

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота
освітній ступінь — бакалавр

на тему
**“СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ ТОВАРУ НА РИНОК ТЕКСТИЛЬНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ”**

Виконала: студентка 4-го року навчання,
Спеціальності
075 Маркетинг
Кришень Анастасія Миколаївна

Керівник Бутар І.В.,
кандидат географічних наук, доцент

Рецензент Метельов О.В.

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 20____

р.

Київ — 2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **075 Маркетинг**

Освітня програма **Маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“___” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кришень Анастасія Миколаївна

1. Тема роботи – Стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості
керівник роботи Бутар Ірина Василівна, кандидат географічних наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №__
2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.
3. План роботи

Розділ 1. Теоретичні особливості формування стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості

Розділ 2. Аналіз формування стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості на прикладі компанії “Hennes & Mauritz”

Розділ 3. Удосконалення формування стратегії виведення товару на ринок “Hennes & Mauritz”

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Бутар І.В. (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Кришень А.М. (ПІБ)

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретичні особливості формування стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості.....	7
1.1 Суть стратегії виведення товару.....	7
1.2 Цінність, структурні елементи та етапи формування стратегії виведення товару.....	12
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості.....	18
Розділ 2. Аналіз формування стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості на прикладі компанії “Hennes & Mauritz”.....	24
2.1 Загальна характеристика компанії	24
2.2 Аналіз асортименту продукції фірми “Hennes & Mauritz”.....	30
2.3 Аналіз та оцінка факторів, що формують стратегію виведення нового товару	35
Розділ 3. Удосконалення формування стратегії виведення товару на ринок “Hennes & Mauritz”.....	40
3.1 Пропозиції з удосконалення формування стратегії виведення товару.....	40
Висновки.....	52
Список використаних джерел.....	55

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що стратегія є невід'ємною частиною кожного бізнесу та всіх його складових. При грамотній побудові вона дозволяє розробити чіткий план розвитку та дій, який допоможе компанії досягти бажаних цілей, починаючи від збільшення впізнаваності та закінчуючи збільшенням обсягів прибутку. Без стратегії бізнесу легко відхилитись від необхідного орієнтиру, що може призвести до занепаду та навіть до банкрутства. Особливо важливою є стратегія для виведення нового товару, адже це робота із новою продукцією, ринком абощо, де не можна повністю передбачити результат, а значить для успіху та високих прибутків і планування повинно бути максимально точним та продуманим. Тому актуальність стратегії та стратегії виведення нового товару існує завжди, не в залежності від сфери діяльності та масштабів компанії. А текстильна промисловість є галуззю, яка ніколи не втратить своєї актуальності через те, що одяг є обов'язковою частиною людського побуту, який залишиться незамінним.

Дослідження формування стратегії виведення нового товару доцільно для глибшого розуміння його процесів, функцій, особливостей формування, впливу на обсяги прибутків та загального сприйняття компанії на ринку, а також застосування набутих знань в подальшому загальному маркетинговому комплексі.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз загального поняття “стратегія” та “стратегія виведення нового товару”, її особливості, різновиди та етапи формування на прикладі шведської компанії одягу у сегменті мас-маркету “H&M”. А також розробка власних заходів для покращення наявної та майбутніх стратегій виведення нової продукції на ринок. Для досягнення мети, були окреслені наступні завдання:

1. Провести кваліфікацію поняття “стратегія”, “маркетингова стратегія” та “стратегія виведення нового товару”;
2. Дослідити головні аспекти формування стратегії виведення нового товару на ринок;

3. Розглянути діяльність бренду “Н&М” на світовому та українському ринку;
4. Дослідити асортимент компанії “Н&М” та на базі дослідження провести аналіз його привабливості;
5. Розглянути чинники, що формують стратегію виведення нового товару компанії “Н&М”;
6. Розробити рекомендації для вдосконалення стратегії виведення нового товару компанії “Н&М” в Україні.

Об’єктом дослідження виступає компанія “Н&М” в Україні та її продукція. Предметом дослідження є розробка заходів для покращення стратегії виведення нового товару компанії “Н&М” на українському та закордонному ринках.

Інформаційною базою дослідження є теоретична база класичного маркетингу, менеджменту та управління персоналом, законодавство України про охорону прав на знаки для товарів і послуг, спеціальні наукові джерела та офіційні джерела компанії “Н&М”, а також результати власних досліджень автора.

Методи дослідження, які використовувались під час написання кваліфікаційної роботи – емпіричний; системний; первинні дані; опитування; моніторинг; ототожнення; індукція; абстрактно-логічне узагальнення (для написання висновків); експериментально-теоретичний; порівняння та синтез.

Структура і обсяг роботи. Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках основного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань на 4 сторінках. Матеріали кваліфікаційної роботи проілюстровано 1 рисунком, 2 зображеннями та 1 графіком.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Суть стратегії виведення товару

Бізнес-стратегія — один із найважливіших елементів функціонування кожної компанії. Завдяки їй визначається, до чого саме прагне підприємство, які його цілі, позиціонування, подальші дії, способи досягнення мети та інше.

Маркетингова стратегія — обов’язкова частина кожної бізнес-стратегії. За деякими дослідженнями, “...питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%” [5]. Зокрема, вона детальніше розкриває пункти бізнес-стратегії щодо споживачів, конкурентів, конкурентних переваг та просування. Існує декілька визначень поняття “маркетингова стратегія”.

За визначенням довідкової літератури: “стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків” [11].

За іншим джерелом стратегія маркетингу — це “... раціональна, логічна побудова, керуючись, якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі” [10].

Дятловська І. визначає маркетингову стратегію як “ (...) напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій” [9].

Мак-Дональд М. надає поняттю “маркетингові стратегії” таке визначення: “(...) це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу” [18].

“Маркетингова стратегія – маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг” [16] зазначає у своїй книзі “Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива” Ламбен Ж..

Маркетингова стратегія передбачає собою планування таких напрямів:

1. “(...) цільового ринку;
2. номенклатури та асортименту
3. цінової політики;
4. системи збуту;
5. організації реклами” [19].

До функцій маркетингової стратегії можна віднести:

1. “Аналіз зовнішнього середовища
2. Вибір пріоритетних ринкових сегментів;
3. Позиціонування продукції з точки зору актуальних для споживачів властивостей і характеристик;
4. Аналіз дій конкурентів при розробці стратегії позиціонування продукту” [24].

Та маркетингова стратегія має закривати такі цілі:

1. “(...) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
2. координація різних напрямів діяльності;
3. оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
4. визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
5. створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
6. оцінка маркетингової діяльності підприємства” [19].

Відомий американський прикладний математик та бізнес-менеджер, який вважається “батьком стратегічного управління” — Ігор Анасов, виділив декілька ознак стратегії, в тому числі й маркетингової:

1. “Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст та укріплення позицій фірми;
2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з прийнятою стратегією;
3. Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;
4. В ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, що відкриваються при складанні проекту конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися сильно узагальненою, неповною та не точною інформацією про різні альтернативи;
5. При появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії” [5].

В залежності від ознак, класифікують декілька видів маркетингової стратегії [2]:

1. Глобальна;
Визначає напрям розвитку компанії.
2. Базова;
Розробляється всередині компанії, щодо її розвитку та застосування конкурентних переваг.
3. Зростання;
Визначає напрями та способи розширення компанії.
4. Робота із цільовим ринком;
Визначає продукцію, яка буде відповідати обраному ринку, та для яких сегментів вона призначена.

5. Робота зі сегментуванням ринку;

Вибір комплексу маркетингових інструментів, які відповідають обраним сегментам споживачів.

“Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги” [5]. Отже, стратегія являє собою не лише перелік дій для подальшого розвитку компанії чи продукту на ринку, але й допомагає зіставити можливості підприємства з навколишнім економічним середовищем та правильно розрахувати шанси та перспективи на бажаний успіх або бажані цілі.

Але маркетингова стратегія застосовується більше для загального бізнес-процесу компанії, аніж для конкретного товару. Особливо, якщо це стосується нової продукції. При розробці нового товару, не важливо, чи у фармацевтиці, чи у текстильній промисловості, необхідно продумати та розрахувати, як саме він повинен з'явитися на ринку, чи необхідна рекламна кампанія, якщо так, то яка сама, які існують товари-конкуренти, які шанси на високі прибутки та інші питання, що виникають ще на стадії розробки. Для відповіді на них й існує такий вид стратегії як “стратегія виведення товару”.

Необхідно зазначити, що новий товар це не обов'язково товар з принципово новими властивостями та виглядом, це може бути:

1. “Принципово новий товар, що задовольняє ті потреби, які раніше не задовольнялися.
2. Товар принципової новизни відносно наявних товарів-аналогів, задовольняє потреби, які задовольнялися раніше, але здійснює це принципово новим чином.
3. Оновлений товар має покращені характеристики, ніж традиційний, але принципової новизни не має.
4. Товар новий для певного ринку.
5. Товар нової сфери використання” [3].

На основі попередніх визначень, можна надати пояснення терміну “стратегія виведення товару” — це маркетингові заходи щодо дослідження та просування нового продукту на ринку для досягнення маркетинг-цілей. Домашева Є.А. та Зозульов О.В. надають таке поняття: “Стратегія виведення – запланований метод постачання товарів або послуг на новий цільовий ринок і поширення їх там; сукупність заходів, організаційно-технологічних дій, спрямованих на досягнення стратегічної мети стосовно зайняття принципово нового положення на ринку конкретного товару або групи товарів, і завоювання цільового ринку” [8].

В залежності від цілей, які ставить перед собою компанія щодо нового товару, визначають вид стратегії, яку необхідно застосувати. Загалом існує більш ніж 27 видів можливих стратегій виведення нового товару на ринок, що різняться в залежності від обсягів ринку, типу товару та багатьох інших факторів.

Основними можливими цілями для вибору стратегії визначають такі:

1. Забезпечення конкурентної позиції компанії на ринку (використання таких типів стратегії як наступаюча, поглинаюча, “повільного проникнення на ринок”, вибіркового проникнення тощо);
2. Ціль, яка базується на внутрішньо та зовнішньо-фірмових причинах появи нового товару та рівня новизни товару (стратегія послідовника, за Ф.Котлером та експлерентна за Л.Г. Раменським);
3. Змішана ціль. Компанія ставить перед собою певні ринкові цілі в залежності від ступеня новизни товару та змін, що з ним пов’язані (тип стратегії підтримання, розвитку чи розширення).

Загалом визначають чотири основні види стратегії виходу нового товару на ринок, в залежності від споживача, рівня конкуренції та просування:

1. Стратегія інтенсивного маркетингу.

Висока ціна на новий товар при активному стимулюванні збуту. Це забезпечить швидке проникнення на ринок та високі прибутки.

“Згідно Котлеру, така стратегія застосовна, якщо більшість покупців не інформовані про товар; ті, хто знає про товар, не бажають придбати

товар лише за ціною; необхідно працювати з конкурентами і виробляти у покупців краще ставлення до товару” [25].

2. Стратегія вибіркового проникнення.

Встановлення високої ціни та не активне стимулювання збуту.

Використовується у таких випадках: “(...) місткість ринку невелика; товар більшості покупців відомий; покупці готові платити високу ціну за товар; конкуренція незначна” [25].

3. Стратегія широкого проникнення.

Встановлення низької ціни, але активне стимулювання збуту. Дана стратегія використовується для виходу на ринок за короткий проміжок часу, але при цьому з максимальним захопленням його частки.

Стратегія застосовується, якщо: “(...) велика ємність ринку; покупець погано обізнаний про товар; висока ціна не прийнятна для більшості покупців; сильна конкуренція; збільшення масштабу виробництва та зниження витрат на один виріб (ефект масштабу)” [25].

4. Стратегія пасивного маркетингу.

Встановлення низької ціни та неактивного стимулювання збуту.

Умовами застосування такої стратегії є: “(...) велика місткість ринку; хороше інформування про товар; відмова покупців від придбання дорогих товару; незначна небезпека конкуренції” [25].

1.2 Цінність, структурні елементи та етапи формування стратегії виведення товару

Маркетингова стратегія та стратегія виведення нового товару на ринок має свою беззаперечну цінність для компанії та бізнесу в цілому. Можна виокремити такі основні переваги їх формування та застосування:

1. Мінімізація економічних, фінансових та проектних ризиків у разі запланованих і незапланованих змін, що відбуваються на ринку.

2. Дослідження та подальше врахування чинників, які становлять та формують дані зміни на ринку, що мають прямий вплив на продукцію та компанію.
3. Забезпечення більш ефективної роботи у довгостроковій та короткостроковій перспективі.
4. Допомогає структурувати роботу бізнес-процесів на майбутнє та виокремити подальші можливості розвитку компанії та/або товару.
5. Є можливість порівнювати теперішній та минулий заданий вектор дій, досліджувати та зіставляти результати.
6. Допомогає запобігти “провалу” нового товару на ринку, через такі причини як: відсутність розуміння подальшого просування, незнання конкурентів, незнання ситуації на ринку, відсутність розуміння цільової аудиторії тощо.

Науковці М.Зяйлик та О.Вівчар виокремлюють також наступні переваги:

7. “(...) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
8. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
9. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
10. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління” [5].

Сама стратегія, при її розробці, передбачає у собі два види елементів:

1. Вхідні елементи

“Це ті фактори, аналіз яких передусь розробленню маркетингової стратегії” [5]. Сюди входять маркетингові цілі, які ставить перед собою фірма, положення її на ринку, та ситуація, яка там відбувається, які

існують конкуренти тощо або, іншими словами, фактори маркетингового середовища.

2. Вихідні елементи

“Це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу” [5]. Тобто на основі аналізу вхідних елементів формується безпосередньо стратегія. Зазвичай, це йде у розрізі чотирьох елементів так званого “4P”: продукт, ціна, місце, просування.

При початку формуванні стратегії для нового товару, компанія, перш за все, повинна провести стратегічну сесію. Це найперший і найважливіший вхідний етап, від якого залежить подальша робота та стратегія. В даному періоді основною ціллю є визначення та постановка мети стратегії. Це може бути підвищення продажів, покращення іміджу тощо. Після виокремлення чіткої мети, визначаються проміжні результати, яких необхідно досягти, які терміни надаються та які ресурси для цього можуть знадобитись [4].

Основні компоненти, які враховуються та перш за все аналізуються при формуванні маркетингової стратегії, в тому числі й для виведення нового товару на ринок:

1. Життєвий цикл галузі, в якій веде діяльність компанія;
2. “Структуру галузі;
3. Сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару);
4. Масштаби діяльності конкурентів” [5];
5. Попит на ринку.

Також відбувається опис ринку. Сюди входить поточний аналіз ринку, в цьому випадку ринку текстильної промисловості. Збираються та аналізуються такі дані як: обсяг, структура, насиченість тощо. Це необхідно для розуміння ситуації на ринку, з чим доведеться співпрацювати та для подальшого аналізу ризиків.

У формування першочергового аналізу ситуації на ринку, необхідно додати й такі дослідження:

1. Виявлення конкурентних переваг фірми, яка виробляє нову продукцію.

Цей етап дозволяє виокремити унікальні переваги компанії, які можуть виділити фірму серед конкурентів та слугувати для підвищення впізнаваності серед споживачів, а також для аналізу шансів на успіх в даній галузі. “Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів” [5];

2. Виявлення конкурентних переваг майбутнього продукту.

Даний етап за своїм змістом схожий на пункт номер один, але проводиться для конкретного товару, який будуть випускати на ринок. Необхідно оцінити можливості його успішного виходу на ринок, порівняти з конкурентами та надіями споживачів;

3. Аналіз асортименту схожої продукції;

4. Розробка SWOT-аналізу, або іншого аналізу потенційно сильних та слабких сторін майбутнього продукту.

Зміст даного етапу виокремити напрямлення, які будуть найбільш успішними в компанії та зробити на них акцент у розвитку та просуванні;

5. Оцінка ризиків для нового товару.

Необхідно оцінити можливості, за яких вихід нового товару принесе прибуток компанії, а також оцінити загрози для його виходу на ринок та подальшого просування і до яких збитків це може призвести;

6. Розробка SWOT-аналізу, або іншого аналізу для дослідження потенційних ринків.

Основним завданням етапу є аналіз можливостей та загроз при виході на потенційний ринок. Такий крок необхідний для виокремлення

найкращої позиції для досягнення успіху, що й буде знаходитись в основі майбутньої стратегії;

7. Виявлення ринкових тенденцій.

Даний пункт допомагає оцінити ризики та успіх для нового товару як в Україні, так і закордоном. А також дослідити можливі додаткові ринки збуту, при умові, якщо тенденція на даний товар в іншій країні буде високою.

Особливо важливим є даний аналіз для стратегії принципово нового товару. Адже саме після опрацювання вищевказаних пунктів обговорюється подальша доцільність випуску продукції.

Отже, повноцінний аналіз ситуації на ринку можна вважати першим етапом розробки стратегії виведення нового товару. І, як результат даного дослідження, виокремлюється вже приблизна стратегія виходу продукції та маркетингові інструменти [8], які можна застосувати для роботи та просування над цим товаром.

Всього можна виокремити шість етапів формування стратегії:

1. Аналіз фундаментальних особливостей ринку;
2. Аналіз поточного стану ринку;
3. Аналіз системи дистрибуції;
4. Аналіз кінцевих споживачів;
5. Визначення точок входу;
6. Визначення стратегії входження.

Після аналізу фундаментальних особливостей ринку відбувається етап аналізу поточного стану ринку. Тут здійснюється детальніше дослідження попиту та пропозиції на ринку. Як наслідок виокремлюються можливості та товари, які ще не реалізовані на ринку, або на які існує великий попит, але чинні товари не задовольняють потребу повною мірою. Після даних досліджень формується тип ринку, на якому буде вихід нового продукту та проводиться GAP-аналіз. За допомогою нього можна визначити такі проблеми:

1. Розрив у наявному асортименті (“прогалина між існуючою пропозицією з одного боку і з іншого боку – незадоволеність, невідповідність потребам і очікуванням споживачів” [8]);
2. Комунікаційний розрив (“пов'язаний з нерелевантним комунікаційним повідомленням, що заважає споживачеві адекватно сприймати існуючу інформацію” [8]).

Наступний етап — аналіз системи дистрибуції. Тут проводиться структурний аналіз, дослідження методу роботи з торговими посередниками та покриття мереж роздрібною та дрібногуртовою торгівлі за географією та типом споживача. Після цього складаються карти стратегічних груп, з якими буде відбуватися подальша робота, виокремлюються умови роботи з торговими посередниками, а також складається логістична стратегія та стратегія роботи з клієнтами на рівні збуту.

Четвертий етап — аналіз кінцевих споживачів. Проводиться аналіз потреб та мотивів майбутніх клієнтів, який в них стимул до покупки, а також детально досліджується відмінності в споживчій поведінці. Для цього визначають ключові критерії по кожному типу споживачів і формують чіткі категорії цільової аудиторії, які й стануть майбутніми покупцями. Серед них обираються найбільш прибуткові та досяжні для компанії.

Передостанній етап визначень точок входу на ринок із новим товаром передбачає “(...) співвідношення карт стратегічних груп торгових посередників з визначеною цільовою аудиторією (...)” [12] і визначення “(...) альтернативи рішення щодо можливих точок входу на ринок роздрібною та дрібнооптовою торгівлі” [12]. Для коректного та правильного рішення визначення необхідних точок, краще за все провести детальне маркетингове дослідження. Саме тут остаточно формується відповідь на питання: чим новий товар відрізняється від тих, що вже існують?

Визначення точок входу є завершальним етапом розробки стратегії виходу нового товару на ринок. Його завданням є детальний “(...) аналіз мікроркетингового середовища: моделей поведінки споживачів, дій конкурентів, посередників, постачальників, вплив контактних аудиторій” [12].

Далі, після аналізу основних компонентів, відбувається безпосередньо конкретний вибір маркетингової стратегії та кінцева його розробка — “Довгостроковий план (...), який повинен бути розписаним детально, тому що в будь-який момент може бути спростований будь-якими непередбаченими подіями у зовнішньому середовищі” [5]. Він містить такі підпункти:

1. “Асортиментну та цінову політику майбутнього товару;
2. Модель продажів;
3. Прогноз розвитку та систему оцінки його результатів;
4. Розрахунок необхідних ресурсів;
5. Сценарії на випадок різкої зміни ринкового середовища” [4].

Зазвичай, розробка всіх вищезгаданих етапів та кінцеве оформлення стратегії виведення нового товару займає від двох до шести місяців, в залежності від масштабів реалізації, стану ринку та інших показників.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування стратегії виведення товару на ринок текстильної промисловості

Текстильна промисловість є однією з найбільших галузей, де чи не щотижня виходять нові товари. Це може бути як просто нова колекція одягу чи взуття, де зміна відбулась у дизайнерських елементах, фасонах тощо, так і абсолютно нові товари з інноваційних матеріалів за участю сучасних технологій, які допомагають зробити цей одяг або взуття більш комфортним, екологічним, довготривалим тощо.

Одним із прикладів таких нововведень є колаборація відомого взуттєвого бренду “Good News”, який здобув велику популярність в Сполучених Штатах Америки та Великобританії, а також не менш відомого шведського бренду одягу “H&M”. У березні 2021 [20] року вони випустили на ринок колекцію кросівок унісекс, які вироблені з більш екологічного матеріалу, ніж звичайне взуття. Цим матеріалом виявився Bananatex — волокно бананових дерев, та штучна шкіра Vegea, яка виробляється з відходів виноробства. Між даними брендами колекція одразу була проголошена “прогресивною”.

Для повного розуміння всього сенсу співпраці брендів “Good News” та “H&M”, необхідно сказати про засади роботи першого. “Good News” були створені двома друзями Ніа Джонс та Беном Таттерсалл, які починали свою кар’єру в індустрії моди. І в одній з подорожей для постачання матеріалів взуттєвим фабрикам, вони постійно чули про проблему відходів, яка невпинно зростала. Особливо це стосувалось текстильної промисловості, де виробництво йде безупинно і великими обсягами, а відходи прямуються одразу на звалище. Тоді друзі самостійно задумались про проблему споживання, екології та відходів і вирішили створити власний бренд з урахуванням цих аспектів. Таким чином утворився бренд “Good News”, де головний принцип — використання максимально екологічних матеріалів із застосуванням замкнутого циклу виробництва і унікальний дизайн продукції.

Отже, повертаючись до бренду “H&M”, який останні декілька років вирішив змінити фокус з масового виробництва на більш скорочений, з урахуванням екологічних засад та використанням закритого виробництва, то він захотів цілеспрямовано зробити колаборацію з “Good News”. “Ми хотіли об’єднати зусилля з брендом Good News, оскільки нас приваблює їхнє сміливе, позитивне бачення та невпинний пошук способів створення замкнутого виробничого циклу. Наше загальне прагнення змін було для нас рушійною силою в процесі створення цієї колекції”, — розповідає Девід Содерлунд, дизайнер взуття в “H&M” [20].

Цей етап можна розглядати як попередній аналіз тенденцій ринку для створення нового товару. Адже обидва бренди аналізували ситуацію щодо екологічного виробництва, його застосування та актуальних проблем, а також щодо роботи один одного для цілеспрямованого створення майбутньої колаборації.

Наступним етапом розробки було аналіз фундаментальних особливостей та поточного стану ринку. Оскільки обидва бренди є давніми гравцями ринку і моніторинг ситуації, трендів, конкурентів є обов’язковою щоденною складовою відділу маркетингу, то проведення додаткових досліджень було не обов’язковим при розробці колаборації. Тому вони перейшли до моменту виявлення конкурентних переваг товару. Оскільки основна концепція колаборації —

виготовлення екологічного та модного товару, в цьому випадку взуття, то це і лягло в першочергову конкурентну перевагу.

Сам процес розробки колекції супроводжувався фразою “Станемо єдиним цілим для досягнення спільної благої мети” [20], що ще раз підкреслювала основну ідею та перевагу продукту. Але дизайнери вирішили також показати цю концепцію наочно. У новій колекції вона відображена як кольорові півсфери на підшвах взуття. Вони символізують два бренди, які поєднали зусилля з метою просування принципів екологічності та замкнутого циклу виробництва.

При проведенні аналізу асортиментів схожої продукції та оцінки ризиків і майбутніх можливостей, що також входять до першого етапу розробки стратегії нового товару, бренди дізналися про таку можливу проблему як стереотипи щодо сприйняття екологічних матеріалів. Дане переконання могло негативно відбитись на кількості продажів та подальшій репутації компаній. Ось, як коментував ситуацію один зі співзасновників бренду “Good News”: “Ця колекція – яскрава та виразна. Що стосується екологічних матеріалів, то склався стереотип, у якому вони представлялися чимось несерйозним і асоціювалися з рухом «хіпі». До таких матеріалів існує певне упередження. Ми хотіли створити щось стильне та вагоме, а також розширити межі можливого, тому що нам було цікаво, які кросівки у нас вийдуть з інноваційних матеріалів” [20]. Отже, на етапі оцінки ризиків, бренди виявили потенційну загрозу, яку вирішили обернути на свою перевагу (“розширити межі можливого”). При аналізі схожої продукції компанії виділили сегменти, для яких необхідно розробити взуття — діти та дорослі, для дорослих товари були унісекс. Таке рішення було прийнято на користь зменшення відходів.

Після тривалих визначень найбільш вдалих точок входу, а також стратегії входження, було виокремлено дві країни: Сполучені Штати Америки та Канада, де буде представлена нова колекція.

Щодо безпосереднього виготовлення взуття — нового товару, то “Good News” та “Н&М” вирішили порушити класичний порядок етапів створення товару та розробки стратегії його виведення. “Для нас було важливо зробити цю колекцію якомога екологічною. Ми завжди йдемо проти правил та робимо все по-своєму. Ми

розпочали не з розробки концепції, а з вибору екологічних та інноваційних матеріалів. Від того, які матеріали були доступні, залежало те, що ми могли створити” [20], — пояснює Ніа Джонс. Такий варіант зміни порядку був доволі ризикованим, з точки зору маркетингу, адже міг виникнути комунікаційний та наявний асортиментний розрив. Але вищезгаданий підхід є менш ризикованим для таких великих виробників як “Н&М”, в якого вже наявна власна налагоджена система збуту, комунікації тощо, а тому може успішно застосовуватись.

Отже, колаборація брендів “Good News” та “Н&М” є успішним прикладом розробки, створення та впровадження нового товару на ринок текстильної промисловості.

В українській практиці також є успішні приклади виходу нової продукції на ринок, а саме на європейський ринок.

Одними з найбільших українських виробників легкої промисловості, які вважаються лідерами у завоюванні зовнішніх ринків збуту [17], є: ТОВ «Текстиль-контакт», ПАТ «Україна» (м. Житомир), ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ВАТ «Тернопільське об’єднання «Текстерно» та інші. Декілька років тому перед цими компаніями постало питання експорту нових товарів до ринків Європи та певних країн СНД. Задача була доволі актуальною, адже дозволила б розширити прибутки не лише вищезгаданих виробництв, але й поширити популярність українських товарів у світі. Тому подальша стратегія виходу нової продукції на нові ринки охоплювала такі пункти:

1. Аналіз готовності компаній до експортування товарів;

На першому етапі аналізу необхідно визначити, чи підходить фірма загалом до експорту. Для цього перевіряється номенклатура продукції, відповідність всіх процесів до норм, які існують для експорту. “Виходити на закордонний ринок має сенс тоді, коли є надійний тил: стабільний дохід на місцевому ринку є гарантією довготривалих інвестицій у розвиток нових напрямків. Важливо розуміти, які ресурси у вас є, і які вам будуть потрібні для успішної реалізації задумів” [21].

Сюди ж входить аналіз сильних та слабких сторін компанії, можливостей, ризиків тощо.

2. Дослідження цільового ринку та цільової аудиторії для обрання найбільш перспективних напрямків експорту;

3. Аналіз та збір даних про правила експортних вимог;

Перевірка всіх вимог та законів щодо експортування продукції, мита, на які саме товари вони розповсюджуються, сертифікація, стандарти та інша документація, яка дозволяє експортувати з дотриманням всіх вимог.

4. Пошук партнера на іноземному ринку та розробка стратегії просування продукції;

Пошук партнерів та каналів збуту є найважливішим етапом, адже від цього залежить подальше просування бізнесу на ринках. “Бажано знайти місцевий персонал, який розуміє локальні особливості бізнесу і менталітет споживачів. Де знайти інформацію про тематичні міжнародні виставки та як підготуватись до участі? Як ефективно презентувати свою продукцію? Частіше за все ті підходи до торгівлі, що були ефективними в Україні, на закордонних ринках не працюють. Тому доведеться створювати нові методики, коректувати інструменти та канали збуту” [21].

5. Визначення оптимальної бізнес-моделі;

Після дослідження та визначення всіх попередніх етапів, необхідно обрати найбільш відповідну бізнес-модель: дистрибуція, франчайзинг, агентський договір, електронна комерція абощо.

Важливо також враховувати деякі особливості. “По-перше, не завадить мати юридичну підтримку в обраній країні, адже закони цієї країни можуть суттєво відрізнятися від українських. Також потрібно розуміти принципи зовнішньоекономічних договорів: основні умови, правила валютного контролю, спеціальні санкції. Гарна якість, цікавий дизайн товарів та їх конкурентна ціна допомагають українським виробникам одягу та взуття знаходити покупців далеко

за межами рідної країни. Однак для закріплення перших успіхів доведеться бути наполегливими, гнучкими та адаптивними. А дотримання поетапного плану допоможе задіяти всі наявні ресурси та підготує до можливих викликів” [21].

Таким чином, за 2016 рік, на який припало різке збільшення експорту українських товарів, експорт виробів легкої промисловості зріс на 28.4%, у порівнянні з минулим роком [7]. Загальна сума експорту п’яти найкращих експортерів готових виробів української легкої промисловості за 11 місяців 2016 року становила 665,8 млн доларів США [21], з яких 594,2 млн доларів з США був експорт до країн Євросоюзу. А кількість країн, які носять українське, зросла до 92 [21].

Отже, і українські виробники, при правильно вибудовуваній стратегії виходу нового товару як на вітчизняний, так і на закордонний ринок, можуть досягти значного прориву в поширенні власної продукції по всьому світу, а також, як наслідок, покращив цим економіку власної країни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ ТОВАРУ НА РИНОК ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ “HENNES & MAURITZ”

2.1 Загальна характеристика компанії

Hennes & Mauritz (або більш поширена аббревіатура “H&M”) — “(...) шведський бренд одягу та косметики, відмінною рисою якого є модний та якісний одяг за доступними цінами” [32]. Він виробляє таку продукцію як: одяг, взуття, аксесуари, спідню білизну, купальники, косметику та товари для дому в сегменті масового ринку.

Це другий за величиною глобальний ритейлер одягу, після іспанської корпорації Inditex (власник брендів “Zara”, “Oysho”, “Massimo Dutti”, “Bershka”, “Pull and Bear”), який налічує близько 5000 магазинів по всьому світу. Головні штаб-квартири знаходяться в Стокгольмі та Нью-Йорку.

Історія бренду “Hennes & Mauritz” бере свій початок з середини 20-го століття у Стокгольмі завдяки чоловіку Ерлінгу Персону. На той час, в Європі не було поширене поняття “одяг мас-маркету”, перевагу надавали власному пошиттю, на замовлення, чи більш локальним магазинам. Ерлінг Персон, будучи тоді ще розносником сирів по ресторанах, відвідав Нью-Йорк з робочих цілей і здивувався кількості невеликих магазинів роздрібної торгівлі, що там знаходились і які продавали одяг за дуже демократичними цінами. Заглибившись в це явище він зрозумів, що масове виготовлення товару дозволяє зекономити на виробництві, але отримати більше прибутку. Після свого повернення, Ерлінг, у шведському містечку Вестерос, відкрив невелику фабрику з виробництва одягу, де продавав його одразу зі складу. Таким чином, ціна товару була мінімальна. А вже у 1947 році з'явився повноцінний магазин жіночого одягу, в якому акцент був на масовому виробництві та низькій ціні і який мав назву “Hennes”. Магазин швидко здобув популярність серед споживачів через свою якість та доступність. А до 1964 року магазин “Hennes” вже мав власну мережу [13].

У 1968 році, одним з акціонерів компанії “Hennes” став Мауріц Відфорс. Мауріц на той час вже мав невелику мережу магазинів чоловічого одягу для полювання під назвою “Mauritz Widforss”. Тому Відфорс, після того, як став акціонером, запропонував злиття двох фірм з назвою “Hennes & Mauritz” та розширення асортименту мережі до жіночого, чоловічого та дитячого одягу.

З 70-х років 20 століття, коли компанія набула достатнього поширення у Швеції та мала стабільні прибутки, вона вирішила розширюватись та виходити на нові ринки — європейські. Таким чином, першим став невеликий бутік у Лондоні на Оксфорд-Серкус, відкритий у 1976 році. Для залучення клієнтів Стефан Перссон, син Ерлінга, вигадав рекламний трюк: усім відвідувачам лунали альбоми гурту ABBA на вході до магазину. І це спрацювало, біля будівлі вишикувалася велика черга людей, які відвідували “Hennes & Mauritz”. Після тривалого успіху, до початку 80-х магазини марки були відкриті у таких країнах як Норвегія, Данія, Швейцарія та Німеччина. Наразі магазини бренду “Н&М” знаходяться більш ніж у 70 країнах світу, налічуючи понад 2200 магазинів. А у серпні 2018 року бренд “Hennes & Mauritz” відкрив свій перший магазин в Україні, Києві. Станом на лютий 2022 року, марка налічує шість магазинів на території України.

Починаючи з 2008 року, “Н&М” анонсували початок продаж власної лінійки товарів для дому, яка має назву “Н&М Home”.

Найбільшим акціонером є сім'я Персонів. Вони власники близько 37% акцій. Особливістю компанії є те, що вона не має власних виробничих площ, розміщуючи замовлення на заводах Китаю, Пакистану та Шрі-Ланки. Також корпорація не має власної нерухомості та бере всі торгові площі в оренду.

Щодо розташування самих магазинів бренду “Н&М”, то їх вибір завжди ретельно планується. Для цього компанія вдається до такого інструменту як опитування перехожих біля можливого нового магазину, що можуть бути потенційними клієнтами. Після успішного проходження даного етапу, аналізується інфраструктура та транспортна структура, яка знаходяться поряд та приймається остаточне рішення. Таким чином, точка магазину буде розташована у найвигіднішому для компанії місці з точки зору ведення бізнесу.

Площа магазину може бути від кількох сотень до кількох тисяч квадратних метрів і бути як у форматі невеликого бутіка для молоді, так і великого закладу з широким асортиментом для всіх сегментів покупців.

Бренд H&M має декілька ліній власного одягу [33]:

- “Divided” — найбільш поширена та популярна, в більшості призначена для молодих людей. Асортимент – молодіжний одяг із деніму на всі випадки життя: від повсякденного вбрання до вечірніх суконь;
- “B&B”. Колекція одягу, що спрямована на створення більш строгих образів для офісу або офіційних зустрічей. Відрізняється дорожчими тканинами та високою якістю пошиття;
- “Trend”. Лінія, яка створена спеціально для чоловіків і куди входить одяг повсякденних та класичних напрямів;
- “Basics”. Найпопулярніша лінійка нарядів для капсульного гардероба. Всі моделі чудово поєднуються між собою та підходять для створення образів у стилі casual;
- “L.O.G.G.”. Колекція у спортивному стилі, що підходить як для відвідування фітнес-залів, так і для активного відпочинку;
- “Mamma”. Дизайнери компанії подбали і про майбутніх матерів, створивши їм цілу лінійку модної продукції, розробленої з урахуванням особливостей вагітних жінок;
- “Premium Quality”. Товари преміум якості, виготовлені з дорогих матеріалів за найкращими лекалами. Тут можна знайти шовкові блузки, вовняні светри, шкіряні аксесуари тощо;
- “Sustainability”. Еколінія, де весь одяг виробляється з перероблених матеріалів. Наразі оборот цієї колекції становить 20%, але до 2030 року “H&M” планує повністю перейти на еко-виробництво;
- “Denim”. Колекція джинсового одягу, куди входять джинси, куртки, сукні та інша продукції для літнього та зимового сезонів;
- “Big is Beautiful”. Лінійка продукції дівчат розміру plus-size;

- “Young”. Одяг для дітей та підлітків. Вважається однією з найпопулярніших лінійок компанії;
- “Home”. Крім одягу та аксесуарів, компанія розробляє продукцію для дому, якій присвячена повноцінна лінійка.

Наразі, станом на 2022 рік, в Україні представлені всі лінійки продукції.

Також, “H&M Group” має декілька окремих брендів:

- COS;
- Weekday;
- Monki;
- & Other Stories;
- ARKET;
- Afound.

Іншою особливістю “H&M” є те, що в різних магазинах та в різних країнах представлений здебільшого різний асортимент. Це створює відчуття ексклюзивної продукції.

За своє тривале існування компанія розробила ще одну “фішку” — співпраця та щорічний випуск спільної колекції з відомими світовими дизайнерами одягу. Таким чином, бренд, починаючи з 2004 року, встиг створити чимало продукції разом із популярними компаніями та людьми, деякі з яких:

1. Карл Лагерфельд (2004);

Колекція з цього запуску здобула настільки великий ажіотаж, що була вся розкуплена впродовж години.

2. Viktor & Rolf (2006);

3. Maxis (2007);

“Розробник ігор Maxis спільно з H&M випустила доповнення до гри The Sims — H&M Fashion Stuff, в яких були включені 60 моделей одягу та 3 магазини H&M” [32].

4. Jimmy Choo (2009);

5. Madonna (2009);

6. Versace (2011);

7. Девід Бекхем (2012);
8. Лана Дель Рей (2012);
9. Katy Perry (2015);
10. KENZO (2021) та багато інших.

Такий маркетинговий хід знайшов велике визнання у споживачів, адже, таким чином, “(...) покупець отримує одяг з ім'ям відомого дизайнера за невисокою ціною” [32]. Тому колекції з різними світовими брендами є найбільш популярними в компанії “Hennes & Mauritz”.

При дослідженні компанії важливо також розглянути її цінності, бачення, цілі і т.д.

Головною концепцією бренду є доступність, висока якість товарів, демократичні ціни, відповідність останнім модним тенденціям у режимі “fast fashion”. Цей принцип був і є незмінним з самого початку заснування компанії.

З 1982 року і по сьогодні місія бренду звучить як: “Мода та якість за найкращою ціною”. Її сформулював новий керівник компанії того часу, син Ерлінга - Стефан Персон, який досяг ще більшого зниження цін на продукцію і, таким чином, сформулював місію, якою і продовжують керуватись.

Ціль “Н&М” звучить як “сприяти довготривалим позитивним змінам та покращувати умови життя, інвестуючи в людей, спільноти та інноваційні ідеї”.

Бачення бренду “Hennes & Mauritz” полягає в тому, щоб спрямувати зміни до циркулярної та відновлюваної моди, будучи справедливою та рівноправною компанією. Ця заява показує, наскільки бренд відданий підтримці моди та її доступності. Щоб задовольнити першу частину свого бачення — спрямування до очолення моди, “Н&М” пильно слідкує за трендами, стилями, ініціюючи створення нових. Компанія постійно оновлює весь свій широкий асортимент брендів відповідно до того, що має попит. Справедливість і рівність — друга частина бачення “Н&М” зображується в різних формах, таких як привітний характер зі споживачами та партнерами, пристрасть до сталого розвитку, а також повністю конкурентоспроможні ціни.

Основні цінності “Hennes & Mauritz” звучать так: “Ми — одна команда, ми віримо в людей, підприємницький дух, постійне вдосконалення, дбайливе ставлення до витрат, прямолінійність і відкритість, і зберігаємо все просто” [31]. По суті, це принципи, якими керується вся діяльність навколо “H&M”.

Саме завдяки власним стійким принципам, чіткій місії, візії та корпоративній культурі компанії, “H&M” є однією з найбажаніших та найвпізнаваніших компаній світу.

Цільовою аудиторією компанії є переважно молодь жіночої статі у віці 19-27 років, яка надає перевагу повсякденному, базовому та спортивному одягу. Але до основних споживачів компанії також відносяться чоловіки, молоді мами та підлітки. Якщо узагальнити, то покупцями бренду є чоловіки та жінки віком від 16 до 43 років з середнім рівнем заробітку. Саме тому бренд має такий широкий асортимент, який покриває потреби та смаки всіх сегментів власної цільової аудиторії.

Як було вказано раніше, основною концепцією бренду була і залишається доступність та демократичні ціни, хоча і не виключає деякі товари з високим цінником. Тому ціновий діапазон “Hennes & Mauritz” стартує від 90 грн за однотонний бавовняний укорочений топ та до 8000 грн за шкіряну куртку (станом на 08.04.2022 року [40]). А середні ціни складають від 600 до 1000 грн. Порівнюючи з цінами таких найближчих конкурентів як “Zara”, “Pull&Bear”, “Bershka” та інші, можна зробити висновок, що цінова політика є більш доступною для споживача (приклад Зображення 2.1 [6]).

Найбільшим конкурентом “H&M” можна виокремити іспанську компанію “Inditex”, яка містить в собі такі відомі бренди як “Zara”, “Massimo Dutti”, “Pull&Bear”, “Bershka” та “Oysho”. Вони займають провідні позиції в одязі сегменту fast-fashion та знаходяться приблизно в одному ціновому сегменті з “Hennes & Mauritz”.

H&M and Zara price architecture of loungewear products

Based on the advertised full price of products available online on Dec 8, 2020

Price points USD	H&M Sweatpants	Zara Sweatpants	H&M Hoodies	Zara Hoodies	H&M T-Shirts	Zara T-Shirts
\$0 - 5	0%	0%	0%	0%	4%	0%
\$5 - 10	0%	0%	0%	0%	21%	9%
\$10 - 15	4%	0%	0%	0%	31%	8%
\$15 - 20	19%	2%	13%	0%	24%	31%
\$20 - 25	26%	0%	24%	0%	12%	0%
\$25 - 30	11%	17%	26%	25%	3%	27%
\$30 - 35	27%	0%	28%	0%	3%	0%
\$35 - 40	11%	42%	7%	32%	1%	19%
\$40 - 45	0%	0%	0%	0%	0%	0%
\$45+	2%	39%	2%	43%	1%	6%

edited.com

EDITED

Зображення 2.1. Порівняння цінової політики брендів “Zara” та “H&M”

Оскільки основною аудиторією “Hennes & Mauritz” є молодь, то і найбільшими каналами комунікації є соціальні мережі (Facebook, Instagram, Snapchat, Pinterest, YouTube) із запусками таргетованої реклами у форматі фото або відео для показу нової колекції чи знижок. Другим найпопулярнішим каналом є контекстна реклама власного сайту. Також “H&M” використовує офлайн рекламу у вигляді банерів у місцях великого скупчення людей.

2.2 Аналіз асортименту продукції торгової марки “Hennes & Mauritz”

Магазини торгової марки “Hennes & Mauritz” пропонують широкий асортимент одягу для жінок, чоловік та дітей, а також засоби по догляду за собою та предмети для домашнього декору.

Хоча мережа “H&M” має 12 лінійок одягу різноманітного призначення та класифікації, але узагальнивши можна виокремити такий асортиментний ряд:

1. Жіноча лінія:

а. Верхній одяг: пальта, куртки, піджаки, кардигани;

- b. Одяг на верхню частину тіла: плаття, кофти з довгим рукавом, футболки, топи, блузи, светри, худі, жилетки;
 - c. Одяг на нижню частину тіла: штани, джинси, спідниці, шорти;
 - d. Спідня білизна та піжами;
 - e. Спортивний одяг: лосини, топи, майки, спортивні шорти;
 - f. Одяг plus-size;
 - g. Одяг для вагітних;
 - h. Одяг для спеціальних випадків: вечірні сукні, костюми тощо;
 - i. Одяг преміум якості: футболки, костюми тощо;
 - j. Купальники;
 - k. Взуття: черевики, босоніжки, капці тощо;
 - l. Сумки;
 - m. Аксесуари: біжутерія, шапки, рукавички тощо;
2. Чоловіча лінія:
- a. Верхній одяг: пальта, куртки, піджаки, кардигани;
 - b. Одяг на верхню частину тіла: кофти з довгим рукавом, футболки, светри, худі, жилетки;
 - c. Одяг на нижню частину тіла: штани, джинси, шорти;
 - d. Спідня білизна та піжами;
 - e. Спортивний одяг: лосини, топи, майки, спортивні шорти;
 - f. Одяг преміум якості: футболки, костюми тощо;
 - g. Купальники;
 - h. Взуття: черевики, капці тощо;
 - i. Аксесуари: шапки, рукавички тощо;
3. Дитяча лінія:
- a. Верхній одяг: пальта, куртки, піджаки, кардигани;
 - b. Одяг на верхню частину тіла: кофти з довгим рукавом, футболки, светри, худі, жилетки;
 - c. Одяг на нижню частину тіла: штани, джинси, шорти;
 - d. Взуття;

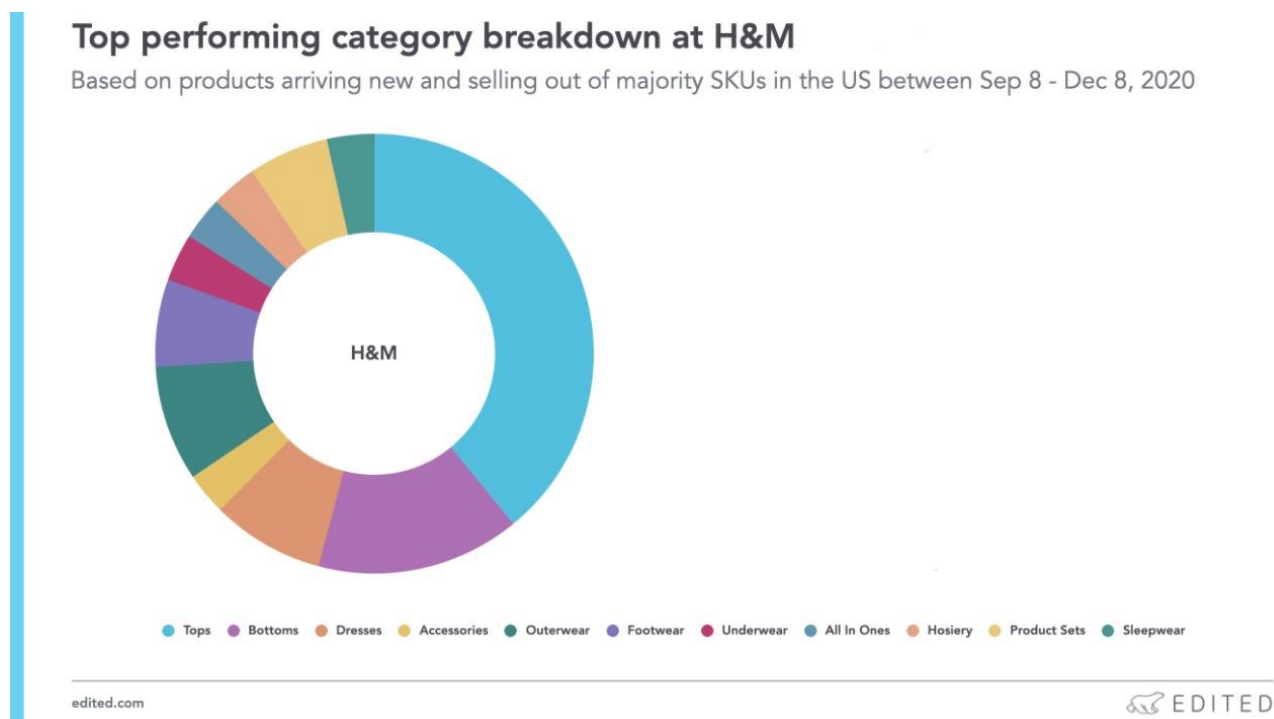
4. Товари для краси та догляду за тілом: косметика, парфумерія, засоби для обличчя та тіла, косметички;
5. Товари для дому: домашній декор, постільна білизна, рушники, товари для кухні тощо.

Більшість позицій варіюються в залежності від країни та місць продажу. В Україні представлений не повний асортимент. Відсутні більшість позицій з товарів для краси, жіночого й чоловічого одягу для особливих випадків та іншої продукції, яка не має масовий попит.

Основну частину продажів складає жіночий одяг, адже, перш за все, цільовою аудиторією бренду є саме молоді жінки [30]. Оскільки, за даними певних незалежних досліджень [6], споживачі “Н&М” надають перевагу купівлі там більш повсякденного одягу, то найбільшою популярністю користується одяг з базової лінійки “Basics”, а саме: футболки, сорочки, светри, пуловери, особливо ті, які виготовлені з більш преміальних матеріалів. Також бестселерами є повсякденні плаття, особливою популярні більш легкі сукні з льону, піджаки базових кольорів, топи (Зображення 2.2 [6]). Самим популярним товаром в “Н&М” є спортивні штани, а також повсякденне взуття [6].

Такий вибір одягу є доказом того, що для споживача одним із найважливіших факторів є універсальність та якість товару. Даний фактор треба обов’язково враховувати при виборі стратегії виведення нового товару на ринок — робити наголос на якість матеріалів, з яких виготовляється продукція та можливість поєднувати його з іншим одягом.

Для повного аналізу товарів компанії “Hennes & Mauritz” є доцільним дослідити, який з сегментів є найбільш привабливим для подальшого стратегічного розвитку і на який слід звернути найбільше уваги, а також надалі виокремити фактори, на яких необхідно сконцентруватись для наголошення у стратегії виведення нового товару. Для цього було застосовано інструмент під назвою “Матриця General Electric/McKinsey”. Сегментами для дослідження було виділено позиції з жіночого асортименту одягу, взуття та аксесуарів, адже



Зображення 2.2. Найпопулярніші категорії одягу за продажами вересень-грудень 2020 року бренду “H&M”

саме вони складають основну частину продажів та користуються найбільшою популярністю серед споживачів.

Отже, сегментами дослідження було обрано: верхній одяг, одяг на верхню частину тіла, одяг на нижню частину тіла, спідня білизна та піжами, спортивний одяг, одяг преміум якості, взуття, аксесуари. Продукція оцінювалась за такими сімома критеріями конкурентоспроможності як: унікальні переваги товару, повнота задоволення потреб цільової аудиторії, сила бренду, під яким реалізується одяг та інші, а також за десятьма критеріями привабливості, серед яких: обсяг продажів та темпи росту сегменту, кількість гравців на ринку тощо. Оцінки за кожний з критеріїв було виставлено на основі аналізу діяльності компанії, згідно з офіційним сайтом [22] та загального аналізу ринку на поточний стан.

Результати аналізу показали, що всі вісім сегментів займають середню позицію (від чотирьох до семи балів) як за конкурентоспроможністю, так і за привабливістю сегменту. Причина в тому, що більшість сегментів отримували однакові оцінки за певними критеріями, адже товари мають однакові властивості та перспективи. В такому випадку положення сегментів означає, що

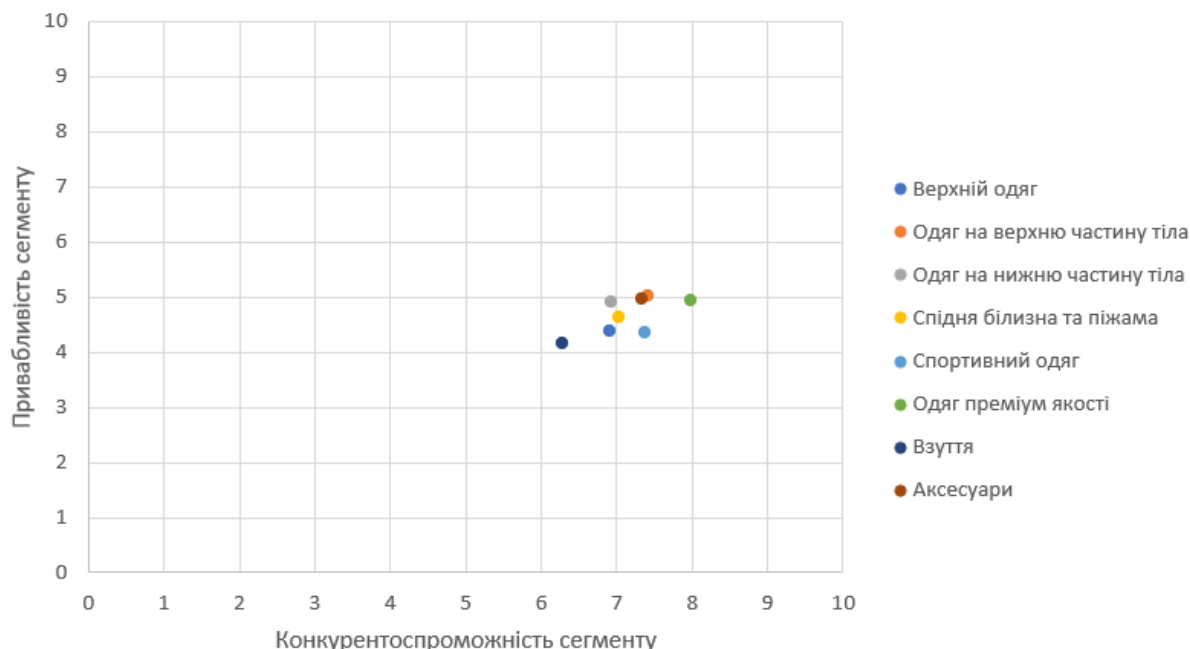
конкурентоспроможність товарів є стабільною та буде лише зростати найближчим часом. А також вихід через сегменти дозволяють відкривати можливості у більш перспективні та привабливі напрями у майбутньому. Якщо розглянути результати дослідження на більш детальному зображенні точкової діаграми (Граф. 2.1), то найбільш конкурентоспроможним сегментом є одяг преміум якості, який більш за всіх наближений до високої оцінки. Таким чином, можна зробити висновок, що одяг, який має найкращу якість матеріалів та пошиття може найбільше задовольняти потреби споживача, а сам сегмент бути найбільш привабливим для подальшого розвитку.

Привабливість сегменту	Висока (8-10 балів)			
	Середня (4-7 балів)		Верхній одяг; Одяг на верхню частину тіла; Одяг на нижню частину тіла; Спідня білизна та піжами; Спортивний одяг; Одяг преміум якості; Взуття; Аксесуари.	
	Низька (0-3 балів)			
		Низька (0-3 балів)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
		Конкурентоспроможність сегменту		

Рис. 2.1. Матриця “Матриця General Electric/McKinsey” для компанії “Н&М”

Отже, за результатами аналізу за допомогою матриці “General Electric/McKinsey” можна дійти висновку, що вся продукція компанії “Н&М” має середній рівень привабливості та конкурентоспроможності. Це зумовлено тим, що ніша бренду — мас-маркет і на ринку існують багато конкурентів зі схожими товарами та особливостями. “Фішкою” торгової марки на цю мить можна виокремити одяг преміум якості, який залишається за доступною ціною через загальні цінності “Н&М”, але ця продукція не є основною часткою загальних

продажів.



Граф. 2.1. Графічне представлення оцінок з кожного сегменту асортименту

2.3 Аналіз та оцінка факторів, що формують стратегію виведення нового товару

Для повноти оцінки та аналізу факторів, що формують стратегію виведення нового товару необхідно більш детально розглянути наявну маркетингову стратегію компанії “Hennes & Mauritz”, особливо для запуску нової продукції.

Бренд “H&M”, як було сказано раніше, має власну унікальну концепцію представлення та поширення обраних нових колекцій. Вона полягає у тому, що компанія розробляє лінію одягу спільно з певним відомим брендом, дизайнером або що. Але при цьому, одяг залишається все ще по доступній ціні, не відходячи від цінностей компанії. Таким чином, споживачі, які є цільовою аудиторією бренду, зазвичай не можуть собі дозволити купити плаття від таких світових брендів як “Versace” чи “Karl Lagerfeld” (колекції 2011 та 2004 року відповідно), але можуть купити собі плаття, яке вироблено сумісно з ним і коштує як зазвичай. При цьому, за деякими даними [35], покупець відчуває свою приналежність до класу так званих “елітних споживачів”. Цей маркетинговий трюк дозволив “H&M” заробити широке

ім'я у світі моди та значно збільшити свої продажі нових колекцій. Хоча, якщо розбирати більш детально, одяг з нових лінійок не відрізнявся особливою якістю чи матеріалами від іншого одягу бренду.

Починаючи з кінця 2020 року і до сьогодні, “Hennes & Mauritz” розгорнула нову стратегію компанії, яка полягає у зменшенні промислових відходів, тобто застосування концепції замкнутого циклу виробництва та скорочення витрат на матеріали на 65% до 2030 року [38], а також продовження циклу носіння одягу з можливістю його подальшої перероблення. Така стратегія стосується як і загальної політики компанії, її виробництва, так і певних маркетингових рішень. Наразі бренд вкладає всі зусилля саме у цю концепцію та активно поширює її: створює одяг із перероблених матеріалів, випускає рекламні кампанії, які направлені на збереження навколишньої середовища та інше. Таким чином, наприкінці 2021 року вийшла нова колекція одягу [39], що містила в собі від шуби з синтетичних матеріалів до піжами та спідньої білизни, під лозунгом “Майбутнє виглядає циклічним”. “Н&М” також створила лінійку одягу для “особливих моментів”, таких як вечірки чи інші свята, використовуючи тренди, які будуть актуальні ще декілька років наперед. Але особливістю колекції є те, що весь одяг створений з переробленого пластику. Іншим прикладом є нещодавня колекція дитячого одягу з лінійки “bottle2fashion”, яка повністю виготовлена з переробленого пластику, що збирали в Індонезії [37]. Завдяки цьому, у 2021 році було зібрано 7.5 мільярдів пластикових пляшок, що і лягли в основу “переробленої” колекції [37]. Ця інформація була залучена й у рекламній кампанії.

Тож у своїй рекламній стратегії для вищевказаних нових колекцій, бренд одразу закриває дві проблеми. Перша — збереження екології через використання лише перероблених матеріалів, а друга — купівля одягу, що можна носити кілька років, при цьому зберігаючи природу від перевиробництва і не витрачаючи зайві гроші на новий, але все одно залишатись у тренді. Це збільшує продажі “Н&М”, тому що споживач, по-перше, підтримує “екологічний” бренд, адже купує одяг не з натуральних тканин, а з перероблених, а, по-друге, ніби економить на тому, що купує одяг на довгі роки. До того ж колекція одягу з переробленого пластику для

дітей дозволяє батькам прищеплювати звичку до “еко купівель”, наскільки це можливо. Тож така маркетингова стратегія, яка направлена на екологічність, дозволяє залишатися у вигазі як компанії, так і споживачу.

При цьому, ціновий аспект одягу для даних маркетингових рішень не відрізняється від загальної цінової політики компанії. Вартість речей залишається на тому ж середньому рівні та коливається в середньому від 300 до 1500 гривень.

Щодо каналів просування, які залучаються для реклами нової продукції, то можна сказати, що “Н&М” підходить до цього питання комплексно, залучаючи такі інструменти [34]:

1. Реклама на телебаченні;

Компанія пропонує креативну рекламу, яка зосереджена на її останніх інноваційних дизайнах. Вона транслюється через регулярні проміжки часу і на каналах, які в основному дивиться молодь, щоб підвищити її обізнаність про бренд.

2. Таргетована реклама та просування власного каналу на YouTube;

“Н&М” має власний канал YouTube, де пропонує унікальні рекламні кампанії для залучення клієнтів.

3. Таргетована реклама в Instagram;

Таргетована реклама у вигляді Stories та постів, які, в залежності від ситуації, при натисканні переводять на головний сайт “Н&М” або на персональну сторінку бренду в Instagram.

4. SEO-оптимізація та контекстна реклама;

Даний інструмент допомагає перетворити потенційних покупців на дійсних споживачів.

5. Промокоди та знижки;

Промокоди та знижки діють під час розпродажів наприкінці сезону і створюють додатковий попит для розпродажу старої колекції. Знижки діють як в інтернет-магазинах, так і в роздрібних магазинах.

6. PR інструменти;

Яскравий приклад з історії компанії: Парініті Чопра, відома індійська акторка, відкрила перший аутлет “H&M” в Індії. Такий хід згенерував дуже швидкий розголос компанії по всьому світу.

7. Спонсорство;

“H&M” співпрацює з дуже багатьма сучасними зірками, дизайнерами, моделями абошо. Одними з них є The Weeknd, Кетлін Дженнер, Musee Des Arts Decoratifs та багато інших.

Отже, дослідивши більш детально основну інформацію, наявну маркетингову стратегію, канали просування та асортимент компанії з його більш глибинним дослідженням за допомогою “Матриці General Electric/McKinsey” бренду “H&M”, можна виокремити такі загальні фактори, що формують стратегію виведення нового товару:

1. Формування чітких переваг нової продукції для споживача;

Найважливіша річ — сформулювати причини, чому новий товар необхідно купити та чим він краще від того, що було раніше і від того, що є у конкурентів. Без цього кампанія приречена на провал. У випадку “H&M”, вони розповідають про екологічність кожної зі своєї продукції.

2. Формування факторів унікальності нового товару;

Споживачу необхідно дати зрозуміти, що він — унікальний. Найкраще передати і довести це через новий товар, його дизайн.

3. Формування чіткого та сильного бренду, що виробляє цей товар, а також наявність власної позиції в компанії;

“Hennes & Mauritz” розробив чітку позицію власного бренду, що турбується про екологію. Це дозволяє оперувати цим при нових кампаніях і збільшувати їх продажі.

4. Чітко сформована цільова аудиторія, на яку можна надалі налаштовувати рекламну кампанію;

Без знання власної цільової аудиторії, будь-яка стратегія приречена на провал. Адже при створенні стратегії для нового товару, необхідно знати, які болі цей товар закрий та як саме його необхідно рекламувати.

5. Дослідження психологічного фактора, який може вплинути на купівлю нової продукції та втілення його у рекламній кампанії;
Необхідно дослідити, що саме може змусити споживача купити цей товар: можливість відчувати себе тим, хто турбується про довкілля, бути приналежним до власника “люксового” одягу абощо. Та використати це у рекламній кампанії.
6. Аналіз власної цінової стратегії для нового товару та конкурентів.
Одним з аспектів стратегії виведення нового товару є його ціна, яку необхідно врегулювати на фоні іншої продукції для стимулювання найбільшого попиту, в тому числі й тлі конкурентів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ ТОВАРУ НА РИНОК КОМПАНІЇ “HENNES & MAURITZ”

3.1 Пропозиції з удосконалення формування стратегії виведення товару

Проаналізувавши діяльність бренду “Hennes & Mauritz”, чинники, що формують стратегію виведення товару на ринок в компанії та її сучасний стан дозволили сформулювати певні ідеї, які допоможуть як покращити стратегію виведення нової продукції, зробити її більш ефективною, а саму компанію більш впізнаваною. Як наслідок, це допоможе збільшити продажі фірми шляхом збільшення числа клієнтів. Наступні варіанти удосконалення положення компанії та рекомендації до їх застосування розроблені як для українського ринку та споживачів, так і для інших країн Європи, Сполучених Штатів Америки тощо.

Оскільки при плануванні виходу нового товару перш за все створюється стратегія його входу на ринок, то, я вважаю, що компанія “Н&М” може спробувати застосувати стратегію нішового маркетингу для певного виду своєї продукції. Так, це може суперечити загальній концепції компанії — одяг fast fashion, але цю ідею доцільно застосувати лише до певних колекцій та товарів. Таким чином, “Н&М” необхідно більш детально дослідити ринок одягу та прикрас аби дізнатись, які саме потреби серед їх продукції є не закритими. Варіантами товару для застосування стратегії нішевого маркетингу для бренду можуть бути:

- екологічне взуття;
- повністю екологічний одяг;
- прикраси з екологічних матеріалів тощо.

Вищезгадані товари підходять саме для “Н&М”, тому що наразі компанія починає позиціювати себе як та, яка турбується про екологію, намагається створити замкнутий цикл виробництва і максимально зменшити кількість відходів. Оскільки бренд є виробником сучасного одягу, що слідує за останніми тенденціями, то такий запуск “екологічного” одягу може бути успішним через свій дизайн, ергономічність та матеріали. Передумовами виготовлення саме такої продукції є

запуск кросівок, підошва якої виготовлена з переробленого пластику, а верх взуття — з перероблених бананових листів. Колекція вийшла у 2020 році разом з відомим брендом взуття у Великій Британії. Наразі компанія випускає й інші колекції одягу, які виготовлені з перероблених матеріалів. Тому запуск інших лінійок, які повністю є з перероблених матеріалів, але який має унікальний трендовий дизайн є доречним. Для нішевої маркетингової стратегії в цьому випадку краще за все застосувати вертикальний рівень — тобто той, який спеціалізується на одному рівні циклу виробництво-розподілення. Такий вибір обґрунтований тим, що для “Н&М” це не основний напрям реалізації продукції, тому простіше і вигідніше за все використати саме його.

Рішення про запуск нішевої продукції стане значною перевагою серед конкурентів. Бренд може почати позиціювати себе як екологічний і запускати для цього додаткові рекламні кампанії. Це підвищить впізнаваність та ажіотаж до нової продукції, як це буває зі світовими брендами та радикально новою продукцією, а також додатково до старої продукції. А також бренд збільшить свою перевагу у асортименті та унікальності серед конкурентів. Доцільність запуску колекції спеціалізованого одягу із застосуванням нішевого маркетингу пояснюється й тим, що “Hennes & Mauritz” не має власних виробничих фабрик. Весь одяг виготовляється “на аутсорс” і тому є можливість знайти фабрики, що допоможуть у виготовленні такої продукції без сильних збитків для фірми.

Оскільки цей майбутній вид продукції не є основним у бренду, то доцільно запускати лінійки не масово, а лише у певних країнах та магазинах, передчасно вивчивши області, які найбільше платоспроможні та готові купляти такі товари. Рекламну кампанію варто запускати також точково у цих країнах.

Наступною порадою для загальної стратегії виведення нового товару є проведення додаткового аналізу вже випущених колекцій та застосування його до майбутніх. Під додатковим аналізом мається на увазі дослідження попиту щодо того, які моделі є найбільшим успішними та через які фактори. Для цього можна вдаватися до таких маркетингових інструментів як опитування споживачів в соціальних мережах, на вулиці й т.д. Як винагороду та мотивації до участі доцільно

давати знижку на наступну покупку. Щодо того, як така інформація допоможе у виведенні нового товару, то, по-перше, при запуску рекламної кампанії для нової стратегії можна апелювати тим, що “Н&М” враховує побажання своїх споживачів і тому кожна колекція є краще попередньої. Такий хід вплине на попит до нового одягу. По-друге, це дослідження дозволить більш якісно планувати майбутню колекцію і, тим самим, збільшувати її продажі через свою якість та дійсну потребу споживача. По-третє, при даному позиціюванні нової продукції, а також відкритому збору даних про якість випущеної колекції, аби вдосконалити майбутню, лояльність клієнтів до “Н&М” може значно вирости. Адже споживачі відчуватимуть турботу бренду, а сам бренд випускатиме більш якісну продукцію.

Інша пропозиція стосується переважно асортименту, що випускає “Н&М”. Оскільки бренд наразі починає позиціювати себе як той, хто турбується про екологію, створює замкнутий цикл виробництва, піклується про цикл життя випущеної продукції й т.д., то важливо й відповідати цим вимогам. За деякими даними [36] та спостереженнями, при випуску більшості нових колекцій (крім лінійки “Basics”), особливо, якщо це колаборація з відомими дизайнерами, моделями тощо, їх дизайн орієнтується на тренди. Саме тому такий одяг стає вже не популярним через деякий час. Таким чином, виникає дисонанс між позиціюванням та новою продукцією, який випускає бренд: оскільки одяг втрачає свою актуальність, його необхідно часто оновлювати, а отже і збільшувати виробничі витрати. Це стосується і стратегії виходу цих нових товарів, адже вона не зовсім збігається з метою компанії. Отже, рекомендацією в такому випадку є випуск колекцій, дизайн яких може служити набагато більше ніж один сезон, через свою практичність. Тоді компанія буде відповідати вимогам екологічності щодо циклу використання одягу і таке позиціювання можливо використовувати у рекламних кампаніях нових запусків. А саме, застосовувати у стратегії та рекламі те, що одяг можна носити декілька сезонів, адже актуальність не буде втрачена.

Важливою частиною стратегії виведення нового продукту, особливо на ринок текстильної промисловості, є позиціювання даного товару для споживача. Наразі, при повному аналізі компанії “Н&М”, її продукції, рекламних кампаній, було

виявлено, що бренд має декілька головних концепцій позиціювання нових товарів, залежно від їх виду та призначення:

- трендовий одяг для молоді;
- одяг, що створюють дизайнери високої моди;
- продукція, при купівлі якої ви підтримуєте екологічне та замкнене виробництво.

Таке позиціювання є доцільним, адже відповідає сучасній меті бренду. Але для більш ефективних продажів та збільшення лояльності клієнтів, шляхом розкриття цінностей компанії та деякої продукції, можна застосувати деякі інші ідеї.

Перш за все, через те, що компанія “Hennes & Mauritz” є виробником одягу у сегменті fast-fashion і має найрізноманітніший вибір одягу на будь-який смак, то цей фактор можна подати й в рекламі нових колекцій. Перед усім, бренд акцентує у своїй рекламній кампанії на трендовість нового одягу, особливо, якщо він вийшов у колаборації з відомими дизайнерами чи акторами. Тому споживач асоціює його хоча і з модним виробником, але таким, що доволі швидко втрачає актуальність колекцій. Натомість при випуску нового одягу, “Н&М” необхідно спробувати акцентувати на різноманітті асортименту. Тобто з випуском кожної нової моделі компанія прагне збільшити власний асортимент, аби кожен споживач знайшов те, що йому до душі, а кожен потенційний клієнт після перегляду новинок став реальним. Таке позиціювання буде, по-перше, актуальним саме для “Н&М” та відбивати його значення — одяг для будь-кого. По-друге, воно може активізувати менш залучені сегменти аудиторії компанії. Наприклад, попри те, що основними споживачами бренду є саме молодь, але жінки та чоловіки віком від 25 до 45 років також роблять там покупки, можна збільшити частку даного сегменту споживачів, наголосивши на тому, що нова колекція задовольняє попит всіх сегментів. Особливо доцільно застосовувати це на нові колекції з базових лінійок одягу, яка є універсальною для всіх. Таке позиціювання найкраще за все використовувати у рекламних кампаніях на телебаченні, де основною аудиторією є люди середнього та старшого віку, а також у таргетованій рекламі на Facebook, де аудиторія переважно старша, ніж в інших соціальних мережах, де присутній бренд. Іншим

варіантом розміщення рекламної кампанії з таким позиціюванням є банери у метро, де доцільно зазначати про різноманітність асортименту, що постійно поповнюється, для всіх верств населення. Таким чином, бренд “Н&М” може привабити до себе увагу менш активного сегмента власної аудиторії, та збільшити продаж нових колекцій.

Іншим варіантом позиціювання при виведенні нового товару на ринок, який не взаємозамінним, а доповняльний до попереднього, є акцент на “болі”, що закриває новий товар. Особливо ефективно використовувати такий підхід, коли компанія здійснила аналіз продукції, що вже нещодавно виходила і виявила, що саме споживача найбільше приваблювало в колекції, або, навпаки, відштовхнула від здійснення купівлі. Якщо останній фактор здебільшого не стосується цінової політики, а пов’язаний з фізичними чи візуальними характеристиками товару, то це можна застосувати у рекламній кампанії у розрізі того, що нова колекція є вдосконаленою. Наприклад: продукція більш зручно застібається, виготовлена з інших матеріалів, має більш ергономічний дизайн абощо. Такі зміни можуть бути незначними для виробництва нового товару, або взагалі відбутись мінімально, але рекламна кампанія для нової колекції повинна наголошувати на тому, що продукція виготовлена на основі побажань споживачів, адже бренду це важливо. Іншим варіантом використання позиціювання щодо закриття “білей” клієнта є наголошення на унікальних властивостях товару, що вирішує найбільш популярні проблеми використання сучасного одягу. Прикладами таких ідей можуть бути: нова сукня, що ідеально сидить впродовж всього свята; гольф з м’якою тканиною, яка не зваляється навіть через декілька місяців; футболка, що не втратить своєї актуальності через рік і т.д. Таким чином, компанія буде залучати тригер, який найбільш актуальний для споживача і, тим самим, приверне увагу до своєї нової колекції, а у споживача виникне бажання протестувати новий одяг, тому що це саме та проблема, яка турбує.

Більш актуальним позиціюванням для нових товарів бренду “Hennes & Mauritz” є концепція одягу, що можна носити роками. Хоча сама компанія займає сегмент fast-fashion, випускає нові колекції декілька разів за сезон і розвивається

лише у цьому напрямку і, до того ж останнім часом має певні екологічні засади, то такий варіант позиціювання був би доречним з декількох причин. По-перше, “Н&М” прагне прив’язати власному споживачу культуру свідомого споживання, в тому числі й і до одягу, через те, що масова його купівля у великих обсягах дуже негативно впливає на екологію. Все через викиди, які роблять заводи, що її виготовляють. Аби донести це ближче та доступніше до споживача, при виході нових колекцій, доцільно використовувати таке позиціювання — бренд з продукцією, яку можна носити довгий час. Тобто тим самим компанія показує і те, що її новий одяг виготовлених з якісних матеріалів та враховує всі модні критерії для універсальності та більш тривалої актуальності, і те, що при більш свідомому його використанні та купівлі, менше страждає екологія. По-друге, з даною концепцією позиціювання компанія може більш ефективно просувати свою базову лінійку продукції “Basics”. Різномісність такого рішення зумовлена тим, що одяг з базової колекції буде актуальним як молодшій аудиторії, яка останнім часом надає перевагу універсальності, та аудиторії старшого віку, якій лінійка необхідна для роботи в офісі та у повсякденні. Таким чином, позиціювання бренду “Н&М” для своїх нових колекцій, особливо базового одягу як такого, що завжди актуально та можна носити декілька сезонів поспіль дозволяє компанії бути для споживача як підприємством, що піклується про екологічність і намагається зменшити рівень відходів при виготовленні нових речей, а отже асоціюватись з екологічним брендом, так і збільшити рівень продажів шляхом розширення рекламної кампанії на базові та універсальні речі на всю власну аудиторію. Оскільки, як вже було сказано, акцент на тривалості використання нового одягу є актуальним для всіх сегментів цільової аудиторії, то таку рекламу доцільно запуснути на всіх платформах, які використовує бренд — від соціальних мереж до телебачення.

Також, на мою думку, бренд “Н&М” у власному позиціюванні при виході нового товару на ринок має більше акцентувати на такі властивості власної продукції як екологічність та якість. Це стосуватиметься всього наявного та майбутнього асортименту компанії. Примітка про екологічний аспект “Н&М” на рекламних банерах або відеороликах збільшує лояльність клієнтів до продукції, яку

рекламують, а також до компанії, яка це виробляє, навіть на підсвідомому рівні. Для цього може використовуватись певна невелика емблема, яка буде знаходитись в кутку оголошення та означатиме наявність перероблених матеріалів у продукції, виготовлення у замкнутому циклі виробництва абощо. Особливо такий хід буде ефективним, якщо екологічність товару буде підтверджено певним міжнародним комітетом, але це не є обов'язковим. Також в рекламних кампаніях важливо зазначати про якість матеріалів нової колекції. Адже оскільки “Н&М” працює у сегменті мас-маркету, то у більшості споживачів є упередження щодо недостатньої якості продукції, яка має доволі короткий строк служби. Компанії необхідно більше приділяти увагу спростування таких переконань, що призведе до збільшення зацікавленості до нових колекцій і, як наслідок, подальших продажів.

Наступним моментом, який варто розглянути для створення стратегії виведення нового товару є цінності. У зв'язку з подіями, які відбуваються в Україні, починаючи з 24 лютого 2022 року, світосприйняття багатьох людей змінилося. Це стосується не тільки жителів України, але й всього світу. Мається на увазі цінності щодо своєї безпеки, фінансового стану, патріотизму тощо. Дуже важливим моментом, особливо на Україні, стало підтримка вітчизняного виробника. Це відбувається через декілька причин: по-перше, це найпростіший шлях підтримки економіки власної країни у воєнний час, по-друге, більшість підприємств, які наразі функціонують у державі передають частину доходу в різноманітні фонди підтримки та допомоги, по-третє, в Україні помічається значне підняття патріотичного духу, що створює бажання купляти не закордонну продукцію, а власну по можливості. Я вважаю, що цей фактор компанія “Н&М” може взяти до уваги для свого подальшого позиціонування як в Україні, так і в інших країнах, в яких вона представлена. Мається на увазі, що при випуску нової колекції бренд може створювати індивідуальні рекламні кампанії під кожен країну, які пов'язані з шануванням культури даної місцевості, або, як варіант, випускати спеціалізовані колекції одягу для кожної країни з її національними мотивами або у колаборації з відомими місцевими дизайнерами. На мою думку, таке позиціонування при виведенні нового товару на ринок для світового бренду “Н&М” є доволі

незвичайним, але може мати успіх через новаторство ідеї у сегменті fast-fashion. Таким чином, ідея полягає в тому, що бренд буде випускати колаборацію з відомим дизайнером з країни, в яку ця колекція буде призначена і вона буде лімітованою. Необхідно зазначити, що цей хід не новий для компанії, адже вони кожного сезону випускають спільну продукцію з іншими відомими брендами, а отже, “Н&М” не матиме додаткових збитків на цьому. Іншим важливим кроком є запуск рекламної кампанії з використанням національної символіки, елементів культури тощо, а також акцент саме на підтримці країни, для якої випущена колекція, що бренд поширює це. Я вважаю, що такий хід, особливо після завершення всіх військових дій на території України, може позитивно відобразитись як на самій компанії — як та, котра підтримує національну моду та культурні традиції всіх країн, так і на продажах нових колекцій, адже споживачі хочуть підтримувати власні підприємства та дизайнерів. Але при запровадженні даної ідеї необхідно створити правильну рекламну кампанію, яка і приверне увагу до такої стратегії виходу нових товарів.

Однією з найважливіших частин у стратегії виведення продукту на ринок є реклама та просування даного товару. Адже саме ці інструменти дозволяють споживачам дізнатися про вихід нової продукції, а компанії зацікавити їх у цьому і показати колекцію з найкращих ракурсів. Попередньо проаналізувавши рекламну та маркетингову діяльність бренду “Н&М”, можна виокремити декілька додаткових ідей щодо просування нового продукту як в digital середовищі, так і в офлайн просторі, залучивши нові ринки.

З 2019 року, світ стикнувся з такою масштабною проблемою як Covid-19, що існує й по сьогоднішній день та яка вплинула на спосіб життя та поведінку багатьох людей, в тому числі й на купівельну. Яскравим прикладом змін купівельної поведінки споживача стало користування онлайн платформами, магазинами та іншими сайтами для здійснення будь-яких покупок, починаючи від продуктів, закінчуючи одягом, меблями та іншим. Оскільки наразі пандемія остаточно не закінчилась і споживачі вже звикли до купівель через Інтернет, особливо молодь,

то компаніям, в тому числі “Hennes & Mauritz”, треба приділити більше уваги продажам саме через сайт та соціальні мережі.

Перш за все, на мою думку, бренду “H&M” необхідно розробити нову функцію на власному сайті, яка допоможе споживачу на основі власних уподобань підібрати найбільш відповідний одяг з нової колекції. Наразі на офіційному сайті компанії є кнопка біля кожної продукції, що дозволяє додати її в “Обране”. Згодом клієнт у власному кабінеті може переглядати одяг, аксесуари та взуття, які було додано до “Обраного” аби здійснити покупку пізніше, ніж у момент перегляду веб-сайту. Це доволі зручна та популярна функція на більшості онлайн-платформах для купівлі речей. Моя ж пропозиція полягає у тому, аби вдосконалити дану функцію, шляхом використання штучного інтелекту. Коли споживач додає позиції до своїх “Обраних”, штучний інтелект аналізує товари, що знаходяться в цьому списку на предмет кольорової гами, матеріалів, стилю, сезону, фасону тощо та на основі результатів пропонує клієнту товари з нової колекції, які могли б йому найбільше сподобатись. Таким чином, кожен клієнт матиме змогу ознайомитись з новим асортиментом, навіть не цікавлячись ним цілеспрямовано і, до того ж шанс купівлі цих речей значно підвищується через те, що вони будуть підібрані на основі сформованих уподобань. Аналіз одягу та аксесуарів, які будуть додані до “Обраного”, проводитиметься автоматично та оновлюватиметься одразу після поповнення списку новими товарами. Результати відображатимуться як банер з вже найбільш слушними моделями в особистому кабінеті та на головній сторінці сайту, якщо користувач зайшов до особистого кабінету, а також відправлятись у вигляді e-mail розсилки. Хоча таке нововведення потребує витрат на розробку алгоритмів та впровадження їх на сайт, але, на мою думку, витрати будуть повністю окуплені шляхом підвищення доходу з продажів товарів нової колекції, які, зазвичай, мають ціну вище, ніж інша продукція через свою новизну. Цей спосіб просування є універсальним для всіх сегментів споживачів бренду, адже немає ніяких особливостей, розрахованих на вік, стать тощо. До того ж доцільність використання такого нововведення ще полягає в тому, що споживачу не треба робити додаткових дій на сайті, які могли б бути перешкодою до користування функцією, споживач

лише додає товари до “Обраного” і отримує персоналізовані рекомендації по новому одягу з колекції. Також успіх інновації забезпечений тим, що бренд “Н&М” випускає нові колекції декілька разів у сезон з різними дизайнами та призначеннями, а тому рекомендації можуть постійно оновлюватись і споживач зможе підібрати те, що йому до душі, а також відчутти персоналізовану увагу від компанії.

Загалом компанії “Hennes & Mauritz” необхідно приділити увагу продажам саме через власний інтернет-магазин. Наразі компанія абсолютно більшу частину прибутку отримує через офлайн магазини. Звичайно, це логічно, тому що одяг — та продукція, яку споживач купить з більшою ймовірністю, якщо матиме можливість приміряти на собі. Але розширення потенціалу онлайн продажів значно вплине на прибуток компанії, як мінімум через причину того, що “Н&М” переважно магазин з великою площею, і обійти всі вітрини може бути довго та недоцільно для клієнта, до того ж він може пропустити річ, яка могла б стати йому до вподоби. Онлайн-магазин допомагає структурувати всю продукцію бренду, вибрати товар за категоріями та іншими критеріями, надати споживачу персональні рекомендації й, тим самим збільшити його шанси на купівлю. Просування сайту позитивно вплине і на продажі нових колекцій, адже клієнт, проходячи повз полиці магазину, може не приділити достатньо уваги одягу, що не представлений на манекені, а на сайті є можливість подивитись його на моделі, яка покаже його у найкращому ракурсі. Шляхами просування веб-сайту компанії та збільшення продажів нових колекцій є:

1. Запуск таргетованої реклами з новими моделями одягу в соціальних мережах, яка буде переходити одразу на сайт;
2. Розміщення банерів, які рекламують нову колекцію, з QR-кодом, що веде на обрану модель на сайті, або на головну сторінку бренду;
3. Надання додаткової знижки (до 5%) на нову колекцію при купівлі її через онлайн-магазин “Н&М”;
4. Знижки, які можна отримати лише на веб-сайті;

5. Унікальні позиції з нової колекції, які можна купити лише в онлайн-магазині “H&M”.

Просування сайту не є витратним способом для компанії, адже це потребує лише коригування наявної маркетингової стратегії, але здатний принести їй додатковий дохід та збільшити обізнаність щодо бренду серед споживачів.

Обов’язковою складовою стратегії виведення нового продукту є ознайомлення з ним споживача та стимулювання до купівлі даного товару шляхом активних та масових рекламних кампаній. Я, як споживач та прихильник бренду “H&M” можу сказати, що рідко коли дізнаюся вчасно про виходи нових колекцій від бренду. Так, я бачу рекламу по телебаченню, банери, що висять по місту, але, скоріше за все, вони сповіщають про розпродаж і дуже рідко про нові колекції. Переважно про новинки я дізнаюся, коли заходжу до торговельного центру, де розташований один із магазинів компанії. Тому, вочевидь, можна зробити висновок, що маркетингова політика просування нових товарів бренду “H&M” варта перегляду та коригування. Адже саме нові колекції мають вищу ціну і, як наслідок, маржинальність, ніж інший товар, що, своєю чергою, може принести компанії більше прибутку. Хоча основною цільовою аудиторією компанії є молодь, яку приваблює більш дешевий сегмент та знижки, але грамотне розширення рекламної кампанії на нові колекції здатне привернути увагу й нового покоління, збільшити прибуток від продажів, а також впізнаваність бренду. Отже, по-перше, коли нова колекція ще не вийшла, необхідно запустити таргетовану рекламну кампанію в таких найпопулярніших соціальних мережах як Instagram, YouTube, аби зацікавити споживачів та прогріти їх подальший інтерес на ранній стадії. Це повинні бути фотографії або короткі ролики з новим одягом, які його демонструють, бажано, що підкреслюють унікальність або особливість нових моделей. В центрі креативу напис “Soon”, що перекладається “скоро” з англійської та свідчить про близький вихід нового товару. Нижче основного напису або у кутку розміщений логотип бренду “H&M”. Дана рекламна кампанія розрахована більше на молодий сегмент аудиторії, який проводить багато часу в соціальних мережах і яких необхідно перетворити у потенційних клієнтів саме нової колекції. Наступним

етапом є масове сповіщення всіх споживачів про вихід нової колекції чи окремих товарів. Для цього доцільне застосування одночасно таких інструментів як: таргетована реклама в соціальних мережах Instagram та YouTube, відеоролик на телебаченні, банерна реклама в Google-пошуку, банери у метро та на білбордах у містах, де знаходяться точки продажу “Н&М”, e-mail маркетинг, а також смс-сповіщення для постійних покупців. На мою думку, саме масовість та одночасне використання всіх інструментів зможе привести бажаний результат для продажів нової колекції, а також залучення додаткових продажів до вже наявного товару. Адже коли споживач приходить до магазину, в більшості випадків він не обмежується лише тим, за чим прийшов, а буде дивитися і на інші моделі, що є в продажу. А також, саме одночасне використання даних маркетингових інструментів збільшує шанси на подолання банерної сліпоти, яка наразі є однією з найпопулярніших та найбільших проблем для реклами.

Іншим способом підвищення уваги до нових колекцій за допомогою рекламних кампаній є застосування засад вірусного маркетингу: коли бренд, в цьому випадку “Н&М”, створює контент у власних соціальних мережах, мета якого максимальне поширення серед підписників. Цього можна досягти, наприклад, запуском челенджу, який пов’язаний з одягом нової колекції, створення контенту, що викликає позитивні емоції на кшталт “Я знайомий з цим” та сміх, або інші типу вірусного контенту. Прикладом таких матеріалів є створення декількох креативів, які необхідно опублікувати в Instagram з функцією “Карусель” і з тематикою: “Яке плаття сьогодні ти?”, де в кожній фотографії розміщені завчасно зроблені кумедні фото плаття з нової колекції та підібрані під певну життєву ситуацію. Споживачу захочеться цим поділитись, адже це кумедно і може відображати настрій людини без зайвих слів. Для бренду це додатковий піар та показ нової колекції, а для людини неусвідомлене знайомство з товарами компанії та можливість розважитись. Аби публікація набула достатнього поширення, одразу після виходу необхідно запустити на неї таргетовану рекламу на декілька днів, а якщо контент якісний, то надалі споживач сам почне його поширювати.

ВИСНОВКИ

Процес розробки та впровадження будь-якої стратегії в бізнесі потребує ретельної підготовки та роботи: від аналізу поточного економічного середовища компанії до прогнозування ситуації на декілька років вперед. Такий процес зумовлений важливістю стратегії для кожної частини підприємства, від якого залежить подальше його становище та прибутки.

Першим основним завданням даної кваліфікаційної роботи було провести кваліфікацію поняття “маркетингова стратегія” та “стратегія виведення нового товару” для повного розуміння процесів роботи, пов’язаних із цими термінами, а також для подальшого коректного формування рекомендацій щодо стратегії виведення нового товару на ринок. Маркетингова стратегія являє собою план досягнення саме маркетингових цілей. До її планування входить цільовий ринок, система збуту, організація рекламної діяльності тощо. Щодо поняття “стратегія виведення нового товару”, то, в загальному, його можна надати як план реалізації та поширення нових товарів на цільовий ринок. Існує понад 27 можливих різновидів даного типу стратегії, в залежності від виду продукції, ринку, цілей і т.д., який має власну функцію, мету, етапи реалізації та інше.

Для формування стратегій виведення нового товару на ринок існує шість основних та універсальних етапів, яких необхідно дотримуватись не залежно від виду обраної стратегії. Вони полягають у: аналізі фундаментальних особливостей та поточного стану ринку, системи дистрибуції, системи споживачів, визначені точок входу та стратегії входження. Кожен з етапів потребує ґрунтового та детального опрацювання, адже нестача інформації хоч в одному з них може призвести до хибної загальної стратегії.

Для більш детального дослідження та аналізу стратегії виведення нового товару на ринку текстильної промисловості було обрано міжнародний бренд одягу в сегменті мас-маркет “Н&М”. Це другий за величиною глобальний ритейлер одягу, історія якого бере початок з середини 20-го століття. Наразі магазини компанії розташовані по всьому світу у більш ніж 70 країнах. Особливістю бренду

є відсутність власних виробничих площ та нерухомості. Все береться в оренду та “на аутсорс”. Головною концепцією “Н&М” є доступність, висока якість товарів, низькі ціни та завжди актуальний асортимент. Ці ж аспекти являються і конкурентними перевагами. Основною цільовою аудиторією є молодь 19-27 років, але чоловіки та жінки від 16 до 43 років також є значним сегментом.

Наступною частиною кваліфікаційної роботи є дослідження асортименту бренду “Н&М” та виокремлення найбільш привабливого сегменту. Компанія має 12 власних лінійок одягу різноманітного призначення та класифікації. Загалом переважна більшість товару є у базовому та спортивному стилі. Жіночий, чоловічий та дитячий асортимент є максимально розширеним та покриває всі можливі варіації одягу: від головних уборів до взуття та аксесуарів. Для дослідження привабливості продукції був застосований інструмент “Матриця General Electric/McKinsey”, де товари оцінювались за сімома критеріями конкурентоспроможності та десятьма критеріями привабливості. Дані для дослідження були взяті з офіційних джерел компанії та загального зібраного аналізу ринку. Матриця “General Electric/McKinsey” показала, що найсильнішим конкурентоспроможним сектором є одяг преміум якості. А отже, саме фактор якості формує фундамент побудови стратегії виведення нового товару з урахуванням акценту на цей аспект.

При подальшому дослідженні бренду “Н&М” було виявлено такі безпосередні чинники, що формують стратегію виведення нового товару компанії: чіткі переваги нової продукції для споживача, фактор унікальності нового товару, чітко сформульована цільова аудиторія для нової продукції, формування власної позиції в компанії, дослідження психологічного фактора впливу на купівлю нової продукції та втілення цього в рекламній кампанії, а також аналіз наявної цінової стратегії.

На основі всіх зібраних даних, проведених аналізів та власних спостережень, було виокремлено рекомендації та пропозиції, які можуть покращити наявну та майбутню стратегію виведення нового товару на ринок бренду “Н&М” як в Україні, так і в інших країнах, де він представлений. Всі ідеї були структуровані у трьох

напрямках: загальні рекомендації до стратегії виведення, позиціювання нової продукції та її просування. До першої частини відносяться такі ідеї як застосування нішевої стратегії для певного асортименту компанії, більш детальне дослідження попиту шляхом опитувань власних споживачів та акцент на універсальності виготовленого одягу. До аспектів позиціювання нової продукції відносяться впровадження акценту в рекламних кампаніях на різноманітті, екологічності та якості асортименту. Щодо пропозицій з просування нового товару, то тут можна визначити розширення продажів через онлайн-магазин компанії, створення певного унікального функціонала на сайті, а також виготовлення та просування неповторних колекцій для кожного регіону. Всі вищезгадані рекомендації та пропозиції направлені на збільшення частки компанії на ринку, її прибутку, а також покращення впізнаваності бренду серед споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник (1970—1980) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sum.in.ua>.
2. Бутенко Н. В. Види маркетингових стратегій, їх класифікація / Н. В. Бутенко // Маркетинг / Н. В. Бутенко., 2006.
3. Бутенко Н. В. Види нового товару. Процес створення нового товару. / Н. В. Бутенко // Основи маркетингу / Н. В. Бутенко.
4. Виведення нового продукту на ринок: визначення стратегії [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/vyvod-novogo-produkta-na-rynok-opredelenie-strategii>.
5. Вівчар О. І. Ефективність використання маркетингових стратегій / О. І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2(31) – С. 166–173.
6. Гіганти fast-fashion: подібності та відмінності стратегій H&M і Zara Джерело: <https://rau.ua/analitika/fast-fashion-h-m-i-zara/> [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/analitika/fast-fashion-h-m-i-zara/>.
7. Динаміка узагальнених показників розвитку виробництва, зовнішньої торгівлі та середньої заробітної плати у легкій промисловості у 2020 році [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukrlegprom.org/ua/news/infografika-rozvytku-sektoru-u-2020-roczni/>.
8. Домашева Є. А. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок [Електронний ресурс] / Домашева Є. А., Зозульов О. В. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – Електронні текстові дані – 2017. – Вип. 11.
9. Дятловская И. «Мосты в будущее»/ &Стратегии 2005, №5.
10. Економічна енциклопедія: У 3т. / Ред.кол. С. В. Мочерний (відп. Ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – Т.2. – 848 с.
11. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. – К.:Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.

12. Зозульов О. В. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРУ НА РИНОК / О. В. Зозульов, Є. А. Домашева. // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2017. – №11.
13. Історія бренду "H&M" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://tom6.ru/istoriya-brendov-odezhdy/istoriya-brenda-hm/>.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. – Пер. с англ. – СПб.: АО “КОРУНА”, АОЗТ “ЛИТЕРА ПЛЮС”, 1994. – 699 с
15. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2004. – № 499. – С. 72 – 78.
16. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж. – Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.
17. Легка промисловість України та світу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://geografiamozil2.jimdofree.com/головна/легка-промисловість-україна-та-світу-художні-промисли/>.
18. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу / М. Мак-. Дональд. – СПб. Санк-Петербург, 2000. – 276 с.
19. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник. // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: "Економічні науки". – 2010. – №4. – С. 213–219.
20. Новини H&M [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www2.hm.com/ru_ru/life/culture/inside-h-m/good-news-x-h-m.html.
21. Одягнути світ: попит на товари Made in Ukraine підштовхнув “модну” галузь до розвитку [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://bakertilly.ua/news/id38611>.
22. Офіційний сайт "H&M" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www2.hm.com/en_gb/index.html.
23. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон. – Пер. с англ. – М.: ЗАЩ “Издательство БИНОМ”, 1998.

- 24.Разумов Д. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] / Дмитро Разумов. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskiy-marketing/>.
- 25.Розробка і виведення на ринок нового товару [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ua-referat.com/Розробка_і_виведення_на_ринок_нового_товару.
- 26.Стратегія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sum.in.ua/s/strateghiya>.
- 27.Стратегія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.wiktionary.org/wiki/стратегия>.
- 28.Стратегія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>.
- 29.Телєтов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телєтов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
- 30.Bestsellers [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www2.hm.com/en_gb/ladies/seasonal-trending/best-sellers.html.
- 31.H&M (Hennes & Mauritz) Mission and Vision Statements Analysis [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mission-statement.com/hm/>.
- 32.H&M [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/H%26M>.
- 33.H&M [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nothingtowear.com.ua/shopping/hm/>.
- 34.H&M Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/16924-h-and-m.html>.
- 35.H&M Marketing Strategy | How H&M Became the Second-Largest Clothing Retailer [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://startuptalky.com/h-m-marketing-strategy/>.
- 36.H&M SWOT Analysis [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.edrawmind.com/article/hm-swot-analysis.html>.

37. Meet bottle2fashion [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
https://www2.hm.com/en_us/sustainability-at-hm/our-work/the-latest/4005a-meet-bottle2fashion.html.
38. Sharing is always in season [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
https://www2.hm.com/en_us/sustainability-at-hm/our-work/the-latest/6204-sharing-is-always-in-season.html.
39. The future looks circular [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
https://www2.hm.com/en_us/sustainability-at-hm/our-work/the-latest/2094-the-future-is-circular.html.
40. Woman H&M [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
https://www2.hm.com/en_gb/ladies/shop-by-product/view-all.html?sort=descPrice&image-size=small&image=model&offset=0&page-size=36.