

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma Inditex v konkurenčním prostředí**

**Kharchanka Anhelina**

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anhelina Kharchanka

Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma Inditex v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**A Company Inditex in a Competitive Environment**

---

## Cíle práce

Cílem práce je na základě prostudovaných zdrojů vytvořit komplexní pohled na konkurenční pozici společnosti Inditex na českém trhu a zhodnotit jeho ekonomickou situaci.

## Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část práce se skládá ze sběru dat a informací, studia odborné literatury a skript. Budou také vysvětleny pojmy jako firma, konkurence, konkurenceschopnost, druhy konkurence a marketing. V praktické části bude provedena SWOT analýza firmy Inditex, vyhodnoceno postavení v rámci konkurence a popřípadě návrhy na zlepšení.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

konkurence, konkurenční prostředí, trh, analýza prostředí, marketing, firma, zisk firmy, konkurenceschopnost

---

**Doporučené zdroje informací**

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

BRČÁK, J. – SVOBODA, R. – SEKERKA, B. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ, – BURIANOVÁ, J. Vybrané kapitoly z teorie firmy. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

KOTLER, P. Moderní marketing : 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. Teorie firmy : (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

SYNEK, M. Podniková ekonomika. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 18. 8. 2022

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Potvrzuji, že bakalářská práce s názvem "Firma Inditex v konkurenčním prostředí" byla vypracována mnou samostatně pod vedením vedoucího práce. Při tvorbě tohoto díla jsem se opírala o odbornou literaturu a další informační zdroje, které jsou všechny řádně citovány a uvedeny v seznamu použitých pramenů na konci práce. Dále potvrzuji, že při tvorbě této bakalářské práce nebyla porušena autorská práva třetích osob.

**V Praze dne 15. března 2024**

---

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování doc. Ing. PhDr. Karlovi Šrédlovi za jeho cenné vedení a podporu během tvorby mé práce. Vaše odborné rady a vedení byly pro mě neocenitelnými průvodci. Taktéž chci vyjádřit vděčnost všem učitelům, kteří mi v průběhu mého studia věnovali své znalosti a čas, čímž přispěli k mé budoucnosti.

Děkuji také své rodině a mé druhé polovičce za neustálou podporu v náročných chvílích během celého mého studia. Vaše povzbuzení bylo pro mě neocenitelným motorem.

Oceňuji všechny tyto přínosy a těším se na příležitost využít získané dovednosti a znalosti v budoucnosti. Děkuji Vám všem za vaši podporu a vedení.

# Firma Inditex v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Tato bakalářská práce podrobně analyzuje konkurenční pozici společnosti Inditex na českém trhu a zhodnocuje její ekonomickou situaci. Studie zkoumá pozici Inditexu, zahrnující jak teoretické, tak praktické aspekty.

Teoretická část reviduje relevantní literaturu o konkurenci v maloobchodním sektoru, včetně konceptů jako konkurenční výhoda a strategie, a důležitost inovací a udržitelnosti pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. Praktická část zahrnuje SWOT analýzu Inditexu, hodnotící jeho silné a slabé stránky a identifikující vnější příležitosti a hrozby v podmínkách trhu v České republice. Kromě toho bakalářská práce hodnotí konkurenční pozici Inditexu ve srovnání s jeho konkurencí s cílem určit jeho tržní podíl a relativní pozici.

Text také poskytuje praktická doporučení k posílení konkurenční pozice Inditexu na českém trhu. Tato doporučení zlepšují tržní efektivitu Inditexu a udržitelnost vzhledem ke změnám na trhu. Jsou postavena na pragmatických strategiích, které vycházejí ze zjištění.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, Inditex, Česká republika, udržitelný rozvoj, český trh.

# A Company Inditex in a Competitive Environment

## Abstract

This thesis comprehensively analyses the competitive position of Inditex on the Czech market and assesses its economic position. The study analyses Inditex's position, covering both theoretical and practical aspects.

The theoretical aspect reviews relevant literature on competition in the retail sector, including concepts such as competitive advantage and strategies, as well as the importance of innovation and sustainability in maintaining market competitiveness. The practical section comprises a SWOT analysis of Inditex, evaluating its strengths and weaknesses, and identifying external opportunities and threats in the Czech Republic's market conditions. Additionally, the thesis assesses Inditex's competitive position relative to its competitors to determine its market share and relative position.

The text also provides practical recommendations to enhance Inditex's competitive position in the Czech market. These recommendations improve Inditex's market efficiency and sustainability in the face of changing market dynamics. They are based on pragmatic strategies that build on the findings.

**Keywords:** competition, competitive advantage, competitive strategy, Inditex, Czech Republic, sustainable development, Czech market.

## Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíle práce a metodika.....	9
3. Teoretická část.....	10
3.1. Konkurenční prostředí a jeho úloha v podnikání.....	10
3.2. Koncepce strategického řízení.....	17
3.3. Konkurenční výhoda.....	19
4. Praktická část.....	24
4.1. Přehled společnosti Inditex.....	24
4.1.1. Historický přehled společnosti Inditex a analýza její současné pozice na trhu módy.....	24
4.1.2. Analýza konkurenčních výhod společnosti Inditex.....	27
4.2. Konkurenční strategie společnosti Inditex.....	29
4.2.1. Pozice společnosti Inditex na českém trhu.....	29
4.2.2. SWOT analýza.....	33
4.3. Srovnání s konkurencí.....	35
4.3.1. Srovnání Inditexu (Zara) s ASOS.....	35
4.3.2. Určení klíčových konkurenčních výhod Inditexu ve srovnání s jeho konkurencí.....	38
4.5. Výzvy pro Inditex v konkurenčním prostředí odvětví módy.....	44
5. Výsledky a diskuse.....	46
6. Závěr.....	48
7. Seznam použitých zdrojů.....	50
8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	53
8.1. Seznam tabulek.....	53
8.2. Seznam grafů.....	53
8.3. Seznam obrázků.....	53



# 1. Úvod

Ve světě moderního podnikání, kde ekonomické aktivity stále více nabývají dynamiky a komplexnosti, působí konkurence jako hlavní hnací faktor, který určuje úspěch a zároveň přežití firem na trhu. S globalizací ekonomiky a neustálým rozšiřováním mezinárodního obchodu jsou firmy neustále v konkurenci na lokální i globální úrovni. To je nutí přizpůsobit se neustále se měnícímu prostředí a zdokonalovat své strategie a taktiky, aby zůstaly konkurenceschopné.

Dnešní podniky jsou nuceny působit v prostředí rychlých technologických pokroků, měnících se preferencí spotřebitelů a nejistoty v globální politice a regulacích, což vytváří jedinečné výzvy a příležitosti. Pouze ty společnosti, které se dokážou změnám přizpůsobit rychleji a efektivněji než jejich konkurenti, vyvinout inovativní řešení a flexibilní strategie a maximalizovat své konkurenční výhody, mohou v tomto prostředí přežít.

Inditex je významným globálním obchodním holdingem, známým pro svůj úspěch v odvětví módy a charakteristické obchodní strategie. Jeho vlajková loď Zara je uznávaná po celém světě díky svému jedinečnému konceptu 'rychlé módy', který zahrnuje rychlou reakci na změny trendů a promptní dodávky nových kolekcí do obchodů. Inditex provozuje portfolio značek, jako je Zara, Bershka, Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho, Zara Home a Uterque. Každá z těchto značek cílí na odlišné segmenty trhu a publikum, což společnosti umožňuje pokrýt širokou škálu spotřebitelských potřeb.

Výsledky této studie identifikují klíčové faktory úspěchu společnosti v České republice a nabídnou doporučení, pokud je to nutné, k dalšímu zdokonalení jejích strategií a ekonomické pozice.

## **2. Cíle práce a metodika**

Cílem této práce je poskytnout komplexní analýzu konkurenční pozice společnosti Inditex na českém trhu a zhodnotit její ekonomické postavení. Teoretická část práce bude zkoumat literaturu a scénáře související s konkurenčním prostředím v maloobchodu a strategickým postavením firem. Bude zahrnovat základní koncepty, včetně klíčových pojmů, různých aspektů konkurence, jejich typů a role marketingu při budování konkurenční výhody. Cílem této studie je zkoumat, jak společnost soutěží o tržní pozici pomocí různých strategií, jako jsou diferenciací produktů, cenová strategie, marketingové kampaně a inovace.

Praktická část bude zahrnovat analýzu SWOT společnosti Inditex k identifikaci silných a slabých stránek firmy, stejně jako příležitostí a hrozeb, jimž čelí v České republice. Studie také zhodnotí konkurenční pozici společnosti na českém trhu. Na základě analýz budou učiněny vhodné závěry a navrženy opatření ke zlepšení konkurenční pozice Inditexu na českém trhu, pokud je to nezbytné. Tyto návrhy budou opírány o reálná data a diskutované teoretické koncepty.

### **3. Teoretická část**

Teoretická část analyzuje různé aspekty spojené s konkurenčním prostředím a jeho rolí v moderním podnikání. Za prvé bude zvažována definice konkurenčního prostředí a jeho dopad na úspěch podniků na trhu. Budou zkoumány hlavní koncepty a přístupy ke konkurenční analýze. Bude zkoumán koncept strategického řízení a jeho vztah ke konkurenčnímu prostředí a aspektu vytváření konkurenční výhody.

#### **3.1. Konkurenční prostředí a jeho úloha v podnikání**

Konkurence je základním konceptem v ekonomii s několika interpretacemi. Časem se ekonomická teorie zabývala různými aspekty jeho významu. Existuje několik teoretických přístupů k pochopení tohoto konceptu. Termín 'konkurence' pochází z každodenního jazyka a původně odkazoval na rivalitu mezi alespoň dvěma jednotlivci. Vědecká literatura byla zpočátku ovlivněna behaviorálním přístupem, který považoval konkurenci za vnitřní vlastnost jednotlivce, projevující se v jejich touze soutěžit (Mikoláš, 2005, str. 18).

Adam Smith ve svém díle "Pojednání o podstatě a původu bohatství národů" objasnil koncept konkurence. Podle autora pokles nabídky povede k soutěži mezi kupujícími, což povede k vyšším cenám. Naopak, když nabídka převyšuje poptávku, ceny klesnou s narůstající konkurencí mezi prodejci. Konkurence je proces, kdy prodejci usilují o ustanovení kontroly na trhu v dlouhodobém horizontu (Mikoláš, 2005, str. 31). Zahrnuje reakci na nové síly a dosažení nového rovnovážného stavu prostřednictvím boje o relativní výhody.

Podle strukturálního přístupu mají účastníci trhu za cíl diferencovat své produkty a vytvářet subtrhy, kde působí jako částečný monopolisté ovládající ceny. Monopol a konkurence nejsou úplnými protiklady, jak ukazuje koncept monopolistické konkurence, který naznačuje, že mohou spolu existovat. Použití diferencovaného produktu vede k síti částečně izolovaných trhů, nikoli k jedinému trhu. Teorie monopolistické konkurence naznačuje, že moderní trh s jeho diferencovanými produkty lze vnímat jako soutěž mezi monopolisty, z nichž každý má tržní sílu nad konkrétní skupinou spotřebitelů (Porter, 1994, str. 44).

Strukturální přístup k analýze konkurence posouvá zaměření od přímé konkurence mezi firmami ke zkoumání struktury trhu a podmínek, které v něm panují. V této interpretaci není důraz tolik na tom, jak firmy soutěží v nastavování cen nebo kdo vyhrává, ale spíše na určení schopnosti (nebo neschopnosti) ovlivnit celkovou úroveň cen na trhu.

Existují dvě hlavní druhy konkurence: dokonalá a nedokonalá konkurence. Dokonalá konkurence je tržní model, kde mnoho firem produkuje homogenní produkty. Jedním z klíčových prvků dokonalé konkurence je volný přístup pro spotřebitele a producenty na trh. Jakákoli firma může vstoupit na trh, začít výrobu a kdykoli opustit trh bez omezení (Jurečka, 2013, str. 48). V takovém prostředí se cena produktu formuje v závislosti na interakci nabídky a poptávky na trhu, kde žádný producent nemá schopnost významně ovlivnit cenu produktu.

V důsledku toho je dokonalá konkurence udržována na trhu a každá firma čelí stejným podmínkám a příležitostem. Dokonalá konkurence také podporuje efektivní alokaci zdrojů, protože cena zboží odráží jejich skutečnou hodnotu na trhu. V praxi jsou však příklady dokonalé konkurence vzácné. Obvykle existuje určitý stupeň diferenciací produktů na trhu, i když zboží se může jevit homogenní spotřebitelům (Jurečka, 2013, str. 49). Kromě toho různé překážky vstupu na trh, jako jsou náklady na reklamu, licenční omezení a technologická omezení, mohou výrazně omezit konkurenci a přiblížit prostředí k modelu nedokonalé konkurence (Jurečka, 2013, str. 50).

Dokonalá konkurence je založena na čtyřech klíčových principech:

1. Žádný vliv na cenu ze strany prodejců: Každý prodejce bere tržní cenu jako danou a nemá schopnost ji ovlivnit svými akcemi. To znamená, že každý prodejce prodává libovolné množství zboží za stanovenou cenu, aniž by se musel obávat ovlivňování celkové dynamiky tržní ceny (Krugman, 2009, str. 37).
2. Absence strategického chování prodejců: Prodejci se chovají na trhu nezávisle na akcích svých konkurentů. Nedělají taktická rozhodnutí k manipulaci s cenami nebo množstvími, zaměřují se pouze na své vlastní zájmy a schopnosti (Krugman, 2009, str. 38).

3. Žádný vliv kupujících na ceny: V modelu dokonalé konkurence nemají ani kupující vliv na ceny zboží. Mohou zakoupit libovolné množství zboží za stanovenou tržní cenu, aniž by ji mohli změnit svými vlastními akcemi.
4. Volný přístup na trh: Nové firmy mohou vstoupit na trh a opustit ho bez jakýchkoli bariér. To znamená, že neexistují žádné překážky vstupu na trh, jako jsou licenční podmínky, omezení přístupu k zdrojům nebo legislativní bariéry (Krugman, 2009, str. 39-40).

Když jsou všechny tyto podmínky splněny, tržní cena se formuje interakcí nabídky a poptávky a žádný účastník trhu na ni nemá významný vliv. Nicméně, pokud je alespoň jedna z těchto podmínek porušena, stává se tržní konkurence nedokonalou.

Nedokonalá konkurence na trhu se projevuje obtížností vstupu a výstupu z trhu, omezeným přístupem k informacím a omezeným počtem výrobců a spotřebitelů. Zboží vyráběné v rámci nedokonalé konkurence je charakterizováno svou jedinečností, specializací a diferenciací (Besanko, 2012, str. 177). V důsledku toho jsou aktéři na trhu schopni ovlivnit objem produkce a úroveň cen.

Nedokonalá konkurence představuje opak dokonalé konkurence. Vyskytuje se tehdy, když omezený počet prodejců může nabídnout jedinečný produkt za určitou cenu. Existují tři hlavní modely trhů s nedokonalou konkurencí: čistý monopol, oligopol a monopolistická konkurence (Besanko, 2012, str. 177).

Čistý monopol existuje, když jediná firma je jediným výrobcem zboží bez protějšků. Monopol je nekompatibilní s konkurencí. Zatímco konkurence předpokládá existenci mnoha kupujících a prodávajících v rovnocenné pozici, monopol představuje omezení volné konkurence (Besanko, 2012, str. 177-178). Čím silnější je monopol, tím slabší je konkurence a naopak.

Oligopol je forma nedokonalé konkurence, kde je na trhu malý počet firem a vznik nových hráčů je obtížný nebo dokonce nemožný. Hlavním ukazatelem oligopolu je stupeň koncentrace výroby v rukou několika firem. Čím vyšší je tento stupeň, tím méně je

konkurence v odvětví. Jedním speciálním typem oligopolu je situace, kdy dvě firmy mají exkluzivní moc a kontrolu na trhu - Duopol (Keřkovský & Luňáček, 2012, str. 34-36). Obě firmy vyrábí stejný typ produktu a žádná jiná firma nevyrábí stejný nebo alternativní produkt. Obě firmy své produkty prodávají pouze na jediném trhu a žádná jiná firma neusiluje o vstup na tento trh. Obě firmy z velké části ovládají ceny na trhu. Tento případ oligopolu lze považovat za střední pozici mezi monopolní a perfektně konkurenční ekonomikou, což ho činí jednou z hlavních forem oligopolu (Keřkovský & Luňáček, 2012, str. 37).

Monopolistická konkurence je tržní struktura charakterizovaná přítomností mnoha malých firem, které vyrábějí produkty s určitým stupněm diferenciací. Tento typ trhu je charakterizován volným vstupem a výstupem. Produkty firem v této formě konkurence jsou podobné, ale ne zcela zaměnitelné, což znamená, že každá firma vyrábí produkt, který se mírně liší od produktů jejích konkurentů (Keřkovský & Luňáček, 2012, str. 37). To umožňuje firmám soutěžit o podíl na trhu implementací různých marketingových strategií a diferenciací produktu.

V moderní ekonomice se konkurenční prostředí stává stále složitějším s vlivem různých sil a zintenzivňující se soutěží. Vývoj teorie konkurence vedl k novému pochopení moderního ekonomického systému a jeho konkurenčních vztahů (Mikoláš, 2005, str. 37-38). V současnosti dochází ke změnám ve vztazích mezi ekonomickými aktéry přecházejících od zuřivé konkurence přes kombinaci spolupráce až po rivalství v různých odvětvích.

V souladu se sektorovým zařazením rozlišujeme mezi sektorovou a mezisektorovou konkurencí. Sektorová konkurence se týká souboje mezi různými aktéry, jako jsou výrobci, podnikatelé, akciové společnosti atd., kteří působí ve stejném sektoru ekonomiky. Tato forma konkurence představuje kapitalistický boj o tržní sílu a maximalizaci zisku. Hlavním nástrojem v rámci oborové konkurence je cena. Změna cen vzhledem k tržní hodnotě dává velkým korporacím možnost snížit ceny pod úroveň tržní hodnoty, přičemž zachovávají vysokou míru zisku na úkor nižších individuálních nákladů na výrobu (Mikoláš, 2005, str. 40). Tato strategie může vést k bankrotu menších a méně efektivních firem, které mají vyšší výrobní náklady kvůli zastaralému vybavení nebo méně efektivním procesům.

Konkurence mezi výrobci ve stejném odvětví směřuje k dosažení výhodnějších podmínek pro výrobu a prodej zboží. Naopak mezisektorová konkurence se týká soutěže mezi společnostmi různých odvětví o nejvyšší úroveň zisku. Tento typ konkurence je demonstrován přesunem kapitálu z odvětví s nízkými maržemi do těch s vyššími příležitostmi k zisku (František, 2022, str. 73). Pohyb kapitálu je motivován touhou investorů maximalizovat výnosy a minimalizovat riziko. Konkurence o kapitál a zdroje mezi odvětvími ovlivňuje také inovace a technologický pokrok. Odvětví s vyššími výnosy mohou investovat do výzkumu a vývoje nových technologií, přispívajících ke konkurenceschopnosti (Mikoláš, 2005, str. 41).

Konkurence na trhu lze rozdělit do dvou hlavních typů: cenová konkurence a necenová konkurence. Metody cenové konkurence ovlivňují objem poptávky změnou cen zboží nebo služeb. V tomto případě změny cen vedou k změnám v množství a kvalitě spotřeby. Například snížení cen obvykle vede k zvýšení poptávky po zboží, zatímco zvýšení cen snižuje poptávku. Cílem strategie cenové konkurence je získání trhu nebo zvýšení zisků. Pokud je cílem získání trhu, výrobci snižují ceny, aby přilákaly více spotřebitelů (František, 2022, str. 74). Pokud je cílem zvýšení zisků, společnosti mohou zvýšit ceny svého zboží nebo služeb.

Cenová konkurence existuje ve dvou formách: přímá a skrytá. V případě přímé cenové konkurence jsou změny cen oznámeny přímo spotřebitelům prostřednictvím reklamy nebo jiných komunikačních kanálů (František, 2022, str. 74). Zatímco ve skryté cenové konkurenci dochází ke změnám cen bez přímého oznámení a mohou být spojeny se změnami kvality zboží nebo poskytováním dalších služeb.

Necenová konkurence se zaměřuje na uspokojení poptávky spotřebitelů vytvářením a nabízením zboží nebo služeb s novými nebo vylepšenými vlastnostmi. Tento typ konkurence zahrnuje neustálé zlepšování zboží a služeb tak, aby odpovídaly měnícím se potřebám trhu. Například společnosti zavádějí nové technologie, zlepšují kvalitu výrobků nebo rozšiřují sortiment zboží. Necenová konkurence zahrnuje i zlepšování kvality služeb, což může přilákat nové zákazníky a udržet stávající (František, 2022, str. 76-77). To může zahrnovat poskytování dalších služeb, zlepšení použitelnosti výrobků nebo vývoj

inovativních řešení. Snaha o zlepšení kvality může pomoci firmě vyniknout mezi konkurencí a posílit její pozici na trhu.

Pod necenovou konkurencí dochází k posunu poptávkové křivky po zboží a službách v reakci na změny v preferencích a požadavcích spotřebitelů. Pokud poptávka po zboží a službách roste, poptávková křivka se posouvá doprava, což naznačuje nárůst prodeje. Pokud poptávka klesá, poptávková křivka se posouvá doleva, což odráží pokles prodeje. Tento jev ukazuje na vztah mezi spotřebitelskou poptávkou a tržní reakcí na změny na trhu (František, 2022, str. 80).

Kromě cenových faktorů existují i necenové metody konkurence, které zahrnují různé strategie a taktiky. Mezi ně patří (Dincer & Yüksel, 2021, str. 88-90):

1. Dumping cen: Tato metoda zahrnuje nastavení uměle nízkých cen zboží s cílem vytlačit konkurenci a získat trh. V tomto případě dochází k dočasnému nárůstu objemu prodeje. Dumping může vyvolat reakci konkurentů a dlouhodobě poškodit pověst společnosti.

2. Flexibilní ceny: Tyto ceny jsou aplikovány individuálně pro každého zákazníka v závislosti na různých faktorech, jako je objem objednávek, status zákazníka atd. Tento přístup umožňuje společností maximalizovat zisky a efektivně splňovat potřeby zákazníků.

3. Limitní ceny: Jedná se o ceny stanovené pro produkt na začátku jeho vývoje na základě předběžných dat. Společnosti mohou posoudit poptávku na trhu a stanovit konkurenceschopné ceny k přilákání spotřebitelů.

4. Prestižní ceny: Tyto ceny jsou stanoveny pro výrobky, které jsou pozicionovány jako prestižní a unikátní. Často jsou vyšší než průměrná tržní cena a jsou zaměřeny na zákazníky, kteří vkládají hodnotu do kvality a prestiže nad všechno ostatní. Tento přístup lze využít k vytvoření prémiového obrazu a odlišení se od konkurence.

Soutěž mezi prodejci obvykle vzniká v důsledku přebytku zboží na trhu. Prodejci se snaží snížit ceny k podpoře prodeje svého zboží. Hlavním cílem každého výrobce je dosáhnout



zisku a zvýšit svůj tržní podíl. Když soutěž mezi prodejci narůstá, nabídka zboží může převýšit poptávku kupujících (Dincer & Yüksel, 2021, str. 92). Nicméně, když soutěž mezi prodejci slábne, poptávka začíná stoupat, přibližuje se úrovni nabídky a překračuje jednotlivé náklady na výrobu.

Soutěž mezi kupujícími nastává, když na trhu existuje nedostatek zboží, což může vést k vyšším cenám zboží. Soutěž mezi kupujícími může být stimulována různými faktory, jako jsou vzrůstající příjmy spotřebitelů. V tomto případě budou změny v poptávce po zboží záviset na úrovni dostupnosti a schopnosti kupujících si tato zboží dovolit (Dincer & Yüksel, 2021, str. 92).

Soutěž mezi prodejci a kupujícími má odlišné cíle. Na trhu prodejců vyhrává prodejce, který nabízí produkt za nižší cenu nebo s vyšší kvalitou a přitom poskytuje dodatečné výhody spotřebitelům. Tato soutěž obvykle vede k nižším cenám na trhu. Naopak, v případě soutěže mezi kupujícími tendence cenové úrovně směřují k růstu, protože kupující jsou ochotni zaplatit více za zboží vzhledem k jeho omezené dostupnosti (Dincer & Yüksel, 2021, str. 94). Strategie konkurenčního chování, které podnikatelé používají, jsou obvykle určeny racionálním přístupem založeným na cílech, kterých chtějí dosáhnout soutěží mezi sebou.

Moderní pojetí konkurence předpokládá přístup založený na hodnotových sítích, což se odráží ve dvou hlavních aspektech. Za prvé, konkurence spočívá v boji o vstup do nejefektivnějších a spolehlivých hodnotových řetězců. Za druhé, konkurence znamená soutěžení o místo v řetězci, protože od toho závisí velikost podílu na zisku (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 103). Moderní konkurence je spojena s inovacemi, ať už jde o produktové, technologické nebo organizační. To vedlo k vytvoření logistiky podnikání a vzniku 'řetězcové' konkurence a vnitřní konkurence v rámci síťových výrobních systémů hodnotových řetězců.

V rámci hodnotové sítě firmy působí spíše jako potenciální partneři než konkurenti při vytváření finálního produktu pro odvětví. Při nákupu produktu hodnotí koncový spotřebitel konkrétního dodavatele a celý odvětvový řetězec od začátku do konce. Každý člen tohoto řetězce je zodpovědný za přispívání k vytvoření hodnoty pro zákazníka (Cowen &

Tabarrok, 2013, str. 105-106). Každý podnik zapojený do řetězce je tedy odpovědný za svůj výkon ve své vlastní oblasti činnosti a za zajištění kvalitních spojení mezi jednotlivými články.

Při analýze konkurence existují dva přístupy: statický a dynamický. Statický přístup se zaměřuje na současný stav trhu a určuje povahu konkurence v rámci existujících tržních podmínek. V tomto modelu jsou konkurence a monopol považovány za dva opačné póly struktury trhu. Strukturální analýzy trhu jsou často spojeny se statickou konkurencí (Mikoláš, 2005, str. 40).

Naopak dynamický přístup vnímá konkurenci jako proces evoluce trhu. Důraz je kladen na vnitřní povahu soutěže, která formuje charakter změny na trhu i ve firmách. Porozumění dynamické povaze konkurence nám umožňuje rozpoznat velké množství vztahů mezi konkurencí a monopoly jako vztahy, které se projevují v různých variantách tržní moci - soutěž mezi výrobcí diferencovaného produktu a cenové diskriminace (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 107). Když je konkurence vnímána jako dynamický proces, konkurence a monopol se stávají pouze částmi celkového procesu rozvoje trhu. Síly konkurence a monopoly jsou propojeny v rámci cenového systému.

### **3.2. Koncepce strategického řízení**

Definice "strategického řízení" v literatuře o řízení je nejednoznačná kvůli její různorodé historii vývoje a různým přístupům používaným výzkumníky. To je především způsobeno neustálými změnami v prostředí, které vedly k vzniku různých paradigmat pro definici tohoto termínu (Wheelen & Hunger, 2004, str. 62). Nicméně existuje společné pochopení strategického řízení v odborné literatuře.

Strategické řízení je manažerský koncept, který vznikl v 70. letech a od té doby se ustálil jako disciplína. Je založen na strategickém myšlení a snaží se organizovat vztahy mezi společnostmi a dynamickým a složitým měnícím se prostředím proaktivně, reaktivně a racionálně. Společnost se zaměřuje na potenciál úspěchu, aby zajistila svou dlouhodobou existenci (Wheelen & Hunger, 2004, str. 63). Hlavním úkolem řízení je přeměnit omezené zdroje společnosti na zboží nebo služby ekonomicky racionálním způsobem. Toho se

dosahuje koordinací šesti úzce souvisejících aktivit: plánování, organizace, řízení informací a personálu, kontrola a řízení zaměstnanců.

Role "plánování" ve firemním řízení ukazuje, že strategické řízení není zcela novým teoretickým přístupem. Vyvinulo se z konceptu strategického plánování, což je izolovanější plánovací systém. Naopak strategické řízení je komplexnější systém řízení, který bere v úvahu spojení mezi strategickým plánováním a dalšími činnostmi firemního řízení. Strategické řízení je charakterizováno holistickým přístupem a komplexně se zaměřuje na všechny oblasti činnosti společnosti (Wheelen & Hunger, 2004, str. 65-67).

To znamená, že strategické řízení rozšiřuje a posiluje strategické plánování o řídicí funkce a implementaci, organizaci a kontrolu strategických rozhodnutí. Proto by strategické plánování a strategické řízení neměly být považovány za protichůdné. Strategické řízení se zaměřuje na provádění strategií tím, že je překládá do akcí (Zuzák, 2012, str. 92). Kombinuje tržně orientovaný přístup s přístupem založeným na zdrojích, což vede k širší perspektivě, která podněcuje nové způsoby myšlení ve společnostech.

Předpokladem pro tuto změnu perspektivy je neustále se měnící a nepřetržitě se měnící prostředí. Je charakterizováno stoupajícím počtem změn, zrychlující se změnou a rostoucí složitostí environmentálních faktorů, které je třeba zohlednit. Rychlé změny v prostředí vedou k diskontinuitě a představují hrozbu pro existenci společnosti (Zuzák, 2012, str. 93). Hlavní prioritou již není maximalizace krátkodobého zisku (provozní úspěch), ale spíše zachování společnosti zajištěním a rozvíjením potenciálu úspěchu. Strategické řízení se zaměřuje na klíčové aspekty a zarovnává myšlenky, akce a rozhodnutí s hlavními cíli (Wheelen & Hunger, 2004, str. 68). V tomto kontextu se klade důraz na úspěšové potenciály jako strategické řídicí proměnné, které odrážejí všechny produktově a tržně závislé předpoklady pro úspěch, tedy ty předpoklady, které jsou opět nezbytné pro provozní úspěch. Tyto musí být zajištěny a rozvíjeny s cílem zabezpečit dlouhodobou existenci společnosti.

Strategické řízení orientuje společnost směrem k budoucímu potenciálu úspěchu. V éře volatility se zaměřuje na základní směr firemního rozvoje. Společnosti musí včas identifikovat blížící se změny, které představují potenciální rizika nebo příležitosti k dosažení svých cílů, a připravit se odpovídajícím způsobem. Proaktivní provedení

strategických opatření v době, kdy společnost ovlivňuje a aktivně podporuje očekávané změny v prostředí, zabrání rizikům společnosti a poskytne konkurenční výhodu využitím příležitostí (Zuzák, 2012, str. 94-96).

Analýza prostředí vyžaduje zohlednění nejen konkurenčního prostředí, ale také globálního prostředí. Podle této perspektivy strategické řízení zohledňuje "měkké faktory", které zahrnují sociální, společenské, technologické, politicko-právní a ekonomické prostředí společnosti. Nicméně koncept plánované evoluce uznává, že společnosti nemohou ovládat všechny události (Zuzák, 2012, str. 94-96). Proto manažeři musí také reagovat na již nastalé narušení jako součást krizového řízení a snažit se je překonat.

Prostřední turbulence vyžaduje, aby se společnosti neustále přizpůsobovaly a inovovaly, zvyšující svou interakci s prostředím. Provozní změny musí být v souladu s cíli společnosti a sociálními potřebami (Wheelen & Hunger, 2004, str. 71). Strategické řízení si klade za cíl vytvořit "fit" mezi společností, prostředím a strategií, zajistit vyvážený vztah. Pro vytvoření úspěšné strategie je důležité vyvážit externí příležitosti s interními zdroji. Není dostatečné zaměřit se pouze na tržní pozici nebo základnu zdrojů. I když jsou vyhlídky na trhu slibné, konkurenční strategie nebude účinná bez potřebných interních kompetencí. Pro budování konkurenční výhody je nezbytné zvážit, zda firemní prostředí, jako jsou zákazníci, vnímá interní zdroje společnosti, včetně klíčových kompetencí, dovedností a silných stránek. Zacházení s těmito zdroji odděleně a izolovaně nevede k úspěchu (Wheelen & Hunger, 2004, str. 73). Takže odbornost společnosti je klíčová při určování její tržní a konkurenční pozice. Proto je design firemní struktury, včetně organizační struktury a firemní kultury, stejně důležitý jako produktová/tržní strategie. Oba aspekty jsou ve strategickém řízení stejně důležité.

### **3.3. Konkurenční výhoda**

V modelu průmyslové soutěže je konkurenceschopnost ekonomické entity na určitém trhu určena různými faktory, včetně soutěže mezi podobnými vstupujícími subjekty, hrozeb ze substitučních výrobků a nových vstupujících subjektů a dopadu dominantních dodavatelů a odběratelů. Tyto environmentální faktory vytvářejí jak hrozby, tak příznivé příležitosti pro stanovení konkurenční pozice ekonomické entity (Slaný, 2006, str. 26). Konkurenční chování podniku není vnímáno jako přímý odpor vůči konkurentům, ale spíše jako

důsledek ekonomických vztahů v rámci odvětví. Moderní podniky upřednostňují posilování spolupráce mezi podniky před přísnou kontrolou dodavatelů a zákazníků. Je důležité poznamenat, že těsná koordinace společných akcí mezi podniky v hodnotovém řetězci je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti.

M. Porter (1993) navrhl tři hlavní strategie pro soutěž: vedoucí nákladů, diferenciaci a zaměření na malý segment. Tyto strategie jsou založeny na jedinečnosti produktu, jak ji vnímá spotřebitel, nebo na nízkých nákladech jako na strategické výhodě. Porterův koncept hodnotového řetězce pomáhá identifikovat zdroje konkurenční výhody. Podnik získává konkurenční výhodu prováděním klíčových strategických aktivit, jako jsou design, výroba, marketing a distribuce, za nižší náklady nebo vyšší kvality než jeho konkurenti (Porter, 1993, str. 38-40).

Tento přístup ke konkurenční výhodě, ať už skrze efektivitu nebo diferenciaci, je široce přijímán. Avšak neodhaluje mechanismy zajišťující stabilitu výhody v průběhu času. Výzkumníci analyzující zdroje konkurenční výhody v rámci konceptu tržního postavení se rovněž zaměřují na spotřebitelské charakteristiky produktu, zahrnující jak cenové, tak necenové faktory, a zdůrazňují externí faktory ovlivňující konkurenceschopnost (Porter, 1993, str. 39-40).

Udržitelná konkurenční výhoda je dosažena správným tržním postavením. Struktura odvětví také ovlivňuje vznik a omezení konkurenčních akcí. Podniky v odvětví mohou ekonomicky profitovat, když jsou schopny omezit konkurenční síly prostřednictvím postavení vzhledem ke konkurentům a dodavatelům (Slaný, 2006, str. 30). Nicméně, aby postavení poskytovalo udržitelnou konkurenční výhodu, musí být obtížné replikovat. Koncept však nerozpracovává procesy vytváření, agregace, kombinace a ochrany dovedností a schopností, které zajišťují dobré postavení, ani mechanismy, které umožňují firmám zvyšovat své zisky manipulací s tržním prostředím. Úspěch podniku může záviset na celkových podmínkách poptávky a nejen na konkurenčních strategiích. Změny v dynamice trhu měly významné důsledky pro tradiční formy konkurenční výhody (Slaný, 2006, str. 31). Konkurenční výhoda se vytváří a brání nejen na trzích s produkty, ale také v oblasti nehmotných aktiv.

Konkurenční výhodu lze definovat jako dominanci nad konkurenty při přitahování zákazníků a schopnost odolávat účinkům konkurenčních sil. Tato koncepce zdůrazňuje důležitost marketingu v chování podniků na trhu. J. Lambin identifikuje externí a interní zdroje konkurenční výhody ekonomických subjektů. Externí zdroje konkurenční výhody vytvářejí hodnotu pro zákazníka, zatímco interní zdroje vytvářejí hodnotu pro samotný podnik. To znamená, že interní konkurenční výhody jsou spojeny s efektivitou podniku ve srovnání s jeho konkurenty, zatímco externí výhody spoléhají na propojení podniku ve vyšší úrovni systému. Existují také operační a strategické konkurenční výhody, rozdíl mezi nimi spočívá v jejich udržitelnosti v čase (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 44-47). Operační konkurenční výhoda se týká efektivitu operací podniku a poskytování větší hodnoty než konkurenti při uspokojování potřeb.

Na základě Porterova modelu hodnotového řetězce J. Lambin identifikuje funkční oblasti, kde lze nalézt konkurenční výhodu. Zdroje a organizační schopnosti podniku nejsou samy o sobě konkurenčními výhodami, ale mohou se jimi stát, když jsou využity k dosažení určitých cílů na konkrétním trhu (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 46-47). Ačkoliv mnoho těchto zdrojů konkurenceschopnosti patří do interního prostředí podniku, slouží také jako propojení mezi interním a externím prostředím, což přispívá k udržitelnosti strategie diferenciaci.

Při provádění výzkumu o potenciálu podniku dosáhnout dlouhodobé konkurenční výhody byl zvažován koncept založený na zdrojích. Tento koncept tvrdí, že ziskovost podniku je připisována buď výrazně nižším nákladům, nebo dodávce zboží výrazně vyšší kvality. Koncept zdrojů uznává rozdíly mezi podniky z hlediska jejich zdrojů, schopností a organizačního dědictví (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 49). Existují významné rozdíly mezi konceptem zdrojů a konceptem konkurenčních sil, pokud jde o mobilitu podnikových aktiv.

Udržitelné zdroje konkurenční výhody závisí na schopnosti managementu sloučit různé technologie a výrobní dovednosti do kompetencí, které umožňují jednotlivým obchodním jednotkám rychle se adaptovat na měnící se tržní příležitosti. V důsledku toho je rozvíjení klíčových kompetencí, jako jsou služby zákazníkům, zpracování objednávek, kontrola kvality a vývoj nových produktů, uznáváno jako zdroj konkurenceschopnosti podniku.

Termín “kompetence” popisuje schopnost podniku shromažďovat, kombinovat a integrovat zdroje do svých výrobků a služeb (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 50).

Konkurenční výhoda podniku může vycházet z interních i externích zdrojů, které lze najít v různých oblastech řízení. Interní zdroje konkurenční výhody souvisejí s jedinečnými vlastnostmi a schopnostmi podniku, jako je jeho systém řízení, operační a dynamické schopnosti a obchodní model. Kromě toho mohou oblasti funkčního řízení, včetně logistiky, strategického řízení a marketingu, také sloužit jako zdroje konkurenční výhody. Příležitosti pro vytvoření konkurenční výhody vznikají pro podnik v různých časech (Cowen & Tabarrok, 2013, str. 52). Důležitost těchto příležitostí je určena charakteristikami aktiv a trajektorií podniku.

Trajektorie podniku je formována různými faktory, jako jsou rostoucí tržby, volba strategických alternativ a závislosti trajektorie. Například soutěž mezi technologiemi může být zintenzivněna zvyšováním tržeb, což činí produkty založené na nich atraktivnější pro uživatele. Zdroje a schopnosti jsou hodnoceny na základě jejich hodnoty, jedinečnosti, obtížnosti replikace a potenciálu pro ekonomický zisk (McGee et al., 2010, str. 35). Zvláštní pozornost je věnována řízení lidských zdrojů, financí a organizačních znalostí, protože tyto zdroje mohou být klíčovými faktory úspěchu podniku. Racionální využívání těchto zdrojů a schopnost je efektivně řídit zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Konkurenční strategie podniku by měla přejít od reaktivního přístupu k proaktivnímu, umožňující každé funkční oblasti rychle reagovat na změny v potřebách zákazníků a usnadnit rychlou inovaci (McGee et al., 2010, str. 36). Pro posouzení konkurenceschopnosti podniku je důležité identifikovat jeho schopnost shromažďovat externí informace, koordinovat a integrovat různé procesy, učit se zkušeností a transformovat nebo rekonfigurovat své operace.

Efektivita a racionalita koordinace podniku jsou klíčové pro jeho úspěch a mohou působit jako odlišující vlastnost poskytující strategickou výhodu. Když podnik dosáhne tohoto stupně koordinace, stává se obtížným pro ostatní organizace replikovat jeho procesy bez systémových změn ve vlastní organizaci a obchodním modelu. Pouhé imitování úspěšného modelu bez porozumění jeho základním koordinačním procesům nemusí přinést žádné

výhody (McGee et al., 2010, str. 36-37). Příklady konkrétních koordinačních procesů, které přispívají k rozdílům ve výkonnosti mezi podniky, zahrnují shromažďování a zpracování informací, sladění zájmů zákazníků a vývojářů produktů a interakce se dodavateli a prostředníky.

Klíč ke konkurenční výhodě společnosti spočívá ve vztazích, které buduje se spotřebiteli a dalšími účastníky na trhu. Tyto vztahy pomáhají vytvářet pověst společnosti, tržní postavení a institucionální aktiva. Udržitelnost konkurenční výhody závisí na schopnosti společnosti replikovat a imitovat své klíčové kompetence. Replikace zahrnuje přenášení nebo aplikaci kompetencí z jednoho ekonomického prostředí do jiného (McGee et al., 2010, str. 37). Nicméně to není jednoduchý úkol, protože produktivní znalosti jsou hluboce zakořeněny v rámci organizace. Pro úspěšnou replikaci kompetencí musí být veškeré relevantní znalosti plně pochopeny a přeneseny.

Konkurenční výhody lze kategorizovat na základě schopnosti přivlastnit si ekonomické výhody a obtížnosti imitace. Výhody, které je obtížné imitovat, nabízejí silné přivlastnění, zatímco ty, které je snadné imitovat, nabízejí slabé přivlastnění. Pojem trvání v čase, často používaný autory, neodráží dostatečně vlastnosti, které zajišťují trvalou existenci konkurenční výhody. Místo toho je trvání výhody určeno její obtížně kopírovatelnou povahou. Konkurenční výhody lze také klasifikovat na základě nehybnosti, protože ne všechny výhody lze rychle vytvořit (McGee et al., 2010, str. 39). Například výhody související s pověstnými aktivy si vyžadují značné množství času na vybudování, zatímco jiné, jako ty související s informační technologií, lze vytvořit rychleji.

Navíc lze konkurenční výhodu kategorizovat na základě explicitního vlastnictví. Mnoho zdrojů výhody je složitých a organizace je nemusí plně realizovat. Organizační schopnosti mohou být implicitní povahy nebo jejich obchodní hodnota nemusí být plně rozpoznána (McGee et al., 2010, str. 40).



## **4. Praktická část**

### **4.1. Přehled společnosti Inditex**

Inditex Group zahrnuje několik známých obchodních značek, jako jsou Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho a Zara Home. Distribuce a prodej oděvů jsou prováděny prostřednictvím mezinárodní skupiny Inditex, jejíž mateřskou společností je Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex S.A.), která je uvedena na všech čtyřech španělských burzách (Výroční zpráva Inditex, 2022). Značky společnosti jsou rozšířeny v mnoha zemích po celém světě. Zákazníky především láká obrovský sortiment módních produktů charakterizovaných relativně nízkými cenami, dobrou kvalitou a odpovědným přístupem k výběru materiálů. Společnost se v průběhu let stala globálním hráčem na světovém trhu s módou inovativním přístupem k designu, výrobě a distribuci (Výroční zpráva Inditex, 2022).

#### **4.1.1. Historický přehled společnosti Inditex a analýza její současné pozice na trhu módy**

Inditex je vedoucí světovou společností rychlé módy a své kořeny sleduje až k textilní firmě Zara. Po zahájení svých mezinárodních operací v roce 1988 se Inditex rozrostl do konglomerátu, který se zabývá designem, výrobou a prodejem oděvů (Wunderlabel, 2023). Společnost založil Amancio Ortega, který se věnuje v textilnímu průmyslu od roku 1963, kdy začal svou kariéru jako švec ve firmě na výrobu košilí (Oficiální webové stránky Inditex, 2024). Zara vznikla, když se Ortega rozhodl přejít od výroby k maloobchodu, což vedlo k otevření první prodejny v La Coruña. Zara rychle vzrostla na popularitě díky inovativnímu obchodnímu modelu nabízejícímu různé módní produkty za konkurenceschopné ceny (Wunderlabel, 2023). Úspěch společnosti lze připsat strategickému využití moderní technologie, včetně integrace průkopnických počítačových systémů do svého provozu.

V roce 1985 Ortega sloučil své různé podnikatelské aktivity pod křídla Inditex, která byla označena jako Industria de Diseño Textil S.A (Oficiální webové stránky Inditex, 2024). Tento okamžik představoval zlomový bod ve vývoji módního konglomerátu. Strategická

fúze usnadnila vytvoření koherentní organizační struktury, položila základy pro vstup Inditexu na globální trh. V roce 1986 otevřel Inditex svou první prodejnu Zara v Portu, což bylo zahájením společností na zahraničních trzích (Wunderlabel, 2023). Tato událost byla katalyzátorem pro otevření prodejen v dalších zemích, včetně vlajkových obchodů v New Yorku a Paříži.

Inditex představil kolekci obuvi Tempe v oddělení dětského oblečení v obchodech Zara, aby diverzifikoval svůj sortiment v souladu s měnícími se preferencemi spotřebitelů. Společnost začala rozvíjet francouzský trh. V roce 1991 pod vedením Ortegy spustila značku Pull & Bear. Inditex analyzoval trh a snažil se uspokojit potřeby různých demografických skupin (Oficiální webové stránky Inditex, 2024). Současně posílil svou pozici na trhu prostřednictvím akvizic jiných společností. V důsledku toho získala společnost 65% podíl ve společnosti Massimo Dutti, která se později v roce 1996 stala zcela vlastněnou dceřinou společností (Wunderlabel, 2023).

Název nové společnosti, Lefties, je odvozen od termínu "leftovers" a slouží k prodeji oblečení od Zary (Wunderlabel, 2023). Po otevření obchodu v Mexiku předešlý rok otevřel Inditex letos prodejny v Řecku, Belgii a Švédsku. V roce 1997 následovali Malta, Kypr, Norsko a Izrael. Inditex posílil svoji globální přítomnost otevřením poboček ve strategických regionech, jako jsou Velká Británie, Turecko, Argentina, Venezuela, Střední východ a Japonsko. V roce 1999 Inditex převzal značku Stradivarius rozšiřující své portfolio značek zaměřených na mladé ženy (Wunderlabel, 2023).

V roce 2001 Inditex vstoupil na trh s oblečením vytvořením své vlastní značky Oysho. Současně společnost prošla transformační fází, spustila veřejnou nabídku (IPO) a převedla 26 % svého kapitálu na veřejné investory. V době IPO byla hodnota Inditexu odhadována na 9 miliard eur (Wunderlabel, 2023). Tento rok Inditex také rozšířil svou maloobchodní síť v Itálii, Lucembursku a Jordánsku.

Rok 2003 představoval důležitý milník ve strategii diverzifikace portfolia značek Inditex s uvedením Zara Home (Oficiální webové stránky Inditex, 2024). Zara Home představila odlišný sortiment dekorací a produktů pro životní styl, včetně ložního prádla, příborů a sklenic, odchylovající se od tradičních nabídek zaměřených na oblečení. Tím společnost

rozšířila dosah na trh Inditexu, přizpůsobující se měnícím se preferencím spotřebitelů. Inditex posílil svou globální přítomnost vstupem na rostoucí trhy, jako jsou Rusko, Slovensko a Malajsie (Wunderlabel, 2023).

V roce 2006 se značka Zara stala hlavním zdrojem příjmů pro Inditex díky agresivní strategii expanze, která vedla k otevření více než 200 nových obchodů během finančního roku (Wunderlabel, 2023). Kromě toho byl Inditex oceněn cenou Wharton Infosys Business Transformation za inovativní využití informační technologie k optimalizaci výrobního procesu, což vedlo ke zlepšení operační efektivity a urychlení pronikání na trh.

V roce 2010 společnost rozšířila svoji přítomnost do 77 zemí otevřením maloobchodních obchodů v Bulharsku a Kazachstánu. Prodej Zary vzrostl na 12,5 miliardy eur, přestože byly nízké náklady na reklamu, díky atraktivitě značky, zejména mezi mladými lidmi. Kromě toho Inditex implementoval multikanálovou maloobchodní strategii spuštěním online prodeje ve více evropských trzích, čímž posílil svou digitální přítomnost a zlepšil dostupnost pro spotřebitele. V roce 2015 dosáhl Inditex pozoruhodného nárůstu meziročního růstu prodejů o 16 % (Wunderlabel, 2023).

V roce 2016 představil Inditex své strategické plány expanze a identifikoval Vietnam, Nový Zéland, Paraguay, Arubu a Nikaraguu jako slibné lokality pro nové prodejny. Segment online maloobchodu začal rok s 28 obchody (Wunderlabel, 2023). V roce 2019 se Inditex umístil na prvním místě ve světovém oděvním průmyslu z hlediska prodeje. Nástup pandemie COVID-19 v roce 2020 vedl k poklesu finančního výkonu Inditexu. Prodeje klesly o 18 % ve čtvrtém čtvrtletí fiskálního roku na 1,85 miliardy dolarů. Cena akcií společnosti také klesla o přibližně 12 % během roku a došlo ke snížení počtu obchodů a zaměstnanců (Wunderlabel, 2023).

V roce 2022 zažil Inditex významnou změnu v provozním prostředí v důsledku geopolitických okolností. Všechny 500 obchodů bylo uzavřeno v důsledku agresivní války Ruska proti Ukrajině. Přesto společnost zaznamenala 15% meziroční nárůst prodejů v roce 2019, což přineslo příjmy ve výši 32,569 miliard eur (Wunderlabel, 2023). Tato odolnost byla podpořena větším přesunem směrem k online maloobchodu, přičemž podíl online prodejů vzrostl na 22,4 %, oproti 12 % v předchozích letech. Na tomto pozadí vzrostly

zisky Inditexu na 4,13 miliardy eur, přičemž Zara zůstala hlavním tahounem příjmů, představujícím více než dvě třetiny celkového zisku generovaného převážně na evropských trzích (Wunderlabel, 2023).

#### **4.1.2. Analýza konkurenčních výhod společnosti Inditex**

Úspěch společnosti Inditex je z velké části způsoben vertikální integrací všech divizí a optimalizovanými prodejními kanály. Tento strategický rámec zvyšuje operační efektivitu a přispívá k odolnosti společnosti vůči fluktuacím na trhu a vzrůstajícímu trendu online maloobchodu. Několik klíčových konkurenčních výhod zajistilo současnou tržní pozici společnosti:

Inditex má silnou pozici především díky efektivní implementaci své strategie zaměřené na zákazníka. Ta vychází z důkladné analýzy preferencí a potřeb spotřebitelů. Každý zaměstnanec - od prodejců přímo ve frontě až po vrcholové manažery a designéry - se podílí na porozumění a splnění potřeb spotřebitelů. Dnešní spotřebitelé touží sledovat sezónní módní trendy za dostupné ceny. V tomto směru Inditex neustále zapojuje své designéry do sledování objevujících se trendů (Roll, 2021). Po spuštění nových kolekcí společnost sleduje zpětnou vazbu a preference spotřebitelů, přizpůsobuje výrobu podle měnících se poptávkových podmínek. Zaměření na zákazníka je posilováno reklamními kampaněmi.

Společnost nadále zachovává princip "rychlé módy" (Roll, 2021). Všechny aktivity jsou zaměřeny na uspokojení spotřebitelské poptávky s rychlou efektivitou. Tento princip původně změnil odvětví módy i textilní průmysl jako celek. Inditex zkrátil marketingový cyklus oděvních výrobků na pouhé dva týdny, což je výrazný rozdíl oproti průmyslovým normám kolem osmi měsíců.

Podniková strategie Inditexu zahrnuje využívání nadbytečné kapacity výroby k rychlé reakci na měnící se spotřebitelské preference. Tato zařízení, která byla nějakou dobu nečinná, jsou klíčová pro rychlé zvýšení výroby v reakci na náhlé skoky poptávky. Společnost nadále investuje do optimalizace své sítě továren a distributorů, aby se rychle přizpůsobila dynamice trhu (Roll, 2021).

Operační strategie Inditexu je charakterizována dynamickou rotací kolekcí, což zajišťuje promptní dodávky produktů odpovídajících zájmům spotřebitelů. Společnost využívá zpětnou vazbu spotřebitelů v reálném čase ke zvýšení produkce žádaných produktů v krátkých termínech a zachování flexibility v používání látek (Roll, 2021). Přibližně polovina látek zůstává neobarvená, kvůli umožnění rychlého rozhodování o barvách v souladu s preferencemi spotřebitelů po celou sezónu.

Efektivita dodavatelského řetězce společnosti Inditex se projevuje bezproblémovou integrací distributorů, kteří dodávají produkty s předem stanovenými cenovými štítky přímo do obchodů, urychluje se tak dostupnost produktů k nákupu. Každý operační prvek v obchodním modelu Inditexu je sladěn tak, aby maximalizoval reaktivitu a minimalizoval doby dodání.

Inditex se zaměřuje na zaměstnávání profesionálních designérů a významně investuje do jejich získávání a udržení. Designéři jsou zapojeni do sledování trendů a analýzy nabídek známých globálních módních domů. Zatímco někteří oděvní maloobchodníci obvinili Inditex z imitace vedoucích sezónních trendů, společnost stále patří mezi špičku na trhu (Roll, 2021).

Inditex zdůrazňuje vývoj informační infrastruktury k podpoře svého vertikálně integrovaného obchodního modelu. Společnost investuje do pokročilých informačních technologií, aby optimalizovala komunikaci a zlepšila operační efektivitu po celém hodnotovém řetězci (Roll, 2021). Technologické inovace hrají klíčovou roli při optimalizaci různých aspektů výrobního a distribučního procesu módy.

Jedním z klíčových prvků informačního ekosystému je využívání speciálně navržených počítačových programů pro výměnu informací. Tyto programy slouží jako prostředky pro objektivní data, jako jsou nové objednávky a změny v dynamice prodeje a subjektivní data, odvozená z interakcí se zákazníky. Inditex umožňuje svým zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu a pozorování přímo z prodejního místa designérům a výrobcům. Zpětná vazba je flexibilní a umožňuje dynamický a reaktivní přístup k vývoji produktů (Roll, 2021). To umožňuje společnosti udržet krok s měnícími se chutěmi a preferencemi spotřebitelů bez ohledu na prodejní region.

Výjimečné vedení a dovednosti v řízení ze strany Ortegy sehrály klíčovou roli při formování budoucího vývoje společnosti. Filozofie Ortegy je jednoduchá: demokratizovat módu a udělat ji přístupnou pro všechny. Vývoj společnosti byl zajištěn osobními vlastnostmi, které dokazují hluboké porozumění potřebám zákazníků a poradenský přístup.

## **4.2. Konkurenční strategie společnosti Inditex**

### **4.2.1. Pozice společnosti Inditex na českém trhu**

V roce 2001 vstoupil Inditex, přední módní maloobchodní konglomerát, na český trh otevřením svého vlajkového obchodu Zara. V roce 2016, si Inditex všiml rostoucího významu elektronického obchodu a zahájil provoz svého online obchodu, aby lépe odpovídal měnícím se potřebám zákazníků. Zara v Praze na nákupním centru Na Příkopě, které slouží jako pilotní místo, láká denně stovky až tisíce návštěvníků, z nichž více než polovina jsou turisté. Na Příkopě se řadí na 23. místo mezi nejdražšími nákupními ulicemi světa podle průzkumu provedeného realitní agenturou Cushman & Wakefield. Zara strategicky umístila své prodejny v prestižních pražských nákupních centrech, včetně Centrum Chodov a Nový Smíchov. Navíc má Zara přítomnost v Brně, kde je její obchod strategicky umístěn na prestižní České ulici, známé svou vysokou návštěvností a bohatou klientelou.

Inditex se pozicionuje jako prémiová značka na českém trhu, což se odráží v její cenové strategii, která bývá vyšší ve srovnání s jejími obchody ve Španělsku. Trend vzestupných cen je především ovlivněn distribučními náklady, které tvoří 10 % většinou v Evropě, 40 % na severu Evropy, 70 % v Americe a 100 % v Asii (Ortigao de Oliviera, 2014). Nicméně studie provedená v roce 2014 agenturou Ogilvy and Mathers ohledně vnímání luxusních značek odhalila proměnlivý pohled českých spotřebitelů na Zaru. Navzdory postavení jako luxusní značka je Zara stále více vnímána jako srovnatelná s jinými rychlomódními prodejci, jako jsou H&M, Mango nebo Primark. Nicméně vnímání luxusu této značky je poškozeno průměrnou kvalitou produktů a relativně vysokými cenami. Čeští spotřebitelé jsou ochotni platit vyšší ceny za funkcionalitu a kvalitu spíše než jen za design. Proto se Inditex zaměřuje na mladší demografický segment zákazníků, kteří hledají módní trendy a zároveň funkční oděvy.

Vnímání obchodů Zara mezi českými spotřebiteli je z velké části pozitivní s oceněním prostorného, minimalistického a čistého interiéru. Nicméně jeden významný externí faktor, který ubírá z celkového nákupního zážitku, je personál. Aby udržela firemní standardy, zaměstnanci Zary se zdržují přístupu k zákazníkům, pokud nejsou pozváni, což nemusí souznít s preferencemi českých spotřebitelů, kteří ocení personalizované interakce. Zákazníci preferují spíše individualizovaný přístup, díky kterému se cítí jedineční a ceněni.

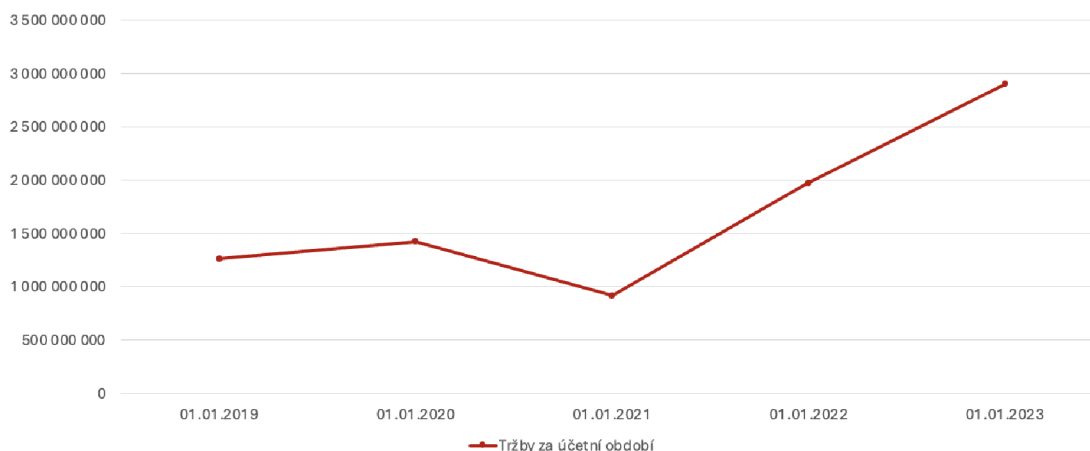
Níže je uveden počet obchodů Inditexu v České republice:

**Tabulka 1: Počet obchodů Inditexu v České republice**

Název obchodu	Počet obchodů
Zara	6
Bershka	4
Pull&Bear	3
Stradivarius	2
Massimo Dutti	2
Zara Home	1
Oysho	1
Uterqüe	0

*Zdroj: vlastní zpracování. Inditex Official Website (2024).*

**Graf 1: Tržby hospodaření společnosti Inditex v České republice v období 2019-2023**



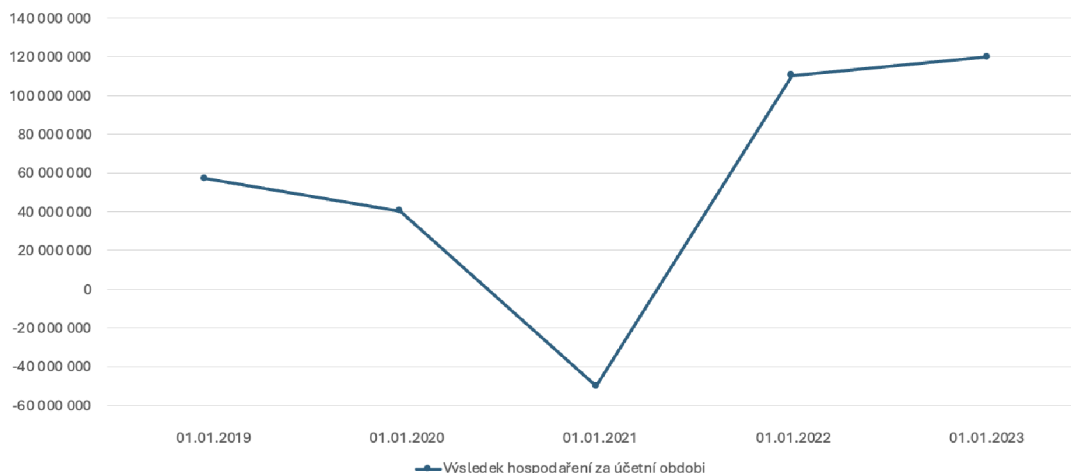
*Zdroj: vlastní zpracování. Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2024)*

V roce 2019 činil obrat 1 259 462 000 Kč. V následujícím roce došlo k mírnému nárůstu obratu na 1 422 572 000 Kč, což znamená pozitivní trend ve vývoji společnosti na českém trhu. Nicméně v roce 2021 došlo k poklesu obratu na 913 910 000 Kč, což představuje významný pokles ve srovnání s předchozím rokem. To je způsobeno různými faktory, jako jsou pandemie COVID-19, ekonomická nestabilita a změny ve spotřebitelské poptávce.

Po odstranění přísných omezení souvisejících s pandemií dojde k prudkému nárůstu částky na 1 971 884 000 Kč v roce 2022. Nárůst je způsoben oživením trhu po pandemii a úspěšnými strategiemi společnosti na přilákání zákazníků a zvýšení prodeje. V roce 2023 dochází k ještě většímu nárůstu na 2 900 621 000 Kč, protože Inditex si upevnil svou pozici na českém trhu.



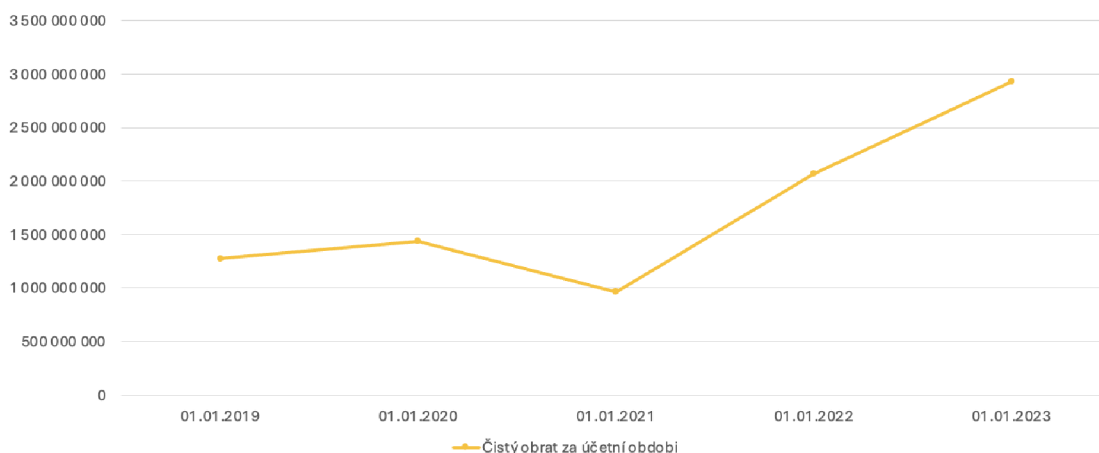
**Graf 2: Výsledek hospodaření společnosti Inditex v České republice v období 2019-2023**



*Zdroj: vlastní zpracování. Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2024)*

Od roku 2019 do 2023 výrazně kolísal výsledek hospodaření Inditexu na českém trhu. V roce 2019 byl výsledek hospodaření 57 100 000 Kč. V roce 2020 došlo k poklesu na 40 197 000 Kč kvůli omezením spojeným s COVID-19. V roce 2021 číslo dále kleslo na -50 210 000 Kč, což naznačuje, že společnost byla během tohoto období ztrátová, především kvůli pandemii COVID-19. V roce 2022 se výsledek hospodaření opět stal pozitivním a dosáhl 110 298 000 Kč. Tento rok plně obnovil finanční výkonnost společnosti. V roce 2023 výsledek hospodaření nadále rostl a dosáhl 119 800 000 Kč.

**Graf 3: Čistý obrat společnosti Inditex v České republice v období 2019-2023**



*Zdroj: vlastní zpracování. Veřejný rejstřík a Sbirka listin (2024)*

V roce 2019 činil čistý obrat 1 276 096 000 Kč. V roce 2020 došlo k mírnému nárůstu na 1 437 919 000 Kč v důsledku zvýšení objemu prodeje společnosti. Stejně jako v předchozích grafech, v roce 2021 kvůli pandemii a nižší poptávce spotřebitelů klesla čísla: čistý obrat činil 962 523 000 Kč. V roce 2022 se čistý obrat začal znovu zvyšovat a dosáhl 2 067 452 000 Kč. Růst souvisí s obnovou trhu po pandemii. V roce 2023 čistý obrat nadále rostl a dosáhl 2 930 034 000 Kč.

#### **4.2.2. SWOT analýza**

Následující SWOT analýza popisuje síly, slabosti, příležitosti a hrozby, které Inditex má.

**Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Inditex**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
----------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká hodnota značky, silná a zisková společnost</li> <li>• Světový lídr v maloobchodním sektoru</li> <li>• Společnost, která je vertikálně integrovaná a ovládá celý hodnotový řetězec.</li> <li>• Úspěšný obchodní model</li> <li>• Adaptace na měnící se módní trendy</li> <li>• Kvalita a design odpovídající potřebám zákazníků</li> <li>• Krátké dodací lhůty</li> <li>• Dobře zavedená internacionalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designy slavných nebo uznávaných autorů nejsou povoleny ve srovnání s konkurencí, což znamená nižší atraktivitu</li> <li>• Zvýšené náklady v důsledku vertikální integrace a outsourcingu</li> <li>• Nedostatek jedinečnosti v důsledku široké distribuce značky Inditex</li> <li>• Český trh je nasycen konkurencí</li> <li>• Problémy s řízením personálu: nízké platy, dlouhé pracovní hodiny, dočasné smlouvy a omezené možnosti kariérního postupu</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p>	<p><b>Hrozby</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciální noví zákazníci prostřednictvím online prodeje</li> <li>• Rostoucí poptávka po nových cílových skupinách (těhotné ženy, senioři, velké velikosti apod.)</li> <li>• Ekologický trend směrem k látkám z organické bavlny</li> <li>• Česká republika je součástí globalizovaného světa</li> <li>• Neustálý technologický pokrok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nasycení trhu ostatními společnostmi</li> <li>• Objevení nových zahraničních konkurentů</li> <li>• Různorodost klimatických podmínek, vyžadující přizpůsobení obchodů místním zvláštnostem</li> <li>• Vytváření online obchodů s nižšími náklady se stává stále populárnějším trendem v České republice</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenti bez vertikální integrace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existující zákony, které komplikují rozšiřování obchodů do jiných regionů</li> </ul>
---	---

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3. Srovnání s konkurencí

V této kapitole provedeme komparativní analýzu mezi dvěma hlavními hráči v odvětví módy, Inditex (Zara) a ASOS, a identifikujeme klíčové konkurenční výhody Inditexu oproti ostatním společnostem.

#### 4.3.1. Srovnání Inditexu (Zara) s ASOS

Jednou z hlavních vlastností Zary je plná vertikální integrace ve výrobním procesu, od vývoje designu po výrobu oděvů, s minimální závislostí na nákupu hotových výrobků od dodavatelů třetích stran. Na rozdíl od Zary je ASOS zaměřen na přeprodávání produktů jiných značek, přičemž jeho vlastní značka generuje nejmenší podíl zisku. Dalším důležitým aspektem pro Zaru je dostupnost jak fyzických prodejen, tak i online prodeje, přičemž offline nákupy stále tvoří většinu prodeje této značky. Ke konci roku 2022 činil průměrný měsíční podíl online prodeje Zary 26% (Výroční zpráva Inditex, 2022). Na rozdíl od toho ASOS působí pouze v online segmentu.

ASOS má na své digitální platformě přes 850 značek, včetně jak velkých a široce uznávaných značek, tak i menších lokálních značek. Třetí strany jsou zvláště přitahovány k partnerskému programu a nízkým nákladům na zařazení svých produktů na platformu ASOS spolu s vysokými konverzními mírami na objednávky. Společnost aktivně investuje do IT infrastruktury, uživatelského zážitku a technologie vyhledávání, což pomáhá zvyšovat průměrný objednávkový lístek (Cuofano, 2023). Z hlediska správy prodejního cyklu obě společnosti Zara a ASOS cílí na zkrácení času mezi okamžikem objednání produktu a jeho dodáním. Zara tohoto dosahuje pomocí strategie výroby a distribuce

"přímo na poslední chvíli", zatímco ASOS se zaměřuje na automatizaci uživatelského zážitku a rozšiřování své škály produktů.

Zara spravuje všechny aspekty podnikání, od návrhu modelu po distribuci a prodej, vytvářející flexibilní a efektivní spojení mezi každým stupněm výrobního cyklu. Tato strategie řízení poskytuje společnosti určitou míru flexibility v obličejích ekonomické volatility. Díky svým vysokým standardům kvality a silné pověsti si Zara může rychle nahradit jakoukoli část své výroby jinými subdodavateli, pokud je to nutné, aniž by narušila výrobní procesy. Tato flexibilita umožňuje společnosti přizpůsobit se měnícím se tržním podmínkám a zajišťuje stabilitu výrobních procesů.

Zara ročně vyrábí více než 450 milionů produktů díky optimalizovanému výrobnímu cyklu, což přináší ekonomie na škále. Značka generuje značnou část svých příjmů z prodejen mimo síť. Navíc efektivní přeprava je klíčovým prvkem vertikální integrace Zary. Logistická centra společnosti jsou vybavena pokročilou technologií, což zajišťuje rychlé a efektivní doručení zboží. Vracené a vyřazené zboží je recyklováno a odesíláno do jiných obchodů, což pomáhá optimalizovat sklad a snižovat náklady. Nové kolekce nejsou skladovány déle než měsíc, což zajistí, že sortiment zboží je neustále aktualizován dle poptávky zákazníků.

**Obrázek 1: Integrovaní procesy společnosti Zara**



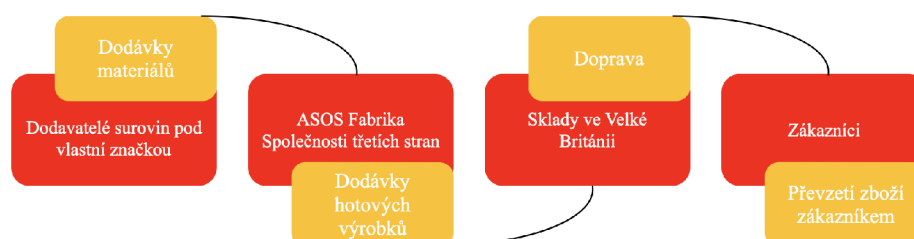
*Zdroj: vlastní zpracování. Cuofano, 2023*

Na rozdíl od Zary se ASOS zaměřuje výhradně na dodávku zboží a provoz své elektronické platformy. Přitahuje zboží od jiných značek prostřednictvím partnerství v mnohem větší míře. Provoz značky ASOS zahrnuje pohyb kapitálu, surovin, informací a hotových produktů v lineárním přístupu (Cuofano, 2023). Centrálním prvkem tohoto systému jsou centrální sklady ve Velké Británii, které přijímají zboží jak z vlastních výrobních míst ASOS, tak od partnerů. Také odesílání zboží koncovým spotřebitelům probíhá z těchto skladů (Cuofano, 2023).

Měření výkonnosti maloobchodníka zahrnuje několik klíčových metrik, včetně univerzálnosti, automatizace nabídky a nákupního cyklu, rychlé a spolehlivé dopravy a kvalitního servisu po prodeji. Tyto metriky působí jako důležité faktory úspěchu pro ASOS. ASOS nabízí širokou škálu produktů od partnerů, stejně jako více než 85 000 vlastních produktů s unikátním designem a označením (Cuofano, 2023). ASOS zákazníkům nabízí pohodlné způsoby objednání produktů prostřednictvím webové stránky i mobilní aplikace a poskytuje zdarma doručení a flexibilní vrácení. Pro zajištění vysoké úrovně zákaznického servisu zřídil ASOS jednotné zákaznické centrum s více než 660 zaměstnanci, což umožňuje promptní zpětnou vazbu a neustálý kontakt se zákazníky (Cuofano, 2023).

Podobně jako Inditex využívá i ASOS nástroje informační technologie k sběru informací o zákaznících a zdokonalení jejich zážitku. Společnost vyvíjí metody pro čtení a analýzu dat, vytváření personalizovaných uživatelských rozhraní a záznam a předpovídání interakce uživatelů s webovou stránkou a mobilní aplikací. To umožňuje analytický výzkum a zvyšuje efektivitu obchodní platformy ASOS (Výroční zpráva ASOS, 2022).

**Obrázek 2: Integrovaní procesy ASOS**



*Zdroj: vlastní zpracování. Výroční zpráva ASOS, 2022*

ASOS, společnost zaměřená na prodej zboží místo vlastní výroby, vyvinula pohodlný systém spolupráce pro ostatní značky. To vede ke změně zaměření svého výrobního cyklu směrem k horizontální integraci (Výroční zpráva ASOS, 2022). ASOS nabízí výrobcům možnost zařazení svých produktů na platformu ASOS Marketplace za měsíční poplatek. Kromě toho značka účtuje asi 20% provize za každou úspěšnou transakci prostřednictvím své služby. Kromě toho ASOS nabízí třetím prodejcům a souvisejícím firmám možnost inzerovat na svých digitálních platformách a tištěných publikacích za další poplatek (Výroční zpráva ASOS, 2022). Tento přístup může zvýšit viditelnost značky a generovat dodatečné příjmy. Nicméně může také vyžadovat, aby společnost působila jako prostředník v dodavatelském řetězci jiných značek, což by mohlo přinášet další rizika v případě nepříznivých vnějších podmínek.

#### **4.3.2. Určení klíčových konkurenčních výhod Inditexu ve srovnání s jeho konkurencí**

Jednou z nejvýznamnějších inovací, které Inditex přinesl do oděvního průmyslu, je nepochybně vývoj konceptu "rychlé módy". Tato vlastnost odlišuje společnost od svých konkurentů, včetně Mango, H&M, ASOS a dalších. Tato strategie jí umožnila stát se jedním z předních světových značek, která je široce uznávaná celosvětově. Termín "rychlá móda" odkazuje na rychlý obrat zboží a schopnost Inditexu adaptovat designy a modely od průmyslových lídrů k nabídce trendy produktů. Kromě toho Inditex vytváří oděvy inspirované prémiovými značkami, čímž je dělá dostupnými pro širší spektrum

spotřebitelů (Jorge, 2021). Díky flexibilitě výrobního procesu může společnost vyvinout design za pouhý měsíc a rychle začít s výrobou. To ji poskytuje významnou výhodu oproti konkurenci, umožňující jí představit nové trendy na trhu mnohem rychleji než ostatní značky.

Inovativní koncept Inditexu vyvolal přehodnocení operací na trhu, nutíc konkurenci přehodnotit své strategie v oblasti výroby a designu. Klíčovým prvkem přístupu Inditexu je kontrola nad celým dodavatelským řetězcem, což mu umožňuje získávat zpětnou vazbu od zákazníků v reálném čase a provádět změny nebo doplňky ve svém sortimentu podle potřeby. Inditex může reagovat na potřeby zákazníků a upravovat své designy a vzory podle jejich požadavků (Jorge, 2021).

Inditex postupně přijímá technologii RFID (identifikace pomocí radiových vln). Tato inovace využívá rádiové vlny k interakci s mikročipy, které obsahují více dat než běžné čárové kódy. Tyto mikročipy, zabudované do produktů, umožňují shromažďování informací bez vyjmutí zboží z obalu a lze je číst na dálku bez přímého kontaktu (Osum, 2024). Implementace technologie RFID v roce 2015 výrazně optimalizovala ověřování a sledování zboží, což vedlo ke kratším dodacím lhůtám a větší efektivitě. To bylo součástí strategie Inditexu dosáhnout do roku 2020 plné integrace, ekoeфективности a kompletní digitalizace.

RFID ovlivnil logistiku, příjem zboží a provoz obchodů. Schopnost skenovat zboží umožňuje zaměstnancům rychle a přesně lokalizovat položky, optimalizovat správu skladu a doplňování zásob. Tato operační efektivita poskytuje týmům více času soustředit se na poskytování kvalitního zákaznického servisu. Navíc integrovaný program správy skladu od SINT umožnil provedení 46 milionů dodávek z fyzických míst, generujících přibližně 1,156 miliardy eur příjmů prostřednictvím online kanálu. Tento systém zákazníkům umožňuje přijímat objednávky jak z obchodu, tak z online skladu, což snižuje dodací doby a zlepšuje zákaznický servis (Osum, 2024).

Na rozdíl od svých konkurentů Inditex nepriorizuje tradiční reklamní kampaně ani masivní marketingové kampaně. Od svého vzniku nebyla investice do reklamy prioritou pro firmu, což je jedním z jejich charakteristických znaků (Jorge, 2021). Přítomnost v tradičních médiích, jako jsou rádio, tisk a televize, byla minimalizována, s výjimkou období



propagace, například během slevových akcí. Místo toho se Inditex rozhodl využívat sociální média jako svůj hlavní komunikační kanál.

Nejviditelnější marketingová strategie společnosti se soustředí na strategické umístění obchodů. Každá lokalita je pečlivě vybrána s ohledem na různé faktory, jako je blízkost k ostatním obchodům a geografické charakteristiky čtvrti ve městě. Na rozdíl od svých konkurentů, kteří obvykle alokují velké rozpočty na televizní, rozhlasovou a online reklamu, Inditex upřednostňuje investice do získání nejlepších umístění svých obchodů (Osum, 2024).

Investice do designu výkladních skříní je nedílnou součástí marketingové strategie. Ve firmě jsou v sídle vytvořeny přizpůsobené repliky oken nejdůležitějších obchodů, známých jako "fantomová okna". V těchto prostorách zkušení sklenářští umělci a stylisté experimentují s různými designy a kombinacemi, dokud není dosaženo požadované estetiky. Jakmile je design dokončen, je implementován ve firemních obchodech. To je zvláště patrné v obchodech Zara. Vzhled obchodů je pečlivě navržen tak, aby přitahoval zákazníky a posiloval obraz značky. Tato marketingová strategie, která se zaměřuje na umístění a vizuální design obchodů, byla klíčovým prvkem úspěchu a rozvoje společnosti.

Inditex považuje spokojenost zákazníků za klíčový prvek své obchodní strategie. Tyto snahy jsou v souladu s konkurencí na trhu. Společnost neustále usiluje o zlepšení zákaznického zážitku prostřednictvím zavedení inovativních technologií, jako jsou RFID a SINT, ve svých kamenných obchodech a online platformě. Například v kamenných prodejnách Zary byla implementována některá opatření ke zlepšení nákupního zážitku (Osum, 2024). Tyto opatření zahrnují samoobslužné pokladny, které zákazníkům umožňují rychle a nezávisle dokončit své transakce a eliminovat potřebu čekání v konvenčních frontách. Produkty jsou automaticky naskenovány pro platbu, jakmile jsou umístěny na určené místo.

Tyto inovace byly původně zavedeny v některých pilotních obchodech a plánuje se postupné zavádění do dalších prodejen značky. Kromě toho byly vyvinuty interaktivní zkušebny s cílem snížit čekací doby a zlepšit nákupní zážitek zákazníků (Oficiální webová

stránka Inditex, 2023). Tyto zkušebny jsou vybaveny obrazovkami, které umožňují zákazníkům žádat o různé velikosti, modely nebo barvy, aniž by opustili zkušebnu.

Na druhé straně Inditex zavedl možnost "Klikněte a vyzvedněte" online. Konkurenční společnosti také postupně tuto možnost zavádějí. Tato možnost umožňuje zákazníkům objednávat online a vyzvednout zboží v kamenném obchodě podle svého výběru (Osum, 2024). Možnost "Klikněte a vyzvedněte" je aktivně využívána zákazníky z České republiky, kteří si mohou své objednávky vyzvednout v pohodlném termínu, a tak se vyhnout dlouhým čekáním ve frontě na pokladně. Navíc tato možnost umožňuje přístup k produktům, které nemusí být dostupné v nejbližším obchodě, což umožňuje společnosti lokalizovat a doručit požadované položky do preferovaného obchodu zákazníka.

Strategie společnosti a aktivní inovace v různých oblastech nepochybně posilují konkurenční výhodu Inditexu na trhu jak v České republice, tak i v jiných zemích. Ve skutečnosti tyto iniciativy hrají zásadní roli při udržování a posilování pozice společnosti v náročném prostředí. V teoretické části bylo uvedeno, že konkurenční výhoda je schopnost společnosti dosáhnout ziskovosti nad průměrem svého odvětví. Tento koncept zdůrazňuje důležitost diferenciací a snahu vyniknout na konkurenčním trhu. Konkurenční výhoda se projevuje schopností společnosti podnikat kroky, které její konkurenti nejsou schopni nebo nechtějí replikovat (Oficiální webová stránka Inditex, 2023). Oba tyto aspekty zdůrazňují důležitost udržení odlišného postavení na trhu pro zajištění dlouhodobého úspěchu podnikání.

Nakonec je žádoucím cílem společnosti proměnit svou konkurenční výhodu v udržitelnou výhodu v čase, známou jako "udržitelná konkurenční výhoda". Tento koncept se odkazuje na schopnost neustále udržovat a obhajovat vedoucí pozici na trhu tím, že se adaptuje na změny v prostředí a překonává konkurenční výzvy neustále (Osum, 2024). V tomto ohledu hrají strategické a operační inovace klíčovou roli při poskytování společnosti zdrojů a flexibility k udržení konkurenční výhody na neustále se měnícím trhu.

Konkurenční výhoda Inditexu spočívá na třech základních pilířích: flexibilitě, rychlosti a inovacích. Tyto prvky jsou základem úspěchu značky, která se dostala na vrchol oděvního průmyslu. Synergetická integrace mezi kamennými a online obchody je jednou z nejvýraznějších konkurenčních strategií Inditexu. Strategie používaná společností se

výrazně liší od strategie jejích konkurentů a poskytuje větší kontrolu nad hodnotovým řetězcem. To jí umožňuje rychle reagovat na neočekávané změny, nové trendy a požadavky spotřebitelů (Osum, 2024).

Další významnou výhodou je soustředění výrobních procesů v Maroku, Turecku a Portugalsku, které tvoří 60 % produkce skupiny Inditex. Geografický zaměření Zary umožňuje společnosti rychle reagovat na změny a požadavky na trhu, efektivně transformující svůj výrobní model do formy výroby na vyžádání (Oficiální webová stránka Inditex, 2023). K podpoře konceptu na vyžádání zavedl Inditex vysoce efektivní trasování mezi svými výrobními centry a obchody v České republice. To umožňuje doručení zboží v krátkých časových rámcích. Byl také vyvinut flexibilní logistický systém k podpoře konceptu just-in-time produkce, což zajišťuje rychlé doručení produktů a přispívá k vysokému obratu zboží v obchodech v zemi.

#### **4.4. Udržitelnost jako hlavní strategie Inditexu**

Princip udržitelnosti je integrován do celé organizační struktury společnosti, od řídicích orgánů, které jsou podporovány pevnou strukturou řízení udržitelnosti, až po všechny úrovně personálu, včetně kanceláří, logistických center a obchodů. Jako člen Evropské unie postupně Česká republika implementuje principy udržitelnosti do své ekonomiky. Navíc otázky životního prostředí a změny klimatu získávají stále větší pozornost občanů této země. Udržitelnost se stala v České republice dobře zavedeným trendem, který Inditex zohledňuje změnou svého modelu výroby. To by mohlo nakonec vést k ekonomickým výhodám. Silné závazky Inditexu k udržitelnosti umožnily společnosti dosáhnout konkrétních cílů vytváření hodnoty. Strategie udržitelnosti je realizována prostřednictvím čtyř základních pilířů: kultury, spolupráce, transparentnosti a inovací (Inditex, 2022). Kultura udržitelnosti je integrována do struktury provozů a rozhodovacích procesů, sloužící jako řídicí zásada od návrhu produktu po každodenní řízení obchodů. K integraci udržitelnosti po celé společnosti existují různé iniciativy na podporu kultury udržitelnosti na všech úrovních, bez ohledu na role a funkce zaměstnanců.

Noví zaměstnanci absolvují rozsáhlé školení, které se zabývá otázkami udržitelnosti. V závislosti na pozici zaměstnanci dostávají individuální školení k porozumění různým

programům udržitelnosti implementovaným Inditexem. Toto zaměření na školení je zvláště důležité pro nákupní a produktové týmy, protože jejich akce a rozhodnutí mají přímý vliv na udržitelnost produktů společnosti a dodavatelského řetězce. Například v roce 2021 byl představen specializovaný školicí program „Škola udržitelné módy“, vyvinutý ve spolupráci s Univerzitou v Leedsu (Inditex, 2022).

Kromě toho personál v obchodě slouží jako ambasadoři udržitelného étosu, a iniciativa Changemakers je důkazem toho, že tento aspekt je nyní prioritou. Program Changemakers zajistí, že zásady udržitelnosti jsou šířeny po celém Inditexu a zároveň slouží jako kanál pro sběr návrhů a obav týkajících se udržitelnosti od zaměstnanců a zákazníků (Inditex, 2022).

V souladu s hlavním cílem vyvolání změny paradigmatu v textilním průmyslu se přijímá holistický přístup k udržitelnému rozvoji, který je bezproblémově integrován do fází hodnotového řetězce a spolupracuje soustředěným způsobem se všemi zainteresovanými stranami. Tak je přijat inkluzivní postoj, přičemž spolupráce se stává klíčovým prvkem transformačních snah. Příkladem tohoto přístupu je zapojení do různých organizací, jako jsou United Nations Global Compact, International Labour Organization, UNI Global Union, IndustriALL Global Union, Ellen MacArthur Foundation, The Fashion Pact a Zero Discharge of Hazardous Chemicals, mezi mnoha dalšími (Inditex, 2022).

V souladu s principem transparentnosti se zapojení zúčastněných stran zaměřuje na šíření informací o strategii udržitelného rozvoje, programech, které ji podporují, stanovených cílech a přijatých krocích k jejich dosažení. Roční zpráva je příkladem transparentnosti (Inditex, 2022). Kromě toho jsou poskytovány podrobné a konkrétní informace různým zúčastněným stranám včetně akcionářů, dodavatelů, zákazníků a spolupracujících organizací.

Inditex je přesvědčen, že trajektorie transformace odvětví vyžaduje inovativní přístup. V rámci tohoto působí Inovační centrum udržitelnosti jako nástrojová platforma pro identifikaci a získávání špičkových materiálů, metodologií a procesů k dosažení cílů udržitelnosti. Udržitelná cesta společnosti zahrnuje dva hlavní pilíře. První pilíř zahrnuje propagaci principů oběžné ekonomiky a přispívání k iniciativám dekarbonizace, což je v souladu s požadavky stanovenými v Pařížské dohodě. Druhý pilíř zdůrazňuje aktivní účast

na Cílech udržitelného rozvoje (SDGs) (Inditex, 2022). V rámci oběžné ekonomiky Inditex přehodnocuje tradiční paradigma lineární výroby. Společnost propaguje uzavřené systémy, ve kterých jsou zdroje neustále recyklovány a znovu využívány, což snižuje generování odpadu a environmentální dopad. Zvláštní pozornost věnuje snahám o dekarbonizaci ke snížení emisí skleníkových plynů po celém hodnotovém řetězci.

Kromě aktivního zarovnávání obchodních postupů s SDGs se Inditex zavazuje integrovat principy lidských práv do své obchodní etiky. To zahrnuje ochranu důstojnosti a práv pracovníků po celém globálním dodavatelském řetězci, zajištění spravedlivých pracovních postupů a vytváření inkluzivního pracoviště, které respektuje důstojnost a rozmanitost. Společnost zahájila aktivní spolupráci se svými dodavateli chemických látek s cílem prodloužit životnost textilních a kožených oděvů prostřednictvím různých iniciativ na opětovné využívání a recyklaci (Inditex, 2022). Tento program implementovaný společností Inditex zahrnuje vytvoření míst na sběr odpadů v každém z jejích mnoha maloobchodních prodejen a logistických center po celém světě a používání recyklovatelných surovin snižuje uhlíkovou stopu společnosti.

Inditex dává prioritu rozvoji ekologicky a sociálně udržitelné sítě dodavatelů podle následujících zásad: Pravidelné hodnocení environmentálního výkonu společných výrobců a dodavatelů pomocí systému hodnocení označeného A, B, C a D. Dodavatelé s hodnocením A a B jsou dobře postaveni pro dlouhodobou spolupráci s firmou v dodavatelském řetězci. Všechny továrny zapojené do procesu Inditex jsou povinny podstoupit povinné environmentální hodnocení. Toto hodnocení zajišťuje, že továrny potvrzují udržitelnost surovin, včetně bavlny, vláken a recyklovaného polyesteru, z certifikovaných zdrojů, jako jsou Forest Stewardship Council (FSC) a Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) (Inditex, 2017).

#### **4.5. Výzvy pro Inditex v konkurenčním prostředí odvětví módy**

Inditex čelí několika výzvám v silně konkurenčním prostředí. Jednou z těchto výzev je rostoucí poptávka po udržitelnosti v odvětví módy. Veřejnost očekává, že společnosti budou řešit otázky udržitelnosti ve svých dodavatelských řetězcích. Účinnost modelu Inditex-Zara spočívá v jeho neustálém rozšiřování, což umožňuje rychlou a nákladově

efektivní výrobu velkých množství oděvů. Mezi lety 2014 a 2018 se prodej oděvů zvýšil z 1 miliardy na 1,6 miliardy kusů ročně (Inditex, 2020). Nicméně etos značky Zara, který podporuje kulturu neomezené spotřeby, vedl k problémům s nadměrnou výrobou a významným plýtváním zdroji. To bylo v nedávných letech intenzivně zkoumáno veřejností zejména v důsledku epidemie (Inditex, 2020).

Inditex tvrdí, že je zavázán vytvářet dlouhodobou hodnotu pro své zaměstnance. Nicméně případy vykořisťování a zneužívání pracovníků v jejích oděvních továrnách, zejména v méně rozvinutých regionech jako je Jižní Amerika a Asie, odporují této závaznosti k sociální odpovědnosti. Příklad Zary v Brazílii v roce 2011 ukazuje, jak mohou pracovní spory ovlivnit reputaci Inditexu (Anderson, 2011). Neschopnost řešit takové sociální problémy a zanedbávání blaha zaměstnanců podkopává důvěru veřejnosti, poškozují firemní pověst a snižuje důvěru spotřebitelů, zejména na citlivých trzích, jako je Evropa, zejména Česká republika.

Inditex má silné skladovací a logistické schopnosti, podporované robustními dodavatelskými řetězci, které bezproblémově propojují globální maloobchodní operace se centralizovanými procesy návrhu a výroby v téměř reálném čase. Nicméně společnost zaostává v mobilních a elektronických obchodech.

Dominantní vertikální integrační struktura Inditexu je určitě v některých ohledech výhodná, ale přináší výzvy, zejména pokud jde o formulaci a implementaci globálních marketingových strategií. Na jednu stranu model vertikální integrace poskytuje Inditexu vysoký stupeň kontroly a flexibility v dodavatelském řetězci, což mu umožňuje rychle reagovat na změny v poptávce a trendech na trhu (Inditex, 2020). Na druhou stranu však nadměrný důraz na vertikální integraci často omezuje schopnost společnosti efektivně přizpůsobit své marketingové strategie různým regionálním trhům. Centralizované výrobní a designové centra mohou vést k homogenizaci nabídky produktů, což snižuje atraktivitu značky v regionech s odlišnými kulturami. To není problém pro český trh, ale koncentrace designových aktivit v Evropě může vést k eurocentrismu v estetice a charakteristikách produktu. To může odrazit spotřebitele v jiných regionech, kteří hledají produkty odpovídající jejich jedinečným kulturním preferencím.

## 5. Výsledky a diskuse

Inditex má potenciál k úspěšnému rozvoji na českém trhu. Spolupráce s influencery může pomoci přitáhnout pozornost nových zákazníků a zvýšit povědomí o značce. Ocenění čeští influenceri mohou vytvářet atraktivní a autentické reklamní kampaně, které osloví cílovou skupinu.

Jak bylo analyzováno v předchozích částech práce, Inditex již pracuje na zvýšení udržitelnosti svých produktů, ale stále existuje prostor ke zlepšení. Vyvíjení ekologických materiálů, jako jsou recyklovaný polyester a organická bavlna, může snížit negativní dopad na životní prostředí.

Navíc spuštění věrnostního programu může přilákat a udržet zákazníky. Nabízení bonusů a privilegií věrným zákazníkům podporuje opakované nákupy a zvyšuje věrnost k značce (Ramirez, 2023). Inditex může využít data o chování zákazníků k poskytování personalizovaných doporučení a nabídek. Pro zlepšení nákupního zážitku a podporu věrnosti zákazníků by firma mohla zkoumat možnosti rozšíření své přítomnosti na českém trhu. To by mohlo zahrnovat otevření nových fyzických obchodů, vývoj e-commerce platformy a spolupráci s místními partnery.

Jedním z hlavních výzev, kterým čelí Inditex, je konkurence v cenovém segmentu. Rychlá móda je náchylná k cenovým válkám konkurentů, což by mohlo vést ke snížení ziskových marží. Boje o cenu mohou ovlivnit i kvalitu produktů společnosti. Aby uspěla na českém trhu, firma by se měla zaměřit na odlišení svých produktů od konkurence nabízením unikátních designů a vysoce kvalitních materiálů, přestože je pod tlakem snižovat ceny. Náklady na výrobu Inditexu mohou stoupat v důsledku rostoucích mzdových nákladů v asijských zemích, kde je většina dodavatelského řetězce firmy (Ramirez, 2023). Pro vyřešení tohoto problému firma zvažuje přesun některé části výroby do zemí s nižšími mzdovými náklady. Nicméně tento krok může také ovlivnit efektivitu dodavatelského řetězce.

Stahování produktů zpět kvůli kvalitě a bezpečnosti může mít negativní dopad na pověst Inditexu a vést ke ztrátě zákazníků. Proto by firma měla aktivně identifikovat a řešit problémy s kvalitou produktů a otevřeně informovat zákazníky o procesech stažení a opatřeních k odstranění. Hospodářský pokles nebo recese může snížit poptávku po produktech, protože spotřebitelé se stávají zdrženlivější v utrácení za nezbytné věci. Ke snížení nákladů a udržení obrazu značky by firma měla vyvinout strategie. Kromě toho by se měla připravit na možné uzavření některých svých obchodů během hospodářské nestability (Ramirez, 2023).



## 6. Závěr

Cílem této studie bylo zkoumat, jak Inditex soutěží o tržní pozici pomocí různých strategií. Tato část poskytne klíčová zjištění ohledně strategické pozice společnosti na českém trhu. Inditex má silnou pozici na českém trhu především díky efektivní implementaci své strategie zaměřené na spotřebitele. Ta je založena na důkladné analýze preferencí a potřeb. Dnešní spotřebitel se snaží sledovat sezónní módní trendy za dostupné ceny. V tomto směru Inditex neustále komunikuje s návrháři a sleduje nové trendy. Po uvedení nových kolekcí společnost analyzuje zpětnou vazbu a preference spotřebitelů, přizpůsobuje výrobu měnící se poptávce. Všechny akce jsou zaměřeny na efektivní splnění spotřebitelské poptávky. Tento princip změnil celé odvětví módy a textilu.

Inditex klade důraz na rozvoj informační infrastruktury k podpoře svého vertikálně integrovaného obchodního modelu. Společnost investuje do pokročilých informačních technologií s cílem optimalizovat komunikaci a zlepšit operační efektivitu napříč hodnotovým řetězcem. Klíčovým prvkem informačního ekosystému je používání speciálně navržených počítačových programů pro výměnu informací poskytujících flexibilní zpětnou vazbu a dynamický přístup k vývoji produktu.

Implementace strategie udržitelnosti je klíčová pro budoucí konkurenceschopnost Inditexu. Společnost již integrovala principy udržitelnosti do své organizační struktury na všech úrovních, od řídicích orgánů po zaměstnance v kancelářích, logistických centrech a obchodech. Inditex klade důraz na kulturu udržitelnosti, spolupráci, transparentnost a inovace. V rámci své udržitelnostní strategie společnost poskytuje zaměstnancům školení v oblasti udržitelnosti, umožňující jim efektivně implementovat udržitelné programy.

Čeští občané stále více očekávají, že firmy působící v zemi začlení udržitelnost do svých dodavatelských řetězců. Model Zara, který podporuje kulturu neomezené spotřeby, čelil kritice kvůli nadprodukcí a významné spotřebě zdrojů. Aby uspěla na českém trhu, měla by se Inditex zaměřit na zlepšení udržitelnosti svých produktů vývojem ekologických materiálů a výrobních metod.

Inditex také čelí výzvě zajištění práv a důstojnosti pracovníků v celém svém globálním dodavatelském řetězci. To vyžaduje, aby společnost aktivně řešila vykořisťování a porušování pracovních práv ve svých výrobních zařízeních po celém světě. Společnost musí zajistit férové pracovní praktiky a vytvořit inkluzivní pracovní prostředí, které podpoří důvěru veřejnosti. Mezi příležitosti pro Inditex na českém trhu patří spolupráce s influencery. V době masové digitalizace a aktivního využívání sociálních médií to pomůže přitáhnout pozornost nových zákazníků. Společnost by měla také rozvíjet programy věrnosti, zlepšovat udržitelnost svých produktů a rozšiřovat svou přítomnost v zemi otevíráním nových obchodů a rozvíjením elektronického obchodu.

## 7. Seznam použitých zdrojů

1. ASOS Annual Report. Asos, 2022.  
[https://asos-12954-s3.s3.eu-west-2.amazonaws.com/files/1816/6807/7015/ASOS\\_AR2022\\_Interactive\\_3November.pdf](https://asos-12954-s3.s3.eu-west-2.amazonaws.com/files/1816/6807/7015/ASOS_AR2022_Interactive_3November.pdf)
2. BESANKO, David. Economics of Strategy (6th Edition). the United States of America: Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.
3. COWEN, Tyler; TABARROK, Alex. Modern Principles: Microeconomics (2nd ed.). New York: Worth Publishers, 2013.
4. CUOFANO, Gennaro. How Does ASOS Make Money? The ASOS Business Model In A Nutshell. FourWeekMBA, 2023.
5. DINCER, Hasan & YÜKSEL, Serhat. Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance, Contributions to Management Science. Springer, 2021.
6. FRANTIŠEK, Bartes. Konkurenční zpravodajství. Grada, 2022.
7. Inditex Annual Report 2022. Our Strategy, 2022.  
[https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/pdf/STRATEGY.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/STRATEGY.pdf)
8. Inditex Official Website (2024). History, 2024.  
<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history>
9. Inditex Official Website. FY2022 Results, 2023.  
<https://www.inditex.com/itxcomweb/en/press/news-detail?contentId=3dbc9f5d-2f00-46d2-bd45-8bb2ab945261>
10. JORGE, Andre. Inditex Analysis: Qualitative Factors and Competitive Advantages. Medium, 2021.

<https://stockpickinginsights.medium.com/inditex-analysis-qualitative-factors-and-competitive-advantages-bf5d86901c24>

11. JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUŇÁČEK. Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia. Praha: C.H. Beck, 2012.
13. KRUGMAN, Wells. Microeconomics (2nd ed.). New York: Worth, 2009.
14. McGEE, John, WILSON, David & THOMAS, Howard. Strategy: Analysis and Practice (2nd edition) Maidenhead: McGraw-Hill, 2010.
15. MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
16. ORTIGAO DE OLIVIERA, Carolina. Zara: Marketing in Fast Fashion: A Case Study, 2014.
17. Osum. Inditexs Strengths: The Driving Force Behind Its Success, 2024.  
<https://blog.osum.com/inditex-strengths/>
18. PORTER, M E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [Praha]: Victoria Publishing, 1994.
19. PORTER, M., RIZOVÁ, K., IRGL, V. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993.
20. ROLL, Martin. The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation, 2021.  
<https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>

21. SLANÝ, A. Konkurenceschopnost české ekonomiky. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
22. WHEELEN, T., HUNGER, J. Strategic management and business policy. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004.
23. Wunderlabel. Company History Inditex, 2023.  
<https://wunderlabel.com/lab/fashion-company-histories/inditex/>
24. ZUZÁK, R. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012.
25. RAMIREZ, M. Inditex: Business Model, SWOT Analysis, and Competitors, 2023.  
<https://pitchgrade.com/companies/inditex>
26. Inditex. Annual report. Zara, 2020.  
[https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2021/en/more-information/other-reports/prior-year-annual-reports.html](https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/more-information/other-reports/prior-year-annual-reports.html)
27. ANTUNES, A. Zara Accused of Alleged 'Slave Labor' in Brazil. Forbes, 2011.

## **8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1. Seznam tabulek**

Tabulka 1: Počet obchodů Inditexu v České republice.....	30
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Inditex.....	33

### **8.2. Seznam grafů**

Graf 1: Tržby hospodaření společnosti Inditex v České republice v období 2019-2023....	31
Graf 2: Výsledek hospodaření společnosti Inditex v České republice v období 2019-2023.....	32
Graf 3: Čistý obrat společnosti Inditex v České republice v období 2019-2023.....	33

### **8.3. Seznam obrázků**

Obrázek 1: Integrační procesy společnosti Zara .....	36
Obrázek 2: Integrační procesy ASOS.....	38