

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ FASION-ІНДУСТРІЇ В**  
**УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

(на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ.)

Студентки 4 курсу, 13 групи,  
факультету міжнародної торгівлі  
і права спеціальності 292  
«Міжнародні економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний маркетинг»

Голубченко  
Дар'ї Сергіївни

Науковий керівник  
кандидат економічних наук

Карпенко  
Марина Олександрівна

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук

Карпенко  
Марина Олександрівна

**Київ 2022**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки  
Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,  
спеціалізація «Міжнародний маркетинг»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р

## Завдання

### на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Голубченко Дар'ї Сергіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
Стратегії глобальних брендів Fashion-індустрії в умовах розвитку цифрового маркетингу.

Затверджена наказом ректора від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи  
(проекту) 23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

#### Мета роботи (проекту)

Дослідити сутність та особливості світового ринку непродовольчих товарів у сфері Fashion-індустрії та визначити підходи щодо формування стратегій виходу вітчизняного підприємства Fashion-індустрії на закордонний ринок в умовах розвитку цифрового маркетингу.

*Об'єкт дослідження* – маркетингові стратегії світових лідерів Fashion-індустрії в умовах розвитку цифрового маркетингу.

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні аспекти здійснення маркетингової діяльності Fashion брендів на світовому ринку.

4. Перелік графічного матеріалу – Таблиць-8; Рисунків-2;

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Дослідження механізму функціонування глобальних брендів Fashion-індустрії

1.1. Сутність та особливості світового ринку непродовольчих товарів у сфері Fashion-індустрії

1.2. Стан та новітні тенденції світової Fashion індустрії.

Розділ 2. Стратегії цифрового маркетингу підприємств глобальних брендів Fashion-індустрії

2.1. Дослідження маркетингової діяльності лідерів ринку Fashion індустрії на прикладі брендів Zara та H&M

2.2. Оцінка привабливості маркетингового середовища ринку США для поширення бренду на території країни

2.3. Розробка пропозицій щодо маркетингової стратегії підприємства Fashion-індустрії для експорту власної продукції в США

Висновки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «10» січня 2022 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Карпенко Марина Олександрівна  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Керівник освітньо-професійної програми

Карпенко Марина Олександрівна  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

11. Завдання прийняв до виконання  
студентка Голубченко Дар'ї Сергіївни  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

ВКР виконано на актуальну тему, за проблематикою, що відповідає ОС «бакалавр» спеціалізації «Міжнародний маркетинг». В роботі у першому розділі проаналізовано механізми функціонування глобальних брендів Fashion-індустрії, стан та новітні тенденції світової Fashion індустрії.

В другому розділі проведено дослідження маркетингової діяльності лідерів ринку Fashion індустрії на прикладі брендів Zara та H&M, здійснено оцінку привабливості маркетингового середовища ринку США та розроблено пропозиції щодо маркетингової стратегії вітчизняного підприємства Fashion-індустрії для експорту продукції в США.

Всі поставлені завдання виконано, мету дослідження досягнуто. Як за змістом, так і за оформленням робота відповідає вимогам. ВКР Голубченко Д.С. рекомендується до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи) Карпенко М.О.  
01.06.2022.

(*підпис, дата*)

**13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)**

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента Голубченко Д. С. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми Карпенко М.О.

Завідувач кафедри Дугінець Г.В. «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
(*підпис, прізвище, ініціали*)

## АНОТАЦІЯ

**Голубченко Дар'я Сергіївна. Стратегії глобальних брендів Fashion-індустрії в умовах розвитку цифрового маркетингу (на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ.)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі формування стратегій брендів модної індустрії в умовах розвитку цифрового маркетингу.

В роботі проведено аналіз діяльності світових ринків модного одягу. За допомогою статистичних даних порівняно приріст обсягів імпорту і експорту товарів. Описано тенденції розвитку модної індустрії. Проведено дослідження маркетингової діяльності світових лідерів у сфері швидкої моди таких як ZARA і H&M. Визначено маркетингові стратегії цих компаній і особливості використання інструментів цифрового маркетингу. Було оцінено рівень маркетингової привабливості США за допомогою SWOT-аналізу. Також було проведено SPACE-аналіз для визначення потенційної успішної стратегії для виходу на зовнішні ринки для вітчизняної компанії Швейна фабрика «ВОРОНІН». На основі аналізу було надано варіанти і пропозиції маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки.

Ключові слова: цифровий маркетинг, fashion-індустрія, маркетингова стратегія, маркетингова привабливість, SWOT-аналіз.

## ANNOTATION

**Holubchenko Daria Sergiivna. Strategies of global brands of the Fashion industry in the context of digital marketing.**

The final qualifying work is devoted to the current problem of forming strategies of brands in the fashion industry in the development of digital marketing

The analysis of activity of the world markets of fashionable clothes is carried out in work. With the help of statistical data, the increase in imports and exports of goods was compared. The tendencies of development of the fashion industry in the context of digital marketing are described. The research of marketing activities of world leaders in the field of fast fashion such as ZARA and H&M using SWOT-analysis. SPACE-analysis were also conducted to determine a potentially successful strategy for entering foreign markets for domestic companies VORONIN Garment Factory. Based on the analysis, options and proposals of marketing strategies for entering foreign markets were provided.

Keywords: digital marketing, fashion industry, marketing strategy, marketing attractiveness, SWOT-analysis.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Дослідження механізму функціонування глобальних брендів Fashion-індустрії</b>	
1.1 Сутність та особливості світового ринку непродовольчих товарів у сфері Fashion-індустрії.....	5
1.2 Стан та новітні тенденції світової Fashion індустрії.....	10
<b>Розділ 2. Стратегії цифрового маркетингу глобальних брендів Fashion-індустрії</b>	
2.1 Дослідження маркетингової діяльності лідерів ринку Fashion індустрії на прикладі брендів Zara та H&M.....	16
2.2 Оцінка привабливості маркетингового середовища ринку США для поширення бренду на території країни.....	27
2.3 Розробка пропозицій щодо маркетингової стратегії підприємства Fashion-індустрії для експорту власної продукції в США.....	33
<b>Висновки.....</b>	<b>40</b>
<b>Список використаної літератури.....</b>	<b>41</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В наш час Fashion-індустрія є не тільки сферою реалізації стратегічних товарів першої необхідності для населення країн світу, але й засобом задоволення їх естетичних потреб і соціальної ідентифікації. Поглиблення глобалізаційних процесів, розвиток світової економіки та зростання чисельності населення зумовило не тільки збільшення виробництва одягу, але й стрімке підвищення та перерозподіл обсягів світової торгівлі цим товаром між країнами світу.

За останні роки значно змінилася кон'юнктура світового ринку моди, що зумовлено стрімким нарощуванням виробництва різноманітних видів товарів, впливом індустрії моди, зміною смаків і вподобань споживачів. Дослідження маркетингової діяльності найбільших лідерів Fashion-індустрії в світі, вивчення тенденцій у сфері цифрового маркетингу є дуже актуальним для сьогоденного економічного становища та для світового ринку товарів загалом.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Ключові аспекти формування маркетингових стратегій у сфері цифрового маркетингу розглядались у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Козак Ю.Г., Бугас Н.В., Панченко Ю.О., О.І. Лабурцева, А.В. Яренко, Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А.

**Мета дослідження** - проаналізувати механізм функціонування глобальних брендів Fashion-індустрії, дослідити сутність та особливості маркетингової діяльності лідерів ринку fashion-індустрії та розробити пропозиції щодо маркетингової стратегії вітчизняного підприємства Fashion-індустрії для експорту продукції в США.

**Завдання дослідження:**

- Дослідити процес формування попиту і пропозиції на світовому ринку одягу, як складової Fashion індустрії.
- Провести аналіз тенденцій розвитку світової індустрії моди, визначити їх

причини і наслідки.

- Провести оцінку маркетингового середовища США.
- Узагальнення та класифікація за визначеними критеріями типових стратегій маркетингу компаній-лідерів на міжнародному ринку Fashion-індустрії.
- Вибір маркетингової стратегії за допомогою SPACE-аналізу.
- Розробка стратегії маркетингу вітчизняного підприємства «Швейна фабрика «Воронін»» для ринку США.

**Об'єкт дослідження** – маркетингові стратегії світових лідерів Fashion-індустрії, зокрема H&M та ZARA.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти здійснення маркетингової діяльності Fashion брендів на світовому ринку, особливості маркетингових стратегій у сфері цифрового маркетингу.

**Джерельною базою дослідження** випускної кваліфікаційної роботи є роботи сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених в області міжнародного маркетингу, статистичні дані міжнародних організацій та аналітичних служб.

**Методи дослідження** - SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.



## **РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ FASION-ІНДУСТРІЇ**

### **1.1 Сутність та особливості світового ринку непродовольчих товарів у сфері Fashion-індустрії**

Ринок непродовольчих товарів у сфері модної індустрії відрізняє продаж товарів широкого вжитку, в особливості товарів попереднього попиту, де пропонуються як і стратегічні товари, так і товари імпульсивної покупки. На ринку модної продукції наявні товари для будь-яких подій чи гендерних особливостей людини. Ринок Fashion-індустрії є досить складним, тому що існує багато потреб споживачів, які мають бути задоволеними, а також існує багато його моделей. Безперечним впливом на це є те, що ринок модних товарів виник досить давно. Кожне підприємство, яке є частиною цього ринку має орієнтацію на свою модель або на культурний прошарок, який виник під час якоїсь особливої епохи. Бренд має цілком відповідати заданому культурному прошарку у всіх складових.

Що ж щодо асортименту цього товарного ринку, то він дуже різноманітний має різні відмінності для жінок, дітей і чоловіків.

Формування асортименту ринку Fashion-індустрії відбувається завдяки споживчому попиту, на який впливає багато факторів:

- Економічні;
- Соціально-демографічні;
- Технічні;
- Національно-побутові.

Економічний фактор являє собою рівень життя населення, грошові доходи, співвідношення цін між різними групами товарів, рівень цін на товари. Цей фактор показує основний рівень потреб та їх задоволення, а також, як споживачі будуть реагувати на можливість зміни цін.

Соціально-демографічний фактор визначає як професійні, соціальні та культурні чинники розвитку населення впливають на потреби споживачів.

Технічні фактори-позначають висоту якості продукції, а також рівень технічного розвитку і його потенціалу.

Національно-побутові фактори характеризують звичаї етнічних груп населення. Цей чинник поєднується з вже сформованою історично модою, традиціями та звичаями на модному ринку.

Мода створена для того, аби кожна особистість могла відчутти себе індивідуальною, аби кожна людина могла виразити своє власне бачення світу. Зовнішній вигляд може показувати внутрішній протест людини, її бачення світу. Мода може бути витвором мистецтва або простим слідуванням тенденціям і трендам. Мода дуже мінлива і тому являється ґрунтом для розвитку глобального бізнесу, який поєднує в собі функціональність, красу та сучасні технології.

Попит на модний одяг формується завдяки декільком рисам:

- термін життя модного одягу
- персоніфікованість попиту на одяг, адже кожна людина має свій індивідуальний смак
- Рівень доходів корінним чином впливає на попит

Пропозиція на ринку одягу представлена наступними особливостями:

- кількість підприємств, які виробляють одяг і займаються їїдистрибуцією
- вартість сировини для виробництва одягу
- Технологічна розвиненість підприємств, поява прогресивних технологій
- макроекономічні умови
- природні та техногенні катастрофи.

Одяг виробляють майже всі країни світу. За даними Міжнародного торгового центру [1], найбільшими експортерами одягу є Китай, Італія, Німеччина, Франція та Туреччина.

Таблиця 1.1

## Обсяг експорту одягу у 2017-2021 роках

Країна	2017	2018	2019	2020	2021	Темп зростання %
Китай	47371,752	52490,143	46716,321	54361,478	63073,873	133
Італія	13553,614	14611,724	11302,898	11205,186	13187,699	97
Німеччина	9429,681	10436,957	9049,019	9117,104	10530,622	111
Франція	5947,539	6383,557	5433,285	5299,764	5851,258	98
Туреччина	5445,286	5326,794	4295,307	4639,898	5129,525	94
Індія	5243,923	5883,940	6124,697	6038,004	7584,318	144
Бангладеш	4588,550	5807,414	6161,749	6936,863	9363,982	204
В'єтнам	4168,867	4605,473	4354,375	5746,968	7611,178	182
Бельгія	4099,677	4731,956	3850,584	3455,880	3922,268	95
Нідерланди	3524,131	4035,123	3460,040	3722,604	4582,974	130
Інші	68388,772	69399,938	56935,896	59315,378	70274,402	103
Разом	171761,792	183713,019	157684,171	169839,107	201112,139	117

*Джерело: розроблено автором на основі[4]*

Аналізуючи табл.1.1, можна помітити, що динаміка експорту найбільших країн-експортерів впродовж 2017-2021рр.

Основні світові імпортери одягу це США, Німеччина, Велика Британія, Японія та Франція. Згідно табл. 1.2 можна стверджувати, що кількість імпорту одягу в своїй більшості збільшується.[2]

Таблиця 1.2

## Обсяг імпорту одягу у 2017-2021 роках

Країна	2017	2018	2019	2020	2021	Темп зростання %
США	39269,256	37335,435	32127,205	35694,143	38237,474	97
Німеччина	15905,655	17158,282	15826,644	16272,680	19333,190	121
Великобританія	12358,667	12149,463	10524,844	10816,249	12425,132	100
Японія	11842,215	12473,169	12095,315	12618,824	15879,839	134
Франція	10523,052	11693,968	10408,539	10365,117	11623,204	110
Італія	7843,420	8433,108	7468,038	7749,121	8738,032	111
Іспанія	6887,658	8117,920	6917,550	7042,940	8231,744	119
Нідерланди	4886,835	5332,622	4821,085	4917,882	5770,986	118
Бельгія	4565,549	5139,409	4356,583	3765,379	4393,694	96
Канада	3560,945	3725,293	3426,354	3677,132	4242,413	119
Інші	54342,78	58952,1	57690,61	57814,826	66744,201	123
Разом	171986,032	180510,818	158811,392	170734,293	195619,909	113

*Джерело: розроблено автором на основі [4]*

Окремо можемо розглянути діяльність ринків найбільших країн-виробників непродовольчих товарів у сфері Fashion-індустрії. Китай є одною із найбільш продуктивних і впливових країн на світовому ринку

одягу. Він є ваговою частиною практично кожного виду текстильної і швейної промисловості, тому має високий рівень експорту текстильної продукції (сировина, волокна, тканини).

Туреччина, Пакистан

Ці країни є лідерами з виробництва текстилю. Туреччина теж є одним із масштабних виробників бюджетного одягу. Неодноразово у магазинах можна зустріти речі турецького виробництва. Вони хорошої якості та також за доступною ціною.

Індія, Японія

Ці країни відзначилися також у виробництві текстилю, а також льняних та шовкових тканин. Їхні обсяги експорту лідирують серед решти країн світу.

США славиться своїми відомими марками одягу та взуття, що так полюбилися у всьому світі. Як одна з найбагатших країн світу, США має багато модних брендів та одягу, популярних у кожній країні.

Про якість італійського взуття знає напевно кожен. Тут живуть та працюють справжні майстри своєї справи. Звичайно таке взуття чи речі виготовляються лише у невеликих колекціях, проте в Україні є магазини, де можна придбати італійські марки.

Ну і насамкінець столиця світової моди - Париж. У Франції зосереджено, напевно, більшість світових брендів одягу, про які чув кожен. Тут розуміються на якісних тканинах і прекрасних речах.

## 1.2. Стан та новітні тенденції світової Fashion індустрії

Для індустрії моди 2020 рік став роком в якому все змінилося. Оскільки пандемія коронавірусу зачепила весь світ, галузь пережила найгірший рік за всю історію спостережень. Поведінка споживачів змінилась, ланцюжки поставок були порушені і рік підходив до кінця, коли багато регіонів були на суворому карантині. Поведінка споживачів змістилася за останні роки, оскільки люди вкрилися від коронавірусу у своїх домівках, поїздки були обмежені, а магазини по всьому світу зачинені. Однак, оскільки цифрове споживання продовжує домінувати і рости, в 2021 році компанії мають створювати більш комфортні соціальні можливості, щоб побудити споживачідо спілкування.

В той самий час очікується, що компанії будуть приділяти більше уваги забезпеченню того, щоб цифрові канали приносили користь до підсумкової суми, беручи до уваги обмежений бюджет та потребу в продуктивності і ефективності. Оскільки туризм протягом деякого часу знаходиться в занепаді, брендам необхідно відкривати нові області попиту та адаптувати асортимент, щоб залучити більше місцевих клієнтів. Вони краще усвідомлюють проблеми добробуту робочих і наслідки закриття заводів для людей, керівники компаній повинні підтримувати найвищі етичні методи ведення бізнесу і переглядати бізнес-моделі, котрі експлуатують людей та планету.

У цьому надзвичайно бурхливому і конкурентному ринковому середовищі компанії по всьому світу будуть уважно обдумувати свої наступні кроки. Не багато компаній Fashion-індустрії змогли уникнути падіння споживчих витрат, оскільки під час глобальних карантинів різко впав попит на товари повсякденного попиту.

В результаті весь дохід індустрії моди скоротиться на 15-20% в сценарії раннього відновлення, чи на 25-30% в сценарії пізнього відновлення. Це

відображає серйозність глобальної рецесії, котра була описана Міжнародним валютним фондом, як найгірша з часів Великої депресії.

Однак вплив на Fashion-індустрію буде нерівномірним. Очікується, що Європа стане найбільш постраждалим регіоном, де спостерігається зниження продажів на 22-35%, за нею слідує США зі зниженням на 17-32%. Китай, вірогідно, постраждає в найменшій мірі, там продажі впадуть на 7-20%. Результати опитувань споживчих настроїв McKinsey підтверджують цей прогноз. Намір споживачів купувати одяг, взуття, аксесуари і прикраси в США в вересні 2020 року знизився на 27-35%. Між тим, споживчі наміри в Китаї, котрий продовжує відновлюватися, в червні досягли позитивних чотирьох відсотків.

Складні умови, які виникли в результаті несподіваних подій 2020 року, збережуться і в 2021 році, при цьому прогнозується, що глобальні продажі модного одягу будуть нижче рівня 2019 року на цілих 15%. Згідно McKinsey's Fashion Scenarios повне відновлення світових продажів модного одягу до докризового рівня відбудеться не раніше третього кварталу 2022 року. Дійсно, очікується, що мода буде однією з категорій витрат, які будуть відновлюватися повільніше за всіх.

Через глобальну пандемію, яка втримувала людей вдома, 2020 рік може запам'ятатися як рік, коли роздрібна торгівля модним одягом остаточно перейшла в онлайн. Всього за вісім місяців частка електронної комерції в продажах модного одягу майже подвоїлась з 16 до 29% по всьому світу. Кількість нових клієнтів Zalando збільшилось на 39% в річному звіті, а прибуток Farfetch в другому кварталі збільшився на 74% в порівнянні з тим самим періодом в минулому році.

Між тим, цифровий трафік на веб-сайти 100 найбільших європейських брендів в квітні виріс на 45%, порівнюючи з березнем. Відносна сила цифрових каналів відображається на показниках фондового ринку. В той час, як в індустрії моди в цілому спостерігалось зниження оцінок, цифрові

складові виявилися більш стійкими, ніж їх фізичні колеги. З січня до жовтня інтернет-ритейлери оцінювалися в середньому на 42% вище, ніж інші зареєстровані на біржі компанії модного одягу, при індексації цін на акції за станом на грудень 2019 року.

Аналіз Adobe Analytics відвідувань сайтів електронної комерції моди показує збільшення розриву між найкращими та іншими. Загальні цифрові доходи США та ЕМЕА зросли на 24% в річному обчисленні в періоді з січня по вересень 2020 року. Протягом наступного року імпульс в електронній комерції тільки прискориться. Керівники моди бачать у цифровому світі найбільшу можливість до 2021 року, оскільки 70% керівників очікують зростання своїх каналів електронної комерції більш ніж на 20%. Тенденцією буде Китай, а потім Європа, а потім США — ринки в яких, згідно зі сценаріями моди McKinsey (на основі інформації, доступної у вересні 2020 року), онлайн-продажі зростуть на 9-14%, 7-12% і приблизно 3% відповідно. Щоб максимізувати ефект в умовах швидкоплинної різноманітності каналів, компанії індустрії моди мають знайти нові способи зацікавити клієнтів і пробудити їх до участі в інтернеті. Історія показує нам, що в нестабільному макроекономічному середовищі, яке характеризується змінами в поведінці споживачів, позитивний клієнтський досвід дає фінансові результати, а також дає компаніям можливість передивитися свої пропозиції.

У Китаї такі інновації, як пряма трансляція, захопили увагу та допомогли подолати розрив між фізичним і цифровим, залучивши людську взаємодію до цифрових покупок. Ця тенденція почалася ще в 2016 році із запуском Alibaba Taobao Live. Через три роки доходи китайських прямих трансляцій склали 63 мільярди доларів. Згідно з даними Coresight та iResearch60, у 2020 році вони становили до 138 мільярдів доларів, оскільки карантинні заходи значно підвищилися. Тільки в лютому кількість продавців на Taobao Live зросла на 719%. Впливові особи також довели свою цінність у середовищі



прямої трансляції, в деяких випадках генеруючи більше продажів за кілька годин, ніж універмаги за день.

З такою гучністю навколо цього каналу в Китаї не дивно, що світові бренди, зокрема Ralph Lauren, Levi's та Burberry, почали експериментувати з ним.

Тим не менш, очікується, що багато модних брендів продовжать випробовувати та вдосконалювати стратегії прямих трансляцій для Китаю в наступному році. Незважаючи на ранні проблеми, Livestream починає набирати популярність за межами Китаю, а дохід від прямих трансляцій у США, як очікується, досягне 25 мільярдів доларів до 2023 року. У 2021 році комерція прямих трансляцій також прискорилося, оскільки великі технологічні компанії та інновації в соціальних мережах дозволяють здійснювати прямі онлайн-оплати. У серпні 2020 року Instagram запровадив реєстрацію в додатку для Instagram Live, а TikTok провів першу пряму трансляцію для покупок у тому ж місяці. Інші нові цифрові можливості ведуть до креативних рішень для маркетингу, дизайну та нових джерел доходу в індустрії моди. Партнерство між Ralph Lauren і Snap Inc., наприклад, створить віртуальний брендовий одяг для аватарів, тоді як між модними компаніями та відеоіграми існують інші види співпраці. Угода між Louis Vuitton та League of Legends представила внутрішньоігрові скіни, розроблені креативним директором Ніколя Геск'єром, щоб супроводжувати реальну капсульну колекцію, а Net-a-Porter у Китаї запустила скіни Animal Crossing, що демонструють весняні/літні колекції місцевих брендів, пов'язаних за допомогою QR-кодів, які посилаються на продукти в магазині Tmall електронного продавця. Оскільки тенденції до збільшення часу використання екрана та цифрової взаємодії не видно кінця, віртуальна мода, ймовірно, стане важливою можливістю для брендів.

Серед інших цифрових тенденціях, що розвиваються - додатки для обміну повідомленнями, які використовують дистанційне обслуговування клієнтів, доводять свою цінність у підтримці споживчих рішень щодо купівлі. Від

Line до Telegram — додатки надають можливості маркетингу, обслуговування клієнтів і соціальної комерції, залучаючи сотні мільйонів користувачів. У розпал пандемії китайські роздрібні торговці використали прагнення людей до взаємодії з людьми, публікуючи QR-коди, щоб зв'язати споживачів із торговими представниками в сотнях груп WeChat, заснованих на брендах. У Бразилії та інших латиноамериканських ринках, де WhatsApp популярний, офлайн-роздрібні продавці використовували додаток для віддалених покупок. Там, де неможливо інтегрувати людську взаємодію в цифровий досвід, штучний інтелект (AI), ймовірно, відіграватиме все більш помітну роль у підвищенні конверсії, даючи клієнтам можливість експериментувати з віртуальними примірками на основі доповненої реальності. Shopify виявив, що коефіцієнт конверсії збільшився на 250 відсотків для продуктів, які підтримувалися технологією примірювання.

Щоб підтримати шлях цифрових клієнтів, багато модних компаній зараз інвестують, щоб підвищити багатоканальні екосистеми на різних платформах. Оскільки завантаження додатків роздрібних продавців зростають, бренди створюють програми наступного покоління з розповіддю та елементами, які пов'язують цифровий досвід із фізичними магазинами, як-от самообслуговування у магазинах. У «соціальному магазині» Burberry у Шеньчжені, Китай, омніканальність була вплетена в досвід покупок. Клієнти отримують соціальну валюту за онлайн- та офлайн-залучення в міні-програмі WeChat бренду, яку можна обміняти на безкоштовні страви з меню в кафе в магазині. Очікується, що в наступному році бренди ще більше підвищать рівень обслуговування клієнтів онлайн, оскільки цифрові доповнюються фізичними, і навпаки, все більш складними способами. Щоб прискорити зростання електронної комерції, цифровий досвід клієнтів і поведінкові ідеї стануть двома головними пріоритетами для даних та аналітики. Крім того, бренди використовуватимуть інновації, включаючи інтеграцію соціальних

покупок, оглядів, ігор, та персоналізації, спрямованої на створення багатшого цифрового досвіду. Однак один відхід від минулого полягає в тому, що гравцям у сфері моди доведеться бути більш кмітливими зі своїми інвестиціями, щоб зосередитися на тих інноваціях, які приносять результат.

### Висновки до розділу 1

Обсяги виробництва одягу зростають кожного року. А це означає, що зростає і попит на нього.

Мода створена для того, аби кожна особистість могла відчувати себе індивідуальною, аби кожна людина могла виразити своє власне бачення світу. Зовнішній вигляд може показувати внутрішній протест людини, її бачення світу. Мода може бути витвором мистецтва або простим слідуванням тенденціям і трендам. Мода дуже мінлива і тому являється ґрунтом для розвитку глобального бізнесу, який поєднує в собі функціональність, красу та сучасні технології. Також неможливо не помітити, як на світ вплинула пандемія коронавірусу, які зміни вони привнесла в розвиток модної індустрії. Щоб максимізувати ефект в умовах швидкоплинної різноманітності каналів, компанії індустрії моди мають знайти нові способи зацікавити клієнтів і пробудити їх до участі в інтернеті. Історія показує нам, що в нестабільному макроекономічному середовищі, яке характеризується змінами в поведінці споживачів, позитивний клієнтський досвід дає фінансові результати, а також дає компаніям можливість передивитися свої пропозиції.

## РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ FASION-ІНДУСТРІЇ.

### 2.1 Дослідження маркетингової діяльності лідерів ринку Fashion індустрії наприкладі брендів Zara та H&M

Маркетинг являє собою організаційну і управлінську систему, яка керує діяльністю підприємств, має на меті формування і задоволення попиту на обрану продукцію чи послуги, а також отримання прибутку.

Найвірнішим тлумаченням маркетингу з точки зору компаній буде розглядати споживання, як прояв демократичного процесу, при якому споживачі самі мають право обирати потрібний їм продукт своїми грошима. Саме вибір споживача на користь тієї чи іншої компанії визначає її успіх.

«Зара» - ведуча торгова мережа групи компаній Inditex, належить іспанському магнату Амансіо Ортега, який також є власником таких брендів як Massimo Dutti, Pull and Bear, Oysho, Stradivarius і Bershka. Головний офіс знаходиться в Ла-Корунья, Іспанія, де в 1975 році був відкритий перший магазин.

Основною маркетинговою стратегією цієї торгової мережі є так звана «швидка мода», яка заснована на 4С теорії. Саме таке поєднання призвело до такого великого успіху цієї компанії.

Основні конкуренти Zara (наприклад, H&M) працюють за класичною маркетинговою моделлю 4Ps: product, price, promotion, place (продукт, ціна, просування, місце) з брендом в центрі. Zara з самого початку орієнтувалася на клієнта, навколо якого обертається бренд, і прийшла до моделі 4С. Маркетингова теорія 4С, також відома як «теорія маркетингу 4С», була висунута професором Р.Ф. Лаутерборном, американським експертом з маркетингу, у 1990 році. Це теорія 4С, що відповідає теорії 4Р традиційного маркетингу. Керуючись попитом споживачів, він перевизначив чотири основні елементи комплексу маркетингу: клієнт, вартість, зручність і

комунікація. Теорія стверджує, що задоволення попиту споживачів і підвищення задоволеності споживачів є першочерговими завданнями, за якими слід знизити витрати клієнта на покупку, максимально полегшити вибір клієнтам у процесі покупки і, нарешті, запровадити ефективну маркетингову комунікацію зі споживачами.

Першим пунктом теорії 4С являється задоволення потреб клієнтів. [2] Щоб задовольнити прагнення цільових клієнтів за модними тенденціями, ZARA обирає імітувати дизайн міжнародних брендів у дизайні одягу. У той же час компанія дізнається побажання споживачів відповідно до інформації зворотного зв'язку та даних про продажі клієнтів, а потім покращує продукти. Ця стратегія дозволяє ZARA швидко розробляти та виробляти одяг, який відповідає потребам споживачів, щоб не відставати від модних тенденцій, швидко слідуючи модним новинкам основних брендів.

Прискорення процесу виробництва дозволяє компанії швидше і легше відповідати на запити клієнтів. Якщо модель погано продається, то її негайно знімають з продажу, відмінюють замовлення на її виробництво і вмить запускають новий дизайн. Ніякі моделі не знаходяться в магазинах більше за 4 тижні, саме тому клієнти стараються частіше відвідувати магазин.

Ще одною особливістю є невелика кількість речей, що створює відчуття дефіциту. Одяг ZARA не тільки має високий рівень моди, але також має можливість випускати до 20 000 стилів щороку, в середньому понад 30 видів багатої і різноманітної продукції, що має можливість оновлення щодня. На відміну від інших роздрібних продавців одягу, ZARA виробляє певні фасони в невеликих кількостях, і навіть коли вони популярні, вони продають їх в обмеженій кількості. ZARA використовує продуктову стратегію, створюючи відчуття дефіциту з невеликою кількістю речей, щоб задовольнити персоналізовані потреби споживачів у різноманітних та унікальних продуктах одягу.

Другим пунктом теорії 4C являється зменшення витрат клієнта

Зменшення витрат на дизайн. Дизайн ZARA походить від чіткого захоплення та унікальної інтерпретації модних тенденцій. Його дизайн не повністю заснований на оригінальності, але й не повністю скопійований. Дизайнери ZARA черпають натхнення з великих модних показів, одягу знаменитостей та вуличної моди та поєднують це з витратами, які споживачі готові платити, щоб усунути деякі завищені елементи дизайну. Така диверсифікація поглинає новітні елементи моди та поєднується з рівнем споживчих можливостей, щоб зробити вибір ефективного зниження вартості дизайну.

Зменшення витрат на сировину. ZARA отримує сировину з двох джерел: одна виготовлена дочірньою компанією Inditex, а інша постачається зовнішніми постачальниками. Це може не тільки скоротити час транспортування сировини, вирішити проблему несвоєчасної поставки сировини, а й може гнучко виробляти продукцію відповідно до ринкового попиту, зменшити залежність від постачальників сировини, виробляти в активній позиції, тим самим заощаджуючи витрати.

Зменшення витрат на логістику та транспортування. ZARA використовує різні види транспорту для різних зон продажу. Для продуктів, що продаються в Європі, вантажні підрядники ZARA відправляють товари вантажівками до магазинів. Через низьку вартість і високу швидкість вантажівок для перевезень на короткі відстані. Зазвичай товари можуть бути доставлені з центру розподілу в будь-який бутик в Європі протягом 48 годин. Для регіонів продажу, віддалених від дистрибуторських центрів ZARA в Північній Америці та Азії, ZARA не обирає більш економічний спосіб доставки.

Замість цього ZARA використовує метод повітряного транспортування з високою вартістю та найшвидшою швидкістю, щоб гарантувати, що продукти зможуть продаватися споживачам якнайшвидше та зменшити

витрати на очікування для споживачів, щоб отримати новітні стилі.

Збільшення продажів і прибутку від цієї транспортної стратегії більш ніж компенсує високу вартість авіап перевезень.

Третім пунктом стратегії 4С є задоволення комфорту споживачів. Магазини ZARA засновані на зручності та комфорті покупок для споживачів. Площа магазинів ZARA загалом велика, понад 930 кв. Просторі магазини можуть повноцінно показати покупцям кожен предмет одягу, зручний для вибору покупцям. ZARA поділяє свої магазини на три розділи: жіночий одяг, чоловічий одяг та дитячий одяг. Різні типи одягу будуть розміщені в різних зонах, щоб клієнти відразу ж оглянули при покупці. Ця універсальна торгова платформа задовольняє різноманітні потреби споживачів, вирішує плутанину клієнтів у поєднанні одягу та забезпечує величезну зручність для клієнтів.

Заключним пунктом маркетингової теорії 4С є професійна комунікація з клієнтами.

Навчання високоякісних консультантів. Торговий персонал у магазинах ZARA дуже привітний і має високу професійну якість. Вони не завжди будуть слідкувати за покупцями, щоб продавати товари. Вони нададуть клієнтам лише деякі професійні поради щодо прання одягу та догляду за ним.

Покращення каналів зв'язку ZARA збирає відгуки клієнтів за допомогою телефонних дзвінків та електронних листів, щоб виробляти продукти, які відповідають потребам клієнтів. При цьому всі магазини ZARA повинні повідомляти про щоденний обсяг продажів і кількість запасів магазинів, а штаб поповнюватиме товар відповідно до фактичної ситуації в кожному магазині. Своєчасне повідомлення про потреби та переваги споживачів у штаб-квартиру дозволяє продуктам ZARA швидко реагувати на зміни ринку.

Ідеальна система внутрішнього контролю. Система внутрішнього контролю ZARA відносно досконала. Робота керівників магазинів і службовців в основному відбувається за встановленими процедурами, а регіональні менеджери мають більшу автономію.

### ***Особливості цифрового маркетингу***

За останні роки компанія вклала в інновації більше 2 мільярдів євро. У боротьбі за міленіалів, які вважають за краще онлайн-шопінг, Zara активно впроваджує в магазинах технології доповненої реальності (AR). Навівши телефон на плаття або штани, можна побачити на екрані модель, яка їх демонструє, і купити одяг у пару кліків. Деякі магазини обладнані інтерактивними примірочними, де можна запитати нові кольори, розміри і отримати модні поради. А завдяки системі радіочастотної ідентифікації (RFID) співробітники допомагають клієнтам знаходити товари в магазині, поблизу або в інтернеті. У 2020 році корпорація планувала обладнати такою системою всі магазини брендів групи.

Розвиток онлайн-каналів. Хоча звичайні магазини є основними каналами продажу ZARA, зі зростанням онлайн-покупок ZARA також розвиває онлайн-канали. ZARA використовує мережеву платформу, щоб показати споживачам останні модні стилі, а також надає професійні онлайн-консультації, віртуальну примірку та інші послуги споживачам, таким чином економлячи час клієнтам на відвідування звичайних магазинів. Онлайн - продаж ZARA підтримує ту саму стратегію продуктів і цін, що й у звичайних магазинах. Таким чином, споживачі можуть уникнути відчуття несправедливості через різні канали й різні ціни. ZARA також надає онлайн-замовлення, отримання в магазині, повернення та обмін товарів та інші післяпродажні послуги.

У Facebook Zara періодично завантажує фотографії своїх нових колекцій, таким чином демонструючи свій одяг для жінок, чоловіків і дітей. Крім того, ця сторінка надає прямий доступ до вашого облікового запису Instagram і



навіть дає вам можливість залишити своє резюме для майбутніх вакансій, серед інших цікавих програм, які пропонує сайт, таким чином створюючи частину його хорошої репутації.

Однак у Твіттері бренд майже не відомий, оскільки він майже не публікує дописи, і це часто просто копіювання постів, які він публікує у Facebook. Наприклад, в Instagram викладається більше оновлень із високоякісними зображеннями, які закликають цільову аудиторію купити одяг, але знову ж таки вони є дзеркалом тих, які робляться у Facebook, тобто бренд дотримується статичної стратегії у всьому.

На YouTube Zara дуже застаріла, оскільки останнє відео, яке було завантажено на цей обліковий запис, було 3 місяці тому, тому або вони починають періодично генерувати контент, або цей канал має бути закритий. Крім того, особливо примітно, що на його сайті є прямиий доступ до всіх соціальних мереж, крім YouTube. Таким чином, ще раз показано, що це канал, яким компанія дуже нехтує. Хоча здається, що відділ соціального маркетингу Zara на кількісному рівні справляється непогано, на якісному, як бачимо, результати не такі хороші, через статичну цифрову стратегію. Оскільки, хоча це завжди зрозуміло та відповідає політиці та іміджу компанії, вона не має можливості постійно адаптуватися до соціальної мережі, в якій вона розташована. Тому можна сказати, що їхня стратегія соціальних медіа не передбачає креативності, хорошого контенту чи близькості; їхня єдина тактика — завантажувати фотографії своїх нових колекцій і згадувати повідомлення про них.

Загалом, Zara вирішила створити цифрову присутність на основі уявлення мережі та всіх її просторів у ній як множини її вітрин і ще однієї причини залучати трафік до своїх магазинів. Це досягнення завдяки чудовій інтеграції його офлайн- та онлайн-стратегії, завдяки чому клієнти взаємодіють в обох випадках цілком природним чином.

Клієнт як мета: запуск інтернет-магазину Zara базувався на глибокому

знанні клієнтури, тобто їхніх смаків, потреб та способу взаємодії. Інтеграція офлайнового та онлайнного світів: Zara суворо дотримується своєї офлайн-стратегії в онлайнному світі, використовуючи ринок (свій веб-сайт або мобільний додаток) як основний маркетинговий інструмент. І соціальні мережі як ще одна вітрина для інтернет-магазину. Тому обидві стратегії ідеально поєднуються.

Власна особистість: незважаючи на рекомендації посібників із використання соціальних мереж, компанія не взаємодіє зі своїми шанувальниками та не розглядає скарги. Тому це має дуже негативні наслідки, оскільки між компанією та її клієнтами не створюється зворотний зв'язок, а також величезне невдоволення з їх боку.

## N&M

N&M – це компанія, яка прагне надати споживачам модний високоякісний одяг за найкращою ціною. Вони пропонують одяг «швидкої моди», іншими словами, зі злітно-посадкової смуги в рекордні терміни, і продають європейський стильний одяг на американському ринку. Крім того, N&M пропонує одяг різних категорій, включаючи жіночий повсякденний, чоловічий бізнес, дитячий одяг, взуття та аксесуари. Компанія є другим за величиною роздрібним продавцем одягу в світі та активно займається електронною торгівлею. N&M також є економічно, соціально та екологічно стійким.

### 4P N&M:

1. **Продукт:** бізнес-концепція N&M полягає в тому, щоб пропонувати моду та якість за найкращою ціною. Якість також означає, що продукція має бути виготовлена екологічно та соціально стійким способом. Усі товари мають маркування країни походження. Роздруківки на товарах N&M не повинні викликати расові, сексуальні, політичні чи релігійні образи.
2. **Ціна:** Цінова стратегія N&M розроблена на основі потреб їхніх клієнтів, а саме низька ціна та висока мода. Насправді це одна з найбільших проблем

для H&M. Вони поєднують моду та дешевину за два кроки: по-перше, H&M передає виробництво на аутсорсинг у країни, де вартість робочої сили значно нижча. По-друге, компанія також проводить суворий план контролю витрат.

3. Місце: існує понад 3200 магазинів H&M по всьому світу. Магазини розташовані у найкращих місцях району з високою концентрацією відвідувачів. Оскільки асортимент для H&M оновлюється щодня, якісна команда важлива для правильного налаштування в більш ніж 3200 магазинах. Окрім магазинів, H&M починає запускати онлайн-продаж у багатьох областях. Було висловлено припущення, що відомі модні роздрібні торговці мають переваги свого бренду для залучення. Тому вигідно проявити ініціативу щодо запуску інтернет-магазину. І цей крок міг би задовольнити онлайн-покупців і доповнити недоліки розпродажу в магазині.

4. Реклама. Цільовими клієнтами H&M є молоді жінки, які хочуть більше модного одягу за низькою ціною. Молодь має широкий доступ до інформації. Багатоканальна стратегія просування, включаючи рекламу, просування в Інтернеті, стимулювання збуту, була адаптована H&M. Ця багатоканальна стратегія збільшує популярність H&M. Вони рекламували через модні магазини (наприклад, журнали, блоги, веб-сайти роздрібних продавців). H&M найняв знаменитостей у своїх кампаніях. Рекламні акції H&M зосереджені на двох особливостях. Легко знайти плакати H&M в модному стилі і завжди з ціною одягу. На веб-сайті H&M ціна поставлена на очевидну позицію. Хоча Zara і Gap, головні конкуренти H&M, виставляють ціну в Інтернеті, вони зазвичай ставлять її невелику. Навпаки, реклама H&M завжди підкреслює низьку ціну, щоб повідомити про це.

### ***Особливості цифрового маркетингу***

Онлайн-розширення Інтернет-магазину H&M доступно на 10 європейських ринках і в США. Цифровий магазин із зручною навігацією повністю

адаптований до мобільних пристроїв із січня 2013 року і вже дуже популярний. Далі почнеться розгортання онлайн-магазинів на інші ринки H&M Group. COS, Monki, Weekday і Cheap Monday пропонують онлайн-продажі на 18 європейських ринках, а & Other Stories доступні онлайн на 10 європейських ринках. Інтернет-ринок постійно зростає, а мобільні покупки за допомогою смартфонів і планшетів стають все більш поширеними. 64% споживачів зацікавлені в скануванні продуктів за допомогою смартфонів, щоб отримати більше інформації, а 76% споживачів зацікавлені в миттєвих пропозиціях через смартфони щодо речей, які вони вже шукали. Крім того, популярні мобільні додатки включають купони для мобільних пристроїв, інформацію про магазини, мобільну самооплату та цифрові квитанції.

Поточні стратегії, які H&M рекламує своїм споживачам, здійснюються через маркетингову кампанію *ughamobile* для просування останньої колекції.

Виконуючи цю стратегію мобільного маркетингу, споживачі отримують SMS-купони, мобільні банери, розміщені на основних порталах та медіа-сайтах. Щоб допомогти залучити покупців у магазині, H&M також використовував таких знаменитостей, як Карл Лагерфельд, Роберто Каваллі, Рей Кавакубо та Джиммі Чу, щоб допомогти збільшити продажі. Однією з головних рекламних тем, яку може рекламувати H&M, є кампанія «Мода проти СНІДу». Спеціальна колекція представляла футболки, майки та джемperi з капюшонами, розроблені Designers Against AIDS (DAA) і кількома музичними виконавцями, включаючи Ріанну, Тімбаленд і Зіггі Марлі. Майже 25% продажів цієї колекції було спрямовано на проекти з профілактики ВІЛ/СНІДу.

Бренд швидкої моди H&M також використовує цифрові медіа для ефективного маркетингу свого продукту та брендів. Сьогодні у Facebook понад 32 мільйони підписників H&M. Facebook забезпечує ефективну комунікацію між брендом та його клієнтами. H&M також використовує

обліковий запис Twitter для ефективного маркетингу своїх брендів і продуктів. Сьогодні у нього понад 8,6 мільйона підписників на акаунті Twitter. Н&М також має понад 650 відео на своєму акаунті YouTube. Це не лише зосередженість на маркетингу продуктів чи брендів, а також створення довгострокових відносин із клієнтами через більш глибоке залучення. В Instagram Н&М має 22,9 мільйона підписників. Instagram діє як ефективна платформа для залучення клієнтів і шанувальників. Pinterest — ще одна чудова платформа соціальних мереж для модних брендів. У Pinterest є кілька облікових записів, пов'язаних із Н&М, як-от Н&М для чоловіків, Н&М для дітей, Н&М home та Н&М denim. Н&М має понад шість мільйонів підписників у Google Plus

Оцінити ефективність цифрового маркетингу можна за допомогою моделі 5S, яка акцентує увагу саме на онлайн-каналах. Розглянемо складові:

**Sell (або продажу).** У Н&М якщо веб-сайт, який не тільки досить простий у використанні, але й одночасно яскравий і легкий у використанні. У шапці покупець може знайти основні розділи товарів та перейти до розділу з останніми новинами індустрії моди. Будь-який товар можна побачити як на моделі, так і окремо, перегортаючи картинки. Також даються рекомендації щодо поєднання цих продуктів та поради щодо складання стильних образів. Крім того, основними перевагами використання веб-сайту є: - 10% знижка на перше придбання після реєстрації на сайті; - 25% знижка під час передплати на розсилку новин; - ширший асортимент пропонованої продукції; - Безкоштовна доставка при покупці на суму понад 60 євро (економія на поїзді в магазин).

- **Speak (або спілкування/комунікація).** Н&М має сторінки різних соціальних мереж, щоб підтримувати діалог з клієнтами в режимі 24/7 і відстежувати активність для надання тільки актуальної інформації. Наприклад, компанія використовує такі засоби масової інформації, як Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube.

- **Serve** (або обслуговування). Як і багато інших компаній H&M прагне підкреслити ефективність онлайн-покупки. Наприклад, якщо у клієнта є питання чи пропозиція, йому не потрібно витратити нерви на очікування відповіді менеджера у галасливому супермаркеті. Для таких випадків є гаряча клавіша "Допомога", яку легко знайти, прокрутивши сторінку вниз. Більше того, H&M заявляє, що час пошуку товару через інтернет-магазин при покупці скорочується вдвічі.
- **Save** (або економія). Компанія також скорочує свої витрати, вживаючи таких заходів: - опитування користувачів шляхом онлайн-анкет замість паперових опитувань у супермаркетах; - поступовий перехід від друкованих версій журналів до онлайн-версій; - Повна відмова від розсилок друкованої продукції на користь електронної пошти; - Здійснюється перехід на систему онлайн-адміністрування офісів для зниження витрат на оренду.
- **Sizzle** (або шум). H&M прагне створити максимально позитивний образ бренду. Одним із останніх інструментів для цього було включення в мобільний додаток нового інструмента пошуку. Тепер у покупців з'явилася можливість дізнаватися інформацію про предмет, використовуючи QR-код або просто фотографію. Все, що потрібно - просто дати частину інформації, а програма зробить все інше за вас. Таким чином, комплекс 5S – це простий та дієвий спосіб для того, щоб оцінити не лише торгову пропозицію мережі, але й досить точно визначити ефективність каналів інтернет-маркетингу.

## **2.2. Оцінка привабливості маркетингового середовища ринку США для поширення бренду на території країни**

При проведенні маркетингових досліджень найцікавішою частиною являється аналіз маркетингового середовища. Адже воно доволі мінливе і постійно знаходяться то нові загрози, то можливості. Кожне підприємство має на меті постійно звертати увагу на зміни, та вміти швидко підлаштовуватися та адаптуватися до них. Саме поняття маркетингового середовища можна назвати сукупністю багатьох факторів: суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і можуть так чи інакше мати свій вплив на можливість успішної діяльності фірми. Але керування цими факторами з боку самого бізнесу не завжди можливе, через це виділяють зовнішнє і внутрішнє середовища маркетингу.

Зовнішнє маркетингове середовище фірми складається з мікросередовища і макросередовища. Воно визначається всіма факторами, які знаходяться за межами діяльності підприємства, але при цьому мають безпосередній вплив на його діяльність. Основними ланками мікросередовища фірми являються: рівень комунікації та якість надання послуг постачальниками, довіра клієнтів та їх якість, взаємодія та відносини з конкурентами.[3]

Макросередовище фірми представлено більш загальними для більшості фірм факторами переважно соціального плану. До них відносяться фактори демографічного, економічного, природного, політичного, технічного і культурного характеру.

Внутрішнє середовище характеризує потенціал підприємства його виробничі і маркетингові можливості.

Сутність маркетингового управління підприємством полягає в тому, щоб пристосувати компанію до змін зовнішніх умов з урахуванням наявних внутрішніх можливостей.

Таблиця 2.1

## Характеристика факторів зовнішнього маркетингового середовища

Фактори	Основні характеристики
Природні	Використання потенціалу природних ресурсів, джерела паливно-енергетичних ресурсів і сировини, екологічні показники, їх нормативність і рівень дотримання, розвиненість системи охорони навколишнього середовища.
Демографічні	Структура, чисельність, щільність населення, народжуваність, смертність, стійкість шлюбів, релігія, етнічна однорідність.
Економічні	Фінансове становище населення, купівельна спроможність, показники фінансово-кредитної системи, темпи інфляції, система оподаткування, еластичність попиту, ціни і тенденції споживання
Політико-правові	Розвиненість правового захисту населення і законодавства для підприємницької діяльності, роль держави в регулюванні ведення бізнесу, наявність зовнішньополітичних союзів
Науково-технічні	Науково-технічний прогрес, розвиненість приватизації та інноваційних процесів суб'єктів маркетингової системи, ступінь впровадження нових технологій, економічна та технічна безпека існуючих та перспективних технологій
Соціально-культурні	Культурні і моральні показники населення, ринковий менталітет населення, споживча культура, стійкість звичаїв, динаміка культурної поведінки

*Джерело: розроблено автором на основі [3]*

Маркетингове середовище країни є одним з найважливіших факторів розвитку території як ринкового продукту. Маркетингове середовище країни можна визначити як наявність у території таких умов розвитку, які впливають на вподобання потенційних підприємств і їх споживачів. Оцінка маркетингового середовища країни передбачає наявність соціальних, економічних та екологічних переваг території під час аналізу різними



маркетинговими факторами таких як:

- територіальне розташування
- розвиненість інфраструктури
- демографічні фактори
- розвиток цільових ринків
- платоспроможність населення тощо.

Таким чином, першим етапом оцінки маркетингової привабливості території є аналіз її поточного стану, тобто аналіз її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Найкраще це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу. [4]

Таблиця 2.2

## Аналіз можливостей та загроз маркетингового середовища США

Фактори	Важливість, балів $B_i$	Можливість		Загроза	
		Імовірність, $P_{i^z}$	$P_{i^z} * B_i$	Імовірність, $P_{\zeta^z}$	$P_{\zeta^z} * B_i$
Інвестиційна привабливість	9	0,7	6,3	0,2	1,8

Можливості для ведення бізнесу	10	0,9	9,0	0,3	3,0
Темпи інфляції	7	0,5	3,5	0,5	3,5
Наявність кваліфікованої робочої сили	5	0,6	3,0	0,3	1,5
Інженерна інфраструктура	8	0,4	3,2	0,7	5,6
Платоспроможність населення	6	0,3	1,8	0,5	3,0
Ціни на сировину та матеріали	8	0,2	1,6	0,4	3,2
Податки і мита	7	0,4	2,8	0,6	4,2

Технологія виробництва, яка вимагається на ринку	6	0,6	3,6	0,6	3,6
Транспортна інфраструктура	5	0,3	1,5	0,2	1,0
Рівень життя населення	8	0,6	4,8	0,5	4,0
Можливість розширення ринку збуту	9	0,7	6,3	0,3	2,7
Всього:			47,4		37,1

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Оцінка аналізу можливостей та загроз маркетингового середовища США показала нам, що це маркетингове середовище має значно більше можливості аніж загрози для потенційного початку ведення бізнесу на території США. Тому маркетингове середовище США можна вважати достатньо стабільним для успішного запуску діяльності на цій території. Але кожне потенційне підприємство, яке має на меті початок бізнесу на території США має окремо і детально оцінити всі можливості і загрози цього маркетингового середовища, адже кожне підприємство унікальне і має свої особливості. Наступним етапом проведення SWOT-аналізу для визначення маркетингової привабливості ринку США є аналіз сил та слабкостей. Основними конкурентами США являються: Китай та Канада.

Виходячи з результату аналізу сил та слабкостей можна прийти до висновку, що найнижча конкурентна сила у Китаю, а найвища у США. (таблиця 2.3) Це дає нам зрозуміти, що маркетингове середовище США є більш конкурентоспроможним для потенційних підприємців. Якщо брати абсолютне значення конкурентної сили, то її аналіз показує, що маркетингове середовище США має більше сил ніж слабкостей, що робить його дуже привабливою територією для ведення бізнесу. Але все ж таки важливо детально оцінити сили та слабкості цього маркетингового середовища і визначити чи не будуть його слабкості фатальними для

підприємства і чи є набір сил доцільним і раціональним до використання.

Таблиця 2.3

## Аналіз сил та слабкостей маркетингового середовища США

Фактори	Вага, $P_i$	Китай		Канада		США					
		$P_i$ *	$A_{1i}$	$A_{2i}$	$P_i$ *	$A_{2i}$	Звичай-на, $A_{ji}$	$P_i$ *	$A_{ji}$	Абсолют на $i_i$	$P_i$ *
Територіальне розташування	0,06	1	0,60	8	0,48	9	0,54	-1	-	-	0,94
Податковаполітика	0,08	6	0,48	7	0,56	7	0,56	0	0	0	0
Рівень освіти	0,30	8	2,40	8	2,40	10	3	2	0,6	0,6	0,6
Транспортна інфраструктура	0,10	7	0,70	6	0,60	7	0,7	0	0	0	0
Платоспроможність населення	0,05	5	0,25	8	0,4	9	0,45	1	0,05	0,05	0,05
Вартість нерухомості	0,07	2	0,14	7	0,49	9	0,63	2	0,14	0,14	0,14
Рівень безробіття	0,04	4	0,16	2	0,08	6	0,24	2	0,8	0,8	0,8
Туристична інфраструктура	0,20	6	1,2	7	1,4	8	1,6	1	0,20	0,20	0,20
Вартість устаткування	0,09	5	0,45	7	0,63	8	0,72	1	0,09	0,09	0,09
Стан економіки	0,10	4	0,40	8	0,80	9	0,9	1	0,1	0,1	0,1
Конкурентнасила:			6,78		7,84		9,34		2,92	2,92	2,92

Джерело: Розроблено автором на основі [15]

Для того щоб визначити чи є те чи інше маркетингове середовище країни привабливим для бізнесу, потрібно провести аналіз. Використаємо для цього

один із найпоширеніших методів оцінки можливостей та загроз, сил та слабкостей SWOT-аналіз.

Таблиця 2.4

## Матриця SWOT-аналізу

<p><b>Можливості</b></p> <p>Інвестиційна привабливість</p> <p>Можливості для ведення бізнесу</p> <p>Наявність кваліфікованої робочої сили</p> <p>Енерго-, ресурсозатратність виробництв</p> <p>Транспортна інфраструктура</p> <p>Рівень життя населення</p> <p>Можливість розширення ринку збуту</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Темпи інфляції</p> <p>Інженерна інфраструктура</p> <p>Платоспроможність населення</p> <p>Ціни на сировину та матеріали</p> <p>Податки і мита</p>
<p><b>Сили</b></p> <p>Рівень освіти</p> <p>Платоспроможність населення</p> <p>Вартість нерухомості</p> <p>Низький рівень безробіття</p> <p>Туристична інфраструктура</p> <p>Стан економіки</p> <p>Вартість устаткування</p>	<p><b>Слабкості</b></p> <p>Територіальне розташування</p> <p>Податкова політика</p> <p>Транспортна інфраструктура</p>

*Джерело: Розроблено автором на основі [16]*

Отже, маркетингове середовище країни є дуже важливим фактором оцінки для потенційного підприємства, яке планує розширювати свій бізнес на території інших країн. Маркетингове середовище США є досить привабливим для потенційних підприємців. Воно має більше можливостей ніж загроз і більше сил ніж слабкостей. Але для прийняття рішення підприємство має окремо оцінювати кожен пункт і аналізувати як він вплине на роботу майбутнього бізнесу. Адже деякі загрози такі як: ціни на сировину і матеріали, темпи інфляції і платоспроможність населення

можуть бути достатньо несподіваними і тому команда фахівців має прорахувати, чи зможе підприємство пережити ці складності у разі їх виникнення.

### **2.3. Розробка пропозицій щодо маркетингової стратегії підприємства Fashion-індустрії для експорту власної продукції в США**

Для розробки маркетингової стратегії підприємства для виходу на ринок США мною був вибраний член Київської торгово-промислової палати «Швейна фабрика «ВОРОНІН»».

Бренд Voronin був заснований в 1961 році Михайлом Вороніним - одним з найвидатніших українських модельєрів, якого називали Метром чоловічого костюму. Всесвітнє визнання отримав завдяки створенню унікального макетно-жилетного методу пошиття костюму без примірок. Торгова мережа представлена 45 фірмовими магазинами в Україні.

Конструкція, технологія та екологія - це основні напрямки бренду. Головне завдання - зробити так, щоб чоловік в костюмі мав таку ж свободу рухів, як і без нього. Однією з переваг бренду Voronin є можливість підібрати костюм на будь-яку фігуру.

Voronin є рекордсменом "Книги рекордів Гіннесу", занесений в книгу "100 видатних особистостей світу моди" та удостоєний звання "Легенда моди".

Бренд Voronin - володар престижних міжнародних нагород, серед яких Премія Світу "Престиж", "Золотий наперсток Парижу", "Краща торгівельна марка Італії", іспанська "Золота Арка Європи" та численні українські нагороди.

Найраціональнішим методом оцінки для вибору маркетингової стратегії являється SPACE аналіз. Він дозволяє нам оцінити підприємство за багатьма критеріями і обрати найточніший напрямок руху для розвитку компанії.[5]

Таблиця 2.5

## SPACE-аналіз підприємства «ВОРОНІН»

Критерії	Вага, $W_i$	Оцінка $O_i$ , балів	$W_i * O_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			7,1
рентабельність інвестицій	0,4	8	3,2
стабільність прибутку	0,3	6	1,8
ліквідність	0,3	7	2,1
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			3,5
частка підприємства на ринку	0,5	2	1,0
привабливість цінової політики	0,3	5	1,5
потенціал комунікацій	0,2	5	1,0
Привабливість галузі (ПГ)			6,9
конкурентна ситуація в галузі	0,3	7	2,1
стадія життєвого циклу галузі	0,4	6	2,4
суспільна привабливість галузі	0,3	8	2,4
Стабільність галузі (СГ)			5,4
тривалість життєвого циклу галузі	0,4	8	3,2
ступінь інноваційності галузі	0,4	4	1,6
чутливість споживачів до формування попиту та стимулювання збуту	0,2	3	0,6

*Джерело: Розроблено автором на основі [2]*

Гарні оцінки мають фінансова сила підприємства та привабливість галузі (7,1) і (6,9). А конкурентоспроможність підприємства та стабільність галузі мають низькі оцінки (3,5) і (5,4). Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X,Y) по формулах: X=ПГ-КП; Y=ФС-СГ; X=6,9-3,5=3,3; Y =7,2-5,4=1,8;

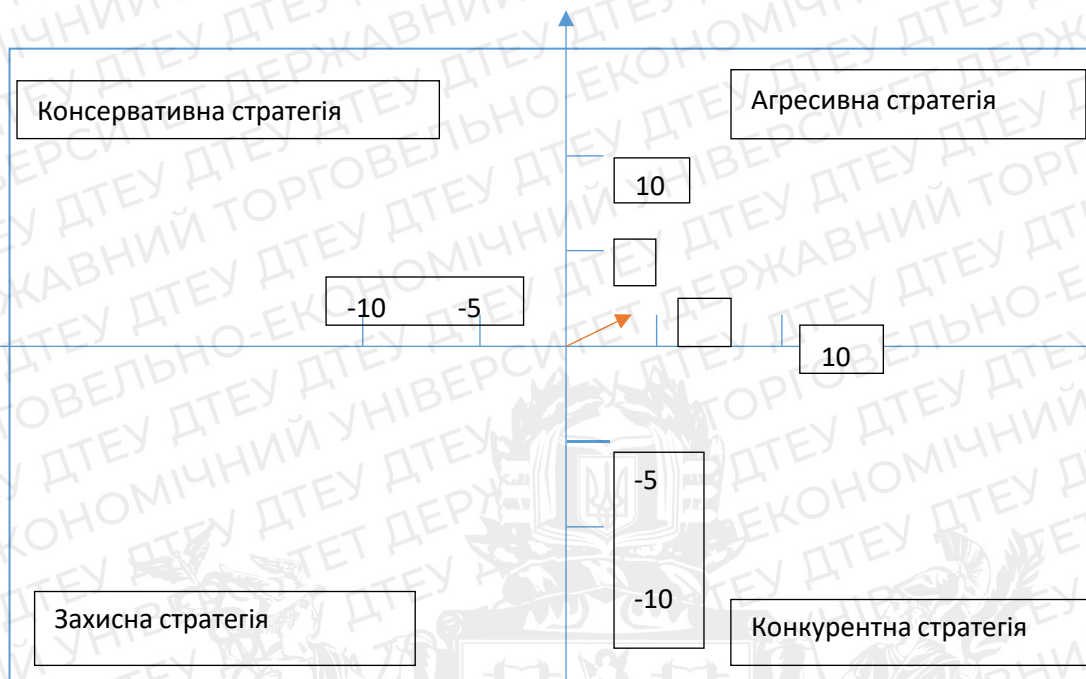


Рис. 2.1 Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

*Джерело: Розроблено автором на основі[2]*

Агресивна стратегія використовується, якщо фінансова чинність фірми достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, галузь приваблива, але фірма не має конкурентних переваг.

Вихід: інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг підприємства.

В умовах високої невизначеності в зовнішньому економічному середовищі може бути складно дати однозначну оцінку підприємства за всіма критеріями. Більш об'єктивною в цьому випадку буде інтервальна оцінка [6].

Замість вектора будемо будувати трикутник з вершинами: початок координат; точка координат: точка  $P_1(X_1, Y_2)$  й точка  $P_2(X_2, Y_1)$ .

Формули для визначення координат [2]:

$$X_1, X_2 = \hat{I}\hat{I}_1, \hat{I}\hat{I}_2 - \hat{E}\hat{I}_1, \hat{E}\hat{I}_2; \quad (2.1)$$

$$Y_1, Y_2 = \hat{O}\hat{N}_1, \hat{O}\hat{N}_2 - \hat{N}\hat{I}_1, \hat{N}\hat{I}_2. \quad (2.2)$$

Таблиця 2.6

## Оцінка підприємства «VORONIN» за інтервальним методом SPACE

Критерії	Вага, $\square_i$	Оцінка $O_i$ , балів	$\square_i * O_i$
Фінансова сила підприємства (ФС)			6.1-7.1
рентабельність інвестицій	0,4	7-8	2.8-3.2
стабільність прибутку	0,3	5-6	1.5-1.8
ліквідність	0,3	6-7	1.8-2.1
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			2.5-3,7
частка підприємства на ринку	0,5	1-2	0,5-1,0
привабливість цінової політики	0,3	4-5	1.2-1.5
потенціал комунікацій	0,2	4-6	0.8-1.2
Привабливість галузі (ПГ)			5.6-7.2
конкурентна ситуація в галузі	0,3	6-8	1.8-2.4
стадія життєвого циклу галузі	0,4	5-6	2.0-2.4
суспільна привабливість галузі	0,3	6-8	1.8-2.4
Стабільність галузі (СГ)			4.2-5,8
тривалість життєвого циклу галузі	0,4	6-8	2.4-3.2
ступінь інноваційності галузі	0,4	3-4	1.2-1.6
чутливість споживачів до ФОП СТИЗ	0,2	3-5	0,6-1,0

Джерело: Розроблено автором на основі[2]

Фактори комбінують так, щоб одержати найменшу й найбільшу різницю: від нижньої границі верхню, від верхньої – нижню.

Отже, маємо точки з координатами: (3,1; 1,3) (3,5; 1.9)

Беручи до уваги те, що компанія «VORONIN» займається виробництвом і реалізацією «нестаріючої класики», такої як чоловічі костюми. Доволі раціональним вибором для фабрики буде реалізація стратегії розвитку ринку(старий товар – новий ринок).Потенційний успіх даної стратегії підтвержується тим, що бренд VORONIN відомий у всьому світі і тому бути



мати запас лояльності зі сторони потенційних покупців на ринку США.

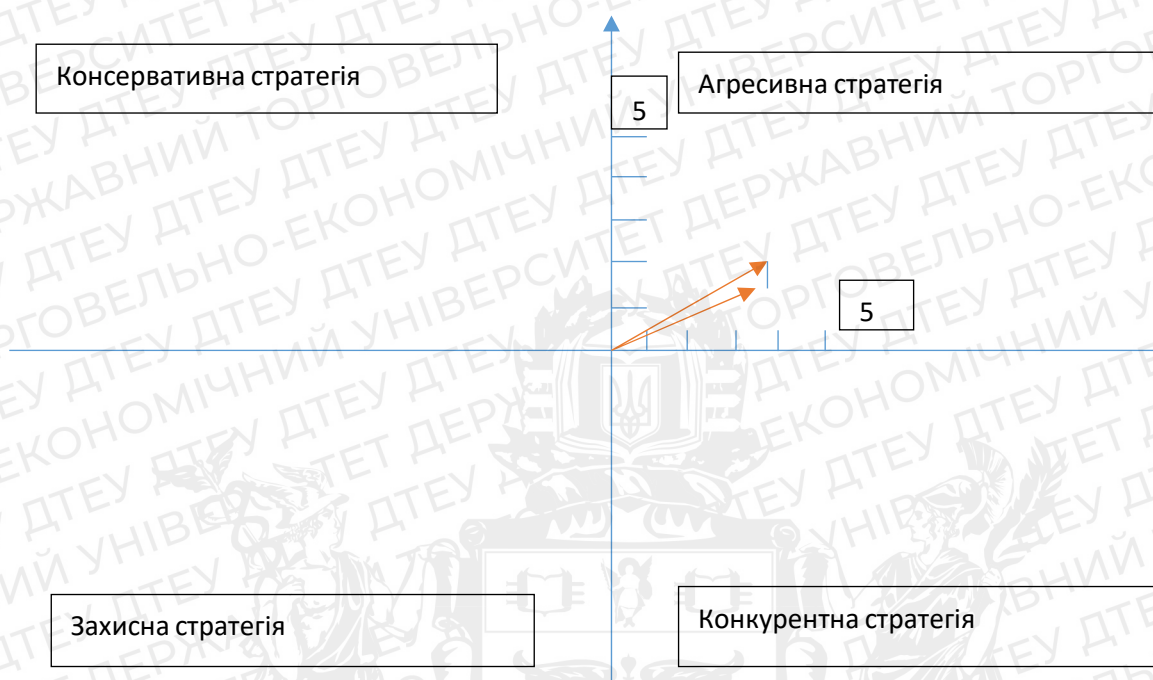


Рис 2.2 Побудова трикутника рекомендованих стратегій за методом SPACE

Джерело: Розроблено автором на основі [2]

Стратегія розвитку(розширення) ринку являє собою географічну експансію на нові географічні ринки з існуючим товаром. Це може означати орієнтацію на сегменти населення з новими демографічними характеристиками або стилем життя або збільшення попиту шляхом приваблення тих, хто раніше не купував цей товар. Така стратегія має на увазі великі інвестування в нові ринки; вона, як правило, носить досить агресивний характер і припускає високе загострення конкурентної боротьби.

Цю стратегію можна поєднати зі стратегією експансії або диверсифікаційною стратегією.

Стратегія диверсифікації полягає в постачаннях нових продуктів на нові ринки. Таку стратегію, що вимагає для своєї реалізації великих інвестицій, можуть здійснювати звичайно тільки великі організації. За її реалізації

виникають великі труднощі досягнення ефективного управління. Як було сказано вище, організація стратегічних господарських одиниць є відповіддю на ці труднощі. Тенденції останніх років полягають у тому, що організації намагаються диверсифікуватися в межах своєї компетенції, використовуючи повною мірою свій накопичений досвід

Саме для бренду VORONIN раціональним буде використання концентричної диферсифікаційної стратегії. Коли організація шукає нові продукти, яким властиві синергійні ефекти з існуючими продуктами і з маркетингом щодо цих продуктів, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів.

Прикладом застосування даної стратегії може стати випуск класичних товарів для жінок. Адже наше сьогодні є епохою розвитку фемінізму і боротьби жінок за рівні права для обох статей. А США є столицею його руху і тому випуск такої прогресивної колекції одягу буде дуже позитивно оцінена.

Але в такому випадку компанія може зіткнутися з певними складнощами. Наприклад для розробки жіночого класичного костюму потрібно буде розробляти нові викройки і підбирати нові тканини, які будуть зручні і гарні для жінки. А аналізуючи з якою увагою бренд підходить до якості свого товару, це може зайняти багато часу і потребуватиме великої кількості інвестицій.

Прикладом застосування інструментів цифрового маркетингу, які можуть застосовуватися у даних стратегіях:

- колаборації с відомими представницями феміністичного руху. Можна створювати відповідні фотосесії в продукції фірми і потім за допомогою SMM-маркетингу поширювати їх в соціальних мережах.
- публікація на сайті компанії і в соціальних мережах інтерв'ю з відомими людьми, крізь вислови яких люди зможуть побачити головну ідею та ціль діяльності компанії.

- різноманітні акції на сайті компанії(наприклад:-10% за першу покупку, при умові реєстрації на сайті),які допоможуть фірмі збирати дані про клієнтів для того щоб мати змогу в майбутньому передбачити бажаний клієнтом товар і запропонувати його швидше за конкурентів.
- поглиблена комунікація з клієнтами, через різноманітні опитування на сайті та в соціальних мережах, зручну службу підтримки і тд.
- активне ведення соціальних мереж, яке буде транслювати новаторство в області класичних костюмів, а також проактивну позицію компанії.

## Висновки до розділу 2

Наразі представників швидкої моди об'єднує якомога швидше надання послуг своїм клієнтам, але розвивається кожен бренд по різному. Зара вкладається в спроби передбачити настрій клієнта, щоб максимально його задовольнити, але при цьому майже не витрачається на рекламу. Бренд слідує стратегії 4С і має великий успіх. Натомість компанія Н&М навпаки має добре реалізовані рекламні кампанії і розвинену цифрову маркетингову стратегію. Бренд слідує більш класичній стратегії 4Р.

Щодо оцінки привабливості маркетингового середовища США, можна сміливо заявляти, що ця країна є досить привабливою для ведення бізнесу, але потенційні компанії мають серйозно оцінити, чи зможуть вони відповідати критеріям, які зроблять цю компанію успішною на цьому ринку.

Провівши SPACE-аналіз для швейної фабрики «ВОРОНІН» можна дійти до висновку, що раціональним буде використання компанією агресивної маркетингової стратегії для виходу на зарубіжні ринки.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день Fashion індустрія є дуже успішною і розвиненою ланкою бізнесу, що робить її привабливою для багатьох підприємств. Обсяги виробництва одягу зростають кожного року. А це означає, що зростає і попит на нього. Мода є наочним способом вираження свого власного бачення світу. В наш час мода вважається окремим видом мистецтва, але для звичайних споживачів це швидше просте слідування тенденціям і трендам. Мода дуже мінлива і тому являється ґрунтом для розвитку глобального бізнесу, який поєднує в собі функціональність, красу та сучасні технології. Також неможливо не помітити, як на світ вплинула пандемія коронавірусу, які нові тенденції зародилися від час цього непростого періоду для кожної ланки ведення бізнесу. Щоб максимізувати ефект в умовах швидкоплинної різноманітності каналів, компанії індустрії моди мають знайти нові способи зацікавити клієнтів і мати змогу підвищувати свої доходи і розвивати бізнес за допомогою інновацій. Історія показує нам, що в нестабільному макроекономічному середовищі, яке характеризується змінами в поведінці споживачів, позитивний клієнтський досвід дає фінансові результати, а також дає компаніям можливість передивитися свої пропозиції.

Так звана швидка мода наразі є одним із найуспішніших способів з ведення бізнесу в модній індустрії. Але кожен з її представників має свої особливості. Зара фокусується на створенні іміджу своїх офлайн магазинів і використовує цифровий маркетинг в основному для приваблення клієнтів завітати в фізичний магазин. H&M навпаки все більше концентрується на інвестиціях в цифровий маркетинг і розвиток онлайн каналів продажу і навіть має тенденцію до закриття фізичних магазинів на користь інтернет-майданчиків.

Маркетингова привабливість територій США однозначно є позитивною, але все ж таки має деякі суттєві мінуси, які потенційна компанія має

враховувати і відповідально відноситися до цих ризиків. І також компанія має оцінити раціональність виходу саме на ринок США.

Провівши SPACE-аналіз для швейної фабрики «ВОРОНІН» можна сказати, що раціональним буде використання агресивної стратегії ведення бізнесу. Позитивною тенденцією буде залучення компанії до феміністичного руху, розвиток онлайн каналів та поширення присутності у соціальних мережах.



## Список використаних джерел

1. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія/авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. — Одеса: Астропринт, 2017. — 292 с.
2. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Г. Бурденюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2016. – No 3. – С.44-50.
3. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1.С. 83-102.
4. Филип Котлер. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. / КМ Букс, 2018 – 208 с.
5. Сайт державної служби статистики України  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm)
6. Dave Chaffey PR Smith Digital marketing excellence. Planning, optimizing and integrating online marketing. // Routledge. Taylor&Francis group. – 2017 – 1035 p.
7. Media Marketing Review (укр). Електронна версія. Режим доступу - <https://mmr.ua/>
8. Marjolein Visser, Berend Sikkenga, Mike Berry Digital Marketing Fundamentals. From Strategy to ROI/Taylor&Francis, 2019
9. J.E.Ford Social Media Marketing for the Future: Strategies for 2020&Beyond: Stay Ahead of the Competition. Leverage Changing Online Trends to Grow Your Business (For Facebook, Twitter, Instagram +More) /Independently published, 2018 – 106 p.
10. Alexander Rauser Digital strategy. Guide to digital business transformation/Create space independent publishing platform, 2016 – 174 p.

11. Christopher Bones and James Hammersle Leading Digital Strategy: Driving Business Growth Through Effective E-commerce/ Kogan page, 2016 – 236 p.
12. Dawn McGruer Dynamic Digital Marketing Master the world of online and social media marketing to grow your business/Wiley, 2020 – 440 p
13. Martín-Herrán, Guiomar, and Simon Pierre Sigué. "Offensive and defensivemarketing in spatial competition." *Journal of Service Research* 22.2 (2019): 189-201.
14. Bala, Madhu, and Deepak Verma. "A critical review of digital marketing." *M. Bala, D. Verma (2018). A Critical Review of Digital Marketing. International Journal of Management, IT & Engineering* 8.10 (2018): 321-339.
15. Sitaro, Tatiana Destiny. "Fast Fashion and Sustainability-The Case of Inditex-Zara." (2020).
16. Bonilla, María Del Rocío, José Luis del Olmo Arriaga, and David Andreu. "The interaction of Instagram followers in the fast fashion sector: The case of Hennes and Mauritz (H&M)." *Journal of Global Fashion Marketing* 10.4 (2019): 342-357.
17. Duoyan, Hu. "Research on ZARA Strategy from the Perspective of SWOT Analysis Method." *2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021)*. Atlantis Press, 2021.