

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Súčasná prax marketingovej komunikácie
spoločnosti Inditex**

2020

Silvia Kušniráková



**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra marketingových komunikací

Program Kreativní marketing a komunikace

Specializace Management v kreativním průmyslu

**Súčasná prax marketingovej komunikácie
spoločnosti Inditex**

Autor: Silvia Kušniráková

Vedoucí práce: Mgr. Ondřej Novák

2020

Prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu spracovala samostatne a že som uviedla všetky použité pramene a literatúru, z ktorých som čerpala. Súhlasím s tým, aby bola práca prístupná verejnosti pre účely štúdia a výskumu.

V Prahe dňa.....

Podpis autora:

Pod'akovanie

V tejto časti by som sa chcela poďakovať vedúcemu práce Mgr. Ondřejovi Novákovi za jeho cenné rady, ochotu a odbornú spoluprácu pri písaní tejto bakalárskej práce. Pod'akovanie patrí aj kolegovi Marcelovi Benovi a celej mojej rodine za ich podporovanie počas celého štúdia.

Abstrakt, Kľúčové slová

Na začiatku mojej bakalárskej práce sa zameriam na vysvetlenie základných teoretických východísk pre predstavenie hlavnej témy, a to objasnením pojmov: marketingová komunikácia a jej role, definícia marketingu, marketingový mix, osobné a neosobné nástroje marketingovej komunikácie a stanovenie marketingových cieľov.

Cieľom mojej práce je navrhnúť možné spôsoby zlepšenia marketingovej komunikácie za účelom dosiahnutia lepších strategických výsledkov na základe analýzy komunikačných aktivít a praxe marketingovej komunikácie a ďalších strategických analýz.

Metodikou výskumu danej problematiky je súbor strategických analýz. Rozhodla som sa pre rozbor vonkajšieho prostredia spoločnosti a to za pomoci PESTEL analýzy. Detailne sa budem venovať konkurenčnému prostrediu, situácii na trhu, politickým, ekonomickým, spoločenským a technologickým faktorom. Súčasťou výskumu sú aj analýzy vnútorného prostredia spoločnosti a to Swot analýza a Porterova analýza piatich síl.

Za hlavný prínos svojej práce považujem logické uchopenie problematiky v nasledujúcich krokoch: nájdenie hlavných a sekundárnych strategických nedostatkov marketingových komunikačných aktivít spoločnosti Inditex, navrhnutie riešení týchto nedostatkov a predstavenie spôsobov zlepšenia, zdôraznenie silných stránok komunikačnej stratégie a významu udržiavania a rozvoja obchodných marketingových aktivít.

Kľúčové slová:

Inditex, Zara, marketingová komunikácia, fast fashion, maloobchodný trh, reklama, móda, odevný priemysel, spotrebitelia, Swot analýza, Porterova analýza, PESTEL analýza

Abstract, Keywords

In the beginning of my thesis I will focus on explanation of the basic theoretical background to introduce the main topic by clarifying the terms: marketing communication and its role, definition of marketing, marketing mix, personal and impersonal tools of marketing communication and determination of the marketing goals.

The aim of my work is to suggest possible ways of improving marketing communication and achieving better strategic results based on the analysis of communication activities, marketing communication practice and other strategic analyses.

The methodology of research on a chosen topic is a set of strategic analyzes. I decided to analyse the external environment of the company with the help of PESTEL analysis. I will deal in detail with the competitive environment, the market situation, political, economic, social and technological factors. The research also includes analyzes of the company's internal environment, namely Swot analysis and Porter's analysis of five forces.

I consider the main contribution of my work to be a logical grasp of the following issues: finding the main and secondary strategic deficiencies of the Inditex marketing communication activities, proposing solutions to these deficiencies and presenting ways to improve, highlighting the strengths of the communication strategy and the importance of maintaining and developing business marketing activities.

Keywords:

Inditex, Zara, marketing communication, fast fashion, retail market, advertising, fashion, clothing industry, consumers, Swot analysis, Porter 's analysis, Pestel analysis

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA A JEJ ROLE.....	9
2.1	REAKCIA SPOTREBITELA NA MARKETINGOVÚ KOMUNIKÁCIU	10
2.1.1	<i>Ciele marketingovej komunikácie v rámci modelu AIDA/DAGMAR.....</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Rozhodovací proces pri nákupe.....</i>	<i>14</i>
3	NÁSTROJE MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE.....	14
3.1	NEOSOBNÉ KOMUNIKAČNÉ NÁSTROJE.....	14
3.1.1	<i>Podpora predaja.....</i>	<i>16</i>
3.1.2	<i>Eventy a zážitky</i>	<i>17</i>
3.1.3	<i>Public relations a záujem verejnosti.....</i>	<i>18</i>
3.1.4	<i>Interaktívny marketing.....</i>	<i>19</i>
3.2	NÁSTROJE OSOBNEJ KOMUNIKÁCIE	19
3.2.1	<i>Direct marketing.....</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Word of mouth marketing</i>	<i>21</i>
3.2.3	<i>Osobný predaj</i>	<i>21</i>
4	INDITEX.....	22
4.1	HISTÓRIA	22
4.2	SÚČASNOSŤ.....	24
4.3	OBCHODNÝ MODEL	25
5	KONKURENCIA	27
6	STRATEGICKÉ ANALÝZY - PESTEL.....	28
6.1	POLITICKÉ FAKTORY	28
6.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	29
6.2.1	<i>Rast a spotreba.....</i>	<i>29</i>
6.2.2	<i>Cena bavlny.....</i>	<i>29</i>
6.2.3	<i>Platy zamestnancov</i>	<i>30</i>

6.3	SPOLOČENSKÉ FAKTORY	30
6.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	31
7	STRATEGICKÉ ANALÝZY - PORTEROV MODEL PIATICH SÍL	32
7.1	HROZBA VSTUPU NOVÝCH ÚČASTNÍKOV NA TRH	33
7.2	VYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV.....	34
7.3	HROZBA NAHRADENIA PRODUKTOV / SLUŽIEB.....	35
7.4	VYJEDNÁVACIA SILA KUPUJÚCICH.....	36
7.5	RIVALITA V PRIEMYSLE.....	36
8	STRATEGICKÉ ANALÝZY - SWOT.....	38
8.1	SWOT ANALÝZA ZNAČKY ZARA	39
8.1.1	<i>Silné stránky:</i>	39
8.1.2	<i>Slabé stránky</i>	41
8.1.3	<i>Príležitosti</i>	42
8.1.4	<i>Hrozby</i>	43
9	STRATEGICKÉ ANALÝZY – ZNAČKA ZARA V RÁMCI SPOLOČNOSTI INDITEX	45
9.1	WEBOVÁ STRÁNKA A MOBILNÁ APLIKÁCIA.....	45
9.2	SOCIÁLNE SIETE	47
9.3	ORIENTÁCIA NA ZÁKAZNÍKA.....	47
9.4	ZARA NA ČESKOM TRHU.....	48
10	ZHRNUTIE STRATEGICKÝCH ANALÝZ	49
11	ZÁVER.....	50
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	51

1 Úvod

Odevný priemysel sa v rámci posledných niekoľko desaťročí výrazne rozvinul nielen použitými technológiami ale aj sociálnym dopadom výrobkov. Odevy, ktoré boli v minulosti považované za luxusný tovar, sú v súčasnosti vnímané ako bežný tovar a nakupujú ich takmer všetky sociálne vrstvy spoločnosti. Medzi faktory, ktoré môžeme považovať za spúšťače rastúceho dopytu po oblečení sú predovšetkým neustále nízke ceny, ale i počet cieľových trhov a presun výrobných závodov do rozvojových krajín.

Spotrebitelia si v rámci výberu vhodného odevu začínajú taktiež viac začínajú viac uvedomovať módné a sociálne trendy, teda nielen štýlu, ale aj kvality a ceny s ňou spojené. Vzhľadom k týmto faktorom je pre odevný priemysel čoraz ťažšie a ťažšie vyniknúť spomedzi mnohých módných domov produkujúcim tzv. fast fashion. Práve preto je dôležité využívať všetky legitímne nástroje podporujúce konkurenčnú výhodu a vytvárať hodnotu pre svoj produkt napríklad i pomocou úspešne preverených marketingových nástrojov. Na reklamu vynakladá mnoho odevných spoločností značné finančné prostriedky ako na základných spôsobpropagácie značky, a to najmä na uvedenie nového produktu na trh alebo na udržanie konkurencieschopnosti na trhu.

Tému mojej bakalárskej práce, ktorou je skúmanie marketingovej stratégie spoločnosti Inditex som si vybrala z dôvodu netradičného prístupu tejto spoločnosti k danej problematike. Inditex je z hľadiska predaja, ziskov a dodacej lehoty, jednou z popredných svetových odevných spoločností. Napriek tomuto úspechu spoločnosť Inditex tvrdí, že nemá tradičné marketingové oddelenie a investuje minimálne náklady do reklamy. Na zachovanie svojej udržateľnej konkurenčnej výhody v maloobchodnom odevnom priemysle Inditex namiesto toho využíva stratégiu orientácie na trh. V prípade značky Zara, sa používa nielen ako najdôležitejšia stratégia na získanie konkurenčnej výhody, ale aj ako stratégia značky. Moja bakalárska práca bude skúmať, či jej stratégia orientácie na trh úspešne funguje, a či funguje aj ako reklama pri zvyšovaní povedomia o značke.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch hlavných častí. Prvá, teoretická časť je tvorená kapitolami, ktoré predstavujú čitateľovi základné pojmy týkajúce sa marketingového odboru na základe literárnych zdrojov, a to najmä publikácií jednej z najväčších autorít vo svete marketingu Philipa Kotlera, Marketing Management. Praktická časť tvorená nadchádzajúcimi

kapitolami sa venuje strategickým analýzám samotnej spoločnosti Inditex na základe internetových zdrojov a vlastného stanoviska.

Teoretická časť je zložená z podkapitol, ktoré jasne rozlišujú pojmy ako marketingová komunikácia a jej role, definícia marketingu, marketingový mix, osobné a neosobné nástroje marketingovej komunikácie a stanovenie marketingových cieľov. Zároveň definujú podstatu, znaky, a definície marketingu nevyhnutné pre ďalšie pochopenie textu.

Praktická časť mojej bakalárskej práce obsahuje výskum na základe viacerých strategických analýz. V tejto časti som analyzovala spoločnosť na základe Swot analýzy, PESTEL analýzy a Porterovej analýzy piatich síl. Nachádza sa tu aj predstavenie a načrtnutie histórie samotnej spoločnosti, je analyzovaná súčasná marketingová komunikačná stratégia a jej konkurenčné prostredie.

V závere bakalárskej práce je syntéza poznatkov zo všetkých praktizovaných strategických analýz a sú predložené návrhy a vylepšenia úspešnej marketingovej stratégie spoločnosti Inditex.

2 Marketingová komunikácia a jej role

Kotler a kol., (2012, 776)¹ definuje marketingovú komunikáciu ako prostriedok, ktorým sa firmy snažia informovať, presviedčať a pripomínať zákazníkom - priamo alebo nepriamo. Marketingová komunikácia sa porovnáva aj s hlasom spoločnosti a jej značiek a hovorí sa, že sú to spôsoby ako môže spoločnosť nadviazať dialóg a budovať vzťahy so zákazníkmi.

Marketingová komunikácia je jedným z prvkov podnikového marketingového mixu, a teda aktivít používaných na vytváranie, komunikáciu a poskytovanie hodnoty pre zákazníka (Kotler a kol., 2012, 973)². Pôvodný model marketingového mixu, ktorý navrhol E. Jerome McCarthy, zahŕňal štyri prvky: product, price, place a promotion. Obrázok 1 ukazuje pozíciu marketingovej komunikácie v rámci podnikového marketingového mixu. Keď firma určí

¹ Kotler a kol., 2012, s. 776

² Kotler a kol., 2012, s. 973

Obrázok 1: Marketingový mix



Zdroj: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/marketing-mix-introduction/>

produkt, cenu a distribúciu, je pripravená naplánovať svoju marketingovú komunikáciu. (Arens. 2011, 219).³

Konkrétne ciele marketingovej komunikácie stanovujú obchodníci a zvyčajne sa odvolávajú na to, ako by komunikácia mala ovplyvniť myseľ cieľovej skupiny (Smith a Zook 2011, 234)⁴. Podrobnejšia diskusia o cieľoch marketingovej komunikácie je uvedená v kapitole 2.1.1. Na dosiahnutie požadovaného dopadu majú marketéri k dispozícii rôzne nástroje, o ktorých sa hovorí v kapitole 3.

2.1 Reakcia spotrebiteľa na marketingovú komunikáciu

Táto kapitola predstavuje teórie týkajúce sa reakcie spotrebiteľa na marketingovú komunikáciu.

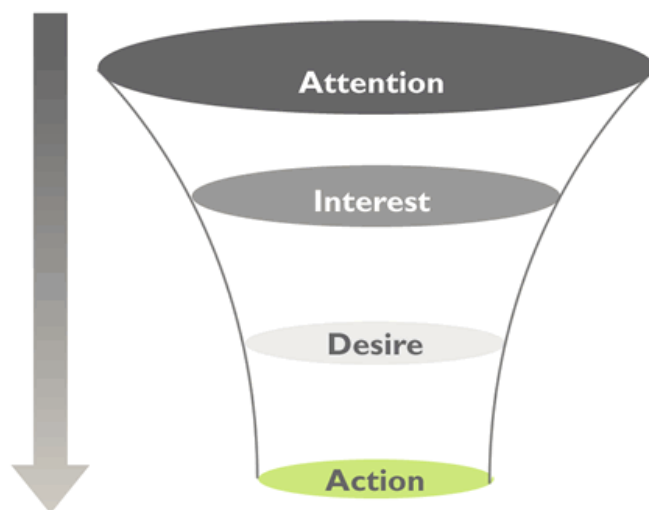
³ Arens. 2011, s. 219

⁴ Smith a Zook 2011, s. 234

2.1.1 Ciele marketingovej komunikácie v rámci modelu AIDA/DAGMAR

Existuje niekoľko klasických modelov, ktoré opisujú sériu mentálnych štádií medzi bodom nevedomosti o produkte a konečným nákupom. Tieto modely zahŕňajú kognitívne, afektívne a behaviorálne štádiá. Účelom marketingovej komunikácie je viesť zákazníkov v týchto fázach, preto modely pomáhajú stanoviť komunikačné ciele v závislosti od toho, aká reakcia je potrebná (Smith a Zook 2011)⁵.

Obrázok 2: Model AIDA



Zdroj: <https://blog.triad.sk/marketingovy-slovník/co-je-aida/>

Model AIDA poskytuje užitočný pohľad na marketingovú komunikáciu v prípade, že sa zákazník intenzívne zapája do ponuky na trhu a aktívne sa podieľa na vyhľadávaní a hodnotení informácií, trávi viac času premýšľaním a vynakladá úsilie pred vykonaním skutočného rozhodnutia o kúpe. Pozostáva zo štyroch štádií a to: Attention – Pozornosť, Interest – Záujem, Desire – Túžba, Action – Akcia.

Model sa zvyčajne kritizuje za jeho lineárnu formu, čo nemusí byť nevyhnutne každý prípad. Spotrebiteľ môže napríklad najskôr kúpiť výrobok a potom si vytvoriť postoj. Podobne

⁵ Smith a Zook 2011, s. 235

sa môže napríklad dopočuť o produkte a hneď mu dať prednosť (Blythe 2006, 6)⁶. Vyššie uvedený model však môže pomôcť stanoviť konkrétne komunikačné ciele a vybrať vhodné komunikačné metódy. Ciele marketingovej komunikácie podľa Kotlera a kol., (2012)⁷ predstavujú štyri levely, ktoré možno stanoviť na ktorejkoľvek úrovni modelu: potreba, povedomie o značke, postoj k značke a rozhodnutie o kúpe produktu. Pelsmacker a kol., (2013, 156)⁸ vysvetľujú ciele marketingovej komunikácie pomocou modelu DAGMAR. Model DAGMAR predstavuje Definovanie reklamných cieľov na meranie výsledkov reklamy. Tento model obsahuje ciele v nasledujúcich oblastiach: potreba trhového segmentu, povedomie o značke, znalosť značky, postoj k značke, zámer nakupovať, sprostredkovateľ nákupu, nákup, satisfakcia a vernosť značke. Tabuľka 1 sumarizuje hlavné charakteristiky cieľov v rôznych kategóriách prezentovaných Kotlerom a kol., (2012) a Pelsmacker a kol., (2013).

Tabuľka 1: Charakteristika komunikačných cieľov v rôznych kategóriách

Kategória	Opis a príklady
Potreba trhového segmentu	<ul style="list-style-type: none"> • vytváranie dojmu u zákazníka, že niečo potrebuje • pripomínanie existencie zriedkavo používaného segmentu produktov • nevyhnutnosť pre inovatívne výrobky (potreba elektrických automobilov)
Povedomie o značke	<ul style="list-style-type: none"> • ovplyvňovanie schopnosti zákazníka rozpoznať a vybaviť si značku • rozpoznanie značky je dôležité pri nakupovaní v kamennej predajni

⁶ Blythe 2006, s. 6

⁷ Kotler a kol., 2012, s. 779

⁸ Pelsmacker a kol., 2013, s. 156

Kategória	Opis a príklady
	<ul style="list-style-type: none"> • vybavenie si značky je dôležité, keď sa rozhodnutie o nákupe deje na inom mieste ako v obchode
Znalosť značky	<ul style="list-style-type: none"> • informovanie zákazníkov o hlavných vlastnostiach a benefitoch značky • komunikovanie výhod oproti konkurenčným značkám
Postoj k značke	<ul style="list-style-type: none"> • znamená schopnosť značky uspokojiť potreby zákazníka • presvedčovanie zákazníkov, aby prikladali dôležitosť atribútom, v ktorých značka vyniká
Zámer nakupovať	<ul style="list-style-type: none"> • týka sa osobných zámerov zákazníka na kúpu značky
Sprostredkovateľ nákupu	<ul style="list-style-type: none"> • komunikáciou by sa mali minimalizovať možné obavy
Nákup	<ul style="list-style-type: none"> • uľahčenie predaja spôsobom komunikácie (cieľ väčšiny reklamných kampaní a priameho marketingu)
Satisfakcia	<ul style="list-style-type: none"> • cieľom tejto kategórie je dosahovať word-of-mouth • uistenie zákazníkov o správnosti ich nákupu
Vernosť	<ul style="list-style-type: none"> • dosiahnutie mentálneho záväzku medzi spotrebiteľom a značkou • povzbudzovanie zákazníkov, aby používali značku častejšie

2.1.2 Rozhodovací proces pri nákupe

Stratégia marketingovej komunikácie predstavuje všetky snahy o komunikáciu s cieľovou skupinou a členmi cieľovej skupiny (Kotler a kol., 2012, 955)⁹. Smith a Zook (2011, 90)¹⁰ uvádzajú: „Prvým krokom pri formulovaní marketingovej komunikačnej stratégie je identifikácia, analýza a nakoniec pochopenie cieľového trhu a jeho nákupného správania.

3 Nástroje marketingovej komunikácie

Marketingový komunikačný mix sa týka rôznych nástrojov dostupných na implementáciu komunikačných funkcií. Klasifikácia nástrojov marketingovej komunikácie sa líši v rôznych zdrojoch. Blythe (2006, 40)¹¹ uvádza, že každý nástroj je možné ďalej rozdeliť, zoznam nie je kompletný a prvky sa môžu prekrývať s ostatnými zložkami marketingového mixu, ako je distribúcia. Kotler a kol., (2012, 777)¹² predstavuje mix marketingovej komunikácie ako kombináciu nasledujúcich spôsobov komunikácie: reklama, podpora predaja, udalosti a skúsenosti, public relations a publicita, priamy marketing, interaktívny marketing, ústny marketing a osobný predaj. Tieto nástroje je možné zoskupiť do neosobných a osobných aktivít. Kotler a kol., (2012) poskytuje explicitné vysvetlenie každého komunikačného nástroja a uvádza užitočné príklady, preto sa ďalší opis nástrojov marketingovej komunikácie bude zakladať na klasifikácii spôsobov komunikácie uvedených v uvedenej literatúre.

3.1 Neosobné komunikačné nástroje

Neosobné komunikačné nástroje sú zamerané na komunikáciu s viac ako jednou osobou a vykonávajú sa prostredníctvom určitého média. Táto skupina zahŕňa reklamu, podporu predaja, eventy, zážitky, PR a verejný záujem. V tomto odseku sa diskutuje o interaktívnom marketingu, hoci v niektorých prípadoch má tento nástroj vlastnosti osobnej komunikácie.

⁹ Kotler a kol., 2012, s. 955

¹⁰ Smith a Zook 2011, s. 90

¹¹ Blythe 2006, s. 40

¹² Kotler a kol., 2012, s. 777

Reklama je akákoľvek platená forma neosobnej prezentácie a komunikácie trhových ponúk identifikovaným sponzorom (Kotler a kol., 2012, 810)¹³. Jej obvyklým cieľom je informovať, presvedčiť a pripomenúť zákazníkom konkrétne produkty a služby (Arens a kol., 2011, 220).¹⁴ Kotler a kol., (2012) dodávajú, že cieľom reklamy je udržanie si zákazníka po uskutočnení predaja. Niektoré nástroje reklamy sú: noviny, rozhlas, televízia, tlačené reklamy, brožúry, plagáty, letáky a billboardy. Mediálni plánovači by sa mali rozhodnúť po zohľadnení mediálnych zvyklostí zákazníkov, charakteristík produktu a nákladov. Napríklad televízia ako médium kombinuje obraz aj zvuk, má vysoký dosah, reklamy sa môžu opakovať a môžu zobrazovať výrobok priamo pri použití. Súčasne má ale televízna reklama vysoké náklady, nedostatok selektivity, sledovatelia majú tendenciu prepínať kanály alebo opustiť miestnosť počas komerčnej prestávky.

Printové médiá, ako napríklad časopisy, umožňujú segmentáciu, sú dôveryhodné a majú tendenciu uchovávať sa dlhšiu dobu, napríklad v čakárňach, ale nevýhodou je že, reklamy sú statické (Blythe 2006)¹⁵. Reklama v novinách má vysokú dôveryhodnosť, veľmi dobre pokrýva miestny trh a je široko akceptovaná, ale nevýhodou je, že má krátke trvanie (Kotler a kol., 2012, 818)¹⁶.

Outdoor reklama umožňuje rýchlu a častú komunikáciu stručného marketingového zdelenia v miestnom jazyku veľkému publiku. Prenáša zdelenie nepretržite a bez prerušenia za primeranú cenu. (Arens a kol., 2011, 564)¹⁷. Napriek tomu Blythe (2006) spomína také nevýhody, ako je obmedzená kapacita, náročnosť segmentácie a rozptýlenie v dôsledku dopravy, hluku a iných faktorov, kvôli ktorým môžu jednotlivci menej vnímať reklamu.

Kotler a kol., (2012) hovorí, že väčšina reklamných nástrojov umožňuje marketérom opakovať zdelenie viackrát. Smith a Zook (2011, 308)¹⁸ dospeli k záveru, že reklama

¹³ Kotler a kol., 2012, s. 810

¹⁴ Arens a kol., 2011, s. 220

¹⁵ Blythe 2006, s. 230

¹⁶ Kotler a kol., 2012, s. 818

¹⁷ Arens a kol., 2011, s. 564

¹⁸ Smith a Zook 2011, s. 308

umožňuje rýchle doručenie zdelenia veľkému publiku, pomáha zacieliť takzvané niche publikum a zdelenie možno ovládať. Zdôrazňujú, že reklama je užitočná na vytváranie povedomia, preferencie a ubezpečenia. Zároveň však môže byť reklama nákladná, je menej interaktívna a zdelenie sa nedá vždy prispôbiť.

3.1.1 Podpora predaja

Podpora predaja je široká škála činností určených na zabezpečenie krátkodobého zvýšenia predaja; môžu byť zamerané na maloobchodníkov, spotrebiteľov a veľkoobchodníkov so zámerom dosiahnuť ďalší stimul na kúpu konkrétneho výrobku (Blythe 2006, 236).¹⁹

Príklady nástrojov na podporu predaja, ktoré vysvetľuje Kotler a kol., (2012) sú: vzorky produktov, kupóny, ponuky na vrátenie peňazí (pre spotrebiteľov), reklamné zľavy (určené pre členov distribučných kanálov), obchodné veľtrhy a predajné súťaže (na podporu podnikania). Konkrétne ciele týchto nástrojov sa líšia a medzi ne patria: stimulácia spotrebiteľských procesov, odmeňovanie verných zákazníkov a zvýšenie miery spätného nákupu. Podpora predaja môže byť zameraná na motivovanie maloobchodníkov k nákupu nových položiek, dosahovanie vyšších úrovní zásobovania alebo na získavanie lepšieho prístupu výrobcov k novým maloobchodným kanálom. Nové spoločnosti pôsobiace v oblasti podnikania B2B sa môžu tiež zamerať na prilákanie cieľovej skupiny prostredníctvom podpory predaja.

Na záver možno povedať, že podpora predaja má jedinečné vlastnosti: získava pozornosť zákazníka, čím ho môže viesť k produktu a zahŕňa určité stimuly, ktoré zákazníkovi prinášajú hodnotu a vyzývajú ho k okamžitému nákupu (Kotler a kol., 2012, 797)²⁰. Smith a Zook (2011, 376)²¹ tvrdia, že podpora predaja pomáha obchod uzavrieť, udržiavať vzťahy s existujúcimi zákazníkmi a podporovať značku. Nevýhody podpory predaja spočívajú v tom, že na ich komunikáciu sú potrebné ďalšie nástroje; v niektorých prípadoch môžu poškodiť značku a ich implementácia môže byť finančne nákladná.

¹⁹ Blythe 2006, s. 236

²⁰ Kotler a kol., 2012, s. 797

²¹ Smith a Zook 2011, s. 376

3.1.2 Eventy a zážitky

Eventy a zážitky sú aktivity a programy sponzorované spoločnosťou, ktoré majú za cieľ vytvárať špeciálne interakcie súvisiace so značkou (Kotler a kol., 2012, 777)²². Arens a kol., (2011) vysvetľujú definíciu sponzorstva na príklade sponzorstva spoločnosti IEG (1996): „Sponzoring je finančná alebo nefinančná pomoc smerovaná konkrétnej organizačnej jednotke (ktorou môže byť šport, zábava, neziskové podujatie alebo organizácia) výmenou za využitie jej komerčného potenciálu“.

Existuje niekoľko kategórií sponzorstva a podľa správy IEG Sponsorship (2020)²³ sú najväčšie kategórie v Severnej Amerike: šport (69%), zábava (10%) a materiálne veci (9%). Sponzorované športové podujatie môže spoločnosť prepojiť s miestnou komunitou, ktorá hostí podujatie, alebo s regionálnym, národným alebo medzinárodným publikom. Príkladom sponzorovania zábavným podujatím sú koncertné zájazdy, atrakcie a zábavné parky. Kotler a kol., (2012) tiež spomína zážitky ako pozývanie zákazníkov a klientov do ich tovární, sídiel a korporátnych múzeí. Dôvod marketingu je vzťah medzi spoločnosťou a zdelením o ktorom chce spoločnosť hovoriť na trhu (IEG 2014). Príkladom je propagácia získavania finančných prostriedkov, keď sa výťažok z konkrétneho produktu daruje neziskovej organizácii. Zahŕňa tiež také činnosti, ako je sponzorovanie charitatívnych podujatí, organizovanie kurzov pre staršiu generáciu a sponzorovanie iných neziskových podujatí.

Arens a kol., (2011) hovorí, že podnik si môže kúpiť existujúci event alebo si vytvoriť svoj vlastný. Podľa autorov je však ešte dôležitejšie, aby sa sponzor a event k sebe hodili. Hlavným prínosom sponzoringu je to, že ho verejnosť schvaľuje a okrem toho má schopnosť zahrnúť zainteresované strany (Arens a kol., 2011, 649)²⁴. Sponzoring môže byť nákladovo efektívny z hľadiska oslovenia konkrétnej cieľovej skupiny a môže dosiahnuť mnoho cieľov vrátane zvýšeného povedomia o značke, zlepšenia imidžu spoločnosti a zlepšenia vzťahov (Smith a Zook 2011, 349)²⁵. Kotler a kol., (2012) dodávajú, že sponzorstvo vytvára alebo

²² Kotler a kol., 2012, s. 777

²³ IEG Sponsorship , 2020

²⁴ Arens a kol., 2011, s. 649

²⁵ Smith a Zook 2011, s. 349

posilňuje kľúčové združenia značiek, zlepšuje povest' spoločnosti a vyvoláva emócie v zákazníkoch. Niekedy však sponzorstvo môže byť nákladné, najmä ak je exkluzívne. V prípade co-sponzoringu môže byť ťažké oznámiť marketingové zdelenie jednej konkrétnej značky. V záujme zvýšenia pozitívnych dopadov sponzorstva by sa mala skúmať cieľová skupina, mali by sa stanoviť jasné ciele a až na základe toho, by sa mali vyhodnotiť a vybrať vhodné typy sponzoringu. (Smith a Zook 2011).

3.1.3 Public relations a záujem verejnosti

„Public relations sú funkcie manažmentu, ktoré sa zameriavajú na vzťahy a komunikáciu, ktorú majú jednotlivci a organizácie s inými skupinami (nazývanými verejnosť) za účelom vytvorenia vzájomného dobrého mena“ (Arens a kol., 2011, 635).²⁶ Pojem verejnosť sa týka zainteresovaných strán a ako vyplýva z definície, cieľom vzťahov s verejnosťou je rozvoj a udržiavanie dobrej povesti spoločnosti pred verejnosťou. Komunikácia s verejnosťou oslovuje publikum vo forme recenzií, spravodajských článkov alebo rozhovorov. Keďže publikum prijíma takéto správy skôr od média ako od spoločnosti, majú média väčšiu dôveryhodnosť (Arens a kol., 2011).

Niektoré marketingové nástroje public relations spomínané Kotlerom a kol., (2012) a Arensom a kol., (2011) sú publikácie, správy, hlavné články, vystúpenia, firemné blogy a sociálne médiá. Použitím týchto nástrojov môže spoločnosť zvýšiť informovanosť, vzdelávať zákazníkov, zlepšovať porozumenie a budovať dôveru. Public relations tiež umožňujú osloviť publikum, ktoré sa vyhýba reklame (Kotler a kol., 2012, 797)²⁷. Podľa Smitha a Zooka (2011) majú public relations nižšie náklady ako reklama, sú užitočné na vytváranie povedomia a budovania preferencie pri výbere značky. Zároveň majú však tiež nevýhodu, že neexistuje kontrola nad konečným zdelím, ktoré je distribuované publiku.

²⁶ Arens a kol., 2011, s. 635

²⁷ Kotler a kol., 2012, s. 797

3.1.4 Interaktívny marketing

Kotler a kol., (2012, 777)²⁸ definuje interaktívny marketing ako „online aktivity a programy určené na zvýšenie engagementu zákazníkov alebo klientov, na priame alebo nepriame zvýšenie povedomia o značke, zlepšenie imidžu podniku alebo vyvolanie predaja na základe marketingovej ponuky“. Niektoré formy interaktívneho marketingu prezentované Kotlerom a kol., (2012) sú: webová stránka spoločnosti, vyhľadávanie (pay-per-click), bannerové reklamy, internetové reklamy, ktoré sa dajú virálne zdieľať, sponzoring určitého obsahu na webových stránkach a newslettery (ako súčasť priameho marketingu).

Interaktívny marketing ponúka možnosť poslať potenciálnym zákazníkom prispôbené marketingové zdelenia vkladáním reklám na webové stránky zodpovedajúce trhovej ponuke, umiestňovaním reklám na základe kľúčových slov vyhľadávacieho nástroja alebo pomocou behaviorálneho cielenia umiestňovaním reklám z predtým navštívených stránok na nesúvisiace stránky. Dopad sa ľahko meria a poskytuje príležitosť analyzovať správanie zákazníkov po kliknutí na reklamu. Interaktívny marketing má ale tiež nejaké obmedzenia. Potencionálni zákazníci môžu napríklad v internetovom prehliadači reklamy zakázať, blokovať kontextové okná alebo považovať reklamy za rozptýlenie. V niektorých prípadoch môže mať interaktívny marketing aj vlastnosti osobnej komunikácie, napríklad keď je na webovej stránke k dispozícii online konzultant a komunikuje s návštevníkom prostredníctvom video spojenia alebo chatu. Napriek tomu väčšina spomínaných príkladov interaktívnych marketingových aktivít nie je osobná, preto sa pripisuje tejto skupine.

3.2 Nástroje osobnej komunikácie

Osobná komunikácia sa týka osobného kontaktu s kupujúcimi. Medzi osobné komunikačné nástroje patrí direct marketing, word-of-mouth marketing a osobný predaj.

²⁸ Kotler a kol., 2012, s. 777

3.2.1 Direct marketing

Kotler a kol., (2012, 839)²⁹ definuje direct marketing ako „využívanie spotrebiteľských nástrojov na oslovenie a ponúkanie produktov zákazníkom bez použitia tradičných obchodných sprostredkovateľov“. Niektoré z nástrojov sú direct mail, katalógový predaj, telemarketing a interaktívna televízia. Arens a kol., (2011) hovorí, že spoločnosti pôsobiace v oblasti direct marketingu môžu pristupovať k jednotlivým zákazníkom spôsobom, ktorý považujú za jedinečný. Autori pokračujú v tom, že keďže direct marketing umožňuje merať reakcie, marketéri môžu ľahko vyhodnotiť jeho účinnosť. Zaujímavý bod na zdôraznenie je, že aktivity direct marketingu môžu byť vykonávané súkromne, inými slovami bez toho, aby o tom konkurenti vedeli.

Arens a kol., (2011) opisuje tri hlavné typy činností direct marketingu, ktoré pomáhajú uzavrieť predaj alebo generovať dopyt: direct selling, telemarketing a direct mail. Direct selling je predaj tvárou v tvár mimo fixného miesta a zvyčajne sa týka spotrebiteľských výrobkov. Telemarketing zahŕňa predaj a poskytovanie služieb telefonicky.

Direct mailová reklama zahŕňa všetky formy reklamy, ktoré sa posielajú priamo potenciálnym zákazníkom prostredníctvom štátnej, súkromnej alebo elektronickej doručovacej služby. Je najpopulárnejším reklamným médiom po novinách a televízii (Arens a kol., 2011, 604).³⁰ Kotler a kol., (2012) vysvetľuje, že selektívnosť, flexibilita, personalizácia a merateľnosť cieľovej skupiny prispievajú k jej popularite. Mailing list je nevyhnutnou súčasťou akejkoľvek direct mailovej reklamy a môže ho vytvoriť samotná spoločnosť, vymeniť si ho s inými nekonkurenčnými spoločnosťami alebo si ho kúpiť od brokerov. V závislosti od kvality databázy je možné zdelenie prispôbiť podľa polohy zákazníka, demografických údajov alebo psychografických údajov. Cieľom direct mailových aktivít je generovanie dopytov a predaja, posilnenie vzťahov so zákazníkmi, informovanie, vzdelávanie a pripomínanie ponúk.

Spolu s výhodami, vďaka ktorým je direct marketing jedným z najpopulárnejších komunikačných nástrojov, má aj nevýhody. Podľa Arensa a kol., (2011), je vysoko nákladný,

²⁹ Kotler a kol., 2012, s. 839

³⁰ Arens a kol., 2011, s. 604

má imidž nevyžiadanej pošty, veľa neprispieva k budovaniu imidžu konkrétneho produktu a vznikajú početné etické problémy; preto sa v súčasnosti veľa direct marketérov snaží dodržať zodpovedný direct marketing so zameraním na budovanie vzťahu.

3.2.2 Word of mouth marketing

Smith a Zook (2011, 112)³¹ predkladajú vymedzenie pojmu word-of-mouth nasledovne: „Ústna a osobná komunikácia medzi nekomerčným komunikátorom a príjemcom týkajúca sa značky, výrobku alebo služby ponúkanej na predaj “. Charakteristické črty sú: priama komunikácia a skutočnosť, že komunikátori sú vnímaní ako nezávislí. S vývojom takých komunikačných platforiem, ako sú blogy, online diskusné skupiny, Facebook, Twitter a ďalšie, nadobudol word-of-mouth významný vplyv na biznis.

Smith a Zook (2011, 112)³² ďalej súhlasia že, word-of-mouth vedie zákazníka od nevedomia k povedomiu, vytvára akceptáciu a preferenciu produktu alebo služby, uľahčuje rozhodnutie o kúpe a uisťuje o správnosti rozhodnutia po zakúpení. Word-of-mouth sa považuje za dôležité pre oba sektory B2B aj B2C marketing (Kotler a kol., 2012, 790)³³. Zákazníci zdieľajú pozitívne aj negatívne skúsenosti, čím mu pridávajú na dôležitosti, berúc do úvahy nedostatok kontroly spojenej s word-of-mouth. Word-of-mouth recenzie sú dôležitým nástrojom marketingovej komunikácie, pretože majú vysokú dôveryhodnosť, a preto by každá organizácia mala byť schopná nájsť spôsob ako efektívne využiť práve pozitívne recenzie. Kotler a kol., (2012, 790)³⁴ zmieňujú, že word-of-mouth sa niekedy odohráva bez akejkoľvek podpory, ale zvyčajne je podporené podnikmi.

3.2.3 Osobný predaj

Blythe (2006) cituje Brassingtona a Pettitta (2002): „Osobný predaj je o hľadání, informovaní, presvedčaní a servise zákazníkom prostredníctvom osobnej obojstrannej komunikácie, ktorá je zároveň najsilnejšou stránkou osobného predaja“. Výhodou je

³¹ Smith a Zook 2011, s. 112

³² Smith a Zook 2011, s. 112

³³ Kotler a kol., 2012, s. 790

³⁴ Kotler a kol., 2012, s. 790

schopnosť obchodníka pozorovať reč tela subjektu, odhaľovať a odpovedať na námietky, odpovedať na otázky, prispôbiť zdelenie, vyjednávať podmienky a demonštrovať ponuku na trhu. Osobný predaj je často nevyhnutný na uzavretie obchodu v B2B sektore a pri produktoch alebo službách vysokej cenovej kategórie (Arens a kol., 2011, 613)³⁵.

Arens a kol., (2011) hovorí, že obchodní zástupci môžu spoločnosti poskytnúť aj cenné informácie o želaniach, potrebách, schopnostiach zákazníkov a o konkurencii. Autor uvádza, že obchodní zástupcovia sú vlastne marketéri v oblasti vzťahov, pretože ľudia chcú nakupovať od obchodníkov, ktorým dôverujú. Čím vyššia je angažovanosť so zákazníkom a čím vyšší je podiel zákazníka na biznise, tým dôležitejší sa stávajú predajcovia (Blythe 2006, 268)³⁶.

Keďže osobný predaj je náročný na pracovnú silu, je to najdrahší komunikačný nástroj (Arens a kol., 2011, 614)³⁷. Osobný predaj má tiež medzi mnohými spotrebiteľmi negatívnu povest', pretože niektorí predajcovia sú príliš ctižiadostiví a vytvárajú na zákazníkov nátlak (Blythe 2006, 262)³⁸. Zručnosti predajcov a zdelenie, ktoré komunikujú zákazníkom, by mali zodpovedať ostatným nástrojom v oblasti marketingovej komunikácie.

4 Inditex

4.1 História

Vo svojich začiatkoch dospievania začal Amancio Ortega pracovať u miestneho výrobcu odevov v španielskom meste A Coruña. Na základe tejto skúsenosti začal Ortega rozvíjať svoje vlastné návrhy spolu so svojou manželkou Rosaliou Mérou. Z našetrených peňazí otvorili v roku 1975 svoj prvý obchod s názvom Zara. Ich cieľom bolo reprodukovať populárnu módu s použitím lacnejších materiálov. Týmto spôsobom mohli vyrábať „high fashion,, odevy a predávať ich za nízku cenu. Obchod bol veľkým úspechom. Nasledujúci rok Ortega začlenil podnik pod názvom Goasam a začal expandovať po celom Španielsku.

³⁵ Arens a kol., 2011, s. 613

³⁶ Blythe 2006, s. 268

³⁷ Arens a kol., 2011, s. 614

³⁸ Blythe 2006, s. 262

Ortega pokračoval v úspechu a začiatkom osemdesiatych rokov začal navrhovať nový obchodný model distribúcie. Maloobchodnému trhu s odevmi vo všeobecnosti trvalo cca 6 mesiacov spracovať hotový dizajn až po dodanie v obchodoch. Ortega chcel toto obdobie drasticky skrátiť, ľahšie predvídať spotrebiteľské trendy a znížiť riziko nepredaných zásob. Z tohto dôvodu sa stretol s počítačovým expertom José Maria Castellanom. Využitím počítačového systému a veľkého tímu dizajnérov, Castellano skrátil proces distribúcie na neskutočných 15 dní a stal sa generálnym riaditeľom spoločnosti.

V roku 1985 bol Goasam zhromaždený pod holdingovou spoločnosťou s názvom Industria de Diseño Textil SA (Inditex). Pohotový obchodný model vyústil do veľkého rastu spoločnosti Inditex v Španielsku a v roku 1988 začali medzinárodne expandovať otvorením svojho prvého zahraničného obchodu v Portugalsku. V nasledujúcich rokoch sa spoločnosť Inditex ďalej rozširovala a otvorila obchody v 29 krajinách na troch kontinentoch (Európa, Amerika a Ázia).

Inditex sa rozšíril nielen geograficky. V 90. rokoch uviedli na trh štyri nové značky, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka a Stradivarius. V roku 2000 boli uvedené na trh ďalšie tri značky a to: Oysho, Zara Home a Uterqüe. Zavedením týchto značiek sa mohla spoločnosť Inditex zamerať na náročnejších spotrebiteľov a pokračovať v globálnej expanzii (Inditex, 2020)³⁹.

V roku 2001 Inditex požiadal o prvú verejnú ponuku na trhu s akciami Bolsa de Madrid. Ponúklo sa 30% akcií, ktorá nacenila spoločnosť na 9 miliard EUR. Amancio Ortega si ponechal 70% akcií, čím sa stal v tom čase najbohatším mužom v Španielsku. Od roku 2016 stále vlastní 60% spoločnosti, ktorá od dnešného dňa prešla z kótovanej ceny 3,61 EUR na približne 30 EUR, vďaka čomu sa Amancio Ortega stal jedným z najbohatších mužov na svete (Forbes, 2017)⁴⁰.

³⁹ Inditex, 2020, Our story

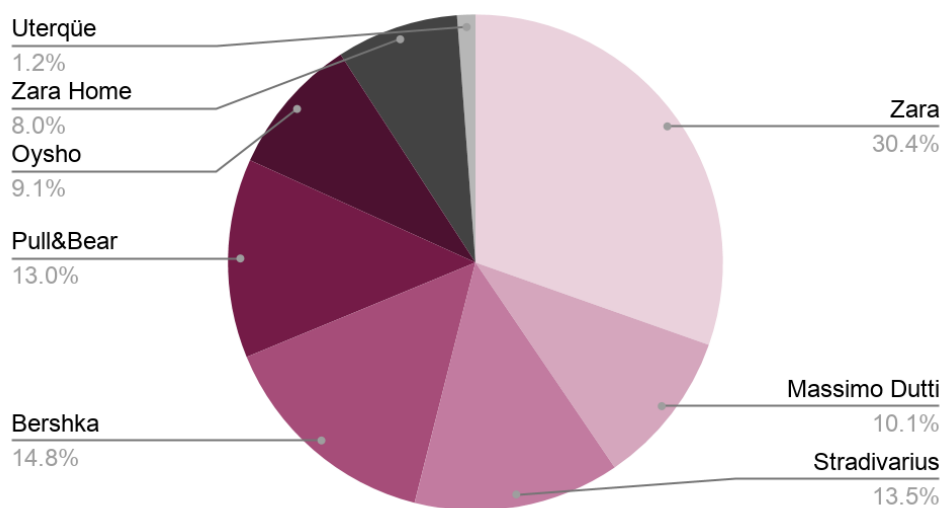
⁴⁰ Forbes, 2017

4.2 Súčasnosc'

Inditex prevádzkuje 7 469 obchodov na 96 trhoch s viac ako 150 000 zamestnancami. Obchody sa delia na osem značiek: Zara, Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Uterqüe, Oysho a Zara Home. Na grafe 1 môžeme pozorovať zastúpenie jednotlivých značiek podľa počtu ich predajní vo svete.

Graf 1: Zastúpenie jednotlivých značiek Inditexu podľa počtu predajní vo svete

Zastúpenie jednotlivých značiek Inditexu podľa počtu predajní vo svete



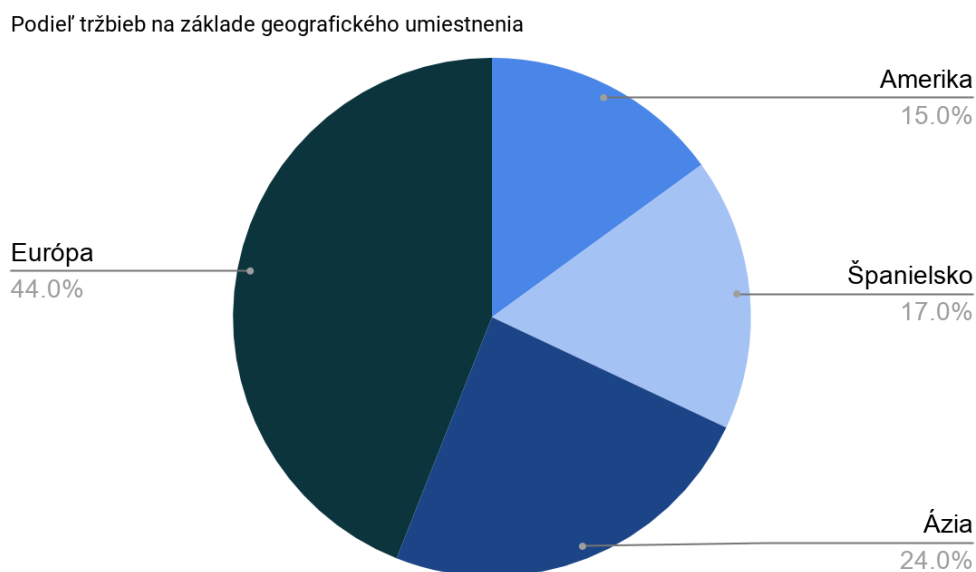
Zdroj: Vlastná tvorba a Inditex About us, 2020

Zara je najväčším prispievateľom k celkovému obratu, ktorý v roku 2018 predstavoval až 66% z obratu. Zara má preto samozrejme, väčšinu obchodov, a to 30,4 % z celkového počtu. 87% obchodov je vo vlastníctve spoločnosti Inditex, zatiaľ čo ostatné sú franšízy. (Inditex,2020)⁴¹.

⁴¹ Inditex,2020, Share Capital

Inditex rozdeľuje svoje tržby do štyroch zemepisných oblastí: Amerika, Európa okrem Španielska, Španielsko, Ázia spolu so zvyškom sveta. Ako španielsky maloobchodník mal najväčší percentuálny podiel v Európe v roku 2015 a to 44%. Na grafe 2 môžeme pozorovať podiel tržieb na základe geografického umiestnenia.

Graf 2: Podiel tržieb na základe geografického umiestnenia, 2015



Zdroj: vlastná tvorba a Inditex Annual Report 2015

Inditex vo svojich štvrťročných a výročných správach uvádza iniciatívu na zvýšenie svojej expanzie v Ázii a Amerike s cieľom ďalej diverzifikovať a ťažiť z väčšej spotrebiteľskej základne (Inditex,2018)⁴².

4.3 Obchodný model

Ako už bolo uvedené, spoločnosť Inditex vytvorila obchodný model, ktorý je udržateľný a flexibilný. Inditex kontroluje celý svoj hodnotový reťazec, na rozdiel od väčšiny svojich konkurentov, ktorí prevažne využívajú subdodávateľskú výrobu a distribúciu. Spoločnosť

⁴² Inditex,2018, Quarterly reports

Inditex s využitím ich modelu ľahšie predpovedá spotrebiteľské preferencie tým, že svoje kolekcie neustále prispôsobuje dopytu na trhu. Integrovaný obchodný model, ktorý to umožňuje, je znázornený na obrázku 3 a pozostáva zo zákazníkov, obchodu, dizajnu, výroby a logistiky.

Obrázok 3: Integrovaný obchodný model spoločnosti Inditex



Zdroj: Inditex, *How we do business*

<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model>

Inditex má sieť viac ako 1700 odborníkov, ktorí pracujú na návrhoch, od produktových manažérov až po návrhárov. To im umožňuje výrazne skrátiť časový proces od navrhovania odevov, až po umiestnenie do skladu v obchodoch. Okrem toho analyzujú údaje zákazníkov, aby uľahčili predpovedanie očakávaného dopytu. Ich cyklus navrhovania a maloobchodného predaja preto môže trvať len dva týždne v porovnaní s priemerným cyklusom 4 - 6 mesiacov v odevnom priemysle. Približne 61% ich tovaru sa vyprodukuje v sezóne zmenou existujúcich kolekcií a pridaním nových. Zvyšných 39% tvoria kolekcie ponúkané na začiatku sezóny. Približne 60% tovaru sa vyrába v európskych továrňach v blízkosti sídla spoločnosti v španielskom Arteix. Ďalších 40% sa vyrába v Amerike a Ázii. Inditex buď tieto továrne vlastní, alebo spoločne prevádzkuje, aby mohli uplatňovať svoj vertikálny integrovaný model.

Továrne majú kódex správania, ktorý sa vzťahuje na výrobcov a dodávateľov, na budovanie blízkych vzťahov a dôvery. Vďaka tak rýchlemu cyklu od návrhu po maloobchod sa Inditex stal inovátorom a priekopníkom v takzvanej „fast fashion“, a teda schopnosti rýchlo prijať najnovšie trendy z móla a predávať ich za nízku cenu, čo vedie k rýchlemu obratu tovaru.

Distribučný proces zabezpečuje, že nový odev sa môže dostať do európskych obchodov do 24 hodín a do zvyšku sveta do 48 hodín. Všetky skladové zásoby prechádzajú jedným z obrovských distribučných centier v Španielsku a odevy sú dodávané dvakrát do týždňa do všetkých kamenných predajní po celom svete.

Distribučná stratégia umožňuje Inditexu mať plne integrovanú obchodnú a online platformu. To znamená, že môžu ponúknuť dopravu zadarmo do miestneho obchodu Zara, kam môže zákazník prísť a vyzdvihnúť si svoju zásielku. Zákazník si môže v obchode vyskúšať svoje oblečenie a ak nie je spokojný, môže ho hneď vrátiť na pokladni. Vďaka tejto stratégii môže Inditex prilákať viac ľudí do svojich kamenných obchodov, čo zase môže zvýšiť predaj. Ponúkajú tiež prepravu na domácom trhu s paušálnymi poplatkami (alebo zadarmo, ak si objednáte nad určitú sumu) a bezplatné vrátenie⁴³(Inditex, 2020).

5 Konkurencia

Odevný segment je možné definovať ako oblečenie, ktoré nosí žena, muž a dieťa. Hlavným konkurentom spoločnosti Inditex na trhu sú Hennes a Mauritz (H&M). Kľúčový rozdiel medzi týmito dvoma spoločnosťami je výrobný proces. Spoločnosť H&M zadáva výrobu nezávislým dodávateľom, zatiaľ čo spoločnosť Inditex vyrába svoj tovar interne. Väčšina výroby sa uskutočňuje v Ázii, zatiaľ čo Inditex vyrába väčšinu svojho oblečenia v Európe (H&M, 2015)⁴⁴.

Ďalšia spoločnosť, ktorá sa považuje za najväčšiu konkurenciu spoločnosti Inditex je Gap, v minulosti jeden z najväčších hráčov na maloobchodnom trhu s odevmi. Spoločnosť má svoje ústredie v Kalifornii a väčšinu svojho predaja má na americkom trhu. V posledných

⁴³ Inditex, 2020, Our model

⁴⁴ H&M, 2015, Annual report

rokoch spoločnosť Gap zápasila so svojim rastom a stratila podiel na trhu a Inditex ju prekonal na celkových tržbách (Gap, 2015)⁴⁵.

Medzi konkurentov sa radí aj Uniqlo, japonská odevná spoločnosť zoskupená pod materskou spoločnosťou Fast Retailing. Väčšina z ich predaja sa vyskytuje v Ázii, ale nedávno začala expandovať smerom do Ameriky a Európy. Uniqlo považuje značku Zara za svojho hlavného konkurenta a investovala do obchodného modelu fast fashion a kopírovania distribučného systému Inditexu (Uniqlo, 2016)⁴⁶.

Ku konkurentom som sa rozhodla zaradiť aj spoločnosť Next, najväčšieho predajcu odevov v Spojenom kráľovstve. Aj keď nie je blízko veľkosti Inditexu, je to nadnárodná spoločnosť s pôsobením v Európe, Ázii a Amerike. Postupne sa prikláňa tiež k fast fashion obchodnému modelu, a preto sa považuje za konkurenta (Next, 2016)⁴⁷.

6 Strategické analýzy - PESTEL

V tejto kapitole, som sa pomocou modelu PESTEL rozhodla analyzovať makroekonomické prostredie spoločnosti Inditex. PESTEL analýza tradične skúma politické, ekonomické, spoločenské, technologické, ekologické a právne faktory. Táto analýza sa zameriava na politické, ekonomické, spoločenské a technologické faktory, zatiaľ čo ekologické a právne faktory analyzovať nebudem, pretože ich považujem za irelevantné pre účely tejto bakalárskej práce.

6.1 Politické faktory

Čo sa týka politických faktorov na spoločnosť Inditex majú výrazný vplyv regulácie zahraničného obchodu, keďže pôsobí v 96 štátoch sveta, ktoré sú navzájom logisticky prepojené. Inditex je pri rozširovaní svojej obchodnej činnosti závislý od eura ako meny a neustále uzatvára zahraničné obchodné dohody a je teda v jeho záujem aby politická situácia medzi štátmi, kde obchoduje bola stabilná.

⁴⁵ Gap, 2015, Annual report

⁴⁶ Uniqlo, 2016

⁴⁷ Next, 2016

6.2 Ekonomické faktory

6.2.1 Rast a spotreba

Módny priemysel sa spolieha na rôzne makroekonomické faktory v dôsledku Maslowovej hierarchie potrieb (Maslow, 2014)⁴⁸. Spotrebitelia budú najprv míňať svoj príjem na základné potreby, ako sú potraviny, oblečenie a bývanie. Keď sa HDP a prosperita zvýšia, spotrebitelia majú tendenciu presunúť svoju prioritu zo základného tovaru na luxusný tovar, ako sú dovolenky, zábava a móda. To prispieva k potrebe naplnenia a uznania. Oblečenie je nevyhnutnosťou aj luxusom. Inditex neustále tlačí na nové kolekcie a láka nadšencov módy, aby častejšie navštevovali obchody, ak chcú prijať najnovšie trendy. Vyrábajú tiež mnoho základných kúskov, ktoré sú v ponuke dostupné po celý rok. Spotrebitelia sú preto vystavení obom segmentom, od základných potrieb až po luxusný tovar. Segment luxusu a módy je poháňaný príjmami, vďaka čomu je pružnejší, a preto závisí od makroekonomických prvkov.

6.2.2 Cena bavlny

Bavlna predstavuje takmer 42% hrubých nákladov Inditexu, čo z nej robí dôležitú vstupnú premennú. V posledných rokoch sa na pestovanie bavlny upriamuje oveľa väčšia pozornosť. Ide o globálnu iniciatívu, v ktorej sa módne spoločnosti zameriavajú na udržateľnejšiu výrobu (Inditex, 2015)⁴⁹. Verejnosť očakáva, že bavlna sa bude pestovať ekologicky a odevy by sa mali vyrábať v certifikovanom dodávateľskom reťazci.

Trh s bavlnou existuje už od 18. storočia. Počas posledných 30 rokov boli ceny bavlny relatívne stabilné, s výnimkou panického nedostatku v roku 2011, ktorý spôsobil krátke zvýšenie. S bavlnou sa obchoduje na viacerých burzách a je komoditou s vysokým dopytom. Na tomto trhu existujú okrem fyzickej dodávky bavlny aj špekulanti. Tí zvyšujú objem obchodovania, pretože určujú ceny pre výrobcov aj spotrebiteľov. Špekulanti hrajú teda dôležitú úlohu na trhu s bavlnou. Tri najväčšie krajiny produkujúce bavlnu sú Čína, India a USA. Tieto tri krajiny produkujú 50% svetovej spotreby bavlny. Najväčší vývoz bavlny má

⁴⁸ Maslow, 2014, s.5

⁴⁹ Inditex, 2015

USA a Afrika, z ktorých veľká časť smeruje do čínskeho výrobného priemyslu (Drakoln, 2017⁵⁰).

6.2.3 Platy zamestnancov

V posledných rokoch sa väčšina spoločností a dodávateľov v módnom priemysle, ktorí figurujú na rozvíjajúcich sa trhoch, stále viac zameriava na mzdy. Zavádzajú etické kódexy aprijímajú väčšiu zodpovednosť za svojich zamestnancov. Inditex aj H&M vo svojich výročných správach uvádzajú, že podnikajú kroky na zvýšenie miezd zamestnancov v rozvojových krajinách. Zvyšovanie miezd môže mať vplyv na cenu tovaru predávaného fast fashion spoločnosťami, a tým sa môže znižovať zisková marža v priemysle.

6.3 Spoločenské faktory

Odevné odvetvia boli v priebehu rokov výzývané spotrebiteľskými preferenciami, pretože oblečenie sa stalo spôsobom, ako sa odlíšiť a vyjadriť svoje vlastné ja. Aj keď si zákazníci cenia najnovšie trendy a ceny, stáva sa dôležitá aj udržateľnosť, vďaka ktorej sa spotrebiteľia viac zaujímajú o hodnoty odvetvia a etické princípy. Spoločnosti pôsobiace v módnom priemysle sú preto nútené zaujať etické stanoviská vo svojom produkčnom a výrobnom procese.

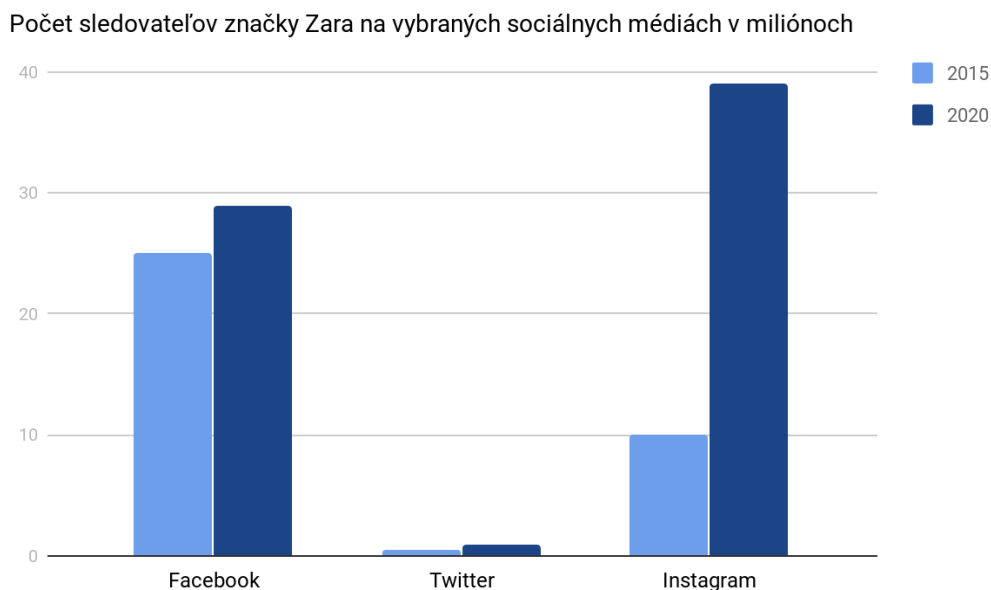
Je dôležité, aby boli podniky prítomné aj na sociálnych médiách, pretože ich zákazníci môžu prostredníctvom týchto médií vyjadrovať svoje názory. Aj keď sa môžu občas objaviť negatívne dopady, sociálne médiá umožňujú podnikom nadviazať oveľa intímnejšie spojenie so spotrebiteľmi a budovať dlhodobé vzťahy. Inditex môže tiež ľahko informovať o najnovších trendoch a pritiahnuť tak k nákupu zákazníkov, ktorí hľadajú vždy najnovšie personalizované módné trendy.

Takzvané fast fashion spoločnosti musia neustále brať ohľad na zmeny trendov. Rýchlo rozvíjajúca sa povaha módy vyžaduje, aby spoločnosti okamžite skočili na tieto trendy. Jedným zo spôsobov, ako Inditex zvláda túto rozvíjajúcu sa povahu, je využitie spätnej väzby

⁵⁰ Drakoln, 2017

od zákazníkov, pokiaľ ide o údaje o predaji v reálnom čase (Inditex, 2020)⁵¹. Tieto informácie pomôžu dizajnerskému tímu určiť, na ktoré trendy sa majú zamerať. Okrem toho má spoločnosť Inditex výraznú prítomnosť v sociálnych médiách. Graf ilustruje ako počas posledných rokov narastal celkový počet sledovateľov najvýznamnejšej značky Inditexu Zara.

Graf 3: Počet sledovateľov značky Zara na vybraných sociálnych médiách v miliónoch



Zdroj: Vlastná tvorba, Inditex annual report 2015, účet Zara na Facebooku, Twitteri a Instagrame

6.4 Technologické faktory

Spoločnosť McKinsey & Company preskúmala hneď niekoľko trendov, ktoré môžu v nasledujúcich rokoch narušiť fast fashion priemysel. Niektoré z týchto trendov sú e-commerce, digitálne kanály a väčšie využívanie personalizovaných dát. Dáta môžu byť použité pri interakcii so zákazníkmi tak z hľadiska personalizácie reklamy, ako aj upriamena pozornosti na nových zákazníkov a kolekcie (McKinsey, 2014)⁵².

⁵¹ Inditex, 2020, Our model

⁵² McKinsey, 2014

Inditex vytvoril stratégiu na úplnú integráciu kamenných obchodov a online predajnej platformy. To dáva zákazníkovi možnosť kombinovať nakupovanie online a v kamenných predajniach. Zákazníci môžu nakupovať oblečenie online s možnosťou bezplatného doručenia a vrátenia v obchodoch. To by mohlo pomôcť Inditexu ešte zvýšiť predaj a presunúť viac zákazníkov do kamenných obchodov. Keďže spoločnosť Inditex od začiatku budovala vertikálny integrovaný obchodný model, bolo pre nich ľahké ponúknuť svojim zákazníkom túto možnosť. Konkurenti ako H&M, ktorí využívajú obchodný model zameraný na viac horizontov, ešte nevedia svojim zákazníkom ponúknuť rovnaké pohodlie.

Online predaj vytvoril štrukturálny posun v módnom priemysle. Vzhľadom na rast online predaja musí módnny priemysel prehodnotiť svoju stratégiu, aby zostal relevantný aj v budúcnosti. Priemysel sa mnohé roky zameriaval na to, čo predtým poháňalo predaj, a to svet maloobchodu. Spoliehanie sa na maloobchodný priestor ako na primárny zdroj tvorby zisku vystavuje spoločnosti rizikám aj v budúcnosti. Inditex vo svojich výročných správach neuvádza online predaj. Uvádzajú však, koľko ľudí kontaktuje internetový obchod prostredníctvom e-mailov a telefonátov. Pri spätnom pohľade na rok 2013 bola na týchto kontaktných miestach zvýšená ročná miera rastu 30%, čo by mohlo signalizovať veľký nárast v ich elektronickom obchode. (Inditex, 2020)⁵³.

7 Strategické analýzy - Porterov model piatich síl

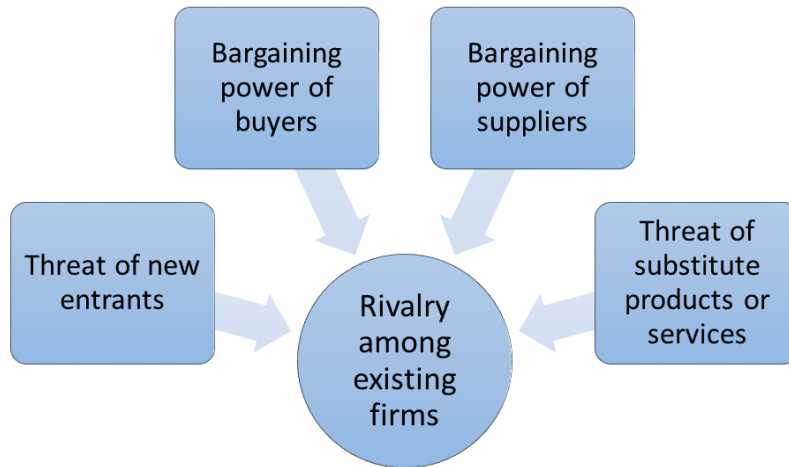
Rozhodla som sa využiť model piatich síl podľa Michaela E. Portera na spracovanie analýzy módného priemyslu a rozvoja obchodnej stratégie podniku (Porter, 1998, s. 15)⁵⁴. Týchto päť síl zahŕňa tri horizontálne sily: hrozba vstupu nových konkurentov na trh, hrozba etablovaných rivalov a hrozba nahradenia produktov / služieb. Zvyšné dve sa zameriavajú na vertikálne sily: vyjednávacíe právomoci zákazníkov a dodávateľov. Všetky faktory sú uvedené na obrázku 4.

Cieľom analýzy je zistiť, či Inditex využíva svoje šance v priemysle a chráni sa pred konkurenciou a inými hrozbami.

⁵³ Inditex, 2020, Quarterly reports

⁵⁴ Porter, 1998, s. 15

Obrázok 4: Porterov model piatich síl



Zdroj:<https://research-methodology.net/bmw-porters-five-forces-analysis/>

7.1 Hrozba vstupu nových účastníkov na trh

Bariéry vstupu pre nových účastníkov na trh sú v módnom priemysle relatívne nízke. Pri spätnom pohľade do histórie by človek musel kúpiť nehnuteľnosť na otvorenie kamennej predajne a tiež aj základné vybavenie. Tieto vstupné náklady sa časom značne znížili, najmä v dôsledku veľkého rastu online predaja, ktorý tiež zvýšil konkurenciu. Pokiaľ však ide o globálne škálovanie, tam nastávajú už väčšie prekážky a náklady. Veľké odevné spoločnosti ako H&M a Inditex si časom vybudovali sieť s veľkým počtom dodávateľov, ktorá im poskytla zdroje, ktoré by nemali byť ľahko kopírovateľné.

Noví konkurenti si zvyčajne musia vybrať medzi predajom odevov nižšej kvality vo veľkých množstvách a s nízkou cenou, alebo predajom odevov vyššej/luxusnej kategórie v menších množstvách a s vyššou cenou. Inditex sa už desaťročia snažil vybudovať vertikálnu integrovanú sieť pomocou IT služieb, veľkých distribučných uzlov a úzkej spolupráce s dodávateľmi. Pravdepodobne majú najvertikálnejšiu integrovanú sieť na trhu, ktorá majú problémy kopírovať aj jeho najbližší konkurenti. Zara si okrem toho vybudovala silnú obchodnú značku, ktorá najviac využíva reklamu typu word-of-mouth, ktorú je veľmi ťažké

kopírovať v krátkom čase. Každopádne teda , aj keď vstupné náklady môžu byť nízke, tieto faktory ukazujú, že výhody veľkých globálnych spoločností je ťažké dosiahnuť v krátkom časovom rámci.

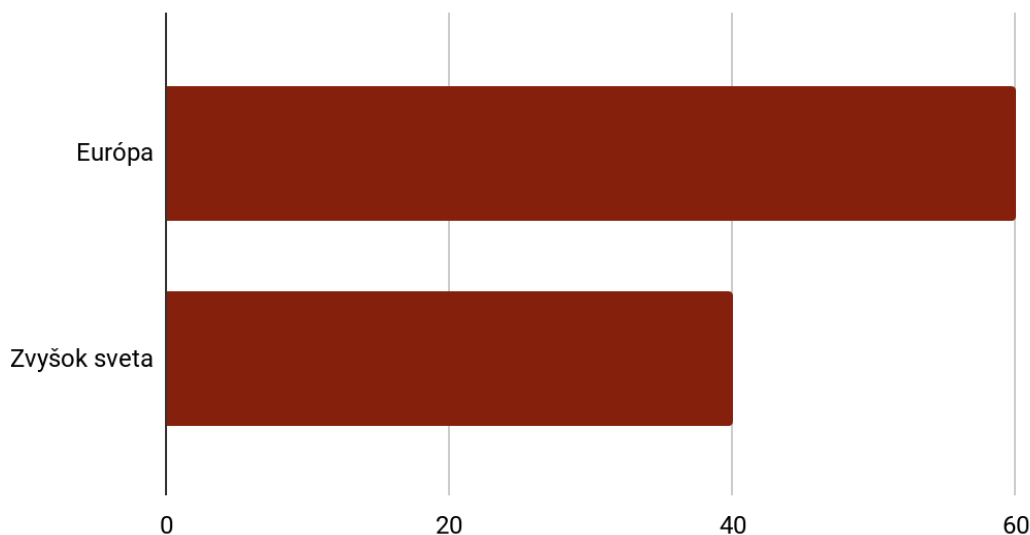
7.2 Vyjednávacía sila dodávateľov

Michael E. Porter uvádza, že tak koordinácia s dodávateľmi, ako aj tvrdé vyjednávanie na poli zisku, sú dôležité pre konkurenčnú výhodu, a jedna bez druhej nemôžu fungovať (Porter, 1998, s. 51)⁵⁵. Tým, že Inditex má 60% svojich výrobných závodov v blízkosti svojho ústredia v Španielsku, môže realizovať koncept fast fashion pohodlnejšie, vid'. graf 4. Zvyšných 40% je v Ázii a Amerike, s najväčšou časťou v Ázii. Inditex zvyčajne vlastní podiel v neďalekých výrobných podnikoch, čo mu dáva značnú vyjednávaciu silu. Lacnejšie a manuálne náročné časti výroby, ako je šitie, sa odohrávajú v Ázii. Jednoduché a veľkoobjemové základné odevy, ako sú tričká a džínsy, sa tiež objednávajú z Ázie, pretože tieto výrobky nutne nevyžadujú rýchle dodanie.

⁵⁵ Porter, 1998, s. 51

Graf 4: Umiestnenie tovární Inditex vo svete

Umiestnenie tovární Inditex vo svete



Zdroj: Výročná správa spoločnosti a vlastná tvorba

7.3 Hrozba nahradenia produktov / služieb

Oblečenie, obuv a doplnky sú výrobky, ktoré sa ťažko dajú nahradiť inými výrobkami. Každý človek má z praktických dôvodov základnú potrebu týchto položiek. V odevnom priemysle je však takmer nekonečné množstvo náhrad. Podľa prieskumu McKinsey Millennial Survey z roku 2016, ktorého sa zúčastnilo 11 000 respondentov, možno kľúčové faktory nákupného rozhodovania mileniálov rozdeliť do troch častí: hodnota, kvalita a imidž. To ukazuje na rastúcu potrebu sebavyjadrenia a tiež na to, že by sa odevné spoločnosti mali zamerať na identifikáciu odlišných hodnôt, ktoré rezonujú s členmi rôznych cieľových skupín. Môžu existovať segmenty, ktoré sa zameriavajú na cenu (hodnotu alebo luxus), na značku so silným emočným príbehom alebo s nulovým zameraním, atď.

„Slow fashion,, je tiež rastúcim hnutím, v ktorom sa zákazníci chcú zamerať na nákup opaku „fast fashion,, napr. odevov, ktoré majú udržateľnejšiu výrobu s väčším zameraním na udržateľnosť celkovo a na výrobu šetrnú k životnému prostrediu.

Vidíme preto, že v odevnom priemysle existuje veľa náhrad produktov, ktoré predstavujú hrozbu, ale mimo priemyslu hrozby takmer neexistujú. Inditex si vybudoval

širokú škálu značiek, od cenovo výhodných až po luxusné, a preto je pred týmto rizikom do istej miery chránený.

7.4 Vyjednávacía sila kupujúcich

V maloobchodnom svete módy pre spotrebiteľa neexistujú náklady na prechod z jednej značky na druhú. Okrem toho je teraz ľahšie ako kedykoľvek predtým porovnávať ceny a oblečenie online. Segmentácia zákazníkov pozostáva aj zo súkromných zákazníkov, ktorí majú tú výhodu, že si môžu vybrať z mnohých značiek. Spotrebiteľia tiež požadujú viac inovácií s prispôsobenejšími a personalizovanými módnymi trendmi, pričom ich tiež očakávajú za nižšie ceny. To znamená, že je ťažké udržať si vernosť zákazníkov. Inditex sa snaží vyriešiť tento problém tak, že ponúka veľké množstvo značiek a má efektívny systém online predaja. Okrem toho sa snaží neustále prijímať najnovšie módné trendy a dostať ich do obchodov veľmi rýchlym tempom.

Tieto stratégie však nie sú jedinečné. Súčasťou fast fashion segmentu je veľa konkurenčných spoločností, vrátane H&M, ktoré tieto stratégie uplatňujú tiež. Ukazuje sa, že je ťažké udržať si vernosť zákazníkov voči značkám, keďže spotrebiteľia požadujú stále viac personalizovaného oblečenia. Cieľová skupina zákazníkov je však taká veľká, že objem nákupov jedného zákazníka nebude mať výrazný vplyv na celkový objem predaja spoločnosti.

7.5 Rivalita v priemysle

Aby som vám mohla bližšie priblížiť rivalitu v módnom priemysle, pozriem sa bližšie na hlavnú značku spoločnosti Inditex Zara. Zara predstavuje 65% celkových tržieb spoločnosti Inditex s viac ako 2200 kamennými obchodmi po celom svete. Ponúka vysoko kvalitné odevy za nízku až strednú cenu a snaží sa okamžite skopírovať najnovšie trendy prichádzajúce z móla svetoznámych dizajnérov. Zatiaľ čo iní konkurenti, ako je napríklad H&M, ponúkajú trendové oblečenie, Zara sa úmyselne snaží kopírovať štýly, ktoré pochádzajú z hlavných miest módy na celom svete. To malo za následok, že boli aj obvinení z kopírovania dizajnov iných dizajnérov.

Ako som už uviedla, Inditex bol prvou spoločnosťou, ktorá úspešne konkurovala časom na trhu. Zara úplne opustila tradičný model predpovedania sezónnych kolekcií,

subdodávateľských výrobcov s časom doručenia niekoľko mesiacov a nákladným marketingom. Zaznamenala obrovský rast a rýchlo sa stala priekopníkom vo svete fast fashion.

V posledných rokoch fast fashion trh signifikantne prerástol tradičný trh s módou. Inditex je v segmente fast fashion od svojho vzniku a vidíme, ako sa stále viac a viac existujúcich spoločností snaží vstúpiť do tohto segmentu. Mango je jedným z príkladov, ktorý upúšťa od svojho starého obchodného modelu a prechádza na inovatívnejší fast fashion prístup s častým dodávaním nových kolekcií. Zatiaľ čo spoločnosť Inditex vyrába 75 až 80% svojho oblečenia na základe trendov na trhu, podiel H&M je približne 20%. Zvyšok sa vyrába podľa sezónnych cyklov, pričom sa odhaduje dopyt spotrebiteľov. H&M sa snaží zvýšiť tento podiel, aby sa vo väčšej miere podieľal na rýchlo rastúcom trhu s módou. (H&M, 2020, Inditex, 2020)⁵⁶.

Spoločnosť Gap Inc. je americký maloobchodný predajca, ktorý predáva oblečenie po celom svete pod niekoľkými obchodnými značkami. Zdá sa, že použitie modelu tradičného módného priemyslu, ktorý sa snaží predpovedať spotrebiteľské požiadavky niekoľko mesiacov vopred, spomalilo ich podnikanie, ktoré v súčasnosti prechádza obdobím negatívneho rastu výnosov. Gap musí predpovedať spotrebiteľské trendy mesiace vopred a niekoľkokrát už zlyhal. Zostávajú preto nevypredané zásoby a spotrebiteľia sa obracajú na iných maloobchodníkov. (Gap, 2020)⁵⁷.

Inditex tiež konkuruje dokonca aj luxusnej high-end móde. "Prada chce byť vedľa Gucciho, Gucci chce byť vedľa Prady." Maloobchodnou stratégiou pre luxusné značky je snaha držať sa tak ďaleko ako to ide od Zary. Stratégiou Zary je dostať sa k nim čo najbližšie. " - Masoud Golsorkhi, editor magazínu Tank. Väčšina veľkých svetových miest má luxusné ulice so špičkovými módnymi značkami, ktoré sa nachádzajú v historických a architektonických budovách, kde sa Inditex snaží umiestniť svoje predajne tiež. Jedným z príkladov je investícia do nehnuteľností vo výške 324 miliónov dolárov pre obchod Zara na Fifth avenue v New Yorku (News, 2011)⁵⁸. Nepretržitou výrobou nového oblečenia Inditex

⁵⁶ H&M, 2020, Inditex, 2020

⁵⁷ Gap, 2020

⁵⁸ News, 2011

vyvíjal nátlak na spoločnosti, aby zmenili svoj cyklus módy z výroby dvoch cyklov kolekcií do roka na každoročné štyri až šesť kolekcií. Bývalý módnym riaditeľ značky Louis Vuitton nazval Zaru pravdepodobne najinovatívnejšou a najničivejšou maloobchodnou značkou na svete (Armstrong, 2008)⁵⁹.

Online predaj je rýchlo rastúcou súčasťou módného maloobchodu, čo vedie k vzniku nových online predajcov módy, ako sú Zalando a ASOS, ktorí zaznamenali prudký nárast predaja. To viedlo k roztrieštenejšiemu trhu, kde existuje potenciál poškodiť etablovaných hráčov v oblasti kamenných predajní, ako sú Inditex a H&M. Inditex ani H&M neuvádzajú svoje údaje o online predaji, ale očakávame, že tento nárast v online kanáli bude menej ovplyvnený Inditexom, a to najmä vďaka integrovanému obchodnému a predajnému modelu. Pablo Isla, generálny riaditeľ spoločnosti Inditex, uvádza, že dve tretiny online nákupov, zákazníci vracajú do kamenných obchodov, ktoré môžu ďalej zvyšovať predaj (Reuters, 2016)⁶⁰. H&M neponúka vyzdvihnutie ani vrátenie tovaru v obchode, ale vo svojich výročných správach uvádza, že ho v budúcnosti plánuje ponúknuť.

8 Strategické analýzy - SWOT

SWOT analýza predkladá silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby na trhu. Silné stránky predstavujú všetky tie aspekty spoločnosti, ktoré jej poskytujú konkurenčnú výhodu pred ostatnými spoločnosťami. Slabé stránky predstavujú všetky aspekty, ktoré konkurenčným spoločnostiam poskytujú konkurenčnú výhodu pred diskutovanou spoločnosťou. Príležitosti sú oblasti potenciálnej výhody, ktoré môže spoločnosť v budúcnosti ziskovo využiť na prekonanie svojich súperov. Hrozby sú tie oblasti, ktorým musí byť spoločnosť opatrná, ak chce ovládať trh.

⁵⁹ Armstrong, 2008

⁶⁰ Reuters, 2016

8.1 SWOT analýza značky Zara

8.1.1 Silné stránky:

8.1.1.1 Silná kontrola nad dodávateľským reťazcom:

Zara vlastní 90% svojich obchodov v 88 krajinách vrátane Spojených štátov, Európy, Ázie, Blízkeho východu a mnohých a zvyšok tvoria spoločné vlastníctva alebo franšízy. Môže sa pochváliť vlastnými výrobnými závodmi v blízkosti svojho sídla. Blízkosť závodov poskytuje spoločnosti sebestačnosť vo všetkých fázach jej dodávateľského reťazca: výber surovín, výroba, distribúcia atď. Výkonný supply chain management jej dáva jedinečnú výhodu oproti svojim konkurentom, pretože rýchlo zvláda reagovať na akékoľvek problémy, ktoré môžu nastať v dodávateľskom reťazci.

8.1.1.2 Stratégia dizajnovania odevov

Spoločnosti produkujúce módu tradične využívajú médiá na podporu sezónnych trendov. Na druhej strane Zaru nazývajú aj „imitátor módnych trendov“, pretože namiesto predpovedania trendov napodobňuje sezónne trendy a tie potom poskytuje svojim zákazníkom za minimálny čas. Zara si udržiava svoj dodávateľský reťazec, ktorý jej umožňuje prijať rýchlo sa meniace preferencie svojich zákazníkov. Nové modely oblečenia predstavuje iba v priebehu niekoľkých týždňov. Reaguje rýchlo, navrhuje nové trendy a za pár dní ich dostane do obchodov. Tu je niekoľko faktorov, ktoré hrajú priaznivý vplyv na úspech spoločnosti.

- Dodáva nový tovar do svojich obchodov dvakrát týždenne, čím pridáva 10 000 nových dizajnov každý rok.
- Trvá jej to iba 10 - 15 dní v porovnaní s priemerom 6-9 mesiacov v módnom priemysle.
- Má 12 obrátov sezónnych kolekcií za rok v porovnaní s priemerom v módnom priemysle 3 až 4 krát ročne.

8.1.1.3 Vnútropodniková výroba a nevyužívanie externých subdodávateľov

Zara pri výrobe svojich produktov nevyužíva externých subdodávateľov v nádeji, že sa tým znížia náklady na pracovnú silu. Namiesto kompletného využívania lacnej pracovnej sily z Ázie, sa snaží využiť na maximum pracovné sily v Portugalsku a Galícii. Značka je vertikálne integrovaná, na rozdiel od svojich konkurentov, ako sú napríklad H&M, Gap, Benetton, a kontroluje svoje dizajny, výskumné a vývojové zariadenia, distribučné centrá,

dopravnú flotilu a 90% svojich obchodov. Spoločnosti, ktoré platia za výrobu v subdodávateľských jednotkách, ktoré nie sú v ich vlastníctve v Ázii, musia čeliť množstvám neistôt. Vnútro podniková výroba pomáha spoločnosti znižovať náklady na sklady, keďže preprava sa uskutočňuje zo samotných výrobných závodov do kamenných predajní. Iba oblečenie s dlhšou pôsobnosťou na regále v predajniach ako sú napríklad tričká a džínsy sú dodávané z krajín ako Turecko, Bangladéš atď.

8.1.1.4 Efektívny výrobný manažment

Zara produkuje viac dizajnov ako všetci jej rivali na trhu. Každý rok uvádza na trh okolo 12 000 nových dizajnov, čo je omnoho viac, ako pripravujú jej konkurenti (Inditex, 2020)⁶¹. Rýchla reakcia na dopyt svojich zákazníkov umožňuje značke Zara splniť očakávania zákazníkov a nakoniec ju doviest' k úspechu. Cyklus navrhovania dizajnov až po umiestnenie tovaru do kamenných predajní značky Zara sa pohybuje od 4 do 6 týždňov v porovnaní s priemernými šiestimi mesiacmi v tradičnom módnom priemysle. Táto skrátená doba umožňuje značke Zara každý týždeň predstavovať nové trendy a meniť svoj katalóg výrobkov každé 3 až 4 týždne.

8.1.1.5 Stratégia produktového dizajnu

Zara záväzne schváli výrobu so šesť mesačným predstihom len 15% až 25% tovaru z konkrétnej sezónnej kolekcie, čo znamená, že 50% produkcie jej tovaru, je navrhnuté a vyrobené až v priebehu aktuálnej sezóny. Ak sa trendy zmenia, Zara zareaguje veľmi rýchlo a navrhne nové dizajny oblečenia podľa nových aktuálnych módných trendov. S pomocou efektívneho vertikálneho integrovaného dodávateľského reťazca dostanú oblečenie do obchodov, zatiaľ čo trendy stále vrcholia.

8.1.1.6 Veľká distribučná sieť a väčší dosah

Zara má 2 200 obchodov v 96 krajinách a je hlavnou značkou skupiny Inditex. Vyšší počet obchodov znamená väčšiu distribučnú sieť a väčší dosah k zákazníkom.

⁶¹ Inditex, 2020

8.1.1.7 Strategické umiestnenie kamenných predajní

Kamenné predajne značky Zara sa objavujú po celom svete. Spoločnosť investuje veľké množstvo financií do umiestnenia svojich kamenných predajní vedľa predajní luxusných značiek, aby pôsobila ako jedna z nich. Umiestnenie predajní vyberá veľmi starostlivo, aby uspokojila lokálnych zákazníkov, tým že pochopí ich potreby. Sleduje tiež prispôbené maloobchodné stratégie, aby uspokojila svojich zákazníkov podľa sezónnych trendov.

8.1.1.8 Dostupné ceny

Vďaka svojej cenovo dostupnej značke si zákazníci môžu užiť kvalitné módne oblečenie za prijateľné ceny. Ceny oblečenia Zary sa pohybujú od cca 250 do 5000 českých korún, priemerná cena je však 1200 českých korún. Pri porovnaní jej cien s jedným z najväčších konkurentov H&M je možné pozorovať rozdiely v štruktúre cien týchto dvoch značiek. Najvyššia cena spoločnosti H&M za blúzku je 500 - 700 českých korún, zatiaľ čo v Zare je to 1000 - 1200 českých korún. Pokiaľ ide o stratégie zliav, tieto dve značky sa riadia veľmi odlišnými prístupmi. Spoločnosť H&M ponúka priemerne počas celého roka zľavy okolo 25 % z celej svojej ponuky, pričom zľava býva na cca 50% a viac tovaru. Na rozdiel od spoločnosti H&M spoločnosť Zara ponúka zľavy v takom rozsahu iba počas veľkých sezónnych výpredajov dvakrát do roka (Inditex, 2020, H&M, 2020).

8.1.2 Slabé stránky

8.1.2.1 Samostatný distribučný systém je náchylný na nepredvídateľné problémy

Ak sa v distribučnej sieti vyskytne akýkoľvek technický problém, celý systém sa môže zrútiť. Avšak v iných odevných spoločnostiach sú distribučné siete decentralizované a nie sú také samostatné ako systém Zary. V prípade, že spadne jedna časť systému, nedôjde k veľkému kolapsu celej siete. Zara však kontroluje svoju výrobu, dodávateľov, distribučný systém, maloobchody a tým sa snaží problémom predchádzať.

8.1.2.2 Značka Zara je považovaná za imitátora a nie tvorcu

Stratégia fast fashion má tiež svoje slabé stránky. Značka Zara sa nikdy nemôže stať jednou z prémiových luxusných značiek vo svete módy, pretože je považovaná za geniálneho módneho imitátora. Dôvodom je, že pravidelne napodobňuje módne trendy z prehliadkových módl a nesnaží sa predpovedať trendy na nasledujúce sezóny. Nepochybne poskytuje svojim

zákazníkom vysoko módne dizajny, avšak jej dizajnéri nápadne kopírujú trendy z fashion weekov, radšej ako by navrhli vlastné originálne návrhy.

8.1.2.3 Veľmi nízke výdavky na reklamu

Zara vynakladá veľmi málo financií na reklamu. Na rozdiel od svojich konkurentov ako Benetton, H&M a GAP má politiku čo najmenších investícií do reklamy. Niektoré z najznámejších osobností módného sveta sú však brand ambasádormi tejto spoločnosti. Jedným z najväčších marketingových momentov pre Zaru bolo, keď si Kate Middleton obliekla šaty Zara deň po jej svadbe s princom Williamom (News Mail, 2018)⁶². Napriek tomu politika nízkych investícií do reklamy však dáva konkurencii väčší priestor sa ukázať na trhu.

8.1.3 Príležitosti

8.1.3.1 Možnosť globálnej expanzie

Zara pôsobí na celom globálnom trhu. Je prítomná na trhu na všetkých štyroch hlavných kontinentoch. Stále je však príležitosť pre ďalšie rozšírenie v Afrike a Ázii. V Afrike má obchody iba v Egypte, Južnej Afrike, Maroku, Tunisku a Alžírsku. V Afrike je možné ešte vidieť potenciál na expandovanie. Podobne napríklad v Ázii majú krajiny ako Čína a Japonsko viac kamenných obchodov ako India, Singapur, SAE a Saudská Arábia, napriek tomu, že tieto krajiny majú výrazné percento ľudí s vysokým príjmom.

8.1.3.2 Rozšírenie distribučnej siete kamenných predajní

Je potrebné rozšíriť sieť kamenných predajní v Amerike, pričom treba brať do úvahy základné elementy. Tabuľka predpokladá, že Amerika si vyžaduje väčší počet obchodov. Vysoká populácia Ameriky potrebuje viac predajní, aby mohla uspokojiť potreby rastúcej zákazníckej základne.

Tabuľka 2: Počet kamenných predajní Zara v rôznych častiach sveta

Oblasť	Počet kamenných predajní (ZARA)
--------	---------------------------------

⁶² News Mail, 2018

Európa	1351
Ázia a zvyšok sveta	553
Amerika	309

Zdroj: Vlastná tvorba z: <https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>

8.1.3.3 Online predaj

Tým že spoločnosť Inditex, pod ktorú značka Zara spadá neinvestuje takmer žiadne náklady do tradičných typov reklamy má o to väčší priestor na inováciu v online predajnej platforme Zary. Napríklad prepájanie prezentovaných kusov oblečenia na stránke s reálnymi fotografiami zákazníkov, ktorí si oblečenie už zakúpili a fotografiu s označením značky Zara uverejnili na sociálnych sieťach ako Instagram. Túto metódu využíva napríklad pri niektorých typoch produktov úspešný konkurenčný online predajca Asos.

8.1.4 Hrozby

8.1.4.1 Silná konkurencia medzi vlastnými a globálnymi značkami

Zara zažíva tvrdú konkurenciu nielen lokálne, ale aj globálne. Lokálne Zara čelí konkurencii švédskeho H&M a vlastných značiek Inditexu ako Massimo Dutti a Stradivarius, zatiaľ čo na globálnej platforme čelí konkurencii s medzinárodnými značkami, ako napríklad v USA, je najväčšou konkurenciou americký GAP.

8.1.4.2 Žiadne spolupráce so svetovými dizajnérmí

Zara nepraktizuje žiadne spolupráce so svetovými módnymi návrhármi na rozdiel napríklad od spoločnosti H&M, ktorá úspešne a na pravidelnej báze spolupracuje s medzinárodnými dizajnérmí ako Karl Lagerfeld, Lanvin a Alexander Wang. Môže to znamenať pre značku Zara vážne ohrozenie, pretože cieľová skupina mladých od 20 do 30 rokov prejavuje vysoký záujem o kúpu produktov od uznávaných svetových dizajnérov, ktorý by si inak bežne dovoliť nemohli. Avšak pri takomto type kolaborácií sú ich odevy ponúkané za oveľa priaznivejšie ceny.

Tabuľka 3: Swot analýza

SWOT analýza		
Silné stránky		Slabé stránky
Vnútorné prostredie	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastné dodávateľské reťazce • Výborná logistika • Niekoľko kolekcií ročne • Fungujúci obchodný model • Globálne zastúpenie na celosvetovom trhu • Efektívny management 	<ul style="list-style-type: none"> • Náchylnosť distribučného systému na nepredvídateľné problémy • Zara je považovaná za imitátora a nie tvorca • Veľmi nízke výdavky na reklamu • Vnímanie spoločnosti ako fast fashion retailera • Nevyužívanie influencerov k propagácii • Vyššie priemerné ceny niektorých produktov v porovnaní s konkurenciou
Príležitosti		Hrozby
Vonkajšie prostredie	<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť globálnej expanzie • Rozšírenie distribučnej siete kamenných predajní • Online predaj • Zvýšenie povedomia o spoločnosti Inditex ako celku • Zvýšenie povedomia o všetkých značkách Inditexu • Originálne návrhy dizajnov 	<ul style="list-style-type: none"> • Žiadne spolupráce so svetovými dizajnérmami • Silná konkurencia medzinárodných spoločností • Kanibalizácia vlastných značiek • Postupné preberanie obchodného modelu Inditexu konkurenčnými spoločnosťami • Zmena kurzu mien

Zdroj: Vlastná tvorba

9 Strategické analýzy – značka Zara v rámci spoločnosti Inditex

Na rozdiel od svojich konkurentov, najväčšia značka spoločnosti Inditex Zara minie na reklamu iba 0,3% svojich príjmov. (Inditex, 2020)⁶³ Ich marketingovou stratégiou je investovať všetko do kamenných predajní a umiestňovať ich v hlavných nákupných uliciach každého mesta. Printovú reklamu, ktorú umiestňujú v lokálnych novinách a módnych magazínoch, využívajú len na oznámenie o otvorení nového kamenného obchodu. „Fotografie našich modelov oblečenia nezverejňujeme v magazínoch, pretože v čase keď by reklamy vyšli do éteru, oblečenie, ktoré by ste na nich videli, by už nebolo v obchodoch dostupné.“ Amancio Ortega, generálny riaditeľ spoločnosti Inditex. (Forbes, 2017)⁶⁴ Zara neinvestuje do televíznych ani printových reklamných kampaní. Namiesto toho investuje do propagácie v mieste predaja v kamenných predajniach. Ich obchody sú známe ako obchody s veľkými oknami a presklenými vstupmi, čím je takmer nemožné pri chôdzi okolo nenazrieť dnu. Vo vnútri je všetko biele a čisté, čo dodáva všetkým odevom, topánkam a doplnkom veľký dôraz.

9.1 Webová stránka a mobilná aplikácia

V posledných rokoch došlo k veľkému prevratu v e-commerce na maloobchodnom trhu a počet spotrebiteľov, ktorí nakupujú online, stále rýchlo rastie. Maloobchodný priemysel však e-commerce implementoval trochu neskoro v porovnaní s ostatnými odvetvami. V prípade spoločnosti Inditex to možno vysvetliť ich obchodným modelom fast fashion a tým, čo pre spoločnosť znamená. Manažment a predaj fast fashion online však vyžaduje rýchlu reakciu na každý požiadavok a v prípade, že množstvo vráteného tovaru narastie, zvýši sa aj skladová zásoba a tak môže poškodiť logistický model Inditexu. Na konci roku 2018 značka Zara spustila online predaj na 106 nových trhoch čo znamenalo jej prítomnosť v 202 krajinách sveta.

Na webovej stránke značky Zara môžeme vidieť, že má viac ako jednu tapetu, ktorá sa neustále otvára, spolu so sezónnymi editoriálmi.

⁶³ Inditex, 2020

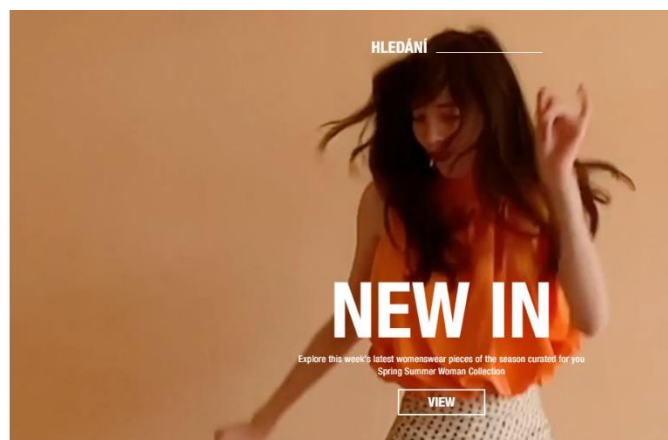
⁶⁴ Forbes, 2017

Obrázok 5: Oficiálna web stránka značky Zara

DÁMSKÉ
PÁNSKÉ
DĚTSKÉ
OBUV A KABELKY

JOIN LIFE

+ INFO



Zdroj: <https://www.zara.com/cz/>

Spoločnosti ako Inditex v poslednom čase oveľa viac investujú do online obchodov s cieľom dosiahnuť, aby zážitky z nakupovania online boli porovnateľné s nakupovaním v kamenných obchodoch. Dôvodom je prilákanie pozornosti spotrebiteľov, aby sa chceli vrátiť a znova nakúpiť. Preto je nevyhnutné, aby bola webová stránka usporiadaná a čo najaktuálnejšia. Sekcia „NEW IN“, vždy informuje o najnovších produktoch, ktoré Zara uviedla na trh v posledných dňoch.

Keď klikneme na sekciu „Dámske“, vidíme, že je usporiadaná s množstvom podsekcí, ako je typ produktu, ktorý hľadáme, ale aj s niektorými konkrétnejšími podsekciami, ako napríklad „Trending now“, (s najnovšími trendmi, ktoré aktuálne hýbu svetom), „Office wear“ (s návrhmi formálneho oblečenia do práce), „Going out“ (s návrhmi oblečenia na večerné eventy), „Special prices“ s niektorými lacnejšími kúskami a mnoho ďalších.

Pre zákazníkov, ktorí si chcú zakúpiť oblečenie online, je tento proces omnoho ľahší a efektívnejší. Pri výbere tovaru je možné si ho pozrieť na fotografiách v každej perspektíve, vybrať požadovanú veľkosť, farbu a produkt pridať do nákupného košíka. V prípade pochybností o veľkosti sa môžu zákazníci obrátiť na guida, ktorý im pomôže zistiť, aká veľkosť sa im najlepšie bude sedieť.

Sú k dispozícii informácie o zložení a starostlivosti o každý výrobok, a ak spotrebiteľ uprednostňuje nákup v kamennom obchode, je možné zistiť, či je k dispozícii v niektorom obchode mesta, ktoré si vyberie.

Stránka tiež zahŕňa informácie o preprave a o tom, čo musíme urobiť, ak chceme produkt vymeniť alebo vrátiť. Pri každom produkte tiež nájdete možnosť „Wear with., teda návrhy s čím môžeme produkt nosiť.

Zara má tiež k dispozícii aplikáciu pre smartfóny. S aplikáciou Zara je proces objednávania oveľa jednoduchší a zákazník má prístup k podrobným informáciám o platbe a doprave. Táto aplikácia ponúka funkciu, ktorá dokáže čítať čiarové kódy, čo je užitočné pre zákazníkov, ktorí nakupujú a potrebujú nájsť nejaký konkrétny produkt v obchode alebo online. Možnosti s nakupovaním v aplikácií sú doplnené o zákaznícky servis, kde zákazník môže sledovať stav prepravy svojej objednávky a v prípade potreby požiadať o pomoc. Rovnako ako na webe, v aplikácii je tiež možné, aby zákazník vedel, či je konkrétny produkt k dispozícii v niektorom obchode v jeho okolí.

9.2 Sociálne siete

Zara je súčasťou najznámejších sociálnych sietí a využíva ich najmä na predstavovanie najnovších kampaní. Je tiež možné sa pripojiť k newsletteru a mať tak vždy prehľad o všetkých aktualizáciách. Na sieti Instagram má Zara 39,3 milióna sledovateľov, na Facebooku viac ako 28 miliónov sledovateľov, na Twitteri viac ako 1,3 milióna sledovateľov, na Pintereste viac ako 950 tisíc a na YouTube viac ako 76 tisíc odberateľov. Stránka Instagram je teda s prevahou najsledovanejšou sociálnou sieťou. Najpoužívanejšou sociálnou sieťou značky Zara je Instagram (16,6%) a Facebook (15,8%). Twitter je z tých menej používaných (0,3%), potom nasleduje Pinterest (2,5%) a YouTube (2,9%).

9.3 Orientácia na zákazníka

V spoločnosti Inditex predkladajú, že ich značky majú rovnaký hlavný cieľ, ktorý zodpovedá potrebám ich zákazníkov. Zákazníci sú centrom obchodného modelu Inditexu. Inditex zisťuje, čo zákazník chce, čo hľadá, a presne to sa mu snaží dodať. V každom procese dodávateľského reťazca (návrh, výroba, distribúcia) vždy hľadajú spôsoby, ako zlepšiť služby zákazníkovi a zážitok z nakupovania. Inditex je považovaný za agilnú spoločnosť. Agilná spoločnosť sa zameriava na svojich zákazníkov a ich úspech je založený na úzkom spojení medzi zákazníkmi a dizajnérmí. V prvom rade je dôležité vedieť, kto je zákazníkovi. A potom

je možné zistiť, aké potreby a ktoré produkty môžu uspokojiť jeho potreby. Najlepším spôsobom, ako presne zistiť, čo zákazníci hľadajú, je použitie technológie, ktorá dokáže získať informácie o produktoch, ktoré sa úspešne predávajú a ktoré sa nepredávajú vôbec.

Inditex sa neustále snaží zabezpečiť, aby bol nákupný zážitok v ich obchodoch čo najprijemnejší. V niektorých predajniach v Španielsku už zaviedli službu samoobslužnej pokladne. Týmto sa proces značne zjednodušil a zákazníci sú spokojní, pretože už nemusia čakať v rade, aby zaplatili za výrobky. Majú tiež niekoľko obchodov s dotykovou obrazovkou v skúšobných kabínkach, kde zákazníci môžu požiadať o nejaký produkt bez opustenia kabínky. Tieto nové implementácie zlepšujú a menia spôsob, akým ľudia nakupujú.

9.4 Zara na českom trhu

Spoločnosť Inditex vstúpila na trh a otvorila svoje prvé kamenné predajne v Českej republike v decembri roku 2001. Všetky predajne v tom čase patrili značke Zara. Prvý obchod Zara, ktorý v Českej republike vznikol, sa nachádza v centre hlavného mesta Praha, na ulici Na Příkopě, s rozlohou približne 1 500 m². V súčasnosti je Inditex na českom trhu zastúpený aj ďalšími značkami a to: Bershka, Pull and Bear, Massimo Dutti a Stradivarius, Oysho a Zara Home. Jediná značka Inditexu, ktorá na českom trhu chýba je Uterqüe (Inditex,2020)⁶⁵.

Spoločnosť Inditex sa vždy snaží nájsť čo najlepšie lokality na umiestnenie svojich predajní v hlavných centrách diania. V Českej republike sa spoločnosti tento zámer darí plniť. Predajne jej značiek sa nachádzajú buď v nákupných centrách alebo na hlavných nákupných uliciach. Dnes sa ďalšie predajne Zara nachádzajú napríklad aj v nákupných centrách ako Chodov alebo Nový Smíchov.

Značka Zara ponúka v Českej republike všetky svoje kolekcie oblečenia a to ženskú, mužskú a detskú. Podobne ako v Španielsku, ponúka Zara aj rôzne doplnky oblečenia, vrátane obuvi, kabeliek, šperkov, vôní a tým cieľi na široký záber cieľových skupín zákazníkov.

Medzi konkurentov značiek Inditexu na Českom trhu sa radia napríklad značky H&M, Mango, Next, Reserved, alebo Mohito. Obchodnú stratégiu spojenú s nízkymi investíciami do

⁶⁵ Inditex,2020

reklamy uplatňuje Inditex aj v Českej republike, a teda ako aj v iných častiach sveta, využíva na svoju prezentáciu hlavne výklady a dizajn svojich predajní.

Sociálne siete značiek Inditexu ako Facebook, Youtube a Instagram boli vytvorené s cieľom zamerať sa na všetkých zákazníkov po celom svete a neexistujú teda verzie pre český trh.

10 Zhrnutie strategických analýz

Inditex ako prvý veľký hráč používajúci stratégiu fast fashion v priebehu rokov výrazne prerástol globálny tradičný trh s módou a podarilo sa mu to aj napriek nízkym nákladom na marketingovú komunikáciu.

Aj keď majú ostatní tradičnejší výrobcovia pôsobivú históriu aj oni začínajú kopírovať spoločnosť Inditex čo sa týka jeho obchodného modelu, kedy začínajú vidieť výhody ponúkajú najnovšej módy rýchlym tempom.

Pre Inditex je preto teraz omnoho dôležitejšie ako kedykoľvek predtým si udržať náskok a to pre neho znamená aj zmeny v oblasti marketingu. Na základe strategických analýz je možné povedať, že jednou z najväčších príležitostí pre túto spoločnosť je online predaj. Online predaj je totiž šitý na mieru stratégii fast fashion kedy zákazníci nakupujúci online oceňujú rýchlu zmenu ponúkaného sortimentu výrobkov a rýchlu adaptáciu na aktuálnu situáciu (napríklad módne variácie ochranných rúšok). Taktiež je veľmi dôležitá doba dodania kde môže mať Inditex veľkú konkurenčnú výhodu vo svojom vertikálne integrovanom modeli obchodu a širokej predajnej sieti kam môže zákazníkom objednané modely rýchlo dodávať.

V minulosti mal Inditex problém s reklamou v printových médiach kvôli nedostatočnej rýchlosti, kedy často po vydaní reklamnej kampane mal na predajniach už dávno iné výrobky. Pre online predaj tento problém odpadá kedy je možné kampaň cieľiť na úzku skupinu vybraných potencionálnych zákazníkov a časové okno reklamnej kampane sa tiež môže prispôbiť aktuálnym potrebám spoločnosti Inditex.

Z týchto dôvodov si myslím, že pre dosiahnutie naplánovaných hospodárskych výsledkov a navýšenie svojho trhového podielu by sa mala spoločnosť Inditex zamerať na online predajné nástroje a to vo všetkých formách ako sú eshopy, personalizované mobilné aplikácie, bannerová reklama a optimalizácia vyhľadávacích nástrojov (SEO, PPC).

11 Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo navrhnúť možné spôsoby zlepšenia marketingovej komunikácie a dosiahnutia lepších strategických výsledkov spoločnosti Inditex a zároveň jej najvýznamnejšej značky Zara na základe analýzy komunikačných aktivít a praxe marketingovej komunikácie a ďalších strategických analýz.

Prvé teoretické kapitoly sa zameriavali na vysvetlenie základných teoretických východísk pre predstavenie hlavnej témy a objasnenie základných marketingových pojmov.

V praktickej časti tejto bakalárskej práce bola najskôr predstavená história spoločnosti Inditex, a tým zároveň aj vznik jedného z najúspešnejších podnikov na trhu v odevnom priemysle. Ďalej bola rozobratá súčasná situácia spoločnosti a tiež bolo zanalyzované jej porovnanie s vybranými najväčšími konkurentmi ako sú spoločnosti H&M, Gap, Next a Uniqlo.

Súčasťou praktickej časti bolo aj spracovanie strategických analýz spoločnosti Inditex a jej najvýznamnejšej značky Zara. Strategické analýzy zahŕňali analýzu SWOT mapujúcu vonkajšie a vnútorné marketingové prostredie spoločnosti pomocou skúmania silných a slabých stránok podniku a zároveň príležitostí a hrozieb, ktorým podnik na maloobchodnom trhu čelí.

Pre spoločnosť Inditex je dôležitá úspora nákladov, ktorá je umožnená štruktúrou spoločnosti alebo prepracovanou logistikou. Spoločnosť je najviac prezentovaná značkou Zara, ktorá je veľmi populárna medzi zákazníkmi. Avšak najsilnejšou stránkou spoločnosti je to, že je schopná sa rýchlo adaptovať na nové trendy či potreby zákazníka. Všeobecne za slabú stránku spoločnosti môžeme považovať jej vnímanie verejnosťou, predovšetkým kvôli kvalite výrobkov, pozícii fast fashion maloobchodníka alebo vyšším priemerným cenám. Medzi príležitosťami patrí rozšírenie distribučnej siete predajní a možnosť globálnej expanzie. Ako hrozba sa dá považovať silná konkurencia, ktorá sa snaží napodobniť obchodný model Inditexu, kvôli tomu, že je veľmi úspešný a zároveň spoľahlivý. Odevný priemysel zahŕňa mnohých ďalších konkurentov, a tak je veľmi ťažké, udržať si vedúce postavenie na tomto rýchlo sa meniacom trhu.

Zoznam použitých zdrojov

1. Zoznam knižných zdrojov

Arens, William F., Weigold, Michael F. & Arens, Christian. *Contemporary advertising and integrated marketing communications*. Boston : McGraw-Hill, 2011

Blythe, Jim. *Essentials of marketing communications*. Harlow: Pearson, 2006

Kotler, Philip a kol., *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2012

Maslow, Abraham. H. *O psychológii bytí*. Praha: Portál, 2014

Pelsmacker, Patrick de, Geuens, Maggie, Bergh, Joeri van den. *Marketing communications: a European perspective*. Harlow : Pearson, 2013

Porter, M. E.. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998

Smith, P. R., Zook, Ze. *Marketing communications: integrating offline and online with social media*. London: Kogan Page, 2011

2. Zoznam použitých digitálnych publikácií a internetových zdrojov

Armstrong, S. The son of a railwayman who launched a runaway chain. In: Telegraph. [online]. [cit. 2020-04-12] Dostupné z: <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG3365113/The-son-of-a-railwayman-who-launched-a-runaway-chain.html>

Drakoln, N. Commodities: Cotton. In: Investopedia [online]. [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <http://www.investopedia.com/university/commodities/commodities5.asp>

Forbes. Profile on Amancio Ortega. In: Forbes [online]. [cit. 2020-04-11] Dostupné z: <https://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/>

GAP. Annual Report. In: Annual Reports [online]. [cit. 2020-04-09] Dostupné z: <http://www.annualreports.com/Company/gap-inc>

H&M. Annual Report. In: HM group [online]. [cit. 2020-04-09] Dostupné z: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/annual-report.html>

IEG. Sponsorship report 2020. In: Sponsorship [online]. [cit. 2020-04-07] Dostupné z:
<https://sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Infographics/IEG-Outlook-2020--Forecasting-the-Future-of-the.aspx>

Inditex. Business Model. In: Inditex [online]. [cit. 2020-04-20] Dostupné z:
<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model>

Inditex. Financial Results. In: Inditex [online]. [cit. 2020-05-07] Dostupné z:
<https://www.inditex.com/en/investors/regulatory-filings>

Inditex. Our History. In: Inditex [online]. [cit. 2020-05-07] Dostupné z:
<https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>

Inditex. Suppliers. In: Inditex [online]. [cit. 2020-05-07] Dostupné z:
<https://www.inditex.com/how-we-do-business/our-model/sourcing>

McKinsey. Succeeding in tomorrow's global fashion market. In: McKinsey [online]. [cit. 2020-04-05] Dostupné z:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights>

News, Zara to pay \$324M for 666 Fifth retail condo. In: News [online]. [cit. 2020-04-05] Dostupné z:
<https://therealdeal.com/category/commercial-real-estate/>

News mail, Kate Middleton wears cheap and cheerful zara dress. In: News mail [online]. [cit. 2020-04-05] Dostupné z:
<https://www.news-mail.com.au/news/kate-middleton-wears-cheap-and-cheerful-zara-dress/3427270/>

Nielsen. Global adview pulse lite - Q3 2013. In: Nielsen [online]. [cit. 2020-04-07] Dostupné z:
<http://www.nielsen.com/us/en/reports/2014/global-advview-pulse-lite-q3-2013.html>

Next. Annual Report. In: Nielsen [online]. [cit. 2020-04-08] Dostupné z:
<http://www.annualreports.com/Company/next-group-plc>

Reuters. Zara Looks to Online Growth as It Cuts Store Sales Forecast. In: Fortune [online]. [cit. 2020-04-08] Dostupné z:
<http://fortune.com/2016/03/09/zara-stores-online-sales-forecast/>

Uniqlo. Annual Report. In: Fast retailing [online]. [cit. 2020-04-08] Dostupné z:
<https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/annual.html>

Zara. Clothing. In: Facebook [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z:
<https://www.facebook.com/Zara/>

Zara. In: Twitter [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z:
<https://twitter.com/zara>

Zara. In: Instagram [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z:
<https://www.instagram.com/zara/>

3. Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Charakteristika komunikačných cieľov v rôznych kategóriách

Tabuľka 2: Počet kamenných predajní Zara v rôznych častiach sveta

Tabuľka 3: SWOT analýza značky Zara

4. Zoznam použitých podporných obrázkov

Obrázok 1: Marketingový mix

Obrázok 2: Model AIDA

Obrázok 3: Integrovaný obchodný model spoločnosti Inditex

Obrázok 4: Porterov model piatich síl

Obrázok 5: Oficiálna web stránka značky Zara

5. Zoznam použitých podporných grafov

Graf 1: Zastúpenie jednotlivých značiek Inditexu podľa počtu predajní vo svete

Graf 2: Podiel tržieb na základe geografického umiestnenia

Graf 3: Počet sledovateľov značky Zara na vybraných sociálnych médiách v miliónoch

Graf 4: Umiestnenie tovární Inditex vo svete