

Опора Zara на централізоване виконання замовлень дозволяє компанії підтримувати неймовірно ефективні робочі процеси - від початкового проектування до доставки в магазини і клієнтам. Підхід компанії є ще одним прикладом того, чому оптимізовані операції і управління ланцюгами поставок мають вирішальне значення для прибутковості та досягнення масштабу.

Логістичні центри побудовані і працюють відповідно до найвищих міжнародних стандартів екологічного розвитку. Компанія систематично модернізує існуючі логістичні платформи, впроваджує екологічно ефективне освітлення, покращує термоізоляцію, встановлює сучасні кліматичні пристрої, надає велосипеди та електромобілі для внутрішнього транспорту, а також використовує 100% відновлюваних джерел енергії.

Транспортування і поширення продукції повністю здійснюється зовнішніми підрядниками. Їх канал розподілу повинен бути ефективним, щоб оптимізувати виникаючі тенденції, пропонуючи свою продукцію на ринку в міру появи нових модних течій. Центральним фактором успіху Zara є її здатність змінювати дизайн одягу кожні два тижні. Таким чином, Zara, каталог якої налічує більше 1 000 найменувань товарів, представлених в тисячах магазинів по всьому світу, є класичним прикладом ланцюжка поставок як переваги в конкурентній боротьбі.

Центральним елементом цього успіху є автоматизований розподільний центр під назвою "Куб" в Сарагосі, Іспанія, де команди дизайнерів, закупівельників і виробників координують діяльність компанії. Розподільний центр зображено на рис. 2.9. Таким чином, компанія використовує модель посередників, які працюють за принципом "виробник-власник", з філіями продажів по всьому світу. При дванадцяти оборотах товарних запасів на рік Zara приймає замовлення від кожного магазину раз в два тижні, що дозволяє скласти графік роботи фабрики. В результаті Zara рекламує себе як магазин, що пропонує нові товари частіше, ніж її конкуренти, що дозволяє їй залучати більше покупців, що стежать за тенденціями.

Таким чином, компанія є найбільшим в світі роздрібним продавцем модного одягу. Для досягнення цієї мети компанія спеціалізується на поставках декількох видів тканин оптом, які доставляються протягом п'яти днів. Після отримання тканини в "кубі" фірма використовує технологію автоматизації, щоб забезпечити виробництво потрібної продукції. Її заводи з'єднані між собою підземними тунелями з рейками, по яких матеріал доставляється на заводи, а готова продукція повертається в куб для відправки.

Про оперативність компанії свідчить її здатність доставляти продукцію в Китай за 48 годин, в Європу - за 24 години, а в США - за 48 годин. Таким чином, моніторинг попиту клієнтів є суттєвим аспектом процесу, що гарантує, що поставляється тільки те, що затребуване, а незадоволений попит буде забезпечений в найкоротші терміни.

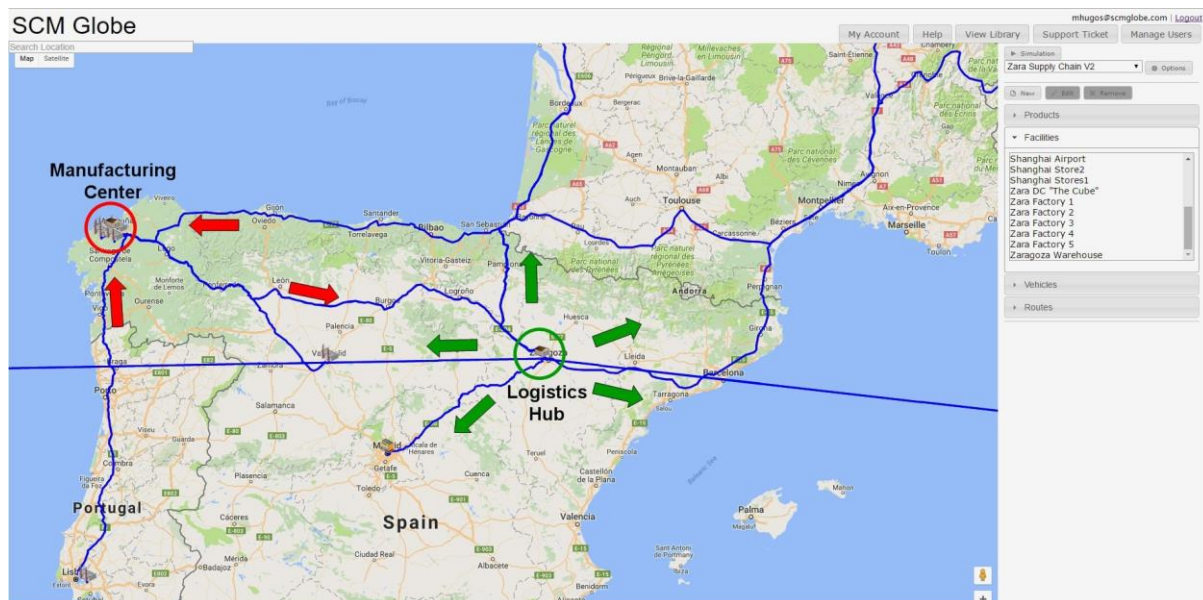


Рисунок 2.9 – Логістичний центр “Куб” [32]

Така ефективність стала можливою завдяки більш ніж тридцятирічній роботі компанії. Крім того, використання магазинів по всьому світу обмежує використання проміжних партнерів, що дозволяє більш ефективно передавати замовлення, попит та інструкції по всій логістичному ланцюжку.

Це відмінна бізнес-модель для успіху в мінливої і важко передбачуваною індустрії моди. Це означає, що близько половини одягу, яку продає компанія, включаючи високомаржинальні і унікальні модні вироби, виробляється на основі високоточних прогнозів попиту на короткостроковий період (2-6 тижнів). Оскільки ця бізнес-модель так точно відстежує реальний попит клієнтів, вона в значній мірі звільняє компанію від необхідності потрапляти в циклічні підйоми і спади ринку, в які потрапляють її конкуренти.

Такий налагоджений ланцюжок поставок, як у Zara, вимагає постійної уваги для підтримки її безперебійної роботи. Планувальники і менеджери ланцюжка

поставок постійно стежать за купівельним попитом і вносять корективи у виробництво і роботу поставок. Необхідно постійно вносити корективи у виробничі показники, транспортні засоби, маршрути і графіки поставок, щоб підтримувати цей ланцюг поставок в робочому стані.

Zara - це роздрібна компанія з продажу одягу і модного одягу, яка використовує свій ланцюжок поставок, щоб істотно змінити методи роботи. Жоден конкурент не може скопіювати її бізнес-модель, поки не скопіює її ланцюжок поставок. А оскільки ланцюжок поставок складаються з людей, процесів і технологій, навіть найновіша і найкраща технологія сама по собі не є конкурентною перевагою. Люди повинні бути добре навчені, а процеси повинні бути впроваджені так, щоб люди могли найкращим чином застосовувати своє вміння і технологію. Купити технологію, подібну до тієї, що використовує Zara, легко. Але для ефективного використання конкуренти повинні дізнатися про концептуальні моделі і операційні методи. Хороші концептуальні моделі дозволяють людям зрозуміти потенціал і побачити можливості, які пропонує ланцюжок поставок в режимі реального часу. Ефективні операційні методи дозволяють людям діяти відповідно до того, що вони бачать, і використовувати конкурентні переваги, які дає їм технологія.

У 2022 році Inditex працювала загалом із 1729 прямими постачальниками, розташованими на 50 ринках, які, у свою чергу, використовували 8271 фабрику для виробництва нашої продукції, на яких працювало понад три мільйони людей. Детальніше з постачальниками на різних ринках можна ознайомитись на таблиці 2.6. Ланцюжок поставок Inditex у 2022 році. За статистикою найбільше постачальників в Азії, а найменше в Америці, що досить легко пояснюється цінами на продукцію, а також вартістю робочої сили, при тому компанія починає зменшувати кількість постачальників в Азії, аби пришвидшувати поставку в логістичний Куб.

Таблиця 2.6. Ланцюжок поставок Inditex у 2022 році

	Постачальники в 2022 році	Нові постачальники в 2022 році	Невикористані постачальники в 2022 році	Постачальники в 2021 році
Африка	201	30	23	194
Америка	11	0	1	12
Азія	955	156	179	978
Європа за межами ЄС	230	39	32	223
ЄС	332	37	88	383
Всього	1,729	262	323	1,790

Джерело: складено автором на основі [23, с 215]

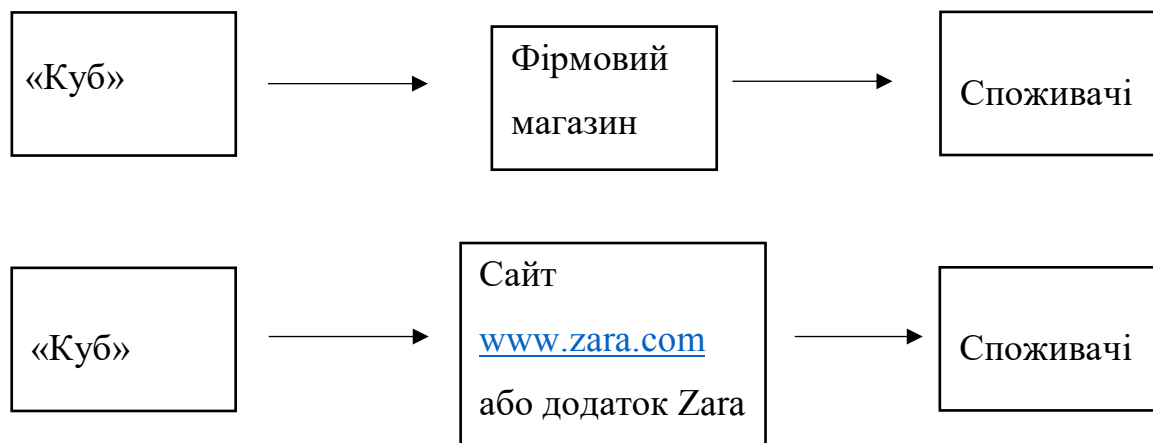
У 2021 році в компанії було 1790 постачальників, 44 ринки та 8756 фабрик; 1805 постачальників, 50 ринків і 8543 заводи у 2020 році; і 1985 постачальників, 51 ринок і 8155 заводів у 2019 році [23, с 215]. Отже, ми можемо чітко помітити тенденцію на зменшення кількості постачальників щороку, адже у 2019 році компанія мала майже 2 тисячі постачальників, при тому, що в 2022 році 1729. Також можна виділити певну тенденцію, що і кількість ринків щороку зменшується, від 51 ринку до 44 в 2021 році, і знову 50 ринків вже наразі має компанія Zara.

Маркетингова політика розподілу бренду Zara базується на стратегії прямого розподілу товарів. Однією з ключових особливостей маркетингової політики розподілу Zara є швидкий цикл виробництва та розподілу товарів. Компанія використовує систему "Just-in-Time", що означає виготовлення та доставку товарів від виробника до магазинів протягом декількох днів. Ця стратегія дозволяє компанії реагувати на змінні смаки споживачів та нові модні тенденції.

Основним каналом розподілу є однорівневий канал розподілу, в якому компанія постачає свої товари від виробника безпосередньо до споживача, використовуючи лише власний логістичний центр "Куб", куди постачальники зі всього світу надсилають одяг. Zara використовує власні фізичні брендові магазини, в яких вони можуть обрати та купити одяг, взуття або аксесуари, а також онлайн магазин www.zara.com, де клієнти можуть придбати товари безпосередньо зі свого

комп'ютера або мобільного пристрою, або ж мобільний додаток, який присутній, як і в AppStore, так і в Google Play Market.

На даних схемах зображені канал розподілу через фірмовий магазин Zara та онлайн сайт або ж додаток:



Звісно компанія також також співпрацює з дистриб'юторами для поширення своїх товарів в країнах, де вони не мають власних магазинів, але в значно меншій кількості, тому досить легко сказати, що саме однорівневий канал є основним, адже більшість купує одяг саме у фірмових магазинах або онлайн.

Zara однозначно є прикладом вертикальної маркетингової системи розподілу, зокрема, корпоративної вертикальної маркетингової системи, яка дозволяє бренду брати участь у всіх аспектах ланцюжка поставок, від проектування та виробництва до дистрибуції та роздрібної торгівлі. Ця стратегія дозволяє Zara мати повний контроль над усім процесом, від початкової концепції дизайну до остаточного продажу продукту.

Однією з ключових переваг цієї стратегії є те, що Zara здатна швидко реагувати на зміну споживчих тенденцій і вподобань. Зберігаючи всі аспекти виробництва власними силами, Zara може розробляти, виготовляти та розповсюджувати нові продукти за лічені тижні, а не за місяці чи навіть роки, як деякі її конкуренти. Це дозволяє Zara пропонувати постійно мінливий вибір продуктів, які відображають останні тенденції моди.

Ще одна перевага стратегії вертикального маркетингу полягає в тому, що Zara здатна підтримувати високий рівень контролю якості протягом усього виробничого процесу. Зберігаючи власне виробництво, Zara може гарантувати, що її продукція відповідає високим стандартам якості, придатності та дизайну.

Zara також виграє від стратегії вертикального маркетингу, оскільки може підтримувати відносно низькі витрати. Виробляючи більшість своїх продуктів власними силами, Zara може уникнути багатьох націнок і комісій, пов'язаних із аутсорсингом виробництва стороннім виробникам. Це дозволяє компанії пропонувати свою продукцію за конкурентоспроможними цінами, що є важливим у висококонкурентній індустрії моди.

Загалом вертикальна маркетингова стратегія Zara стала ключовим фактором успіху компанії. Зберігаючи контроль над усім ланцюжком постачання, Zara може пропонувати високоякісні, модні товари за конкурентоспроможними цінами, а також швидко реагувати на зміни тенденцій і споживчих уподобань.

Проте, використання вертикальної стратегії має свої вартісні наслідки. Конкуренти можуть забезпечити собі більш дешеві приміщення для виробництва за кордоном з більш вигідними умовами виробництва. Оскільки більшість продажів Zara припадає на Європу, де вартість виробництва вища, компанія не переводить своє виробництво до країн з більш дешевою робочою силою. Таким чином, Zara уникає високих витрат на транспортування своїх товарів назад до ринку збуту. Це дає компанії можливість контролювати процес виробництва та дизайну свого одягу, забезпечуючи його високу якість та легкість використання. Завдяки розташуванню виробництва поблизу центрів керування, дизайнери компанії можуть швидко реагувати на зміни в модних тенденціях та швидко створювати нові колекції. Збільшення кількості кваліфікованих працівників та використання європейського капітального обладнання також забезпечує високу якість продукції Zara.

Стратегія виробництва та розповсюдження Zara є унікальною в індустрії моди, оскільки вона покладається не так на аутсорсинг у недорогі країни Азії, а більше на вертикальну інтеграцію та близькість до ринків.

Zara використовує **селективний розподіл**, що означає, що вона співпрацює з обмеженою кількістю роздрібних магазинів, які мають високий рівень контролю якості та відповідають вимогам компанії. Це означає, що вони ретельно обирають роздрібних торговців, які можуть продавати їхні товари, на основі таких критеріїв, як місце розташування магазину, цільовий ринок та імідж. Вони також обмежують кількість роздрібних продавців, з якими вони співпрацюють, щоб гарантувати, що їхня продукція не буде перенасиченою на ринку. Це дозволяє Zara підтримувати певний рівень ексклюзивності та контролю над іміджем свого бренду, водночас охоплюючи достатньо широку аудиторію для збільшення продажів.

Zara в основному використовує комунікаційну **стратегію притягування** для просування свого бренду та продуктів. Це означає, що Zara зосереджується на створенні сильного іміджу та репутації бренду, використовуючи рекламу та інші маркетингові методи для створення споживчого попиту на свою продукцію. Маркетинговий підхід Zara в основному зосереджений на створенні емоційного зв'язку зі своїми клієнтами та створенні ажіотажу навколо своїх продуктів.

Один із способів, за допомогою якого Zara створює цей ажіотаж, — це модель швидкої моди, яка передбачає створення великої кількості нових дизайнів і їх швидкий випуск, щоб не відставати від модних тенденцій, що змінюються. Це створює відчуття терміновості та ексклюзивності навколо продуктів Zara, що допомагає стимулювати споживчий попит.

Zara також інвестує значні кошти у свій візуальний мерчандайзинг і дизайн магазину, щоб створити привабливі враження від відвідування магазину для своїх клієнтів. Компанія використовує свої вітрини та дисплеї, щоб продемонструвати свої останні розробки та створити відчуття хвилювання та очікування навколо своїх продуктів. Створюючи привабливий досвід у магазині, Zara заохочує клієнтів відвідувати її магазини та робити покупки.

Речі в магазинах сортують не за фасоном, а за колірною гамою, що полегшує покупцям вибір, продавці, що виконують роль консультантів, зацікавлені не в тому, щоб розпродати певні товари та звільнити місця на стійках – через пару тижнів вони звільняться у будь-якому разі, - а загальному розширенні продажів. Тому

завжди готові запропонувати покупцю гармонійне доповнення до обраної обновці чи альтернативу: якщо річ, що сподобалася, не підходить за розміром, можна приміряти щось інше. Кожен працівник знає основні товари магазину, а також найпопулярніші і найзатребувані серед покупців, тому завжди знає які товару абсолютно не підійшли даному ринку та є абсолютно програшними, які згодом стовідсотково підуть на розпродаж.

Замість реклами практично всі кошти йдуть на оформлення вітрин. Zara абсолютно не витрачає гроші на рекламу заради збуту, а лише займається сайтом, додатком та вітринами, а вже покупці самі поширюють світлини з власним досвідом, рекомендують друзям, тобто практично маркетингом бренду займається не бренд, а покупці та відвідувачі. У центральному офісі компанії є цілий відділ, що займається винятково дизайном вітрин. У спеціально обладнаному підвальному приміщенні встановлено близько 25 макетів, на яких відпрацьовують концепції, у тому числі освітлення у темний час доби. Вдалі рішення, схвалені керівництвом, розсилають по магазинах, які приводять свої вітрини у відповідність до представлених проектів. Вітрини, що постійно оновлюються, на яких виставлені новинки, - відмінний спосіб залучити відвідувачів, як постійних, що відстежують зміни асортименту, так і новачків, яких можуть зацікавити ті чи інші моделі.

Загалом комунікаційна стратегія Zara зосереджена на створенні сильного іміджу бренду та формуванні попиту на її продукцію за допомогою поєднання методів маркетингу та мерчандайзингу. Створюючи відчуття захоплення та ексклюзивності навколо своєї продукції, Zara здатна стимулювати споживчий попит і створювати базу лояльних клієнтів.

Бренд Zara є одним із провідних брендів групи Inditex, а також користується надзвичайним попитом в Україні. Магазины бренду розташовані в найбільших місцях України, всього їх було 12 по всій території держави до початку повномасштабного вторгнення, але наразі 1 магазин в місті Києві на Хрещатику було зачинено, але й інші магазини залишаються зачиненими. Тому наразі вся подальша інформація була актуальна до 24 лютого 2022 року. Як було вказано в підрозділі 2.1. компанія з 01.09.2021 зареєстрована під назвою ТОВ “ІНДІТЕКС

УКРАЇНА”, як і всі дочірні компанії Inditex (Bershka, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho та Massimo Dutti).

Раніше, до 24 лютого 2022 року, поставки в Україну відбувались 2 рази на тиждень в конкретні дні та години, як і у всьому світі, де представлена компанія. Завдяки такому підходу до продажу одягу в мережі магазинів Zara обходяться без великого складського простору: магазини просто продають все, що поступає з центральної фабрики, таким чином, передпродажна вартість товару низька. Товар в Україну приходить з цінами в євро, тому перед випуском товару в зал працівники магазинів займаються проклейкою цін у гривнях, а також оформленням колекцій в залі, оформленням якої займається візуальний мерчендайзер за ідеями та референсами головного офісу.

Zara в Україні використовувала ті самі канали розподілу: фізичні магазини, а також у 2021 році відбувся запуск онлайн продажів через сайт www.zara.com та додаток, в яких була розташована інформація про нові колекції сезону, про модні тенденції, що допомагає споживачеві, прийшовши в магазин вже мати уявлення про товар або перевагу, що вже склалася серед запропонованого асортименту. Через даний канал споживач міг побачити весь асортимент, оцінити наявність в найближчому магазині, замовити на відділення Нової Пошти, або ж на видачу в магазині, де одразу можна було приміряти одяг і в разі чого повернути.

У кожному магазині відбуваються постійні оновлення зовнішнього вигляду залу мінімум 2 рази на тиждень, після нових поставок, а також під час сезонних розпродажів.

Адміністратор постійно вивчає попит на всі групи товарів та тенденції його розвитку, вивчає перспективи збуту нових товарів, аналізує досвід конкурентів з урахуванням змін у податковій, ціновій та митній політиці держави, складає план товарообігу та товарного забезпечення, виробляє закупівлю товарів, вживає заходів щодо прискорення оборотності товарів, скорочення товарних втрат, вивчає причини утворення наднормативних товарних ресурсів, організує роботу з прийому, обробки, відправлення за призначенням вантажів, що надходять, документів та кореспонденції, забезпечує необхідний режим зберігання та

збереження вантажів, документів та кореспонденції при їх транспортуванні, виконує розпорядження та накази підприємства, інформує керівництво про наявні недоліки у роботі підприємства, можливі заходи їх ліквідації.

Отже, компанія Zara відома своєю логістичною системою, швидкими поставками та якісним використанням ресурсів для побудови каналів розподілу. Компанія використовує однорівневий канал розподілу, продаючи свої товари безпосередньо клієнту через власні фізичні магазини або додаток та сайт. Ланцюжок поставок обслуговується 10 логістичними центрами в Іспанії та логістичним центром “Куб”, через який тисячі магазинів по світу отримують свої товари.

Zara контролює власне виробництво, проектування та дистрибуцію, завдяки вертикальній маркетинговій стратегії, що допомагає компанії якісно та швидко реагувати на зміни тенденцій і споживчих уподобань, аби задовольнити потреби споживачів швидше, ніж конкуренти.

Селективний розподіл допомагає компанії контролювати власний розподіл та імідж компанії через ексклюзивність та доступність лише в перевірених роздрібних торговців. При тому стратегія притягування робить Zara гарним прикладом використання маркетингу для залучення нових споживачів, адже саме швидка мода, нові та швидкі дизайни, оформлення магазинів та вітрин-є візитівкою бренду.

В Україні до 24 лютого компанія використовувала ті самі канали розподілу, а у 2021 також запустила онлайн продажі на ринку, що значно підвищило зручність покупок для жителів менших міст, а також призвело до значного збільшення прибутку.

На нашу думку, компанія є гарним прикладом використання всіх можливих ресурсів для побудови успішної маркетингової та комунікаційної стратегії, а також стратегії розподілу, але має певні проблеми, які заважають Zara до кінця будувати лояльні стосунки зі споживачем, такі як: недостатньо розвинена мережа магазинів, обмежений асортимент товарів, низька доступність товарів, недостатній розвиток

онлайн-продажів, проблеми з логістикою та постачанням товарів після початку повномасштабного вторгнення росії на Україну.

Проблеми та напрямки удосконалення каналів розподілу Zara будуть розглянуті та запропоновані у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ “ZARA”

3.1 Заходи та напрямки удосконалення каналів розподілу ZARA

Zara - це один з найвідоміших брендів у світі моди, який пропонує стильний та модний одяг для різних категорій клієнтів. Для забезпечення ефективного розподілу своїх товарів, компанія використовує різноманітні канали розподілу, включаючи магазини, онлайн-платформи та інші. Проте, як і будь-яка інша компанія, ZARA стикається з рядом викликів та проблем у своїх каналах розподілу, які необхідно вирішувати для забезпечення успішного розвитку бізнесу.

У даному розділі ми розглянемо шляхи удосконалення каналів розподілу компанії ZARA, щоб зробити їх більш ефективними та підвищити задоволення клієнтів. Ми розглянемо різні заходи та напрямки удосконалення, які можуть бути використані компанією, а також проаналізуємо ефективність впровадження запропонованих заходів та напрямків удосконалення. В цьому розділі будуть наведені конкретні рекомендації, які можуть допомогти компанії ZARA зробити свої канали розподілу більш ефективними та конкурентоздатними на ринку.

Незважаючи на успіх та популярність магазинів ZARA по всьому світу, їх канали розподілу також стикаються з рядом проблем, таких як:

Недостатньо розвинена мережа магазинів: На деяких територіях у світі магазинів ZARA може бути недостатньо, що може обмежувати доступність товарів для певної аудиторії.

Наприклад, за статистикою присутності магазинів бренду у світі, про яку було прописано в розділі 2, пункті 2.1., в багатьох країнах магазинів недостатньо для покриття ринку. На прикладі магазинів конкурентів Mango, яких в Україні 13, магазинів Zara всього 11, що робить Манго доступнішим для покупців, адже магазинів більше, при тому, що Манго наразі вже відкрив свої магазини в Україні та не втрачає прибутку, який втрачає Zara.

Також за даними щорічного репорту Inditex, Zara має всього 5 магазинів у Литві, а її головний конкурент H&M має 9.

Оскільки магазини Zara є основним каналом розподілу для компанії, бренду варто розширити присутність власних магазинів на ринках до рівня конкурентів, адже H&M, один з конкурентів є бюджетнішим та доступнішим для споживача, при тому має більшу кількість магазинів.

Обмежений асортимент товарів: У магазинах ZARA є обмежений вибір одягу та аксесуарів, що може призвести до того, що деякі клієнти можуть знайти схожі товари в інших магазинах з більш широким асортиментом.

Наприклад, із закриттям компанії в Україні, українці обирають все більше українські бренди та підтримують вітчизняне виробництво, що може призвести до значної втрати лояльних та постійних клієнтів серед українців.

Оскільки компанія закрила власні магазини в Україні та не планує відкривати їх до завершення війни, серед запропонованих заходів на ринку України ми вважаємо доцільним є відкриття так званих Pop-up stores. Pop-up store-це концепт, в якому бренди представляють свої колекції в магазинах інших брендів або в торговельних центрах. Наприклад, це може бути запуск лімітованої колекції в ЦУМ.

Наразі, як вже зазначалось вище, клієнти в Україні все більше і більше обирають українські бренди, що дає гарний плацдарм для компанії почати співпрацю з відомими українськими брендами, наприклад KSENIIA SCHNAIDER, яка відома своїми свідомими колекціями з переробленого деніму, що як раз є трендом зараз та надихає весь світ та Zara в тому числі вживати одяг з перероблених матеріалів, що підтверджує колекція Patchwork від Zara.

У кожному магазині, навіть в межах одного міста, різний асортимент. Більше популярні та відвідувані магазини Києва до повномасштабного вторгнення мали ширший вибір, а от маленькі, нажаль, мали досить вузький асортимент, тому клієнт, переглянувши сайт з новинками, або побачивши їх в соціальних мережах не може бути впевнений в тому, що обраний артикул буде в обраному магазині. Також варто додати, що інформація з наявності на сайті не завжди співпадає з дійсною

наявністю в магазині, оскільки клієнт не бачить точної кількості залишку, а отже, на місці в магазині може не залишитись жодного з обраних товарів.

В Instagram бренду Zara можна часто знайти відгуки клієнтів з усього світу саме з проблемою наявності товарів в усіх присутніх магазинах в країні, на рис. 3.1. зображений відгук клієнтки з Панами. У Панамі присутні всього 2 магазини, при тому, що перелік товарів суттєво відрізняється.

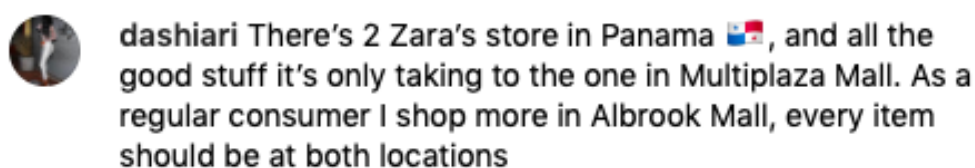


Рисунок 3.1 – Відгук клієнтки під постом Zara в Instagram про різний перелік товарів в магазинах в одній країні

Джерело: публікація в соціальних мережах компанії

Клієнтка скаржиться на те, що найкращі та популярні товари завозять лише в один магазин в торговому центрі Multiplaza Mall, при тому що в країні всього 2 магазини і компанії варто було б мати однаковий асортимент в обох магазинах, адже їх лише 2.

Серед запропонованих заходів покращення асортименту товарів:

- оновлення системи управління запасів;

Саме система управління запасів допоможе компанії розподіляти асортимент товарів по різних точках продажу (магазинах в межах однієї країни), що у свою чергу допоможе компанії отримувати рівні прибутку у різних магазинах, адже клієнт, побачивши товар на сайті обере найближчий для себе магазин та при відсутності товару на місці, навряд чи поїде в іншу локацію, а отже для Zara важливо, аби кожна локація мала не обов'язково ідентичний асортимент, але принаймні кожна локація має мати схожий та популярний асортимент. Також ця система допоможе компанії швидко та вчасно оновлювати актуальну наявність залишків у фізичних магазинах, що нажаль, наразі не завжди є точною інформацією.

Низька доступність товарів: Іноді популярні товари в магазинах ZARA можуть швидко розходитися, що може призвести до обмеження доступності певних товарів для клієнтів.

Зараз досить популярним серед інфлюенсерів є відео “unpacking”, в якому блогери та інфлюенсери показують замовлені товари з онлайн-магазину Zara, де рекомендують модні новинки, ці відео швидко набирають переклади, що призводить до того, що більшість одягу дуже швидко розкуповується, а отже велика кількість новинок або бестселерів бренду не доходять до більшості споживачів.

Для прикладу, будь-яка річ, яка потрапляє в соціальні мережі, дуже швидко зникає з полиць онлайн-магазину, у додатку А зображено пост з Instagram Zara, який був опублікован 1 добу тому, де зображена колекція з використанням техніки patchwork. На сайті Zara Germany, оскільки компанія закрила доступ до онлайн магазину в Україні, товари за пошуком patchwork майже всі розпродані, серед розмірів лише доступний один розмір, що зображено в додатку Б.

При просуванні товарів в соціальних мережах, Zara судячи з всього не враховує попит та пропозицію, адже артикули швидко розкуповуються при будь-якій згадці нової колекції у власних соціальних мережах або ж в мережах інфлюенсерів, а отже відділу поставок та маркетингу варто обговорювати план просування у соціальних мережах задля уникнення ситуацій, коли товару на залишках немає, що у свою чергу призводить до незадоволення споживачів, які не можуть замовити товар та повинні чекати нової поставки, яка відбувається раз на 1-2 тижні. Також відділу маркетингу варто досить активно моніторити соціальні мережі блогерів та інфлюенсерів, які купують та просувають одяг на платформах TikTok/Instagram, та передавати цю інформацію далі, аби компанія могла надзвичайно швидко реагувати на зростаючий попит та оновлювати залишки за потребою.

Недостатній розвиток онлайн-продажів: Інтернет-магазин ZARA може не бути доступним у деяких країнах або мати обмежені можливості доставки, що може ускладнювати доступність товарів для певної аудиторії. Серед усіх країн, в

яких присутня Zara, у Венесуелі відсутній онлайн-магазин, про що свідчить сайт компанії. Детальніше на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Онлайн магазини Zara у світі [35]

У даному пункті варто також зазначити, що онлайн-продажі набули своєї популярності лише в 2020-2021 році, а отже онлайн шопінг для Zara лише розвивається. Також важливим є досвід клієнтів з використання застосунку компанії, який має гарний середній рейтинг на Google Play (4,6 з 5) та App Store (4,8 з 5), відгуки споживачів все ж таки досить негативні та мають вплив на рейтинг та досвід споживача. З рейтингом детальніше можна ознайомитись на рисунках 3.3. та 3.4.

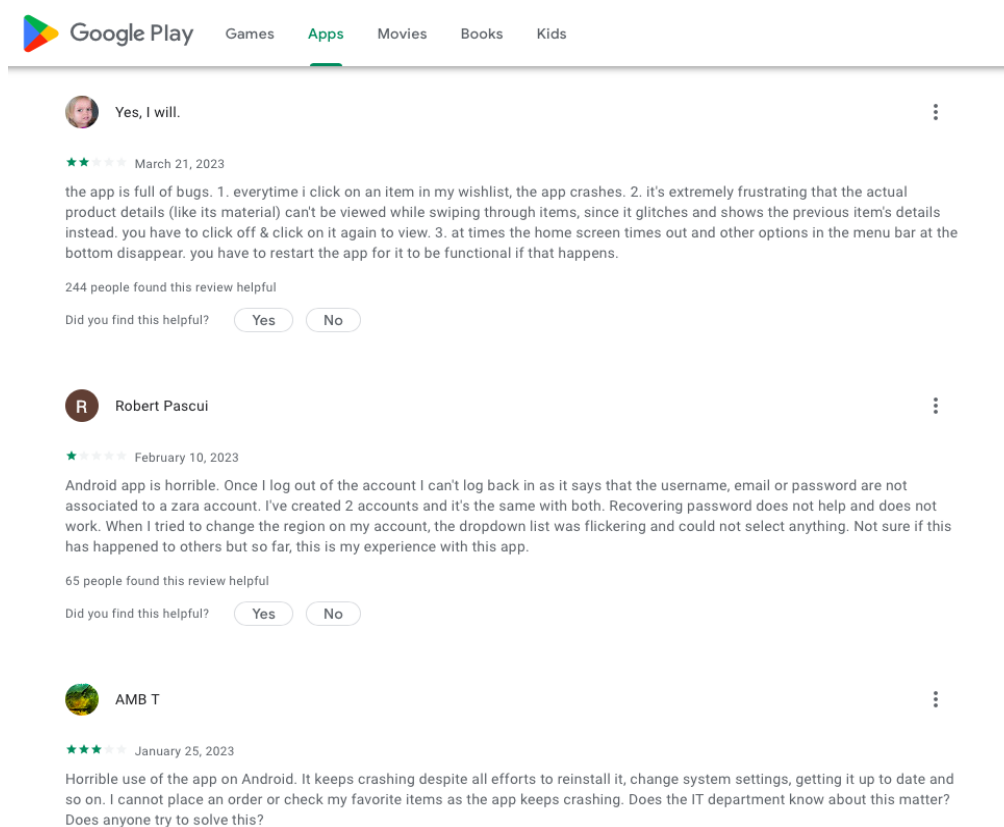


Рисунок 3.3 – Рейтинг застосунку Zara на Google Play [36]

Відгуки Google Play досить негативні, на відміну від відгуків на App Store.

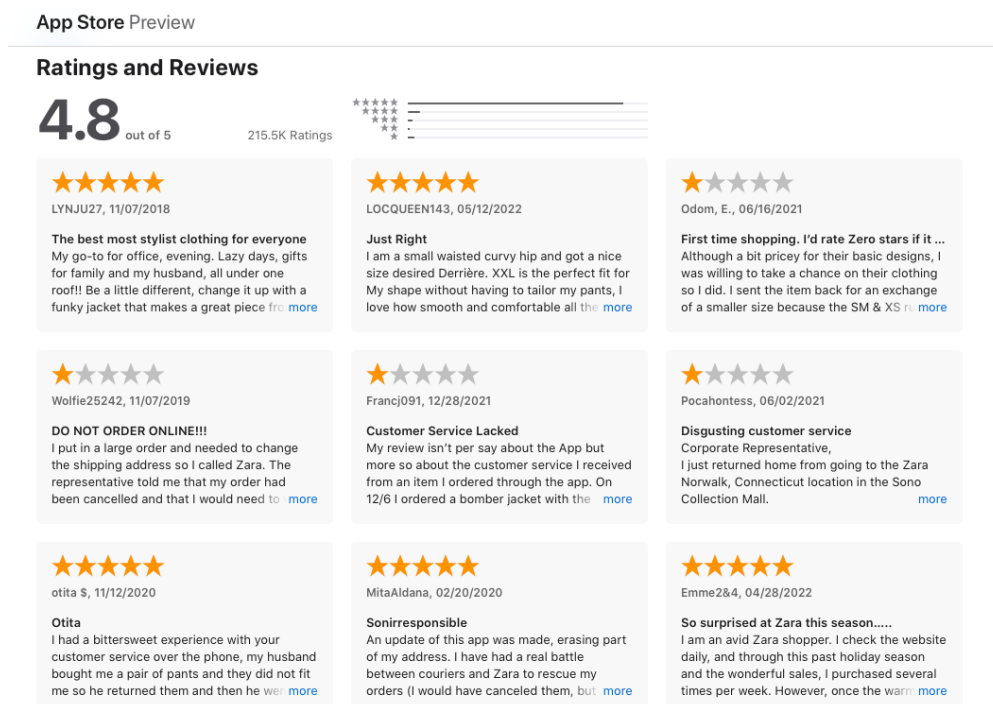


Рисунок 3.4 – Рейтинг застосунку Zara на App Store [37]

Оскільки онлайн-магазин та додаток є одним з каналів розподілу для компанії, на який припадає значний відсоток прибутку, з урахуванням певних ковідних обмежень в деяких країнах, важливо, аби клієнт був задоволений досвідом покупки онлайн, але деякі відгуки свідчать про проблеми з технічною частиною застосунку.

Також для клієнтів дуже важливий досвід з доставкою, з якою співпрацює компанія в кожній країні, а також з правилами повернення товару, але нажаль, відгуки клієнтів в соціальних мережах підтверджують те, що існує велика проблема з цими двома пунктами. Майже під кожним постом в Instagram Zara можна знайти відгуки споживачів в різних країнах світу про проблеми з поверненням та доставкою.



isabel2787 Do not Buy with them !! They dont care about the customers . I made an online order of 18 items , receiving only 7 and they are not responding for this . Be careful , they dont care about customer satisfaction !!



4 дн. "Нравится": 9 Ответить Показать перевод

— Посмотреть ответы (1)



loobi2 Hi there, I have contacted live chat regarding an item that was returned to Zara for a refund via inpost, I have the email and tracking number, which confirms Zara received the item. Live chat have advised me after a thorough investigation you can't find the item so I can't have a refund ! If the tracking says you have received it, the problem lies with Zara NOT the customer, could someone please contact me, as this is not acceptable.



4 дн. "Нравится": 5 Ответить Показать перевод

Рисунок 3.5 – Відгуки клієнтів під постом Zara в Instagram про проблеми з доставкою з онлайн-магазину та з поверненням товарів

Джерело: публікація в соціальних мережах компанії

Основною проблемою, про яку пишуть більшість клієнтів в соціальних мережах є те, що клієнтська підтримка не реагує на проблеми з відсутністю замовлених артикулів у посилках, які отримують клієнти, також це є проблема з

поверненням, де клієнти відправляють повернення на склад, але компанія запевнює, що товар не надійшов, тому клієнти не отримують повернення власних коштів.

Серед відгуків часто зустрічається проблема з поверненням товарів з різних замовлень, клієнт мусить оплачувати за кожний товар окремо за доставку, наприклад, оформлюючи 4 замовлення та повертаючи по 1 одиниці з кожного, клієнт оплачує 4 рази доставку для повернення речей на склад, при тому, що все відправляється одним пакунком.

Проблеми з досвідом онлайн покупок є досить поширеною серед магазинів такого рівня як Zaga, адже кількість замовлень та клієнтів становлять сотні тисяч в день, що ускладнює роботу компанії, але варто розглянути декілька напрямків удосконалення цих проблем, серед яких:

- Розширення присутності онлайн-магазинів в країнах, які мають фізичні магазини;
- Співпраця з лідерами ринку доставки;
- Оновлення технічності додатку та розробка актуальних та сучасних оновлень;
- Оновлення політики повернення;
- Покращення клієнтського сервісу для покупців онлайн.

Для того, аби зробити Zaga доступною на вже присутніх ринках, варто розробити онлайн-магазин та додаток, аби клієнти могли замовляти онлайн, так само, як і клієнти з інших країн, адже за присутності фізичного магазину, онлайн замовлення є частиною додаткового комфорту споживача, а для компанії додаткового прибутку. Також необхідно враховувати, що в багатьох країнах, в тому числі в Україні, фізичні магазини представлені лише у великих містах, що ускладнює шопінг для клієнтів з маленьких міст, тоді як онлайн шопінг дає можливість купувати одяг, незалежно від локації.

Серед проблем вище було описано проблему з непрофесійними службами доставки, що в першу чергу, відштовхує клієнтів, адже цей досвід негативно впливає на імідж компанії, а отже призводить до втрати певної кількості лояльних споживачів. Нажаль, велика кількість компаній співпрацює зі службами доставки з

найнижчою ціною на ринку для заощадження бюджету, але при тому вплив такої співпраці значно розхитує довіру до компанії, саме тому велика кількість звичайних коментарів в соціальних мережах Zara негативні. Важливим напрямком покращення є співпраця з лідерами служби доставки, наприклад, в Україні компанія обрала співпрацювати з Новою Поштою, адже саме ця доставка є найшвидшою, але дорожчою за Укр Пошту.

Для того, аби клієнт все ще залишався лояльним після поганого досвіду з доставкою, Zara може надавати ваучер з промо-кодом на знижку, наприклад 5-10 євро у еквівалентній валюті країни, звісно для компанії це досить значні витрати, адже клієнтів сотні тисяч, навіть мільйони, але досвід покупця у даному контексті є важливішим. Дана знижка не означатиме, що клієнт залишиться задоволений, але принаймні компанія визначає таким чином свою помилку та розуміє біль клієнта. Гарним прикладом використання таких ваучерів є компанія Mc.Donalds, які видають ваучер на безкоштовне морозиво, картоплю або напій за довге очікування замовлення. Приклад ваучеру зображено в додатку В.



Рисунок 3.6 – Приклад ваучеру за очікування Mc.Donalds

Джерело: мережа інтернет

Для Zara це може бути віртуальний онлайн ваучер з промокодом, оскільки компанія вже має досвід використання подарункових карток, під час оформлення

замовлення існує поле, куди можна внести номер або код цієї карти, тому можемо запропонувати компанії оформити ваучери, можливий варіант ваучеру зображено у додатку А.

Важливим кроком до покращення досвіду клієнтів з онлайн замовленням є оновлення додатку. На нашу думку, компанії варто активно моніторити наявні відгуки про роботу додатку на різних платформах, аби якнайшвидше покращити роботу свого додатку, аби клієнтам в першу чергу, було комфортно та зручно замовляти онлайн з телефону або ж планшету, що звісно допоможе Zaga охопити ще більшу аудиторію, а також задовольнити та не втратити наявну.

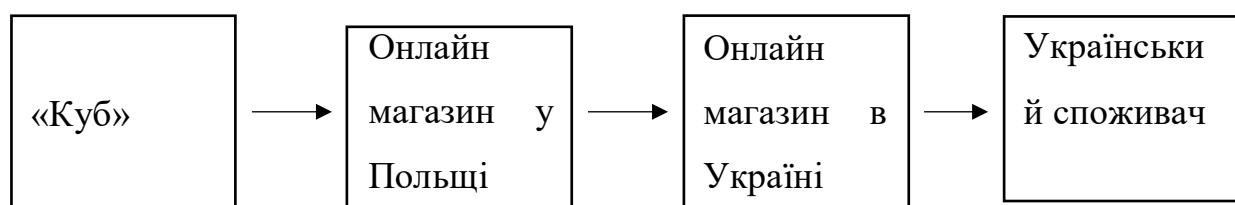
Багато компаній вже давно прийшли до безкоштовного повернення товарів, адже клієнт має право безкоштовно повернути товар у фізичному магазині, але при відправці товару поштою, доставку оплачує клієнт, що є нелогічним, адже не всі клієнти мають можливість фізично прийти в магазин та повернути товар. Для компанії важливо аби клієнти, які обирають онлайн-шопінг, мали такі ж правила та положення, як клієнти, які приходять у магазин фізично, оскільки компанія не присутня у кожному місті кожної країни, тому на нашу думку, Zaga має оновити правила та відмінити платне повернення посилок. Якщо компанія обирає онлайн продажі, як один із головних своїх каналів розподілу, вона має зробити цей досвід максимально комфортним в першу чергу для споживача, тому для цього варто співпрацювати зі службами доставки на певній щомісячній оплаті, що допоможе не втратити купу грошей на повернення, але при тому не призведе до негативного враження у клієнта.

Велика кількість бюджету компанії вкладається в вітрини, соціальні мережі, дизайн, але все це не вартує нічого, якщо клієнт не отримав високого рівня клієнтської підтримки. Однією з 4 стовпів бізнес-моделі Zaga є досвід покупців, це про прислухання до потреб та побажань клієнтів, а отже саме клієнтська підтримка-це те, над чим варто багато працювати. В першу чергу, клієнтська підтримка має вставати в позицію споживача, адже за відгуками вище, ми бачимо, що багато клієнтів стикаються саме з відсутністю відповідей на запити, з відмовою від повернення коштів, про що вже було сказано вище, що відчутно погіршує

становище компанії та призводить до значного відтоку клієнтів. Zaga варто вкладати більші бюджети саме в клієнтську підтримку, переглянути правила та форму спілкування з споживачем, також оформити ширший FAQ, адже більшість клієнтів не знаходять відповідь у вкладці “найчастіші питання”.

З онлайн-продажами також існує ще одне питання, чому компанія не готова продавати в Україну, як наприклад це робить магазин Sinsay. Із закриттям фізичних магазинів в Україні онлайн-продажі призупинили свою діяльність, але для компанії, яка має свої фізичні та онлайн магазини в країнах-сусідах, тобто в Польщі або Словаччині, варто розглянути можливість співпраці з Україною у форматі онлайн-замовлень. Як вже зазначено вище, прикладом є компанія Sinsay, яка відкрила власні фізичні магазини в Україні, але доставка товарів з онлайн-магазину відбувається з Польщі, звідси, ця компанія є польською та має склад в Польщі, проте для Zaga, це можливість постачати більше товарів для онлайн-магазину саме в Польщу, що дасть можливість українцям оформлювати замовлення. Наразі, проблема з доставкою з Польщі в Україну немає, компанії співпрацюють з Meest International або ж Nova Poshta Global, що означає, що можливість повернення на ринок в Україну з онлайн-продажами є. Даний захід значно підвищить продажі компанії, оскільки не всі українці мають можливість та бажання виїжджати з території України, аби знову приміряти Zaga, а також не всі готові купувати українське виробництво, тому для Zaga це можливість отримати шалений прибуток за більше ніж рік простою.

У даному випадку можна побудувати канал розподілу наступним чином:



Саме такий формат співпраці допоможе Zaga відновлювати свою роботу в Україні та 100% принесе прибуток, адже до початку повномасштабного вторгнення компанія отримувала шалені прибутки на ринку України.

Проблеми з логістикою та постачанням товарів: Іноді магазини ZARA можуть стикатися з проблемами з логістикою та постачанням товарів, що може призвести до затримок в доставці та зниження якості обслуговування клієнтів. Наразі найбільш вплив на логістику та постачання товарів має війна в Україні.

За даними Global Data, які провели дослідження впливу вторгнення росії на Україну, російське вторгнення в Україну мало глобальний вплив на сектор роздрібної торгівлі [38]. Судноплавні компанії більше не причалюють до російських та українських портів, а росія у відповідь на заборони Заходу на російські літаки закриває свій повітряний простір, а отже для постачання товарів в деякі регіони потребує більше часу, витрат на відправку та призводить до погіршення стратегії Zara про “швидке оновлення полиць”.

Серед проблем з логістикою також важливо додати про ціни на нафту, росія є третім за величиною виробником сирої нафти у світі та експортує майже 5 мільйонів барелів на день. Це становить 12% внеску у світову торгівлю. З огляду на високі ціни на нафту очікується, що така заборона може вплинути на весь ланцюг поставок, в тому числі на ціни товарів Zara, що також є проблемою. Через збільшення вартості транспортування виробникам одягу буде непросто імпортувати та експортувати текстильні матеріали, що може призвести до великих збитків для Zara [39].

Для вирішення цієї проблеми існує небагато можливих заходів, адже ситуація змінюється кожного дня, а отже реагувати на нові зміни треба швидко, тому наразі ми бачимо 2 варіанти покращення даної проблеми:

- Створення нового логістичного центру або хабу;
- Співпраця з новими постачальниками в Європі;

Станом на 2023 рік весь світ охоплений важкою економічною ситуацією, що має багато наслідків, таких як безробіття, падіння валютного курсу, підвищення цін та багато інших проблем, які впливають на роздрібні бізнеси.

На нашу думку, з новими реаліями, компанії варто замислитись про створення ще додаткового логістичного центру або хабу. Наразі всі логістичні центри Zara розташовані близько один до одного в Іспанії, а також близько до

центрального логістичного центру “ Куб ”, через який проходять всі поставки товарів, та з якого відправляються далі до споживачів через фізичні або онлайн-магазини, проте Іспанія знаходиться майже в центрі Європи, що значно погіршує доставки товарів у деякі регіони через закриття неба над Україною та росією.

Можливим кроком для компанії є відкриття певного хабу в Азії, який виконуватиме роль логістичного центру на конкретний регіон, що допоможе компанії швидше постачати продукцію в країни Азії, де компанія має майже найбільшу кількість фізичних магазинів у світі, а саме в Китаї. Це означає, що перед тим як готовий товар опиняється на полицях магазинів в Азії, сировина приїжджає від постачальників з всього світу на виробництво, а саме з Африки, Америки, Азії та Європи, про що було детальніше розказано в підрозділі 2.2., а згодом відправляється до логістичного центру для подальшої побудови логістики. Отже, компанія витрачає багато коштів за ці відправки з континенту на континент, а значить новий логістичний центр в Азії дає можливість постачальникам доставляти свою сировину до виробництва, яке також в більшості випадків знаходиться в Азії, а вже звідти в локальний логістичний центр, що значно скорочує шлях товару до полиць.

Даний захід дасть компанії можливість зменшити витрати на поставку в деякі країни, а також дасть можливість покращити та пришвидшити поставки в ці країни. Ми вважаємо, що новий логістичний центр може функціонувати як безпосередній центр з контролю поставок саме в регіон Азії, де значно швидше відбуватиметься реакція на зміни ринку. Можливий логістичний центр може знаходитись у Китаї, що допоможе покрити всю зону Азії, а також поставки в Австралію. Детальніше на рисунку 3.7.

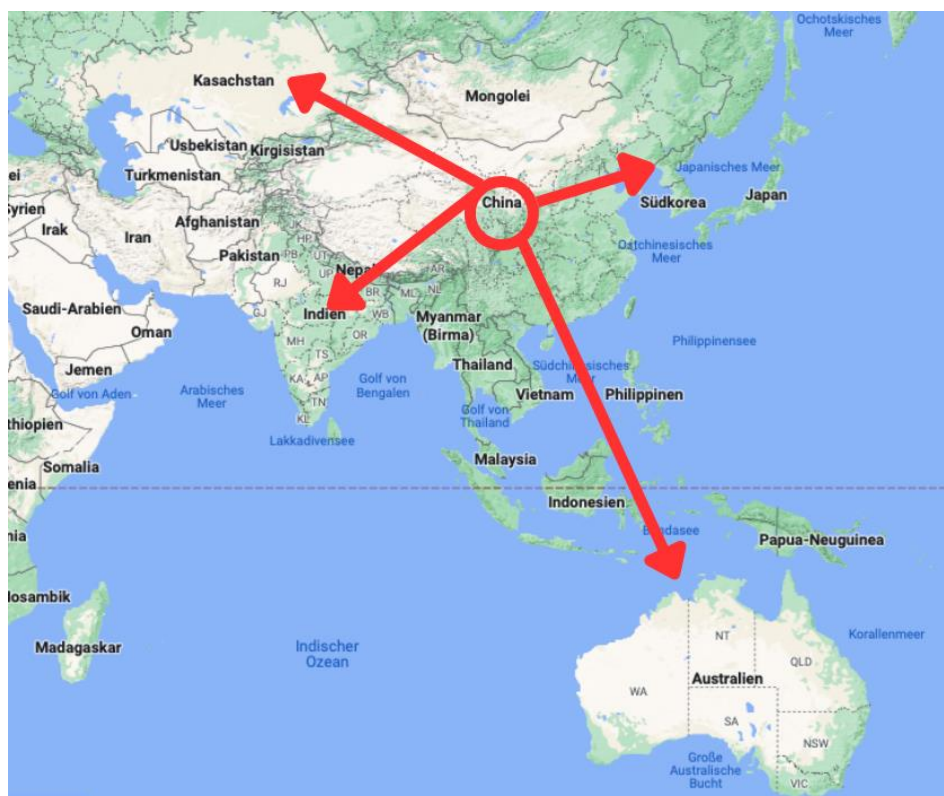


Рисунок 3.7 – Можлива локація логістичного центру в Азії

Джерело: розроблено автором

Ще одним варіантом покращення є співпраця з новими постачальниками на ринку Європи, адже саме Європа є в зоні найкращої доступності до логістичного центру Куб в Іспанії, що означає, що до оновлення полиць в магазинах Європи залучені постачальники з багатьох країн світу, що знову ж таки додає багато етапів до моменту отримання товару безпосередньо на полиці. На нашу думку, доцільним є пошук додаткових постачальників у Європі, які зможуть надавати сировину, яку передаватимуться на виробництво, яке також є присутнім у Європі, і останнім етапом готові товари відправлятимуться в центр Куб в Іспанії.

У сучасному світі, де конкуренція між брендами набуває все більшого значення, ефективність каналів розподілу стає ключовим фактором успіху. Це особливо важливо для компаній, які швидко розвиваються, таких як ZARA, що займає лідируючу позицію у світі моди. Необхідність удосконалення каналів розподілу може виникнути з різних причин, від зміни споживацьких звичок до появи нових технологій, і вимагає уважного аналізу та вирішення.

З метою підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів, компанія повинна зосередитися на розвитку та удосконаленні своїх каналів розподілу.

3.2 Ефективність впровадження запропонованих заходів та напрямків удосконалення

У даному розділі ми проаналізуємо ефективність впровадження запропонованих раніше заходів та напрямків удосконалення каналів розподілу компанії "Zara" та проведемо оцінку ефективності нових стратегій та методів, а також визначимо їхні переваги та недоліки.

Провівши детальний аналіз компанії Zara, було виявлено, що Zara не використовує всі можливості для управління власними каналами розподілу, та нажаль припускається багатьох помилок, які варто виправити задля покращення досвіду клієнта. Для порівняння, деякі конкуренти Zara на міжнародному та національному ринку, мають кращий досвід управління власними каналами розподілу, що допомагає їм значно краще співпрацювати зі споживачем, а отже клієнти обиратимуть конкурентів.

Основні запропоновані ідеї стосуються контакту з клієнтом, адже Zara витрачає значну частину своїх зусиль на побудову гарного досвіду для своїх клієнтів, тому саме покращення каналів розподілу бренду, дасть компанії не лише відчутні прибутки, але й зробить досвід покупки цінним для клієнту. Саме через онлайн-продажі та фізичні магазини бренду Zara клієнт стикається з бізнесом, отримує свій досвід та ділиться про нього, найчастіше клієнти залишають відгуки, які стосуються в першу чергу досвіду покупки, відвідування магазину, комунікації з працівниками, враження від додатку або фізичного магазину, а вже лише потім від якості/ціни/дизайну товару.

Нами було запропоновано досить багато змін, які компанія може впровадити, аби зробити власного клієнта постійним та назавжди вірним бренду, але й також залучити нових клієнтів.

Основними перевагами змін, запропонованих у підрозділі 3.1. є:

По-перше, розширення магазинів на існуючих ринках допоможе компанії залучити ще більшу кількість клієнтів, а також зробити магазини Zara доступними для жителів різних регіонів, адже політика бренду обирає локації розподілу у популярних місцях та локаціях, що не завжди є доступними для будь-якого споживача.

Щоб оцінити вартість відкриття нового магазину, треба врахувати ряд чинників, які впливають на витрати, а саме: локація, ціни в країні, чи будуть проводитись маркетингове просування для залучення клієнтів та інші чинники. У таблиці 3.1 зображені орієнтовні витрати на відкриття магазину в Європі. При розрахунках враховувались витрати на будівництво, оренду, закупівлю інвентарю, заробітні плати, а також маркетингові витрати.

Таблиця 3.1 – Орієнтовні витрати на відкриття нового магазину в Європі

Тип витрат	Приклад	Вартість у млн. грн.
Будівництво	Ремонти, дозволи на будівництво, будівельні матеріали, витрати на оплату праці	20
Оренда	Щомісячна оренда, застава, комунальні послуги	4
Інвентар	Закупівля додаткового інвентарю для нового магазину	10
Заробітна плата	Найм та навчання нового персоналу	6
Маркетинг	Реклама та промо-матеріали	3
Загальні інвестиції		49

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Отже, вартість запуску одного нового магазину в Європі коштуватиме компанії орієнтовно 49 мільйонів гривень.

Для розрахунку варто визначити формулу рентабельності інвестицій (ROI). Рентабельність інвестицій (ROI) – це розрахунок прибутку по відношенню до витрат. Показник ROI можна розрахувати за формулою (1.1):

$$ROI = \frac{R-I}{I} * 100\%, \quad (1.1)$$

де R - дохід;

I - витрати.

Якщо припустити, що розширення генерує додатковий річний дохід у розмірі 40 мільйона гривень, а витрати, пов'язані з розширенням, залишаються незмінними, то рентабельність інвестицій у розширення буде такою:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{загальна сума інвестицій}} * 100\%$$

Чистий прибуток = 40 000 000 – 49 000 000 = -9 мільйонів гривень, що є від'ємною рентабельністю. У цьому гіпотетичному сценарії проект розширення не згенерує позитивну рентабельність інвестицій, що вказує на те, що для визначення доцільності проекту розширення може знадобитися подальший аналіз.

Станом на 2023 рік, важливою перевагою відкриття в Україні є прибуток, який українці готові принести компанії, за майже півтора року, поки фізичні магазини залишаються закритими. Саме співпраця з українськими брендами-лідерами ринку принесе Zara знову впізнаваність та втрачений попит. Серед запропонованих вище ідей варто розрахувати економічну доцільність співпраці з українським брендом KSENIIA SCHNAIDER, яка відома у всьому світі своїми унікальними дизайнами одягу.

Припустимо, що Zara хоче співпрацювати з українським брендом Ksenia Schneider, і вони домовилися про бюджет співпраці в розмірі 100 000 українських гривень. Таблиця 3.2 показує очікувані витрати на цю колаборацію, де при розрахунках враховувались витрати на розробку колекції, виробництво, маркетинг, логістику, а також було враховано непередбачувані витрати.

Таблиця 3.2 – Орієнтовні витрати на колаборацію Zara та Kseniia Schneider

Витрати	Вартість у грн.
Розробка продукту	30 000
Виробництво	20 000
Маркетинг	25 000
Логістика	15 000
Непередбачені витрати	10 000

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Щоб розрахувати рентабельність інвестицій, нам потрібно знати дохід, який генерує колаборація. Припустимо, що колаборація генерує дохід у розмірі 300 000

грн, а витрати складають 100 000 гривень, отже рентабельність запуску колекції Zara та Kseniia Schnaider:

$$ROI = \frac{300\,000 - 100\,000}{100\,000} * 100\% = 200\%$$

Отже, рентабельність інвестицій для цієї колаборації становить 200%, що означає, що на кожную витрачену гривню Zara і Kseniia Schnaider заробили 2 гривні прибутку. Це свідчить про те, що дана колаборація є прибутковою та досить швидко принесе дохід.

Серед запропонованих вище ідей, відкриття Pop-Up Store в Україні має декілька переваг, а саме: залучення нової аудиторії, співпраця з креативними бізнесами, побудова партнерських зв'язків з українськими бізнесами, можливість запуску лімітованих, а також преміальних колекцій та колаборацій, адже концепція таких Pop-Up Stores найчастіше залучає до співпраці престижні бренди, яку у свою чергу дають Zara свою аудиторію, ну і звісно прибуток, який компанія отримує після довготривалої паузи роботи в Україні.

На таблиці 3.3. зображені орієнтовні витрати на відкриття одного такого магазину на території України. Припустимо, що на старті ми запускаємо один поп-ап стор, який працюватиме протягом 3-х місяців. При підрахунках ми орієнтувались на класичні витрати, які бізнеси залучають для відкриття будь-якого нового бізнесу, а саме витрати на оренду, персонал, запаси та маркетинг.

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати на відкриття одного Pop-up store на території України

Вид витрат	Деталі	Вартість у грн.
Витрати на оренду	Вартість оренди торгових площ	42 000
Витрати на персонал	Заробітна плата та пільги для персоналу	28 000
	Витрати на найм та навчання персоналу	8 400
Витрати на запаси	Витрати на закупівлю товарно-матеріальних цінностей	252 000
	Витрати на доставку та обробку	42 000
Витрати на маркетинг	Реклама та просування	84 000
	Візуальний мерчандайзинг і дисплеї	42 000
Загальні витрати		498 400

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

За даною таблицею ми бачимо, що на відкриття одного поп-ап магазину, Zara витратить 498 400 гривень, припустимо, що один цей магазин принесе 1 400 000 гривень доходу за три місяці, розрахуємо ROI для передбачуваних витрат:

$$ROI = \frac{1\,400\,000 - 498\,400}{498\,400} * 100\% = 180\%$$

Таким чином, рентабельність інвестицій у відкриття магазину формату "pop-up" в Україні становить приблизно 180 %, виходячи з оціночних витрат у гривневому еквіваленті. Це означає, що на кожну інвестовану грошову одиницю припадає 1,8 грошових одиниць.

Онлайн-продажі є частиною каналу розподілу Zara, через який компанія контактує зі своїм клієнтом, але у підрозділі 3.1 було визначено декілька значних проблем саме з досвідом онлайн покупок, тому нами було запропоновано оновити додаток Zara задля зручного користування та гарного досвіду покупки.

Перевагами даного заходу є те, що клієнт вирішуючи, де зробити замовлення, завжди обиратиме магазини, де є зручний та доступний онлайн-магазин, а також комфортний додаток. Для компанії це додатковий прибуток, а також прихильність споживача, адже у 2023 році онлайн-шопінг є незамінною частиною життя кожного з нас, а зручний застосунок додасть додаткового іміджу компанії.

На таблиці 3.4. зображені орієнтовні витрати на оновлення застосунку Zara, нами було враховано, що ціни відрізняються країна від країни, а основними витратами було обрано: оплата команді розробників, розробка нового інтерфейсу, оновлення функцій додатку, тест та налагодження роботи, маркетинг та просування. Звісно всі дані не є істиною, адже ціни залежать від багатьох чинників, в тому числі і країні-розробнику, рівня заробітної плати, валютного курсу та інших. Якщо ми говоримо про оновлення додатку, варто також оновити та відкрити продажі в Україні, що допоможе співпрацювати з Zara Польща для поставок українському споживачу. Детальніше про запуск в Україні вказано нижче.

Таблиця 3.4 – Орієнтовні витрати на оновлення застосунку Zara

Тип витрат	Вартість у млн. грн.
Наймання команди розробників	4
Розробка нового користувацького інтерфейсу	2
Оновлення функцій додатку	3
Тестування та налагодження	1
Маркетинг і просування	2
Загальна вартість	12

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

За даною таблицею ми бачимо, що загальна вартість оновлення застосунку, з урахуванням скарг та побажань клієнтів складатиме орієнтовно 12 мільйонів гривень.

Для розрахунку рентабельності інвестицій, вкладених в дане оновлення, варто побудувати таблицю 3.5. Рентабельність інвестицій в оновлення додатку Zara. У даній таблиці ми розрахуємо очікуваний приріст, поточну та потенційну вартість оновлення за даними метриками: завантаження додатків, залучення користувачів, середня вартість покупки, загальний потенційний приріст доходу та вартість оновлення додатку, а наприкінці порахуємо рентабельність інвестицій (ROI), використовуючи формулу 1.1.

Припустимо, що ми очікуємо приріст завантаження додатків у 20%, залучення користувачів у 10%, а приріст середньої вартості покупки у 5%. Поточна вартість завантаження додатків орієнтовно складає 4 тисячі гривень, залучення користувачів 40 мільйонів, а середня вартість 2 тисячі. Після оновлення застосунку Zara очікує потенційний приріст доходу у 90 400 000 гривень при 12 000 000 гривень вартості оновлення додатку, яку було розраховано у таблиці 3.4. Орієнтовні витрати на оновлення застосунку Zara.

Таблиця 3.5 – Рентабельність інвестицій в оновлення додатку Zara

Метрика ROI	Очікуваний приріст	Поточна вартість у грн.	Потенційна вартість у грн.
Завантаження додатків	20%	4 000	4 800
Залучення користувачів	10%	40 000 000	44 000 000
Середня вартість покупки	5%	2 000	2 100
Загальний потенційний приріст доходу	-	-	90 400 000
Вартість оновлення додатку	-	12 000 000	-
Рентабельність інвестицій (ROI)	-	-	$=(90\,400\,000 - 12\,000\,000)/12\,000\,000 * 100\% = \mathbf{653,3\%}$

Джерело: створено автором на основі власних розрахунків

Отже, після розрахунків за двома таблицями, ми визначили, що рентабельність інвестицій складає 653,3 %, що означає, що очікуваний дохід перевищує витрати на оновлення у 6,5 разів, а отже дана інвестиція є успішною.

Для повернення на ринок України, компанії варто використовувати максимально всі можливі канали розподілу, тому запуск онлайн-магазину може принести компанії втрачену популярність серед споживачів, лояльність клієнтів, визнання серед цільової аудиторії, ну і звісно прибуток. Ми пропонуємо компанії використовувати онлайн-магазин в Україні, при тому доставляти замовлення через Польщу службами Meest/Nova Poshta Glogal. Замовлення клієнти можуть оформляти як в онлайн-магазині через канал zara.com/ua, а також через застосунок.

Серед запропонованих заходів покращення управління та побудови каналів розподілу, також є внутрішні покращення роботи компанії, рентабельність яких розрахувати важко, зокрема відділів логістики та маркетингу, клієнтської підтримки, або ж відкриття нового хабу в Азії, зокрема в Китаї.

Найважливішим кроком для Zara є покращення досвіду покупця, адже саме досвід покупки є важливим фактором при виборі того, чи іншого магазину, а отже Zara мусить вкладати великі кошти у покращення своїх каналів розподілу, зокрема онлайн-продажів.

Отже, виходячи з аналізу та рекомендацій, представлених у цьому розділі, стає зрозуміло, що Zara має великий потенціал для зростання та успіху на українському ринку.

Однак важливо зазначити, що всі покращення та зміни потребують значних вкладень фінансових та фізичних. Побудова та управління каналами розподілу-це потенційні витрати, які потребують контролю, оцінки та планування, аби вони були ефективними та приносили прибуток, тому важливо постійно відстежувати та контролювати відгуки, враження та досвід покупців, якими вони діляться не лише на сайтах відгуків, або в клієнтській підтримці, а зокрема у власних соціальних мережах та у соціальних мережах бренду.

Загалом у підрозділі 3.2 були надані рекомендації на основі власного досвіду та досліджень, які потенційно можуть допомогти Zara, в тому числі Zara Україна стати лідерами роздрібної торгівлі та перевершити основних конкурентів. Впроваджуючи ці заходи покращення, компанія Zara може залучити нових клієнтів, підвищити впізнаваність бренду, покращити власний імідж, а також відновити довіру українського споживача, в тому числі збільшивши прибуток на всіх ринках, на яких представлена компанія.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було проведено комплексний аналіз маркетингової політики розподілу.

Зокрема, у розділі 1 було проведено теоретичний аналіз теми: визначено сутність каналів розподілу, їх функцій та класифікації, також було розглянуто та проаналізовано переваги та недоліки кожного каналу різного рівня, а також досліджено 4 основні види маркетингових політик розподілу: вертикальну, горизонтальну, традиційну та багатоканальну. Для розуміння даної теми глибше було також досліджено стратегії охоплення ринку, серед яких: інтенсивний, ексклюзивний та селективний розподіл, а також визначили основні стратегії комунікаційного впливу: стратегія притягування та стратегія прощтовхування.

У розділі 2 було досліджено економічне та маркетингове середовище компанії Zara, а також проаналізовано канали розподілу Zara.

Zara-іспанський модний бренд, заснований в Іспанії в 1975 році Амансіо Ортегою та Розалією Мера. Наразі він належить материнській компанії Inditex, яка також володіє іншими популярними модними брендами, такими як Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka та Stradivarius. Станом на 2022 рік обсяг продажів Zara на міжнародному ринку складав 953,77 мільярди гривень, що на 21% більше, ніж в 2021 році.

У 2020 році магазини Zara Україна були закриті з березня по червень через карантин, що призвело до значних втрат у доході компанії як в Україні, так і по всьому світі. Незважаючи на це, в Україні карантин закінчився досить швидко, і через три місяці магазини Zara знову відкрилися, що все ж суттєво вплинуло на дохід компанії, який в 2020 році склав 2,003 мільярди гривень.

Однак у 2021 році дохід компанії зріс на 58% і становив 3,160,480 тисяч гривень, незважаючи на карантинні обмеження та інші зміни, пов'язані з пандемією, такі як закриття магазинів на 2 місяці під час карантину та обмеження на вхід для невакцинованих. Також варто зазначити, що в 2021 році компанія Zara нарешті запустила онлайн-продажі в Україні, що призвело до значного зростання прибутку з 483 мільйонів до 717 мільйонів гривень у порівнянні з 2020 роком.

У 2022 році компанія Zara оцінюється в 600,42 мільярдів гривень та займає 47 місце у світі серед глобальних брендів. Ціна акцій значно зросла з 2016 по 2017 рік, досягнувши рекордної вартості в 745,40 мільярдів гривень у 2017 році, але після початку пандемії COVID-19 вартість компанії суттєво знизилась і в 2021 році становила лише 542,01 мільярди гривень.

У даному розділі також були визначені основні конкуренти компанії та було проведено порівнювальний аналіз за критеріями конкурентоспроможності Zara з основними конкурентами: H&M та Forever 21, та побудовано багатокутник конкурентних переваг.

Zara відома своєю ефективною системою логістики, швидкими доставками та ефективним використанням ресурсів для створення каналів розподілу. Компанія використовує прямий однорівневий канал, продаючи свої продукти безпосередньо клієнтам через свої фізичні магазини, додаток і веб-сайт [zara.com](https://www.zara.com), який в свою чергу доступний для більше ніж 200 країн. Мережа з 10 логістичних центрів в Іспанії та логістичного центру «Куб» обслуговує тисячі магазинів по всьому світу.

Стратегія вертикального маркетингу Zara дозволяє компанії контролювати виробництво, дизайн і розподіл, швидко реагуючи на зміни в тенденціях і споживчих уподобаннях і задовольняючи потреби споживачів швидше, ніж її конкуренти. Селективний розподіл допомагає Zara контролювати свою дистрибуцію та імідж бренду, завдяки ексклюзивності та доступності лише через перевірених роздрібних продавців. Стратегія залучення робить Zara чудовим прикладом використання маркетингу для залучення нових клієнтів, завдяки своїй швидкій моді, новим і швидким дизайнам, декору магазинів і вітринам, які є фірмовим знаком бренду.

У розділі 3 було визначено основні проблеми в управлінні каналами розподілу підприємства Zara та запропоновано шляхи покращення даних проблем. Zara успішна на ринку роздрібної торгівлі, проте має певні проблеми. Ефективність управління каналами розподілу залежить не тільки від самих каналів розподілу, її якісних характеристик, але й від цілого ряду як контрольованих, так і неконтрольованих факторів. До них відносяться економічна ситуація в світі,

зокерма вплив пандемії та повномасштабного вторгнення росії на Україну та чинників, які з цього випливають, такі як: закрите небо, валютний курс, проблеми з логістикою, рівень безробіття та інші.

У 2023 році, після масштабних змін у роботі роздрібно́ї торгівлі, актуальними та потенційно прибутковими є компанії, які роблять онлайн покупки найзручнішим досвідом для покупця, проте саме клієнти Zaga допомогли нам визначити основні напрямки вдосконалення каналів розподілу для компанії. Було досліджено соціальні мережі та відгуки споживачів Zaga задля глибшого занурення в проблеми, які існують у компанії.

Серед запропонованих заходів було обрано: оновлення застосунку, розширення асортименту, покращення системи управління запасами, оновлення політики повернень та покращення клієнтського сервісу, а також було запропоновано відкрити абсолютно новий логістичний центр в Азії.

Всі ці рекомендації були побудовані на основі вже існуючих бізнесів-конкурентів та їх практиками роботи з клієнтами.

Оскільки наразі компанія Zaga не присутня на ринку України тимчасово, основний напрям роботи був присвячений можливим заходам повернення бренду на ринок. Зокрема за підрахунками рентабельності інвестицій (ROI) пропозиції щодо управління каналами розподілу на ринку України виявились прибутковими. Серед пропозицій були: співпраці з українськими брендами, такими як Kseniia Schneider, відкриття нового формату магазину pop-up store, концептуального магазину в ЦУМ, а також відновлення онлайн-продажів шляхом поставок з Польщі на прикладі магазину Sinsay та практики доставки зі складу Польщі.

Проте все ж таки деякі рекомендації не є рентабельними, тому компанії Zaga варто додатково дослідити потенційні можливості покращення каналів розподілу, які були запропоновані у даній кваліфікаційній бакалаврській роботі.

Усі зміни та поліпшення потребують значних фінансових та фізичних вкладень. Розбудова та управління каналами розподілу є потенційними витратами, які потребують постійного контролю, оцінки та планування для досягнення ефективності та прибутковості. Тому важливо постійно відслідковувати та

контролювати відгуки, враження та досвід покупців, якими вони діляться не лише на сайтах відгуків або через клієнтську підтримку, але і на особистих сторінках у соціальних мережах та на сторінках самого бренду.

Отже, підсумовуючи, управління каналами розподілу, зокрема маркетингова політика розподілу є рушієм до лояльності клієнтів, впізнаваності, іміджу та прибутку компанії, адже саме через канали розподілу клієнт безпосередньо контактує з підприємством. У 2023 році рушієм є розвиток та постійні дослідження онлайн-магазину та додатків, що з кожным днем стають популярніше та допомагають бізнесам бути лідерами, порівняно з конкурентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.
2. Балабанова Л. В. Ю. П. Митрохіна. Управління збутовою політикою: навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства / Монографія Л.В. Балабанова , Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2009. - 245 с..
4. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення / О.А. Біловодська // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2017. — № 2. — С. 85—97.
5. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства / А.О. Гречуха // Економіка і суспільство. — 2016. — № 4. — С. 132—137.
6. Оснач О.Ф, Пилипчук В.П, Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг, 2007. 364 с.
7. Ostrow, R. (2009): The Fairchild Dictionary of Retailing, Second Edition, New York, Fairchild Books, Inc.
8. Hill, A. V. (2010): The Encyclopedia of Operations Management - 2010 Edition : A field manual and encyclopedic glossary of operations management terms and concepts, Clamshell Beach Press.
9. Токарев Б.К. Збутова політика підприємства / Б.К. Токарев. - М.: Юніті-Дана, 2001. - 104 с.
10. Григорчук Т.В, Куденко Н.В. Маркетинг. Частина друга: навч. посібник, Київ, 2007.
11. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручник /Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І. В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 631 с.
12. Бутенко Н. В. Основи маркетингу :підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. - Режим доступу: [http://www. books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/](http://www.books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/)

13. Маркетинг: навчальний посібник. / А.В. Гевчук, Н.В. Поліщук, А.М. Танасійчук, І.І. Поліщук, О.Є. Громова, В.М. Бондаренко. Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2019. – 290 с.
14. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с
15. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: Навч. посібник. / Є.В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.
16. Біловодська, О.А. Теоретичні засади формування маркетингових каналів для просування інноваційної продукції / О.А. Біловодська. — С.47-61.-Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3223>
17. Біловодська О. А. Вертикальні маркетингові системи розподілу інноваційної продукції: закордонний досвід / О. А. Біловодська // Маркетинг ХХІ століття: виклики змін : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, м. Харків, 8-10 жовтня 2020 року. – Харків : ХДУХТ, 2020. – С. 235-236.
18. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник / О. І. Зоріна, О. Е. Наумова, О. В. Сиволовська, О. Г. Боровська. – Харків : УкрДАЗТ, 2013. – 273 с.
19. Babachenko, L.V. Modern aspects of organization of enterprises' goods distribution systems/ L. V. Babachenko, V.V. Zhydok, M. M. Zabashtanskyi// Науковий вісник Полісся. –2018. –No 2 (14). Ч.2. –С. 64-70
20. Сайт business-wissen.de URL: <https://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-multi-channel-marketing-und-omni-channel-management/>
21. Сайт компанії Inditex, URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands>
22. Сайт Interbrand, URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/zara/>
23. Inditex Group Annual Report 2022 URL: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Inditex-group-annual-report-2022.pdf

24. Економічна правда. Олексій Павлиш. Ріст світового ВВП цього року не досягне і половини показника торік – Morgan Stanley.- 11 травня 2022.
25. Дахно І. І., Міжнародна торгівля: навч. посіб. — К.: МАУП, 2003. — 296 с.
26. Forbes. Siladitya Ray. China Accuses Nike, H&M And Others Of Selling Goods That Could Be ‘Harmful To Children’ Months After Xinjiang Cotton Backlash. 3 червня 2021.
27. Statista, URL: <https://www.statista.com/statistics/268825/contribution-of-sales-of-the-inditex-group-worldwide-by-format/>
28. BCG Matrix Analysis, URL: <https://bcgmatrixanalysis.com/bcg-matrix-of-zara/>
29. Real Researcher Media, URL: <https://realresearcher.com/media/zaras-shopping-experience-and-customer-satisfaction/>
30. Open Data Bot, URL: <https://opendatabot.ua/c/35534116>
31. Hugos, M. (2020, January 4). Zara Clothing Company Supply Chain. Retrieved from SCM Globe: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain>
31. Hugos, M. (2020, January 4). Zara Clothing Company Supply Chain. Retrieved from SCM Globe: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain>
32. SCM Globe, URL: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>
33. 24 канал, URL: https://24tv.ua/populyarniy_brend_zara_vidmovivsyia_obsługovuvati_kliyentiv_ukrayinskoyu_proponuyut_rosiysku_n1265673
34. Similarweb, URL: https://pro.similarweb.com/#!/digitalsuite/websiteanalysis/audience-geography/*/999/3m?key=zara.com&webSource=Total (доступ лише через платний доступ)
35. Сайт компанії Zara, URL: <https://www.zara.com>
36. Google Play Zara App, URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.inditex.zara&hl=en_US
37. App Store Zara App, URL: <https://apps.apple.com/us/app/zara/id547951480>

38. Global Data, URL: <https://www.globaldata.com/store/report/impact-of-the-russia-ukraine-conflict-on-retail-theme-analysis/>
39. Impact Of Russian-Ukraine War On the Fashion Industry, URL: <https://fashinza.com/brands-and-retail/news/impact-of-russian-ukraine-war-on-the-fashion-industry/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Джерело: публікація в соціальних мережах компанії



Додаток Б

Скріншот колекції patchwork на сайті Zara [35]



