

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Faktory zvyšování prosperity firmy

Larisa Shcherbinina

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Larisa Shcherbinina

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Faktory zvyšování prosperity firmy

Název anglicky

Factors increasing the prosperity of the company

Cíle práce

Cílem práce je analyzovat nejvýznamnější faktory ovlivňující prosperitu vybrané společnosti, určit možnosti jejich měření a dále řízení intenzity jejich dopadu na firmu.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání.

Praktická část zahrnuje identifikaci faktorů působících na prosperitu firmy pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Firma, prosperita, SWOT analýza, merchandising

Doporučené zdroje informací

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1535-3

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

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

PAPULA J., PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2012. ISBN 978-80-8078-533-8

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015, ISBN 978-80-247-9930-8

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Faktory zvyšování prosperity firmy“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.03.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce, poskytování rad, věcných připomínek a trpělivost.

Faktory zvyšování prosperity firmy

Abstrakt

Hlavním cílem práce je analyzovat nejvýznamnější faktory ovlivňující prosperitu vybrané společnosti, určit možnosti jejich měření a dále řízení intenzity jejich dopadu na firmu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické jsou shromážděny informace, vysvětleny důležité termíny a popsány vybrané faktory prosperity firmy. V praktické části je představena společnost a provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. K analýze vnějšího okolí společnosti je využita PEST analýza, analýza konkurence a ekologických faktorů. Pomocí analýzy vnitřního prostředí analyzují vnitřní zdroje společnosti. V závěru práce shrnují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení ve SWOT analýze.

Klíčová slova: firma, prosperita, SWOT analýza, merchandising

Factors increasing the prosperity of the company

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to analyze the most important factors affecting the prosperity of the selected company, to determine the possibility of their measurement and further control of the intensity of their impact on the company. The thesis is divided into theoretical and application part. In the theoretical part are grouped information, explained important terms and described selected factors of prosperity of the company. These methods are used in the practical part of the thesis. In the practical part there is a presentation of the company, an analysis of the external surroundings and of the company's internal recourses. PEST analysis, analysis of competition and environmental factors are used to analyze the external environment of the company. Using internal environment analysis, I analyze the company's internal resources. At the end of the work, I summarize the strengths and weaknesses, opportunities and threats in SWOT analysis.

Keywords: company, prosperity, SWOT analysis, merchandising.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1. Cíl práce	12
2.2. Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1. Vymezení pojmů	13
3.1.1. Firma	13
3.1.2. Prosperita	13
3.1.3. Analýza	14
3.2. Analýza okolí	15
3.2.1. PEST analýza	15
3.2.2. Konkurence	17
3.2.3. Ekologické faktory	18
3.3. Analýza vnitřních zdrojů	18
3.3.1. Lidské zdroje	18
3.3.2. Marketing	19
3.3.3. Merchandising	21
3.3.4. Online komunikace	23
3.3.5. Finanční analýza	24
3.4. SWOT analýza	29
4 Vlastní práce	31
4.1. Charakteristika společnosti	31
4.2. Analýza okolí	31
4.2.1. PEST analýza	31
4.2.2. Konkurence	35
4.2.3. Ekologické faktory	37
4.2.4. Příležitosti a ohrožení	38
4.3. Analýza vnitřních zdrojů	39
4.3.1. Lidské zdroje	39
4.3.2. Marketing	41
4.3.3. Marketingový mix společnosti Zara	41
4.3.4. Merchandising	44
4.3.5. Online komunikace	47
4.3.6. Finanční analýza	49
4.3.7. Silné a slabé stránky společnosti	51
4.4. SWOT analýza	52

4.5. Dotazníkové šetření.....	53
5 Výsledky a diskuze	57
5.1. Návrhy a doporučení pro další rozvoj společnosti	57
6 Závěr.....	59
7 Seznam použitých zdrojů.....	61
8 Přílohy	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vlivy působící na podnik	14
Obrázek 2: Marketingový mix	21
Obrázek 3: Struktura SWOT	29
Obrázek 4: Join Life.....	38
Obrázek 5: Bratislava – nový koncept	45
Obrázek 6: LOGO Zara.....	46
Obrázek 7: Online shop zara.com	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	30
Tabulka 2: Míra nezaměstnanosti v ČR.....	32
Tabulka 3: Průměrná hrubá mzda v České republice.....	34
Tabulka 4: Věkové složení obyvatel v ČR.....	35
Tabulka 5: Top Fashion & Clothing retailers in Europe 2018.....	35
Tabulka 6: Ceny Zara a H&M	37
Tabulka 7: Počet zaměstnanců ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.....	39
Tabulka 8: Srovnání cen v Zara ve Španělsku, Česku, Rusku a USA.....	43
Tabulka 9: Struktura aktiv.....	49
Tabulka 10: Struktura pasiv	50
Tabulka 11: Ukazatele rentability	50
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti	51
Tabulka 13: Ukazatele likvidity	51

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj míry inflace v ČR	33
Graf 2: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	34
Graf 3: Pohlaví.....	54
Graf 4: Kde nejčastěji nakupujete oblečení?.....	54
Graf 5: Jak často nakupujete v Zara?	55
Graf 6: Proč nakupujete v Zara?	55
Graf 7: Co byste chtěli změnit v Zara?	56
Graf 8: Jak nejčastěji se dozvíte o nových značkách?	56

1 Úvod

Módní průmysl v dnešní době zaujímá významné místo. Mass market je nejvíce masový odbyt produktů tohoto odvětví. Obrovské množství organizací se zabývá výrobou oblečení. To usnadňuje výběr kupujícím a zpříšňuje konkurenci výrobců. Když si spočítáme, kolik obchodů je v jednom nákupním centru, těžko si dokážeme představit, co by měla firma dělat, aby měla vedoucí pozici.

Příkladem úspěšné společnosti s celosvětovým rozsahem je společnost Zara, jejíž faktory prosperity jsou věnovány této práci. Společnosti ze Španělska se podařilo rozšířit na zahraniční trhy a vytvořit koncept, který je modelem pro mnoho firem.

V této práci byla provedla analýza prosperity firmy na příkladu nadnárodní společnosti ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Zara je vedoucí obchodní řetězec skupiny společností Inditex. Je to značka, která je známá každému člověku, protože úspěch této firmy je obrovský.

Cílem této práce je analýza hlavních faktorů prosperity firmy a zjištění, proč společnost patří k nejobdivovanějším a nejúspěšnějším společnostem světa. Práce se skládá z teoretického východiska a vlastní práce, obě části jsou podrobněji rozděleny do podkapitol, které se postupně věnují cílové otázce. Teoretická část je propojena s následnou praktickou částí, která slouží k lepšímu pochopení a uplatnění znalostí ze studia odborných pramenů.

V první části jsou definované významy pojmů firma, prosperita, analýza, popsané vybrané analýzy okolí, a to PEST analýzou, analýzou konkurenceschopnosti a ekologických faktorů. Dále popsané vybrané analýzy vnitřních zdrojů: marketing, merchandising, online komunikace. Analyzované finanční zdroje a stanovené silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy. Na závěr je krátký dotazník, jehož cílem je shrnout a potvrdit provedenou analýzu.

V praktické části využité k analýzám především vlastní znalosti z praxe v dané organizaci, vedle toho také webové stránky, včetně online časopisu pro pracovníky. Jako zdroj byly využity také knihy o Zara a články na internetu.

2 Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem práce je analyzovat nejvýznamnější faktory ovlivňující prosperitu vybrané společnosti, určit možnosti jejich měření a řízení intenzity jejich dopadu na firmu.

2.2. Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část, a to studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání. Definována je základní terminologie a popsány jsou vybrané nástroje strategické analýzy a ukazovatele finanční analýzy. Získané poznatky jsou následně aplikovány v praktické části.

Praktická část zahrnuje identifikaci faktorů působících na prosperitu firmy pomocí sběru dat, komparací a následnou syntézou poznatků.

Je zde stručný popis analyzované společnosti, analýza jejího vnějšího okolí a vnitřního prostředí. K analýze vnějšího okolí společnosti je využita analýza konkurence a ekologických faktorů. K analýze vnitřního prostředí posloužila analýza marketingových faktorů, merchedisingu, faktorů lidských zdrojů a jsou použita ukazovatele finanční analýzy. V závěru práce jsou uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby dané společností. Tato část čerpá z praktických zkušeností autorky a internetových zdrojů.

3 Teoretická východiska

3.1. Vymezení pojmů

3.1.1. Firma

Podle slovníku cizích slov je firma obchodní název, pod kterým podnikatel nebo společnost vystupuje (ZAHRADNÍČEK, 2013). Obecně se pojem firma používá také jako synonymum slova podnik.

Podnik je ekonomická a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za jeho konkrétní výsledky. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti (SRPKOVÁ, 2010).

Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, jež spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž tak není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. Základním cílem subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít a uchovat se jako podnik (DVOŘÁČEK, 2012).

3.1.2. Prosperita

Literatura popisuje prosperitu jako situaci, kdy organizace úspěšně, plně a po dlouhou dobu plní svou funkci. Pokud chce společnost dosáhnout svých cílů a plnit funkci, pro kterou byla vytvořena (prosperovat), musí být schopna určit faktory, které ji ovlivňují. Ty jsou rozděleny na vnitřní a vnější (VEBER, 2009).

Vnitřními faktory podniku jsou ty, které má firma možnost ovlivnit a které jsou umístěny uvnitř podniku. Jedná se například o marketingové a distribuční faktory, výrobní a řídicí faktory, firemní a pracovní zdroje atd. (BLAŽEK, 2008).

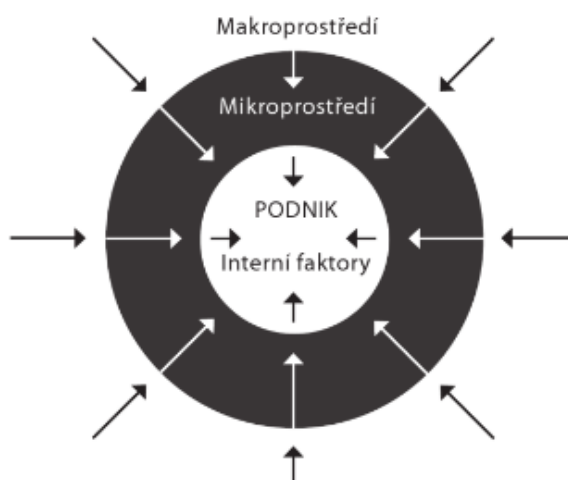
Vnější prostředí je prostředí kolem podniku. Vnějšími faktory jsou faktory, které společnost nemůže ovlivňovat a kontrolovat, nebo je lze ovlivňovat pouze omezeným a nepřímým způsobem (například prostřednictvím lobby). Vnější faktory jsou zdrojem příležitostí, ale i hrozeb pro podnikání (NOVOTNÝ, 2008).

3.1.3. Analýza

Analýza podniku představuje systematické zkoumání a šetření vnějšího i vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti (BLAŽKOVÁ, 2007).

Faktory působící na podnik jsou znázorněny na následujícím obrázku č.1.

Obrázek 1: Vlivy působící na podnik



Zdroj: (BLAŽKOVÁ, 2007)

Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí, a to (JAKUBLÍKOVÁ, 2013):

1. Informační část, v jejímž rámci dochází ke sběru informací a jejich hodnocení, obsahuje:
 - a. hodnocení vnějších faktorů – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí);
 - b. hodnocení vnitřních faktorů – vnitřního prostředí firmy;
 - c. matice kon profilu.
2. Porovnávací část, která generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:
 - a. matice SWOT;
 - b. matice SPACE (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle);
 - c. matice BCG – Boston Consulting Group (hodnotí pozice SBU – strategie business units, a to z hlediska jejich relativního tržního podílu z hlediska růstu trhu/odvětví);

d. interní externí matice (vychází z hodnot získaných pomocí externích a interních faktorů).

3. Rozhodovací část, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie, například maticí kvantitativního strategického plánování, doporučují se případné změny.

3.2. Analýza okolí

3.2.1. PEST analýza

Prostřednictvím PEST analýzy je možné lokalizovat pozici podniku na trhu a poznat externí faktory, které ji dokáží nejvíce ovlivnit. PEST analýza je důležitou součástí strategického plánování a jejím účelem je nalezení příležitostí, které nabízí makrookolí na základě prognózy vývoje jeho jednotlivých faktorů. Včasná reakce na tyto faktory umožňuje podniku získání konkurenční výhody a zároveň pomáhá odhalit hrozby, které se mohou objevovat v jednotlivých částech makroprostředí. V případě jejich podcenění mohou být ohroženy záměry podniku (PAPULA J., 2012).

PEST analýza se skládá z analýzy čtyř hlavních oblastí: politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálního prostředí a technologického prostředí.

Politické a právní prostředí

Politické a legislativní faktory představují pro podnik významné příležitosti, ale zároveň i možné ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí apod. Zákony regulují samotné podnikání a mohou významně ovlivnit budoucnost podniku (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Mezi typické příklady politických a právních faktorů patří (SEDLÁČKOVÁ, 2006):

- ochrana životního prostředí;
- změny v daňovém právu;
- regulace ohledně zahraničního obchodu;
- pracovní právo;
- politická stabilita;
- chování regulačních orgánů.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má pro podnik zásadní význam, protože získává výrobní činitele a kapitál a naopak se k němu obrací se svými výrobky a službami. Podnik je výrazně ovlivněn ve svém rozhodování a chování celkovou ekonomickou situací ve světě a její dynamikou (SYNEK, 2015).

Při odhadu ekonomických faktorů je zásadní si uvědomit význam takzvaného magického čtyřúhelníku, který tvoří (SYNEK, 2015):

- hrubý domácí product – s rostoucí recesí, výroba klesá a nezaměstnanost roste;
- cenová úroveň – případ vysoké inflace působí negativně na vývoj cen vstupů, naopak nízká inflace nepříznivě ovlivňuje vývoj příjmů podniku;
- zaměstnanost;
- platební bilance.

Sociální prostředí

Mezi sociální faktory patří různé demografické a makroekonomické charakteristiky nebo sociálně-kulturní aspekty. Z nich jsou zvláště důležité životní úroveň obyvatelstva, rozdělení věku, dostupnost zaměstnanců s nezbytnými dovednostmi a míra nezaměstnanosti. Sociální faktory jsou klíčové pro podniky prodávající konečným spotřebitelům, avšak znalost nejnovějších trendů a vývoje může poskytnout významnou konkurenční výhodu (GRASSEOVÁ, 2012).

Technologické prostředí

Nové vědecké poznatky, nové výrobní a technologické inovace mohou být příležitostmi i hrozbami. Zrychlování vědeckého poznání a procesu jeho technických aplikací zkracuje životní cyklus výrobků a technologií. Pozdní reakce může znamenat zaostávání za konkurencí, případně až odchod z odvětví. Do technologického prostředí zařazujeme úroveň infrastruktury a telekomunikací, výzkum a vědu. Toto prostředí je klíčové pro všechny společnosti, jejichž předmětem podnikání jsou rychle se vyvíjející technologie nebo které se věnují výzkumu. Sledované jsou náklady na výzkum a vývoj, implementace nových technologií, vybavenost konkurence, možnost získání nových technologií, podpora vlády pro vědu a výzkum, výrobní kapacity, právo duševního vlastnictví či v současnosti velmi populární sociální sítě (SLÁVIK, 2009).

3.2.2. Konkurence

Existuje mnoho definic konkurence. Dle slovníku cizích slov tento pojem znamená soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž (ZAHRADNÍČEK, 2013). Z uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, sociální, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní (ZDENĚK, 2005).

Navíc si musíme uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vůbec vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady (ZDENĚK, 2005):

- musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).

Casson o konkurenci tvrdí, že není škodlivá, představuje jednu z neúčinnějších motivací jak pro myšlení, tak i pro činnost. Konkurence si nikdy nezasloužila zasloužené uznání možná proto, že vnímáme spíše její negativní než pozitivní stránky. Konkurence chrání před apatií a stagnací. Odměňuje schopné. Podporuje ambice, působí příznivě, ne destruktivně. Sen každého podnikatele je monopol. Výrobce by byl nejraději jediným výrobcem určitého výrobku. Maloobchodník by chtěl, aby jeho obchod ve městě byl jediný. Každý podnikatel by raději neměl konkurenty. Lze říci, že mezi podnikateli je všeobecně rozšířená nenávist k hospodářské soutěži (CASSON, 1996).

Konkurenceschopnost je jednou ze základních vlastností podniku v neustále se měnícím tržním prostředí současné doby. Základním rysem tržního hospodářství je svoboda zákazníka rozhodovat nejen o tom, jaký výrobek koupit, ale především od koho. Tato skutečnost vede k soutěžím potenciálních dodavatelů pro zákazníka. O dodavateli zvoleném zákazníkem lze říci, že jeho konkurenční schopnost byla vyšší než u ostatních účastníků soutěže. Každý podnik by měl usilovat o vytvoření takových konkurenčních výhod, které zvýší konkurenceschopnost nabízených produktů. Konkurenceschopnost produktů je především jejich kvalita a pozice podniku na určitém trhu, je určována zájmy zákazníka o nabízené produkty (KRAUSZOVÁ, 2008).

3.2.3. Ekologické faktory

Stratégové se musí zabývat při strategické analýze i ekologickými a klimatickými faktory, neboť i ty mohou představovat hrozby, příp. příležitosti pro určité podniky.

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmisťování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním dosavadních přírodních zdrojů byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů (KEŘKOVSKÝ, 2006).

3.3. Analýza vnitřních zdrojů

3.3.1. Lidské zdroje

Z hlediska dlouhodobého můžeme hlavní cíl a úkol personální práce definovat jako cílevědomou a aktivní podporu jeho plnění. Tím není nic jiného než udržení a rozvoj podniku v drsných podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Podnik je velmi závislý na tom, jak se mu podaří využít pracovní sílu způsobem, který odpovídá jejím specifickým vlastnostem. Výše zmíněná snaha o výkon může být omezena, nejsou-li pracovní síly plně využívány v souladu se způsobilostí nebo za vhodných pracovních podmínek. Řízení lidských zdrojů je tedy právě zaměřeno na neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje rozhodují i o zdrojích podniku. Jejich řízení proto zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku (DĚDINA, 2005).

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností.

Jedno z možných dělení je následující (DĚDINA, 2005):

- plánování pracovníků – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění;
- získávání a výběr pracovníků – určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků;
- rozmisťování pracovníků – zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků;

- hodnocení pracovníků – pro potřeby i plánování osobního rozvoje pracovníků, hodnocení práce a popis pracovních míst;
- odměňování – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů;
- podnikové systémy vzdělávání – jejich plánování, příprava a organizace;
- kolektivní vyjednávání – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend;
- sociální péče – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.;
- personální informační systém – pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa.

3.3.2. Marketing

Pojem marketing

Pojem marketingu je vymezen několika způsoby. Nejčastěji je jím označována filozofie vztahu mezi podnikem a zákazníky, konkurencí, aktivity spojené s prosazováním marketingové filozofie a stylem podnikového řízení, který proniká všemi články podniku, výslovně orientuje podnik na trh a uspokojení potřeb zákazníků.

Marketing můžeme definovat jako proces plánování a praktického provádění koncepce rozvoje, cenotvorby, stimulování výroby a služeb za účelem formování výměnných vztahů, zabezpečení uspokojení individuálních a společenských potřeb (KOTLER, 2010).

Marketingový proces ve firmách poskytujících služby má vzhledem ke stejnému cíli obdobný průběh jako marketing výrobních firem. Služby však mají určité specifické vlastnosti, které je odlišují od jiných produktů a které jsou nutné pro tvorbu a úspěšnost marketingové koncepce znát a zohlednit (NEMEC, 1994).

Službu definujeme jako jakoukoli činnost nebo užitek, které může jedna strana poskytnout druhé a které jsou v podstatě nemateriální povahy a jejich výsledkem není nabývání vlastnictví (NEMEC, 1994).

Marketingová koncepce

Vytyčení, akceptace a aplikace marketingové koncepce podniku je požadavek každého podniku, který chce být na trhu úspěšný. Když se aktivity podniku zakládají na marketingové koncepci, může podnik opravdu důsledně uskutečňovat marketing jako tržně orientovanou podnikovou filozofii.

Marketingová koncepce zastává názor, že klíč k dosažení cílů firmy spočívá v určování potřeb a požadavků cílového trhu a v efektivním uspokojování účinnějším než konkurence (KOTLER, 2007). Lze ji charakterizovat jako proces, kterým podnik transformuje své cíle a podnikovou strategii do tržních aktivit.

Marketingový proces ve sféře služeb se odvíjí od (KOTLER P. K., 2007):

- filozofie firmy a jejích cílů;
- od druhu a charakteru služby;
- povahy trhu, cílového segmentu;
- velikosti trhu a jeho poptávky;
- toho, zda k poskytování služby dochází přímo nebo zprostředkovaně.

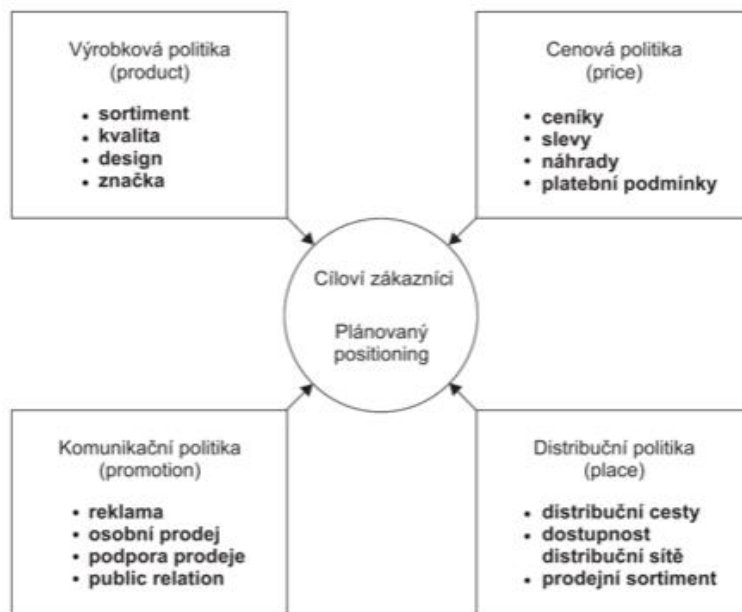
Marketingová koncepce tedy začíná s přesným definováním trhu, soustřeďuje se na potřeby zákazníků, koordinuje všechny marketingové aktivity, které ovlivňují zákazníka, a pomáhá dosáhnout zisku vytvářením spokojenosti zákazníka.

Marketingový mix

Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt (ZAMAZALOVÁ, 2009). Obrázek č. 2 graficky znázorňuje prvky marketingového mixu.

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Obdobně je marketingový mix charakterizován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů (KOTLER, 2007).

Obrázek 2: Marketingový mix



Zdroj: Kotler P., Armstrong G., Marketing, 14. vyd., Praha 2013

Pořadí a vymezení složek marketingového mixu obchodní firmy dle jejich důležitosti (ZAMAZALOVÁ, 2009):

1. distribuce (místo, metody prodeje, analýza chování spotřebitele k prodejně);
2. cena (obchodní rozpětí, sračky, slevy, atraktivní ceny);
3. výrobek (sortiment: celkové pojetí a změny sortimentu, maloobchodní značka, služby);
4. komunikace (komunikace externí: reklama, public relations, interní: podpora prodeje, osobní prodej).

3.3.3. Merchandising

Přímý překlad slova z angličtiny „merchandising“ – prodejní politika. Oxfordský výkladový slovník podnikání (A Concise Dictionary Of Business) definuje merchandising jako hodnotovou politiku maloobchodníků, propagaci a prodej určitého zboží ve svém obchodě (STATT, 1992). Cílem prodejní politiky je ovlivnit prodejní strukturu maloobchodníka; vychází z faktorů, jako jsou trh firmy, rychlost prodeje různých komodit, marže (margin) a služby kupujících. Merchandising jako prodejní politika se používá nejen k propagaci produktů, ale také k přilákání kupujících do obchodu (KANAYAN, 2005).

Cíle merchandisingu jsou následující (KANAYAN, 2005):

- zvýšit objem prodeje;
- vytvořit konkurenční výhodu obchodu a jednotlivých značek;
- vytvořit závazek k obchodu a jednotlivým značkám;
- zvýšit počet věrných kupujících a získat nové;
- účinně prezentovat zboží na trhu;
- upoutat pozornost kupujícího na zboží, věnovat pozornost novým produktům a speciálním nabídkám;
- fixovat v mysli kupujících charakteristické rysy značek;
- poskytnout kupujícím potřebné informace;
- ovlivnit chování spotřebitelů tím, že budete dodržovat sociální zákonnost a etickou empatii;
- zvýšit úroveň rozhodování kupujícího přímo v obchodě, zvýšit dobu pobytu v obchodě a počet nákupů.

Fashion merchandising

Na jedné straně je po těchto výrobcích vyšší poptávka, ale po relativně kratší dobu. Nákup správného množství ve správný čas má proto pro tuto kategorii výrobků velký význam. Protože poptávka po produktu je na omezenou dobu, přesahující nákup může mít za následek těžké markdowns na konci sezóny, nebo pokud výrobek nevyjde z módy. Příklady těchto výrobků zahrnují džíny (boot cut, stone washed) a sukně (knee-length, ankle-length), které mohou být aktuální jenom jednu sezónu (SWAPNA, 2010).

Vizuální merchandising

Vizuální merchandising je aktem tvůrčí prezentace produktů způsobem, který přiláká spotřebitele a stimuluje prodej. Je-li předmět zobrazen v oddělení oděvů, v okně nebo na figuríně, kreativní proces vývoje displeje a koordinace oblečení spadá pod deštník vizuálního merchandisingu. Tento úkol obvykle vykonávají vizuální merchandisery (RUSSELL, 2015).

Vizuální merchandisery jsou prodejci, kteří mají znalosti a porozumění, aby kreativně prezentovali firmu či zboží pomocí specifických technik a principů. Jejich cílem je zajistit, že produkt bude prezentován podle normy. Stručně řečeno, pomáhají vybudovat značku. Řada vizuálních obchodníků je zodpovědná za to, aby byl produkt kreativně

prezentován v jednom nebo více maloobchodních prodejnách. Tito vizuální obchodníci však mohou mít rovněž název „field visual merchandiser“ a mohou pracovat pro určitý maloobchodní řetězec nebo výrobce. Rolí vizuálních merchandiserů je vysoká úroveň prezentace produktů, školení prodejců a budování pevných vztahů s manažery prodejen a zaměstnanců (RUSSELL, 2015).

3.3.4. Online komunikace

Online komunikace je spojena s komunikačními prostředky. Prostřednictvím internetu můžeme zavést nové kategorie produktů, zvýšit povědomí o stávajících produktech, zvýšit image a pověst značky nebo komunikovat s klíčovými skupinami. Online prostředí umožňuje přímý prodej. V současné době online komunikace zahrnuje externí připojení k internetu přes počítače a komunikaci pomocí mobilních zařízení, jako jsou tablety a telefony (KARLÍČEK, 2016).

Webové stránky

Mezi nejdůležitější online komunikační nástroje zahrnujeme webové stránky. Představují základní platformu, na kterou lze odkázat všechny komunikační nástroje v online prostředí a komunikační nástroje mimo internet.

Protože webové stránky umožňují přímý prodej, zahrnujeme je do přímých marketingových nástrojů. Další použití webové stránky je v PR – umožnit komunikaci s klíčovými skupinami organizace. Zároveň je webová stránka reklamním nástrojem – řada webových stránek slouží především k rozšíření obrazu značky. Efekt webu končí, stává se také nástrojem na podporu prodeje – prostřednictvím webových stránek je možné například rozdávat online kupóny nebo organizovat marketingové soutěže (KARLÍČEK, 2016).

Významné faktory internetových stránek (KARLÍČEK, 2016):

- musí být zajímavé pro cílové publikum z hlediska obsahu;
- snadné vyhledávání webu;
- jednoduché užití webových stránek;
- účinnost webových stránek, jejich grafický design;
- informace na webu musí být aktuální.

3.3.5. Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda podnik je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiva, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje (KNÁPKOVÁ, 2017).

Podstatou finanční analýzy je splnění dvou funkcí: prověřit finanční zdraví podniku (ex post analýza) a vytvořit základ pro finanční plán (ex ante analýza). U první funkce odpovídáme na otázku, jaká je finanční situace podniku k určitému datu – jde o historický vývoj a odhad toho, co lze očekávat v nejbližší budoucnosti. Druhá funkce – poznatky finanční analýzy, které jsou základem pro plánování hlavních finančních veličin (RŮČKOVÁ, 2019).

Zdroje informací pro finanční analýzu

Vyjdeme-li z finanční analýzy, hlavním úkolem je zjistit obchodní zdatnost podniku a tím udržení majetkově-finanční stability. Abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní výkazy (RŮČKOVÁ, 2019):

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztráty;
- přehled o peněžních tocích (cash flow).

Metody finanční analýzy

Standardní je členění na ukazatele: absolutní, rozdílové, poměrové, soustavů ukazatelů (RŮČKOVÁ, 2019).

Absolutní ukazatele vycházejí z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tento přístup je však poměrně omezený, neboť nezpracovává žádnou matematickou metodu jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (tyto ukazatele mají své opodstatnění zejména v oblasti řízení oběžných aktiv, tím i řízení likvidity – viz dále) (RŮČKOVÁ, 2019).

Poměrové ukazatele tvoří nejpočetnější a zároveň také nejvyužívanější skupinu ukazatelů a jsou definovány jako podíl dvou položek nejčastěji ze základních účetních výkazů (RŮČKOVÁ, 2019).

Analýza soustav ukazatelů představuje metody, které využívají výše uvedené rozborové postupy a vzájemně je kombinují. Podstatou soustavy poměrových ukazatelů finanční analýzy je z formálního hlediska sestavení jednoduchého modelu, jenž zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu (RŮČKOVÁ, 2019).

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejčastěji používaných metod hodnocení finanční analýzy díky její rychlosti a finanční nenáročnosti. Poměry finančních vztahů charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Mohou být shromažďovány ve dvou základních formách. První je poměr mezi podílem a částkou, například podíl zahraničních zdrojů ve všech zdrojích podniku. Další možností je forma vztahu, ve kterém jsou umístěny ve vztahu k celkové hodnotě, jako je poměr zisku k celkovým aktivům společnosti. Mezi hlavní výhody této analýzy patří možnost provést analýzu dočasného vývoje finanční situace společnosti (tj. analýza trendů). Je to také dobrý nástroj pro analýzu průřezů, jinými slovy srovnání několika podobných společností. Dokumenty pro tuto analýzu tvoří účetní závěrku, jmenovitě rozvahu a výkaz zisku a ztráty (SEDLÁČEK, 2011).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Nejběžnější tvar tohoto ukazatele tedy je (MRKVIČKA, 2006):

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

Aby bylo možné vyjádřit jednotlivé ukazatele ziskovosti, musíme nejprve definovat jednotlivé kategorie zisku, které jsou zde použity (MRKVIČKA, 2006):

EAT = čistý zisk po zdanění, odpovídá VH za účetní období ve VZZ;

EBT = EAT + daň z příjmu, odpovídá VH před zdaněním ve VZZ;

EBIT = EBT + nákladové úroky;

EBDIT = EBIT + odpisy.

Rentabilita aktiv

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets) nebo také ROI (return on investments) vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu (RŮČKOVÁ, 2019)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Měřením rentability vlastního kapitálu (ROE – return on equity) vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku (RŮČKOVÁ, 2019).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál}$$

Rentabilita tržeb

Dalším ukazatelem, který je běžně mezi ukazateli rentability využíván, je rentabilita tržeb. Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) představuje poměry, které v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby, opět různým způsobem upravované podle účelu analýzy (RŮČKOVÁ, 2019).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (leverage ratios) vypovídají o vztahu mezi cizími a vlastními zdroji podniku. To znamená, že poskytují údaje o tom, z jakých zdrojů je podnik financován, resp. jak velký podíl tvoří dluhy podniku na jeho celkových aktivech (OLDŘICH, 2014).

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti (debi ratio) udává poměr celkových závazků (neboli dluhy podniku) a jeho celkových aktiv neboli měří rozsah, podniku užívá ke svému financování cizí zdroje (OLDŘICH, 2014).

$$Celková zadluženost = \frac{Cizí kapitál}{Celková aktiva}$$

Ukazatel míry samofinancování

Ukazatel míry samofinancování (equity ratio) vyjadřuje podíl vlastního kapitálu podniku k jeho celkovým aktivům. Z toho vyplývá, že ukazuje proporcii, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi svých vlastníků (OLDŘICH, 2014).

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Hodnota ukazatele míry samofinancování by se měla u zdravých firem pohybovat okolo 0,5 (raději o něco vyšší), přičemž za krajní hranici tohoto ukazatele se všeobecně považuje hodnota 0,3 (OLDŘICH, 2014).

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity (ratios) představují schopnost podniku dostát včas svým finančním povinnostem neboli schopnost vyrovnat své splatné (krátkodobé) závazky. To znamená, že pro potenciální akciové investory jsou ve srovnání s ukazateli zadluženosti poněkud méně významné, a tudíž k nim přihlížejí spíše při investiční strategii (OLDŘICH, 2014).

Rozlišujeme tři základní stupně likvidity:

- běžnou likviditu;
- pohotovou likviditu;
- peněžní (okamžitou) likviditu.

Ukazatel celkové likvidity

Ukazatel celkové (běžné) likvidity (current ratio) (tzv. likvidity 3. stupně) lze definovat jako poměr oběžných aktiv podniku k jeho krátkodobým závazkům. Vypovídá o platební schopnosti podniku z hlediska kratšího (např. měsíčního) období, přičemž v jeho čitateli jsou zahrnuta veškerá oběžná aktiva podniku, ve jmenovateli pak všechny jeho peněžní závazky splatné do jednoho roku (OLDŘICH, 2014).

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Všeobecně se u tohoto ukazatele za přijatelné považují hodnoty v intervalu (1,5–2,5), přičemž standardní hodnota tohoto druhu likvidity je u zdravých firem 2,5.

Hodnota nižší než 1 naopak zpravidla znamená, že podnik financuje krátkodobými zdroji dlouhodobý majetek, a tudíž nemá dostatek pohotových zdrojů k vyrovnání dluhů, jež má v nejbližší době uhradit (OLDŘICH, 2014).

Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel pohotové (tzv. rychlé) likvidity označovaný též jako „rychlý test“ (quick assei ratio; acid test) (neboli ukazatel tzv. 2. stupně likvidity) vylučuje proti ukazateli celkové likvidity z oběžných aktiv zásoby (neboli jejich nejméně likvidní část), jejichž likvidace bývá značně ztrátová. To znamená, že nepočítá s jejich prodejem a likviditu podniku měří bez nich (OLDŘICH, 2014).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Standardní (doporučená) hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí (1,0–1,5), přičemž investorům (resp. věřitelům) se doporučuje průběžné zkoumání vývoje tohoto ukazatele v čase (OLDŘICH, 2014).

Ukazatel okamžité likvidity

Tento ukazatel cash ratio, často také označovaný jako „hotovostní poměr“ či ukazatel peněžní či hotovostní likvidity (resp. tzv. likvidity stupně) ukazuje pokrytí krátkodobých závazků podniku jeho krátkodobým finančním majetkem, za který se považují především disponibilní peněžní prostředky a obchodovatelné cenné papíry

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hodnota ukazatele okamžité likvidity by měla být vždy vyšší než 0,2. Nicméně se doporučuje, aby se pohybovala okolo 0,5. U dobře prosperujících podniků bývá zpravidla ještě poněkud vyšší (přičemž při hodnotě 1 by byl podnik schopen okamžitě splatit veškeré své krátkodobé závazky) (OLDŘICH, 2014).

3.4. SWOT analýza

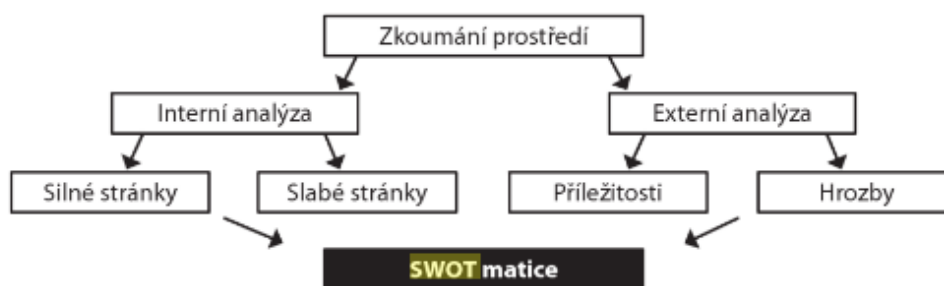
Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- S – strengths – silné stránky;
- W – weaknesses – slabé stránky;
- O – opportunities – příležitosti;
- T – threats – hrozby.

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (BLAŽKOVÁ, 2007).

Následující obrázek č. 3 znázorňuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.

Obrázek 3: Struktura SWOT



Zdroj: (Quickmba, 2010)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (BLAŽKOVÁ, 2007).

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí,

firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.) (JAKUBLÍKOVÁ, 2008). Tabulka č. 1 znázorňuje všechny stránky SWOT analýzy.

Tabulka 1: SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>kde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>kde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (JAKUBLÍKOVÁ, 2008)

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů (JAKUBLÍKOVÁ, 2008).

4 Vlastní práce

Praktická část práce je napsána na základě vlastní praxe v analyzované společnosti a na základě informací od odborníků, specialistů a manažerů.

4.1. Charakteristika společnosti

Analyzovanou společností je společnost ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. (dále jako Zara), která patří mezi největší mezinárodní módní společnosti. Jejím vlastníkem je Inditex, nadnárodní oděvní společnost se sídlem ve Španělsku.

Těžištěm jedinečného obchodního modelu společnosti Zara, jenž zahrnuje design, výrobu, distribuci i prodej prostřednictvím rozsáhlé sítě maloobchodů, je zákazník.

Zakladatel

Amancio Ortega Gaona je španělský miliardář podnikatel. Je zakladatelem a bývalým předsedou módní skupiny Inditex, nejznámějším řetězcem prodejen oděvů a doplňků Zara. Od srpna 2018 měl Ortega čistou hodnotu zisku 69,5 miliard dolarů, což z něj činí druhou nejbohatší osobu v Evropě po Bernardu Arnaultu a pátou nejbohatší na světě. Ortega je také nejbohatší maloobchodník na světě (Forbes, Amancio Ortega).

Obchodní údaje

Datum zápisu: 9. července 2001

Název společnosti: ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

Sídlo: Rybná 682/14, 110 00 Praha 1 – Staré Město

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 264 64 047

4.2. Analýza okolí

4.2.1. PEST analýza

Politické a právní prostředí

Zara je španělská značka, jež využívá všech výhod provozování podniku mimo Evropskou unii. V politickém kontextu jsou jednou z největších výhod vedení společnosti v EU rozsáhlé obchodní dohody této země, a to nejen proto, že je to neuvěřitelně jednoduché na dovoz surovin a vývoz hotových výrobků v rámci Evropské unie, ale také to

znamená, že Zara může posílat své zboží po celém světě s minimálním úsilím a za nízkou cenu. Celkově je politika EU v oblasti volného obchodu pro Zaru nesmírně prospěšná.

Česká republika je samostatným demokratickým právním státem v čele s prezidentem. Toto je převážně stabilní země bez významných politických nepokojů. Od roku 2004 se stala součástí EU, která umožňuje volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. To otevřelo nové obchodní příležitosti pro domácí i zahraniční subjekty, liberalizovalo obchod a odstranilo překážky.

Ekonomické prostředí

V souvislosti s hospodářským prostředím jsou nejčastěji zkoumanými faktory makroekonomické ukazatele. Na základě jejich analýzy je možné posoudit kupní sílu obyvatelstva. Z ekonomických faktorů se v této bakalářské práci zaměřuji na vývoj míry nezaměstnanosti, inflaci a měnový kurz.

Nezaměstnanost přímo ovlivňuje úspěch podniků. Pokud bude v zemi vysoká nezaměstnanost, lidé nebudou moci utrácet dost peněz za oblečení. V České republice můžeme pozorovat klesající míru nezaměstnanosti. V roce 2019 dosáhla její úroveň kolem 2,6 % (Kurzycz, 2019).

Prostor pro další pokles nezaměstnanosti považujeme za vyčerpaný. V souvislosti s postupným zpomalováním ekonomiky by růst poptávky po práci měl slábnout. Nabídka práce by se naproti tomu ve srovnání s poptávkou měla vlivem demografických a strukturálních faktorů zvyšovat rychleji. Míra nezaměstnanosti by tak v roce 2019 mohla dosáhnout 2,0 % a v roce následujícím 2,2 %.

Tabulka 2: Míra nezaměstnanosti v ČR

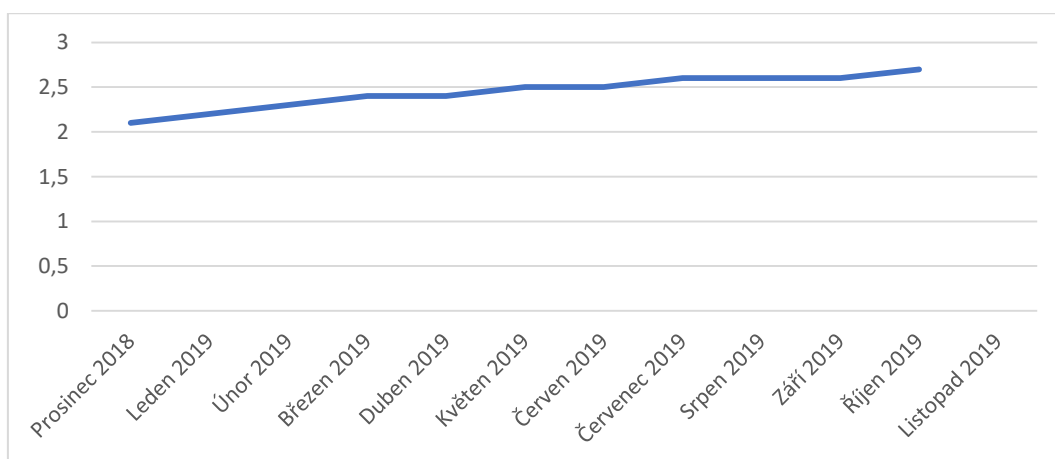
	2014	2015	2016	2017	2018
Míra nezaměstnanosti (%) v ČR	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2

Zdroj: (MFČR, 2019), vlastní zpracování

Nízká nezaměstnanost je pro zaměstnavatele negativní, protože při náborech zaměstnanců není dostatek kvalifikovaných uchazečů, kvůli tomu klesá efektivita obchodů a zhoršuje se obsluha nakupujících.

Na grafu č. 1 pod textem vidíme vývoj míry inflace v České republice od prosince roku 2018 do listopadu roku 2019. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku. Jedná se tedy o dosaženou cenovou úroveň, která vylučuje sezónní vlivy tím, že se porovnávají vždy stejné měsíce (ČSU, 2019).

Graf 1: Vývoj míry inflace v ČR

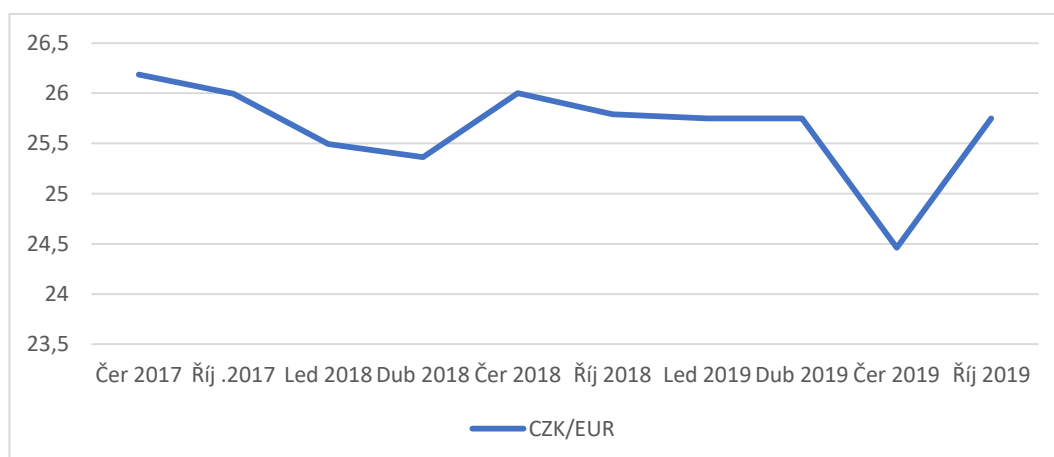


Zdroj: (MFČR, 2019), vlastní zpracování

Od počátku roku 2017 se meziroční růst spotřebitelských cen většinou pohybuje v horní polovině tolerančního pásma 2% inflačního cíle České národní banky. Zde by měl až na výjimky setrvat i v letech 2019 a 2020, kdy by proinflační efekty růstu jednotkových nákladů práce a kladné produkční mezery měly být umocněny administrativními opatřeními. Predikci průměrné míry inflace v roce 2019 zvyšují na 2,8 %, pro rok 2020 potom na 2,6 % (ČSU, 2019).

Hlavní prodejna Zara je v centru města, přináší hlavní zisky firmy v České republice. Většinu kupujících tvoří turisté, takže za jeden z důležitých faktorů může být považován směnný kurz. V grafu můžeme vidět změnu kurzu CZK/EUR za poslední 2 roky. Z grafu č. 2 je vidět, že se česká koruna v posledních letech pohybuje v rozmezí 24,5–26,5 Kč/EUR na nákup. Pokud kurz začne výrazně růst, firmu budou čekat ztráty.

Graf 2: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR



Zdroj: (kurzycz, 2019), vlastní zpracování

Pro Inditex se český trh jeví jako výhodný zejména kvůli levnější pracovní síle a stabilní a hospodářské situaci.

Sociální prostředí

Mezi sociální faktory, které ovlivňují fungování maloobchodů s oblečením, patří životní styl obyvatel a jejich životní úroveň. Oba faktory závisí na průměrné mzdě a věkovém složení obyvatelstva.

V tabulce č. 3 pod textem vidíme vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice v letech 2014–2018. Mzda v průběhu let postupně narůstala, tudíž lze předpokládat i obdobný vývoj v následujícím období. Můžeme se tedy domnívat, že s vyššími příjmy budou lidé nakupovat více. V případě poklesu mezd by následně mohlo dojít i k poklesu tržeb maloobchodů.

Tabulka 3: Průměrná hrubá mzda v České republice

	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná hrubá mzda v ČR (Kč)	25.686 Kč	26.467 Kč	27.589 Kč	29.504 Kč	31.885 Kč

Zdroj: (kurzycz), vlastní zpracování

Kolekce oblečení z pánského a dámského oddělení jsou ve větší míře vytvořeny pro lidi ve věku od 15 let zhruba do 50 let, dětské oddělení je pro děti do 14 let. V následující tabulce jsou uvedena procenta věku obyvatel České republiky. Hlavní kategorii kupujících tvoří téměř polovina obyvatel země, a to 47 %.

Tabulka 4: Věkové složení obyvatel v ČR

v tomto věku (%)	2018
0–14	16
15–50	47
50 a více	37

Zdroj: (ČSU, 2019), vlastní zpracování

Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje informace o technickém vývoji a výdajích pro vědecké a výzkumné účely. Používají se ukazatele GERD (hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj) a BERD (výdaje podnikatelů na vlastní výzkum). Investicemi do technologií a výzkumu firmy posilují svou konkurenceschopnost. Dle Zprávy o státním rozpočtu České republiky na rok 2019, která je přílohou navrhovaného rozpočtu, jsou na podporu oblasti výzkumu, vývoje a inovací vyčleněny výdaje v celkovém objemu 42,1 mld. Kč, což proti roku 2018 představuje zvýšení výdajů o 1,5 mld. Kč (Vědavýzkum.cz, 2018).

4.2.2. Konkurence

Z tabulky č. 5 z oficiálního webu Veraart Research Group¹ je vidět, že Inditex jako celek je na prvním místě v Evropské unii podle obrátu v eurech. Na druhém místě je švédská značka H&M, známá jako hlavní konkurent Zara.

Tabulka 5: Top Fashion & Clothing retailers in Europe 2018

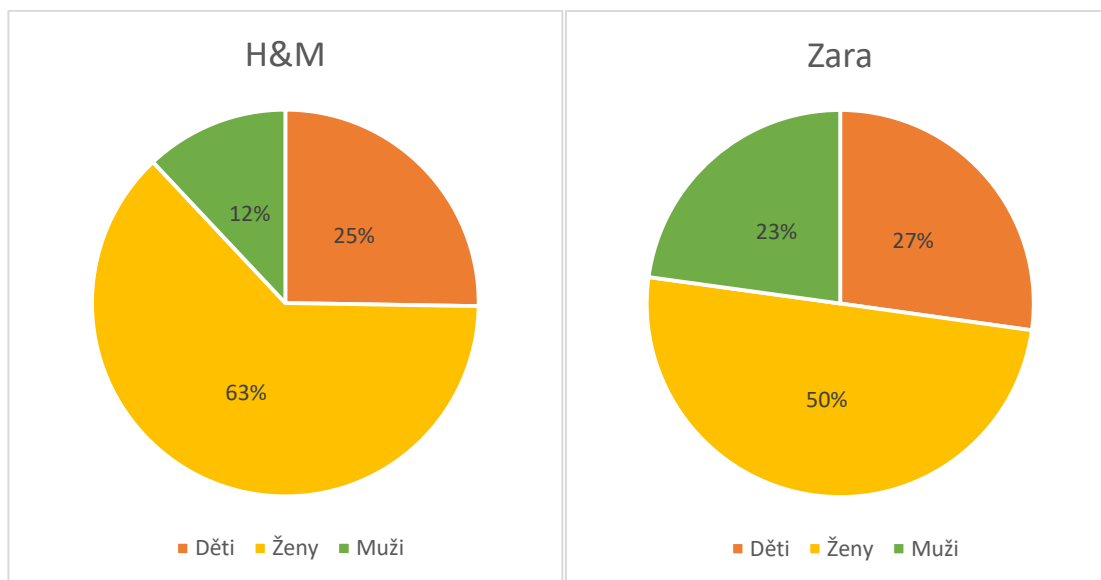
Pořadí	Retailer	Obrat v Evropě (V billionech eura)	Počet obchodů
1	Iditex	17	5013
2	H&M	14	3044
3	Marks&Spencer	10	1200
4	Primark	8,5	365
5	C&A	7	1575
6	Next	5	513
7	JD Sports	3,4	598
8	Calzedonia	2,2	2000
9	Arcadia	2	2700
10	New Look	1,5	750

Zdroj: (Retail-index, 2019), vlastní zpracování

¹ Veraart Research Group je specializovaný dodavatel řídicích informací o spotřebitelských trzích, zejména o maloobchodu.

H&M a Zara mají velmi odlišné strategie. Velkou část sortimentu H&M tvoří dámské oděvy, které jsou aktivně předváděny v její reklamě. Zara a H&M soutěží o různé typy spotřebitelů. Zatímco hlavní spotřebitel H&M nakupuje dámské oděvy, zákazník Zara by mohl být zralejší a nakupovat ze široké nabídky obchodu pro svého partnera a děti.

Graf 3: členění podle kategorie Zara a H&M



Zdroj: Vlastní výpočty na základě sortimentu na oficiálních stránkách obchodů

H&M má větší online nabídku, v současné době má o 4000 druhů ženského oblečení více než Zara. Cenová strategie u obou maloobchodníků se dramaticky liší. H&M má dámské oblečení v cenovém rozpětí od 129 Kč za top do 7 999 Kč za šaty z limitované kolekce. Ceny ve společnosti Zara se pohybují od 149 Kč za tričko po 4 599 Kč za kabát.

Různé cenové struktury jsou viditelné při porovnávání dvou z nejkonkurenceschopnějších kategorií: ženské topy a šaty. S dvěma odlišnými cenovými kategoriemi pro špičky na trhu budou nákupy zákazníků záviset na typu výrobku, kvalitě a podrobnostech.

Tabulka 6: Ceny Zara a H&M

Tabulka vytvořená na základě cen z web stránek

Cena v Kč	H&M top	Zara top	H&M šaty	Zara šaty
0–399 Kč	58 %	34 %	21 %	5 %
400–899 Kč	35 %	52 %	55 %	37 %
899–1599 Kč	3 %	10 %	15 %	25 %
1600–2199 Kč	1 %	2,5 %	5 %	26 %
2200–2799 Kč	0,3 %	0,4 %	3 %	4 %
> 2800 Kč	1 %	0 %	0,7 %	2 %

Zdroj: Vlastní výpočty na základě sortimentu na oficiálních stránkách obchodů

4.2.3. Ekologické faktory

Módní design s ekologickou orientací se stal trendem kvůli ekologické krizi. V posledních letech se ekologie a ekologická krize staly velkým problémem. Vlivem rozvoje sociálních a ekonomických aktivit člověk spotřeboval tolik přírodních zdrojů, že způsobil krizi v oblasti ekologie a životního prostředí. V 21. století začal vzkvétat ekologický módní průmysl. Vědomí efektivní spotřeby nákladů bylo se rozšířilo po celém světě.

Fast fashion se zaměřuje na rychlost a nízké náklady s cílem poskytovat časté nové kolekce. Je to však mimořádně škodlivé pro životní prostředí. Kritika rychlé módy zahrnuje její negativní dopad na životní prostředí, znečištění vody, používání toxických chemických látek a zvyšování úrovně textilního odpadu (Qu, 2013).

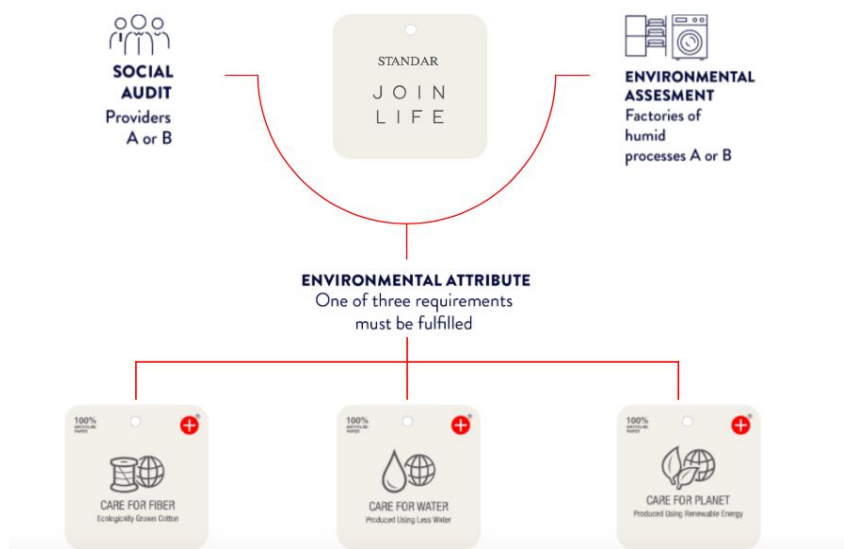
Zara je jednou ze značek, která přechází na ekologickou výrobu. Pablo Isla² oznámil, že do roku 2025 bude 100% bavlny a polyesteru používaných všemi osmi značkami organické, udržitelné nebo recyklované. Do roku 2020 se Inditex zavazuje plně eliminovat používání plastových tašek, což bylo již dosaženo v Zara, Zara Home, Massimo Dutti a Uterqüe. Do roku 2023 budou všechny jednorázové plasty pro zákazníky prodeje zcela eliminovány. V roce 2019 se počet kusů oblečení s etiketou Join Life zdvojnásobí a v roce 2020 bude představovat více než 25 % všech kusů oblečení (Inditex, 2019).

Jedním z hlavních projektů souvisejících s ekologií je Join Life. Join Life je zkratka používaná všemi maloobchodními skupinami – označuje používání více udržitelných

² Pablo Isla – předseda představenstva a generální ředitel společnosti Inditex

surovin, jako jsou organická bavlna, recyklovaný polyester a tencel, stejně jako procesy šetřící vodu a energii.

Obrázek 4: Join Life



Zdroj: (Inditex, 2017)

Na obrázku č. 4 můžeme vidět, že tento projekt je rozdělen do tří divizí:

- Péče o vlákno: výrobky vyráběné za použití udržitelných surovin, jako jsou organická bavlna, TENCEL³ nebo recyklovaná vlákna.
- Péče o vodu: materiály, které byly vyrobeny, alespoň v jedné fázi výroby s technologií, které snižují spotřebu vody.
- Péče o planetu: oděvy, které během výrobního procesu spotřebovávají energii z obnovitelných zdrojů.

Počet kusů oděvů s označením Join Life environmental excellence se v roce 2020 bude představovat více než 25 % všech kusů oblečení (Inditex, 2017).

4.2.4. Příležitosti a ohrožení

Příležitosti

Hlavní příležitostí společnosti je růst životní úrovně obyvatel – jedná se o rostoucí ekonomiku v České republice. Pozitivní aspekt pro společnost představuje také vyšší životní úroveň obyvatelstva a zvýšení průměrné hrubé mzdy. Současný vývoj kurzu může

³ Celulózová vlákna TENCEL botanického původu definují nový standard udržitelnosti a přirozeného komfortu (TENCEL, 2020).

být také příležitostí pro firmu. Oslabení koruny pravděpodobně přiláká větší počet zahraničních turistů, což také povede ke zvýšení prodeje společnosti. Další příležitostí je vysoká konkurenceschopnost produktu. Zara poskytuje velký výběr zboží nejen pro ženy, ale i pro muže, což je velká výhoda oproti konkurenci

Ohrožení

Největší hrozbou je vysoká konkurence v módním průmyslu. Jedná se zejména o řetězce H&M, který má určitou výhodu. Je známý tím, že ho využívají známé osobnosti a designéři ve svých kampaních ke zvýšení povědomí. Na českém trhu společnost působí vyššími cenami a výrazně menším počtem obchodů. Společnost by měla v budoucnu ovlivnit stárnutí obyvatelstva v České republice, protože ve svých kolekcích představuje módu pro generaci mladší, zhruba do 45 let. Za další hrozbu považují také nepříznivou politickou situaci v České republice.

4.3. Analýza vnitřních zdrojů

4.3.1. Lidské zdroje

V tabulce č. 7 je průměrný počet zaměstnanců Zara v letech 2016–2019. Liší se počtem řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Poslední řádek tabulky zobrazuje celkový počet pracovníků za toto období. Počet vedoucích pracovníků se v letech 2016 až 2018 pohyboval kolem 32 lidí. Od roku 2019 lze pozorovat nejvýraznější nárůst v počtu zaměstnanců, který je s největší pravděpodobností způsoben rozšířením a zlepšením poboček. Ale v roce 2020 můžeme očekávat pokles počtu zaměstnanců kvůli zavření pobočky Zara Pankrác.

Tabulka 7: Počet zaměstnanců ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

	2016	2017	2018	2019
Zaměstnanci	241	241	251	255
Vedoucí pracovníci	32	32	31	48
Celkem	273	273	282	303

Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2016–2019

Při zájmu o zaměstnání musí uchazeč absolvovat pohovor s manažerem obchodu. Po několika týdnech se provádí atestace. Každý zaměstnanec má zkušební dobu 3 měsíce.

Systém morální a materiální podpory zaměstnanců.

Přímé materiální stimuly (mzda) se skládají z následujících složek:

- tarif/plat;
- provize.

Základní principy tvorby každé části mzdy:

- tarif (stálá část mzdy) – je určena pro všechny pracovníky;
- platby stanovené právními předpisy – různé příplatky a příplatky stanovené právními předpisy o práci (za práci v noci, o víkendech a svátcích a tak dále);
- provize podle výsledků obchodu – účtována všem zaměstnancům měsíčně a stanovena bez ohledu na provedení plánu.

Systém nepřímého hmotného stimulu (sociálního stimulu) zahrnuje výhody poskytované na základě kolektivní smlouvy a další výhody, které nejsou její součástí. Systém nepřímých materiálních pobídek zahrnuje různé druhy sociálních dávek, záruk a kompenzací. Část dávek a náhrad je poskytována podle zákoníku práce ČR (např. povinné zdravotní a sociální pojištění apod.).

V současné době se v podniku používají následující metody morální stimulace:

- podpora vedení (ústní a písemné poděkování);
- disciplinární řízení (ústní a písemné).

Kromě toho je důležitou součástí formování veřejného mínění v zájmu zvýšení pracovní motivace zaměstnanců personální politika podniku, která odráží v následujících dokumentech dosah regulací:

- kolektivní smlouva;
- pravidla vnitřního pracovního řádu;
- pracovní smlouva. Prémiová část mzdy se pohybuje v průměru kolem 15 %.

Prémiová část nezávisí na zisku podniku z metod stimulační povahy, v podniku se používá pouze akruální stimulační povahy:

- za práci v noci (22:00–06:00);
- příplatek za přesčasy;
- příplatek za práci o svátcích.

Zaměstnanci Zara musí nosit předepsanou formu oblečení v obchodech, které se mění po celý rok, ale vždy je v tmavých barvách, aby zaměstnanci vypadali elegantně a budili dojem luxusu. Pro manažery je každé dva měsíce vyčleněna určitá částka na uniformy, na které si mohou vybrat oblečení z nové kolekce. Vybranou uniformu musí schválit produktový specialista tak, aby odpovídala obrazu obchodu.

V jednotlivých obchodech se uniformy mohou trochu lišit. Oblečení pro zaměstnance je vždy vybráno podle prostředí, ve kterém se obchod nachází. Například v zimě mohou být v kamenných obchodech svetry a v nákupních centrech trička s krátkým rukávem.

4.3.2. Marketing

Zde je to, co dělá Zara, skutečně jedinečné: společnost vynakládá přibližně 0,3 % příjmů na reklamu. Téměř nic neříká o svých produktech. V průměru je marketing v maloobchodě 3,5 %. Zara má přístup zásadně odlišný.

Značka se na každém billboardu neprojevuje. Kupující si myslí, že když si koupíte košili v Zara, v práci se nesetkají s někým jiným ve stejné košili.

Zara investuje do umístění a atraktivity svých obchodů. Vitríny nutí kupujícího vstoupit do obchodu. Používají drahé figuríny, cena jedné figuríny je 60 000 korun. Výlohou se zabývá speciální člověk zodpovědný za vzhled výloh po celém Česku. Všechny dekorace jsou také drahé. Cena paruky a make-upu pro jednu figurínu je 4 000 EUR a posílá se ze Španělska. Podsvícení, nejprodávanější oblečení, jedinečný design každé vitríny, to všeláká kupujícího k návštěvě obchodu. Pokud porovnáte vitrínu Zara a H&M, můžete si všimnout, že každý obchod Zara má vlastní příběh a různé oblečení, pokud jde o H&M, tam se setkáte s naprosto stejnou vitrínou v centru Prahy jako v každém jiném obchodním centru. Vše, co lze nalézt v obchodě, je odesláno ze Španělska, aby se zachoval jednotný styl celé sítě: nábytek, dekorace, a dokonce i žárovky.

4.3.3. Marketingový mix společnosti Zara

Produkt

Zara je jednou z vedoucích módních značek na světě. Nabízí produkty pro muže, ženy a děti – oblečení, parfémy, boty, tašky a doplňky. Všechny tyto produkty jsou v marketingovém mixu společnosti Zara. Společnost spustí nejméně 10 000 nových návrhů za rok. Výrobky značky Zara jsou hity. Zara se také spojuje s místními trendy. Například v

Maroku můžete narazit na kolekci vytvořenou speciálně pro tuto zemi. V Miláně v galerii Vittorio Emanuele se můžete setkat s jedním z nejkrásnějších a největších obchodů, pro které vznikají i speciální sbírky.

Ve většině případů jsou nové kolekce běžně k dispozici na prodejních skladech do dvou týdnů, čtyři týdny jsou maximum. Pokud se výrobek neprodává, je okamžitě stažen z obchodů.

Popularita Zara vzrostla díky schopnosti rychle se přizpůsobovat trendům. Zara byla často obviněna, že překročila hranici tím, že se inspirovala přehlídkou nebo designérem a skutečně je kopírovala.

Cena

Výrobky společnosti Zara jsou na vysoké úrovni a mají nízké ceny. Zara nabízí poslední módu za mnohem nižší ceny ve všech svých mezinárodních obchodech v porovnání s jinými konkurenčními mezinárodními značkami. Zara sleduje strategii nízké ceny. To si může dovolit udělat, protože neutrácí obrovské množství peněz na reklamu a suroviny. Zara má celkově nízké náklady ve srovnání s konkurenty. Ceny společnosti Zara jsou specifické pro jednotlivé země. Má tržní cenovou strategii, která stanovuje cílovou cenu podle toho, co je spotřebitel je ochoten zaplatit. To zase řeší ziskové rozpětí, které vydělají na každém kusu. To dává nahlédnout na marketingový mix cenové strategie Zara.

Cena v různých zemích se ale může výrazně lišit, což můžeme vidět v následující tabulce porovnání cen ve Španělsku, Česku, Rusku a USA. Hlavním důvodem je distribuce.

Z tabulky č. 8 je vidět, že se ceny výrazně liší. Ve Španělsku jsou nejnižší ceny, protože je to země distributora. V Americe jsou nejvyšší, protože dodání zboží je nejdražší a ceny jsou vyšší než ve Španělsku o 75 % například za kabát. V Rusku jsou ceny vyšší než ve Španělsku o 50 %. Když to srovnáme s Českem, tak je tu nejmenší rozdíl: zhruba 25 %.

Tabulka 8: Srovnání cen v Zara ve Španělsku, Česku, Rusku a USA

Art. Zboží	Španělsko	Česko	Rusko	USA
Kabát 2144/494	3269 CZK 129 EUR	3 999 CZK	4754 CZK 12 999 RUB	5655 CZK 24900 USD
Kardigan 2142/137	633 CZK 25.95 EUR	699 CZK	950 CZK 2 599 RUB	908 CZK 3990 USD
Šaty 2058/101	988 CZK 39.95 EUR	1 299 CZK	1462 CZK 3 999 RUB	1589 CZK 6990 USD
Boty 2164/510	2000 CZK 79.95 EUR	2 599 CZK	2925 CZK 7 999 RUB	3384 CZK 14900 USD

Směnný kurz ČNB

Zdroj: Vlastní zpracování na základě cen na oficiálních stránkách zara.com

Značka používá různé systémy jako způsob podpory prodeje. Má nízkou míru diskontování v roce a diskontní prodej 50 % nebo více dvakrát za rok.

Místo

Zara má obrovský dosah s obchody v 88 zemích s více než 7000 prodejen a prodává také prostřednictvím online obchodu. To je vertikálně integrovaná společnost (Inditex, 2020).

Zara má své obchody na nejlepších místech a vedle drahých značek. Cílem společnosti není otevřít co nejvíce obchodů, ale zvýšit prodej v několika obchodech, zlepšit kvalitu jejich služeb. Například v roce 2017 bylo v Praze 5 prodejen Zara, v roce 2020 už snížily počet prodejen na 3 a zavřely dvě prodejny v Letňanech a na Pankráci s nejnižšími tržbami, přičemž se obnovily nejsilnější prodejny. Zara chce, aby velké množství prodeje bylo provedeno online.

Propagace

Zara má unikátní marketingovou politiku: „Nulová investice do marketingu“. Místo toho společnost používá peníze na otevírání nových prodejen.. Její klíčová marketingová strategie je založena na exkluzivitě, zkušenosti, diferenciaci a cenové dostupnosti.

Malé a pravidelné dodávky produkty jsou navrženy tak, aby zásoby byly vzácné a čerstvé. Přesvědčuje zákazníky, aby naléhavě potřebovali koupit produkt a aby často navštívili obchod a zkontrolovali, co je nového.

4.3.4. Merchandising

Jedním z hlavních bodů, které určují vzhled a také styl obchodů Zara, je koordinace nebo merchandisingu (příslušný k prezentaci oblečení v obchodě podle koncepce Zara), tj. tvorba obchodu a taková prezentace zboží, při kterém se objeví před zákazníky v co nejvýhodnějším světle.

Vnitřní prostor obchodů Zara je organizovaný pro kolekci v aktuální sezoně, má zboží na stěnách a na stojanech v určitém pořadí, v souladu s principem barevného kombinování. Pro každou kolekci je charakteristická určitá barevná škála stejně jako sada materiálů a dokončovacích prvků.

Základní pravidlo merchandising – věci v kolekcích se nacházejí v pořadí při svlékání: nejprve kabát/ sako, následují svetry, halenky a po nich – sukně a kalhoty. Jedním z koordinačních úkolů je například kombinace věcí v jednom ténu, můžete se plně oblékat v navrhovaném barevném schématu. Každá stěna (blok) představuje samostatnou kolekci. Hlavním principem je, že celá sada je již pro kupujícího vybrána. Celá kolekce se skládá z věcí, které lze kombinovat.

Rozdělení do sekcí

V obchodě jsou k dispozici 3 oddělení:

- SRA⁴ - damske
- CRO - panske
- NIÑO – dětske

Každé oddělení je rozdělené na sekce.

Dámské oddělení je rozděleno na:

- WOMAN (klasické oblečení vyrobené z přírodních, kvalitních materiálů)
- BASIC (také klasické oblečení, ale kvalita je nižší než oddělení WOMAN)
- TRF (mládež, více sportovní oblečení).

⁴ Tento název sekce se používá především mezi pracovníky. To jsou zkratky ze španělských názvu: SRA – señora (dáma), CRO – caballero (pan), NIÑO (dítě)

Dětské oddělení je rozděleno na:

- GIRL (dívčí oblečení)
- BOY (oblečení pro chlapce)
- NB (oblečení pro novorozence do 5 let).

Koncept obchodu

Zara pravidelně aktualizuje svůj koncept obchodu s cílem zlepšit design. V roce 2019 byl aktualizován design, na kterém se nyní otevírají nové obchody. Tento design ještě nelze nalézt v Praze, ale v srpnu 2019 se otevřela aktualizovaná Zara v Bratislavě. Z obrázku č. 5 je vidět, že nový design zcela odmítá černý nábytek a prvky interiéru. To vytváří pocit rozšířeného prostoru a luxusu.

Obrázek 5: Bratislava – nový koncept



Zdroj: (Inet, 2019)

Také v Bratislavě začal koncept showroomu⁵. Pokud to bude v poptávce, takové showroomsy se objeví i v jiných obchodech Česka. Představují oddělenou část skladu, kde je velké množství oblečení v jedné velikosti, kupující si může vybrat oblečení a požádat

⁵ Showroom (eng. Show – výstava, room - místnost) – místo, kde můžete vidět zboží, které vás zajímá, a koupit ho.

pracovníka přinést ze skladu požadované rozměry. Smysl spočívá v tom, že díky tomu si lze prohlédnout množství věcí a kupující by neměl chodit po obchodě, ale měl by vše najít jednom místě.

Takový koncept se praktikuje již v mnoha zemích světa. V Londýně byl otevřen celý pop-up⁶ obchod. Nový obchod Zara je showroom, který obsahuje kompletní katalog zboží internetového obchodu značky: oblečení, boty, doplňky a další. Kupující bude moci objednat on-line, přidat nebo vyměnit zboží, které není vhodné.

Pop-up shop využívá moderní technologie. Zákazníci mohou získat další informace o produktu při skenování štítku, stejně jako nákup v obchodě pomocí smartphonů. Bodový personál má také gadgety jako platební terminál a pomáhá návštěvníkům. Při objednávce do 14:00 budou zákazníci obchodu schopni obdržet zboží v den objednávky. Pokud je objednávka provedena po 14:00, nákup přijde následující den. Pop-Up Store Zara si klade za cíl zlepšit nákupní zkušenosti a využívat inovativní technologie.

Logo

Logo značky představuje pro image velký význam. Lidé chodí nakupovat kvůli značce. Logo, které znají lidé z celého světa, je zárukou úspěchu.

V roce 2019 Zara podruhé ve své 45leté historii změnila své logo. Na obrázku č. 6 je příběh loga, navržený reklamní agenturou Baron & Baron, nové logo spojuje písmena Zara, zvýrazňuje křivky do „Z“ a „R.“ To je podruhé, Inditex prodejce změnil své logo poprvé v roce 2010 s přidáním mezery. Nové překrývání se zdá být čerpané z francouzské redakce, umělecký ředitel a Baron & Baron zakladatel, Fabien Baron, podpis typografie.

Obrázek 6: LOGO Zara



Zdroj: (1000logos, 2019)

⁶ Pop-up – představuje formát přítomnosti (POP – point of present) značky, výrobky, dočasné místo pro prezentaci a prodej zboží na výstavách, open party, na nejneobvyklejších místech.

Koordinace

Udržování jednotného image obchodu zabezpečují koordináční fotky – Zara má tajné pilotní obchody ve Španělsku, kde vyrábí návrhy pro své skutečné obchody.

Prodejce zaměstnává na plný úvazek tým architektů a visual-merchandising odborníků, jejichž jediným úkolem v Zara je navrhnout a spravovat každý aspekt prodejen od elegantních dekorů až po barvy žárovek, hudbu a přesné umístění oblečení.

Nezáleží na tom, jestli zákazník nakupuje v New Yorku, Hong Kongu nebo Praze – každý obchod Zara je laděný stejně.

Tým sem dostává nové položky dvakrát týdně a pak přesně rozhoduje, jak by měly být umístěny. To zahrnuje rozhodování o tom, co by mělo být spárováno dohromady a kde by to mělo být umístěno.

Komerční (merchandise), sekční a store manažeři jsou zodpovědní za image obchodu. Když je pilotní obchod upraven, manažeři obchodu obdrží fotografie, tzv. koordináční fotky nového uspořádání, aby mohli obchody snadno aktualizovat.

Vedoucí obchodu také pracují s místním obchodním týmem a diskutují o jakékoliv nezbytné změně, které musí být provedeny v uspořádání s cílem zaměřit se na různý lokální vkus a roční období. Například pokud je chladné období v jednom regionu, bundy a kabáty jsou umístěny v blízkosti přední části obchodu.

Asi 50 metrů od těchto pilotních obchodů je samostatná oblast a tým, který je věnován tvorbě výloh každé Zara kolekce. Tento tým obléká figuríny, fotí a předává je obchodům. Výloha se mění každých 18 až 20 dnů.

4.3.5. Online komunikace

Každá společnost musí sledovat nejnovější technologie. Zaostávat za trendy někdy znamená ztratit své místo mezi konkurenty. Jedním z posledních trendů každého obchodu s oblečením jsou onlinové obchody a aplikace.

Zara má svůj on-line shop, s jehož pomocí se může zbavit mnoha problémů. Například v některých zemích neexistují žádné skutečné obchody Zara, ale existují oficiální stránky, kde si zájemci mohou objednat oblečení přímo domů. To se týká i České republiky: pouze 3 města se mohou pochlubit existencí obchodu Zara – Praha, Brno a Ostrava, ale doručování funguje po celé zemi, navíc s dopravou zdarma při nákupu nad 1400 Kč. Pro ještě snadnější nakupování může zákazník používat aplikace, ve kterých lze najít mnoho užitečných funkcí: je možné uložit věc, aby ji neztratil, při absenci správné

velikosti, může se přihlásit k odběru upozornění, které ohlásí, když požadovaná velikost bude k dispozici na skladě, navíc při nákupu je po nějaký čas možné změnit názor a zrušit nákup a vrátit peníze.

Web jakoby opakuje myšlenku skutečných obchodů: stručný, minimalistický a v tmavých barvách jako na obrázku č. 8.

Obrázek 7: Online shop zara.com



Zdroj: (ZARA, 2020)

Základem marketingové strategie pro Zara eCommerce je kombinace marketingu omnichannel se sofistikovaným integrovaným systémem řízení zásob. Strategie eCommerce v Zara využívá automatizovanou marketingovou platformu pro zasílání relevantních a včasných e-mailových oznámení zákazníkům ohledně všeho od aktualizace stavu objednávky až po oznámení o stavu zásob a tak dále.

Dalším problémem, s nímž se firma částečně vyrovnává prostřednictvím online obchodů, je kapacita obchodů a jejich skladů. Velký sortiment Zara se nemůže vejít do každého obchodního centra a některé limitované kolekce lze získat pouze na e-shopu.

Zara také má nejnovější technologii pro plnění online objednávek zákazníků se skladem pro splnění téhož dne nebo příštího dne po objednávce. Toho je dosaženo pomocí RFID a integrovaného řízení zásob, které je v současné době k dispozici v obchodech Zara na 25 trzích. Do roku 2020 Isla nedávno oznámil, že všechny země, v nichž existuje fyzická přítomnost obchodů, přijmou integrovaný systém řízení zásob.

4.3.6. Finanční analýza

Finanční analýza společnosti je provedena pomocí účetních výkazů z let 2015, 2016, 2017 a 2018. Tyto výkazy jsou na oficiálním serveru Justice.cz ve sbírce listin ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Účetní závěrka z roku 2019 bohužel nebyla v době zpracování bakalářské práce společností zveřejněna. K finanční analýze jsou využité rozvaha a výkaz zisků a ztrát, viz příloha na konci bakalářské práce.

Struktura celkových aktiv

V tabulce č. 9 je uvedená struktura celkových aktiv, jež se skládá s nejvýznamějších položek. Dlouhodobý majetek: dlouhodobý hmotný majetek. Oběžná aktiva: zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky. Poslední položka je časové rozlišení. Je uvedena kvůli časovému nesouladu.

Tabulka 9: Struktura aktiv

v tisících Kč

	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	477 309	328 017	389 431	479 723
Dlouhodobý majetek	153 963	136 096	193 995	298 739
- Dlouhodobý hmotný majetek	153 931	136 096	193 995	298 739
Oběžná aktiva	318 022	187 317	194 080	179 778
- Zásoby	47 388	55 206	52 109	56 544
- Dlouhodobé pohledávky	48 059	44 914	30 087	21 928
- Krátkodobé pohledávky	10 523	13 680	13 321	27 027
Časové rozlišení	5 324	4 604	1 356	1 206

Zdroj: Výroční zprávy z let 2015–2018, vlastní zpracování

Struktura celkových pasiv

V tabulce č. 10 je uvedená struktura celkových pasiv. V ní jsou uvedené vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv. Do vlastního kapitálu patří základní kapitál, výsledek hospodaření minulých let, výsledek hospodaření běžného účetního období. Do cizích zdrojů jsou uvedené rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky.

Tabulka 10: Struktura pasiv

v tisících Kč

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	477 309	328 017	389 431	479 723
Vlastní kapitál	353 689	200 789	189 069	169 600
- Základní kapitál	112 500	112 500	112 500	112 500
- Výsledek hospodaření minulých let	189 949	4 949	13 289	
- Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	51 240	83 340	63 280	57 100
Cizí zdroje	84 450	92 629	96 583	164 680
- Rezervy	8 882	7 817	9 082	8 926
- Dlouhodobé závazky	7 746	6 596	5 481	45 967
- Krátkodobé závazky	67 822	78 216	82 020	109 787
Časové rozlišení	39 170	34 599	103 779	145 443

Zdroj: Výroční zprávy z let 2015–2018, vlastní zpracování

Analýza poměrových ukazatelů**Ukazatele rentability**

Z tabulky č. 11 je vidět, že v roce 2015 podnik podle rentability tržeb dokáže z jedné koruny výnosů obdržet zisk 5,53%. V roce 2015 se rentabilita tržeb zlepšila na hodnotu 7,82%, ale v letech 2017 a 2018 se zase zhoršila.

U rentability aktiv můžeme vidět jak růst, tak i pokles. V roce 2016 došlo k velkému nárůstu z 13,9% na 31,41%, což znamená zlepšování produkční síly firmy, ale od roku 2017 začal pokles a v roce 2018 dosáhl hodnot téměř jako v roce 2015.

Rentabilita vlastního kapitálu nabývá v roce 2015 hodnoty 14,49% a roste na 41,51%, v dalších letech se pohybuje kolem hodnoty 33%.

Tabulka 11: Ukazatele rentability

v tisících Kč

	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv	13,90%	31,41%	23,64%	15,16%
Rentabilita vlastního kapitálu	14,49%	41,51%	33,47%	33,67%
Rentabilita tržeb	5,53%	7,82%	5,66%	4,53%

Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat z výročních zpráv z let 2015–2018

Ukazatele zadluženosti

Z tabulky č. 12 je vidět, že celkové zadlužení v letech 2015 až 2018 nebylo příliš vysoké. V roce 2015 byla kolem 17 % a mírně vzrostla. Dosáhla svého vrcholu v roce

2018. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost celkového majetku podniku a tím vyšší je riziko věřitelů, že jejich dluh nebude splacen

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti

v tisících Kč

	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,177	0,282	0,248	0,343
Koeficient samofinancování	0,741	0,61	0,486	0,354

Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat z výročních zpráv z let 2015–2018

Ukazatel vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém majetku podniku, u úspěšných podniků by měl být vyšší než 0,3, což je splněno. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, ale dále postupně klesá.

Ukazatele likvidity

Riziko placení svých závazků ukazuje likvidita. Z tabulky č. 13 je vidět, že běžná likvidita nenabývá ani v jednom roce doporučených hodnot 1,5–2,5. Tato likvidita je značně riziková.

Pohotová likvidita je vyšší než doporučená hodnota 0,7–1,2, jenom v roce 2018 nabývá hodnoty 1,12.

Doporučená hodnota okamžité likvidity je v rozmezí 0,2–0,5, ani v jednom roce neroste, ale snižuje se a v roce 2018 je nejbliž k doporučené hodnotě

Tabulka 13: Ukazatele likvidity

v tisících Kč

	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	4,689	2,395	2,366	1,638
Pohotová likvidita	3,99	1,689	1,73	1,122
Peněžní/okamžitá likvidita	3,127	0,94	1,202	0,677

Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat z výročních zpráv z let 2015 – 2018

4.3.7. Silné a slabé stránky společnosti

Silné stránky

Mezi silné stránky Zara patří zejména schopnost rychle reagovat na poptávku a nejnovější módní trendy, které souvisejí s vertikální integrací. To znamená, že společnost

je schopna regulovat výrobu, design a distribuci do obchodů. Velký počet návrhářů se stará o kolekce, které se mění v obchodech dvakrát týdně. Nabízené kusy jsou výsledkem tržních požadavků a mají tendenci být inspirovány velkými módními značkami. Zákazníci si tedy mohou dovolit podobné výrobky za výhodné ceny.

Strategické umístění obchodů považují za silnou stránku společnosti. V Česku Zara provozuje pouze 5 prodejen. Všechny se nacházejí ve velkých nákupních centrech nebo v rušných ulicích. Celkový obraz obchodů nepochybně hraje klíčovou roli. Pouze několik kusů zboží je vždy vystaveno na veřejnosti, což způsobuje, že kupující potřebuje rychlou reakci v případě zájmu. Tato skutečnost budí dojem luxusu. Další silnou stránkou společnosti jsou nepochybně webové stránky v češtině a začátek on-line nákupů pro Českou republiku.

Slabé stránky

Vzhledem k tomu, že Inditex rychle mění sortiment, vyrábí pouze omezená množství, což v případě zvýšeného zájmu znamená rychlý prodej a nedostupnost zboží. Firma se také vyznačuje imitací designu významných designérů, což může vyvolat kritiku.

Za další slabou stránku Zara lze považovat poměrně malý počet obchodů působících na území České republiky. V Česku najdeme mnohem více obchodů hlavních konkurentů společnosti. Malý počet obchodů může být důvodem, proč je značka v naší zemi méně známá než ve světě. Vysoká cena zboží hraje svou roli. Zatímco je ve většině cizích zemí Zara prezentována spíše jako masová značka, v Česku je hlavně díky vyšší ceně vnímána jako prémiová.

4.4.SWOT analýza

Strengths – silné stránky

- Strategické lokace obchodů;
- jedinečný design;
- image obchodů;
- kvalitní zboží;
- silná přítomnost – Zara má svou rostoucí přítomnost na celém světě. V roce 2019 měla Zara 2 266 obchodů po celém světě av roce 2020 se rozšíří ještě dále (Inditex, 2020);

- hodnota značky – značka je číslem 46 značky Forbes ve svém pořadí (Forbes, 2019);
- firma vyrábí zboží úplně sama, a to od designu po krejčovství.

Weaknesses – slabé stránky

- Poměrně vysoké ceny;
- v ČR je jenom 5 obchodů;
- nedostatek reklamy;
- Zara vyrábí oblečení v malém množství, obchody dostávají v průměru jen 20 kusů jednoho artiklu.

Opportunities – příležitosti

- Růst životní úrovně obyvatel;
- zvyšování průměrné hrubé mzdy;
- online e-commerce – trend nakupování přes internet;
- rostoucí tržní potenciál;
- zboží je konkurenceschopné díky svému designu a kvalitě.

Threats – hrozby

- Velké množství substitutů;
- závislost na kupujících;
- nestabilní ekonomická situace;
- stárnoucí populace.

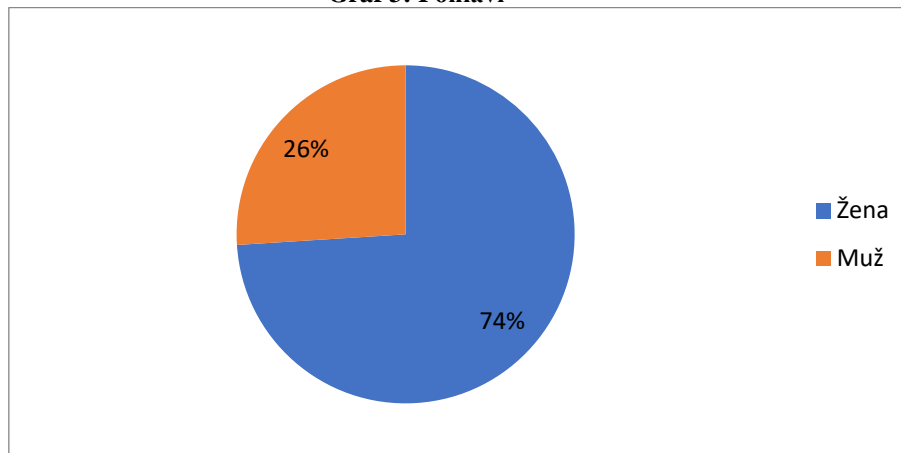
4.5. Dotazníkové šetření

Na závěr, pro lepší doporučení dalšího rozvoje společnosti byl proveden průzkum u 50 lidí, kteří navštěvují obchod Zara. Dotazník se skládal z 6 otázek a byl proveden prostřednictvím Survio.com. Ve zkoumání této problematiky chci pokračovat v následujícím studiu.

Dotazování byli mladí lidé ve věku 18–25 let z Prahy, většina zboží je určena právě pro tuto věkovou kategorii.

První otázka byla o pohlaví respondentů. Z grafu č. 3 vyplývá, že většinu návštěvníků tvoří ženy.

Graf 3: Pohlaví

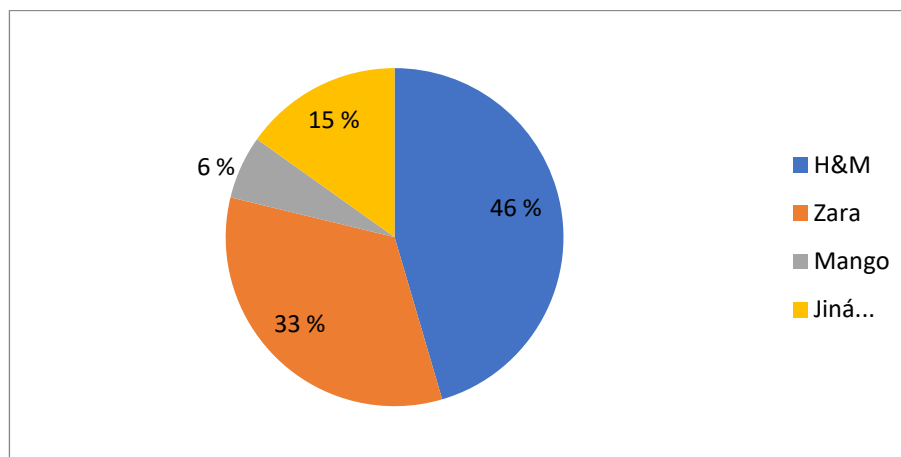


Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka byla: Kde nejčastěji nakupujete oblečení? Z grafu č. 4 je vidět, že většina uvedla H&M. Ve své práci jsem poznamenala, že H&M je pro Zara hlavním konkurentem především kvůli nižším cenám a také kvůli tomu, že H&M představuje základní oblečení, tzv. Basics.

15 % odpovědělo: „Jiné“ – New Yorker, Mohito, Lindex, Sinsay a Asos.

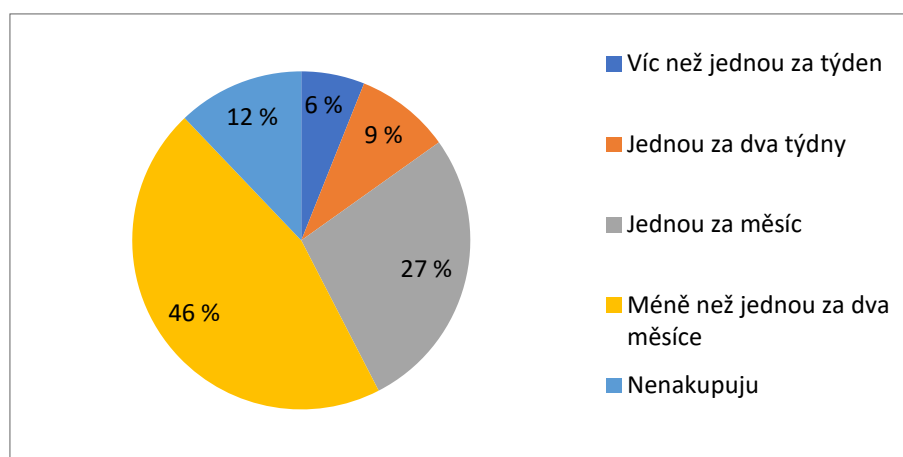
Graf 4: Kde nejčastěji nakupujete oblečení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla: Jak často nakupujete v Zara? Z grafu č. 5 je vidět, že většina odpověděla méně než jednou za dva měsíce, ale 27 % odpovědělo, že tu nakupuje jednou za měsíc, což není špatná hodnota. Přitom 12 % odpovědělo, že v Zara nenakupuje vůbec.

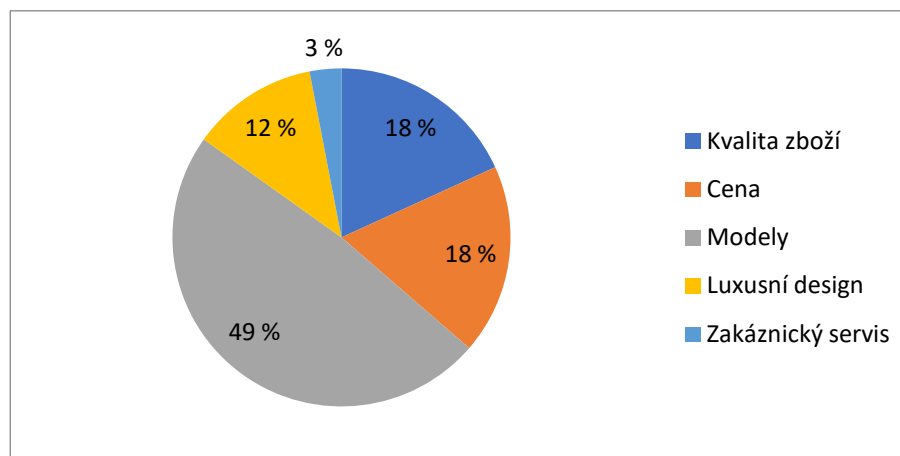
Graf 5: Jak často nakupujete v Zara?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 obsahuje odpovědi na následující otázku: Proč nakupujete v Zara? Většina odpověděla, že kvůli modelům. Jak jsem již uvedla ve své práci, Zara je známá tím, že vytváří jakoby „designové“ věci, které jsou inspirované drahými populárními značkami. S největší pravděpodobností přitahuje kupující luxus za nízké ceny.

Graf 6: Proč nakupujete v Zara?

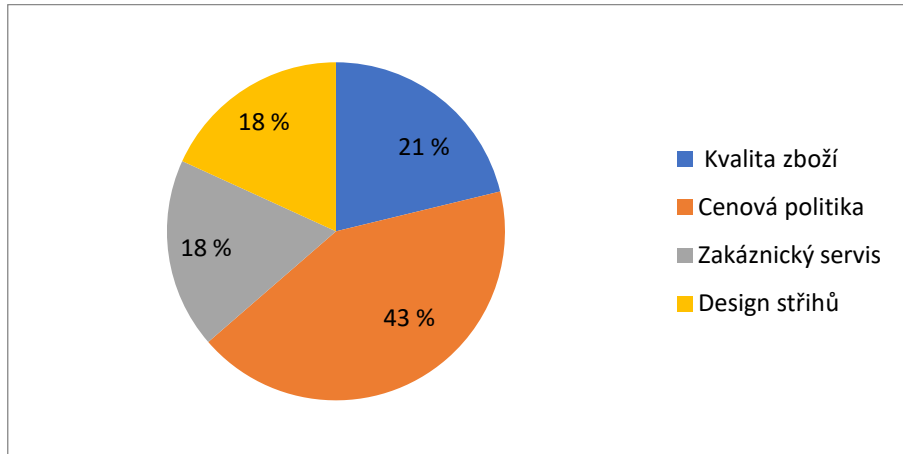


Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka byla: Co byste chtěli změnit v Zara? Z grafu č. 7 je vidět, že většina odpověděla, že by změnili cenovou politiku. Jak už byly porovnány v práci ceny v Zara a v H&M, v Zara jsou opravdu o něco vyšší. Vzhledem k tomu, že většina dotazovaných byli studenti, cena pro ně hraje při výběru zboží největší roli. Na druhém místě byla kvalita zboží. Zatímco kvalita v Zara je nadprůměrná ve srovnání s většinou mass-marketů, poskytuje na své zboží dvouletou záruku, design a vývoj skončily společně na posledním

místě. Design pravděpodobně vybrali ti, kteří mají rádi základní basicové oděvní součásti. Co se týče lidských zdrojů, Zara skutečně trpí nedostatkem zkušených a odpovědných prodejců, což souvisí s největší pravděpodobností s nízkou nezaměstnaností v zemi.

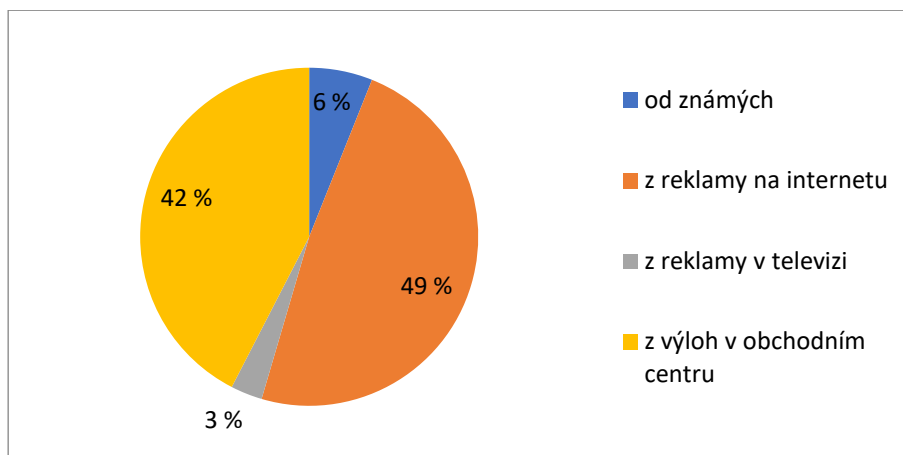
Graf 7: Co byste chtěli změnit v Zara?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka (graf č. 7): Jak nejčastěji se dozvíte o nových značkách? Polovina odpověděla, že se to dozví z reklamy na internetu. Na druhém místě byla odpověď „z výloh v obchodním centru“. Reklama v televizi a od známých skončila na posledním místě.

Graf 8: Jak nejčastěji se dozvíte o nových značkách?



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuze

5.1. Návrhy a doporučení pro další rozvoj společnosti

Na základě výsledků analýzy okolí, vnitřní analýzy zdrojů a SWOT analýzy jsou formulované návrhy a doporučení pro další rozvoj společnosti v budoucnosti. Společnost by se měla snažit odstranit nedostatky a plně využít příležitostí.

Z výzkumu vyplývá, že hlavní nevýhodou Zary jsou poměrně vysoké ceny pro český trh. Nutno ale podotknout, že na začátku sezony jaro 2020 sice Zara zavedla takzvaný markdown⁷ do jednotlivých kategorií zboží, ale nešlo o výrazné snížení cen, stále zůstaly vyšší než u většiny konkurentů. Jednou z možností řešení může být zavedení karet pro stálé zákazníky. S jejich pomocí by společnost mohla opustit předchozí ceny, ale vytvořit jejich pokles jako bonus za nákupy.

Dobrým krokem ke zvýšení příjmů by mohla být reklama na internetu. Z průzkumu vyplývá, že velké procento nakupujících se o novinkách dozví přes internet. Zara má newsletter, ale mohla by přilákat více zákazníků prostřednictvím reklamy na sociálních médiích, jako jsou Instagram a Facebook. To by výrazně zvýšilo počet kupujících. Mohla by použít pro svou reklamu limitované kolekce, které by mohly zajímat milovníky módy, nebo použít v reklamě basic věci s uvedením ceny, což by mohlo zajímat ty, kdo hledají věci od důvěryhodné značky za rozumné ceny.

Zara se sice snaží snížit počet prodejen (v posledních třech letech byly uzavřeny již 2 prodejny), přesto doporučením ke zlepšení je upozornit na otevření nových prodejen, ale na populárních místech. Tak jako Zara na Příkopě je vedoucí pobočka v Praze velmi zatížená. Zara ztrácí velký počet kupujících, protože většina z nich zvolí raději jiný obchod, než by čekala ve velkých frontách na kabinky nebo na pokladnu. Proto by bylo vhodné otevřít druhý obchod v centru města, například v Palladiu, kde je vždy velké množství turistů a místních obyvatel.

Malý počet obchodů v zemi představuje také velký problém. Když Zara nechce otevřít obchody v menších městech, příjemnou variantou by byl koncept show roomů, ve městech jako Plzeň, Olomouc, Liberec, České Budějovice. To by nevyžadovalo velký

⁷ Markdown (ang.) snížit cenu

počet zaměstnanců a velkou plochu, ale lidé, kteří pochybují o nakupování přes internet, by byli klidní, když se na věc podívají předem a objednají si zboží od prodejce.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu faktorů prosperity vybrané společnosti. Na základě teoretické části a provedených analýz byly navrženy doporučení pro další rozvoj společnosti.

V první části práce byly teoreticky popsány vybrané nástroje analýzy, které následně aplikovaly v praktické části. Prvním z těchto dílčích cílů byla analýza okolí. Při ní byla použita metoda PEST analýzy, k tomu byly analyzované konkurenci a ekologické faktory. Byly popsány politické faktory a jejich dopad na podnikatelské prostředí. Dále byly analyzovány faktory ekonomické. Této část se věnovala vývoji měnového kurzu, míře inflace a nezaměstnanosti. Součástí PEST analýzy jsou dále sociální faktory. Ty představují zejména vývoj průměrné hrubé mzdy a věkovou strukturu. Součástí PEST analýzy jsou také technologické faktory. Následujícím dílčím cílem byla analýza vnitřního prostředí. Její součástí jsou marketingové faktory. Do toho byly zahrnuté marketingová koncepte a marketingový mix. Další částí analýzy vnitřních zdrojů byly lidské zdroje, merchandising a online komunikace. Následující kapitola byla věnovaná finanční analýze. Byla popsána analýza vybraných poměrových ukazatelů. Zjištěné výsledky byly následně shrnuty ve SWOT analýze.

Zara, vedoucí obchodní síť skupiny společností Inditex, má v České republice celkem 5 obchodů.

Pomocí PEST analýzy bylo zjištěno, jaké faktory jsou pro společnost příležitostí a jaké potenciální hrozbou. Považuji to za velkou příležitost pro společnost v rostoucí ekonomice státu. Dochází ke zvýšení životní úrovně obyvatelstva, zvýšení hrubých mezd a snížení míry nezaměstnanosti. Trend online nákup oblečení se rozšiřuje, takže společnost využila zavedení online nákupů v České republice. Nepříznivá politická situace nebo postupné stárnutí obyvatelstva může představovat hrozbu pro společnost. Ve svých kolekcích se Zara zaměřuje především na mladší generace, které mohou později ovlivnit ztrátu zákazníků.

Analýza konkurence ukázala, co představuje pro společnost největší hrozbu. Je to silná konkurence v odvětví a velké množství substitutů. Za největšího konkurenta Zary v České republice považují H&M. Tato společnosti v republice provozuje větší počet obchodů, které má rozmístěné v různých městech, a dosahuje také vyšších tržeb.

Aplikace strategické analýzy vnitřního prostředí odhalila silné a slabé stránky společnosti. Za silné stránky společnosti lze považovat především strategickou lokaci obchodů, image, kvalitní zboží, spuštění online nakupování. Slabou stránkou společnosti jsou poměrně vysoké ceny, málo obchodů v České republice, nedostatek reklamy.

Na závěr byl proveden krátký dotazník, s jehož pomocí byla shrnutá a potvrzená analýza.

Závěrečné návrhy a doporučení byly vytvořené s ohledem na dlouhodobé cíle společnosti a při navrhování vhodné strategie pro společnost vycházejí z výsledků předchozích analýz.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ČSU, *Vekové složení obyvatelstva*. [online]. 30. dubna 2019. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-g598foxrzn>.
2. ČSU, *Inflace - druhy, definice, tabulky*. [online]. 25. listopada 2019. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.
3. 1000logos, *ZARA LOGO*. [online]. [cit. 2019-11-08]. Dostupné z: <https://1000logos.net/zara-logo/>.
4. BAGIEV, G., TARASEVICH, V. 2010. *Marketing*. St.Petersburg: Piter. ISBN: 978-5-49807-589-1.
5. BLAŽEK, L. 2008. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 8021047348.
6. BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1535-3.
7. CASSON, H. N. 1996. *Jak vyhrát v konkurenci*. Žilina: Ajfa+avis. ISBN: 80-88813-08-05.
8. DĚDINA, J., CEJTHAMN, V. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-1300-4.
9. DVOŘÁČEK, J. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : Nakladatelství C H Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
10. FORBES, *Amancio Ortega*. [online]. [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/#103f3b7f116c>.
11. FORBES. *Zara*. [online]. [cit. 2019-06-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/zara/#3eb68f857487>.
12. GRASSEOVÁ, M. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: BizBooks. ISBN: 8026500326.
13. INDITEX, 2017. *Annual report*. [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: https://static.inditex.com/annual_report_2017/en/our-products/join-life.
14. INDITEX. *Inditex around the world*. [online]. [cit 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>.
15. INDITEX. *Pablo Isla sets out Inditex's global sustainability commitments*. [online] 16. června 2019. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.inditex.com/article?articleId=630055&title=Pablo+Isla+sets+out+Inditex%27s+global+sustainability+commitments>.
16. INET. *New Zara Avion*. [online]. 15. srpna 2019. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: https://inet.inditex.com/detail-/journal_content/56_INSTANCE_LKYAaCJWodMb/10180/17558267/,DanaInfo=inet.inditex.grp+18340224.

17. JACKSON, T., SHAW, D. 2001. *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*. London: Red Globe Press. ISBN: 9780-333-8016-59.
18. JAKUBLÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-2690-8.
19. JAKUBLÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 8024787067.
20. KANAYAN, R., KANAYAN, K. 2005. *Merchandising*. Moskva: RIP-cholding. ISBN: 5-900045-29-3.
21. KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5769-8.
22. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: Nakladatelství C H Beck. ISBN: 80-7179-453-8.
23. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K. 2017 *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-271-0910-4.
24. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2010. *Principles of Marketing*. London: Pearson Education. ISBN: 978-01-370-0669-4.
25. KOTLER, P., KELLER, K. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978- 80-247-1359-5.
26. KRAUSZOVÁ, A., JANEKOVÁ, J. 2008. *Výkonnost jako faktor konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku*. Košice: Technická univerzita. ISBN: 978-80-553-0084-9.
27. KURZYCZ. 2019. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. [online]. [cit. 2019-12-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.
28. KURZYCZ. 2019. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019*. [online]. [2019-11-15]. - Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.
29. KURZYCZ. 2019. *Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy*. [online]. [cit. 2019-11-15] - Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.
30. BAKER, M. 1996. *Marketing: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0333650394.
31. MFČR, oddělení 3704. 2019. *Makroekonomická predikce - listopad 2019*. [online]. [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-listopad-2019-36582>.
32. MRKVIČKA, J. 2006. *Finanční analýza*. Praha: ASPI. ISBN: 80-735-721-92.
33. NEMEC, J., VANOVA, A. 1994. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN: 978-80-8516-279-0.
34. NOVOTNÝ, J. 2008. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN: 978-80-7380-092.

35. OLDŘICH, R. 2014. *Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 8024736713.
36. PAPULA J. PAPULOVÁ, Z. 2012. *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o. ISBN: 978-80-8078-533-8.
37. QU, X. 2013. *Study on Green Ecology-Oriented Fashion Design*. [online]. Červenec 2013. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.scientific.net/AMM.340.179>.
38. QUICKMBA. 2010. *SWOT analysis*. [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.
39. RŮČKOVÁ, P. 2019. *Finanční analýza - 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 8027126339.
40. RETAIL-INDITEX. 2019. *Fashion & Clothing Retailers in Europe*. [online]. [cit. 2020-02-02]. - Dostupné z: <https://www.retail-index.com/Sectors/FashionClothingRetailersinEurope.aspx>.
41. RUSSELL, P. 2015. *Field Visual Merchandising Strategy*. London: Kogan Page Publishers. ISBN: 9780-749-472-641.
42. SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN: 8025133869.
43. SEDLÁČKOVÁ, H. 2006. *Strategická analýza*. Praha: Nakladatelství C H Beck. ISBN: 80-7179-367-1.
44. SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva. ISBN: 978-80-89393-08-4.
45. SRPKOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 8024733390.
46. STATT, D. A. 1992. *Concise Dictionary Of Business*. Oxford : Oxford University Press. ISBN: 978-019-285-231.
47. SWAPNA, P. 2010. *Retail Merchandising*. New Delhi: Tata McGraw Hill. ISBN: 007-068-2119.
48. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. 2015. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck. ISBN: 97-8807-400-27-48.
49. TENCEL. 2020. *Discover Tencel*. [online]. [cit. 2020-01-04]. Dostupné z: <https://www.tencel.com/general>.
50. ZAHRADNÍČEK, T. 2013. *Slovník cizích slov*. TZ-one. ISBN: 978-80-87873-04-5.
51. VĚDAVÝZKUM.CZ. 2018. *Výdaje na výzkum by se v příštím roce měly zvýšit o 1,5 mld. korun*. [online]. 21. září 2018. [cit.2020-02-12]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/politika-vyzkumu-a-vyvoje/politika-vyzkumu-a-vyvoje/vydaje-na-vyzkum-by-se-v-pristim-roce-mely-zvysit-o-1-5-mld-korun>.
52. VEBER, J. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN: 9788072612000.
53. ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

54. ZARA. 2020. *Hlavní stránka*. [online]. [cit. 2020-01-27] Dostupné z:
https://www.zara.com/cz/#utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.
55. ZDENĚK, M. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 80-247-1277-6.

8 Přílohy

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva	66
Příloha 2: Rozvaha – Pasiva	67
Příloha 3: Výkaz zisků a ztráty	68
Příloha 2: Dotazník.....	69

Příloha 1

Rozvaha – Aktiva (v tisících Kč)

		2015	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	477 309	328 724	389 431	479 723
B	Stálá aktiva	153 931	328 724	193 995	298 739
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	153 931	136 096	193 995	298 739
B.II.1.	Pozemky a stavby	101 130	86 995	128 744	197 734
B.II.1.2.	Stavby	101 130	86 995	128 744	197 734
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	52 801	45 095	63 419	100 903
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	32		1 832	102
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	32		1 832	102
C.	Oběžná aktiva	318 022	187 317	194 080	179 778
C.I.	Zásoby	47 388	55 206	52 109	56 544
C.I.3.	Výrobky a zboží	47 388	55 206	52 109	56 544
C.I.3.2.	Zboží	47 388	55 206	52 109	56 544
C.II.	Pohledávky	58 582	58 594	43 408	48 955
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	48 059	44 914	30 087	21 928
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	43 390	40 072	25 558	21 928
C.II.1.5.4.	Pohledávky – ostatní	4 669	4 842	4 529	
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	4 669	4 842	4 529	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	10 523	13 680	13 321	27 027
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	932	1 916	3 236	13 228
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	9 591	11 764	10 085	13 799
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky			959	4 628
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 049	11 571	8 925	9 058
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	356			
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	186	193	201	113
C.IV.	Peněžní prostředky	212 052	73 517	98 563	74 279
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	516	510	627	635
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	211 536	73 007	97 936	73 644
D.	Časové rozlišení aktiv	5 324	4 604	1 356	1 206
D.1.	Náklady příštích období	5 324	4 604	1 356	1 206

Příloha 2
Rozvaha – Pasiva (v tisících Kč)

		2015	2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM	477 309	328 017	389 431	479 723
A	Vlastní kapitál	353 689	200 789	189 069	169 600
A.I.	Základní kapitál	112 500	112 500	112 500	112 500
A.I.1.	Základní kapitál	112 500	112 500	112 500	112 500
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	189 949	4 949	13 289	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	189 949	4 949	13 289	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	51 240	83 340	63 280	57 100
B. C.	Cizí zdroje	84 450	92 629	96 583	164 680
B.	Rezervy	8 882	7 817	9 082	8 926
B.IV.	Ostatní rezervy	8 882	7 817	9 082	8 926
C.	Závazky	75 568	84 812	87 501	155 754
C.I.	Dlouhodobé závazky	7 746	6 596	5 481	45 967
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba				40 000
C.I.9	Závazky – ostatní	7 746	6 596	5 481	5 967
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	7 746	6 596	5 481	5 967
C.II.	Krátkodobé závazky	67 822	78 216	82 020	109 787
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	22 362	27 810	40 085	50 488
C.II.8.	Závazky ostatní	45 460	50 406	41 935	59 299
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	4 905	4 689	5 403	5 498
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 863	2 740	3 226	3 318
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	20 477	19 866	12 838	20 149
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	17 215	23 111	20 468	30 334
D.	Časové rozlišení pasiv	39 170	34 599	103 779	145 443
D.2.	Výnosy příštích období	39 170	34 599	103 779	145 443

Příloha 1

Výkaz zisků a ztráty (v tisících Kč)

		2015	2016	2017	2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	18 126	18 480	25 728	25 323
II.	Tržby za prodej zboží	908 809	1 047 239	1 092 450	1 234 139
A.	Výkonová spotřeba	705 775	809 916	848 954	1 012 289
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	443 403	543 403	568 145	690 350
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	19 726	21 264	24 006	24 167
A.3.	Služby	242 646	245 248	256 803	297 772
D.	Osobní náklady	107 881	118 138	126 081	128 856
D.1.	Mzdové náklady	77 916	85 166	91 031	92 507
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	29 966	32 972	35 050	36 349
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	26 675	29 324	31 321	31 798
D.2.2.	Ostatní náklady	3 291	3 648	3 729	4 551
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	36 315	26 354	42 404	42 807
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	36 233	26 409	39 691	42 061
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	35 596	26 465	36 514	47 334
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	637	-56	3 177	-5 273
E.2.	Úpravy hodnot zásob	82	-55	2 713	746
III.	Ostatní provozní výnosy	7 067	12 052	11 611	15 169
III.3.	Jiné provozní výnosy	7 067	12 052	11 611	15 169
F.	Ostatní provozní náklady	17 934	19 586	18 947	18 063
F.3.	Daně a poplatky	4	7	31	263
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5 964	-1 065	1 771	-156
F.5.	Jiné provozní náklady	11 965	20 645	17 145	17 956
*	Provozní výsledek hospodaření	66 098	103 777	93 403	72 616
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	447	68	11	352
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	447	68	11	352
J.	Nákladové úroky a podobné náklady				1 138
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba				1 138
VII.	Ostatní finanční výnosy	25	126	428	1 113
K.	Ostatní finanční náklady	227	712	1 770	1 376
*	Finanční výsledek hospodaření	245	-518	-1 331	- 049
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	66 343	103 260	92 072	71 567
L.	Daň z příjmů	15 103	19 920	28 792	14 467
L.1.	Daň z příjmů splatná	13 003	16 602	14 278	10 837
L.2.	Daň z příjmů odložená	2 101	3 318	14 514	3 630
**	Výsledek hospodaření po zdanění	51 240	83 340	63 280	57 100
***	Výsledek hospodaření za účetní období	51 240	83 340	63 280	57 100
*	Čistý obrat za účetní období	934 475	1 077 964	1 130 228	1 276 096

Příloha 4

Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena
2. Kde nejčastěji nakupujete oblečení?
 - a) ZARA
 - b) H&M
 - c) Mango
 - d) Jiná...
3. Jak často nakupujete v Zara?
 - a) Víc než jednou za týden
 - b) Jednou za dva týdny
 - c) Jednou za měsíc
 - d) Méně než jednou za dva měsíce
 - e) Nenakupuju
4. Proč nakupujete v Zara?
 - a) Kvalita zboží
 - b) Ceny
 - c) Modely
 - d) Luxusní design
 - e) Zakáznický servis
5. Co byste chtěli změnit v Zara?
 - a) Kvalitu zboží
 - b) Cenovou strategii
 - c) Zakáznický servis
 - d) Design střihů
6. Jak nejčastěji se dozvíte o nových značkách?
 - a) od známých
 - b) z reklamy na internetu
 - c) z reklamy v televizi
 - d) z výloh v obchodním centru