



Postavení maloobchodního řetězce na českém a portugalském trhu

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Daniela Králová

Vedoucí práce:

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniela Králová**
Osobní číslo: E16000193
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA
Konzultant práce: Nikol Labayová
Department manager, H & M Hennes & Mauritz AB

Název práce: **Postavení maloobchodního řetězce na českém a portugalském trhu**

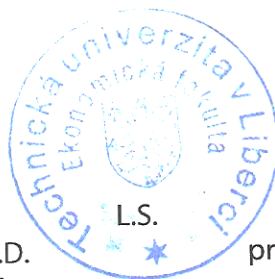
Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení základních pojmů týkajících se obchodu.
3. Současné postavení maloobchodního řetězce ve vybraných zemích.
4. Možnosti dalšího strategického rozvoje řetězce na českém a portugalském trhu.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- DUNNE, Patrick M. a Robert F. LUSCH. 2013. *Retailing*. Melbourne: Cengage Learning. ISBN 978-0324362794.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KRAFFT, Manfred a Murali K. MANRALA. 2010. *Retailing in the 21st century: current and future trends*. 2nd ed. New York: Springer. ISBN 9783540720034.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz//>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 30 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

20. dubna 2020

Daniela Králová

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na postavení maloobchodního řetězce H&M na českém a portugalském trhu. Práce je rozčleněna do šesti hlavních částí. V prvních částí jsou vymezené základní pojmy spojené s obchodem a maloobchodem, jejich druhy, rozdílem mezi zákazníkem a spotřebitelem, společenská odpovědnost firem a metody hodnocení vnitřního a vnějšího okolí podniku. Druhá část seznamuje se samotným maloobchodním řetězcem H&M, jeho historií a vývojem, hodnotami řetězce, společenskou odpovědností, vztahu k zákazníkům, organizační strukturou řetězce a také s postojem k pracovním podmínkám u svých dodavatelů. Následuje část s finančními ukazateli, které mapují současný stav společnosti. Další část je věnována současnému postavení maloobchodního řetězce na trhu v České republice a Portugalsku včetně konkurence na těchto trzích. Zmapováno je také externí okolí společnosti H&M pomocí Porterovy analýzy 5 sil, PEST analýzy a metody 4C. Je provedena SWOT matice, která zobrazuje silné a slabé stránky řetězce, jeho příležitosti a hrozby na trhu. Následují možnosti rozvoje společnosti na Českém a Portugalském trhu. A bakalářská práce je zakončena vyhodnocením používaných postupů a jejich zjištění. Cílem této bakalářské práce je zmapování současného postavení daného maloobchodního řetězce na zmíněných trzích a zmapování jeho možného budoucího rozvoje.

Klíčová slova

Obchod, řetězec H&M, H&M Česko, H&M Portugalsko, SWOT matice H&M, PEST analýza H&M

Annotation

This bachelor thesis is focused on the position of a retail chain in the Czech and Portuguese markets. The thesis itself is divided into six parts. First section deals with theoretical definitions of trade and retail, the difference between a customer and a consumer, corporate social responsibility, methods of assessing the internal and external environment of the company. The second part focuses on the introduction of the retail chain H&M, its history and development, its values, corporate social responsibility, relationship with its customers, organizational structure and its approach against working conditions of its suppliers. The following part shows financial indicators that survey the contemporary status of the company. Another part is devoted to the position of the retail chain on the market in the Czech Republic and Portugal, including competition in these markets. The external environment of H&M is mapped using Porter's 5 forces analysis, PEST analysis, and 4C method. SWOT matrix shows strengths, weaknesses, opportunities, and threats but also its possible strategies. Last but not least is the chapter of the possible development of H&M in the Czech and Portuguese markets. The bachelor thesis is concluded by an evaluation of used procedures. The purpose of this bachelor thesis is to analyze the current state and map out future progress of the chosen retail chain on the Czech and Portuguese markets.

Key Words

Retail, retail chain of H&M, H&M Czech Republic, H&M Portugal, SWOT matrix of H&M, PEST analysis of H&M

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1. Vymezení pojmů souvisejících s obchodem	13
1.1 Obchod	13
1.2 Druhy obchodu.....	14
1.3 Maloobchod.....	17
1.3.1 Maloobchodní síť	18
1.4 Řízení vztahu se zákazníkem	19
1.4.1 Chování spotřebitele.....	20
1.4.2 Řízení vztahu se zákazníky.....	21
1.5 Společenská odpovědnost firem.....	22
1.6 E- commerce (online obchody)	23
1.7 Metody hodnocení vnitřního a vnějšího okolí firem	24
1.7.1 PEST Analýza	24
1.7.2 Porterova analýza 5 sil.....	25
1.7.3 SWOT matice	26
1.7.4 Metoda 4C	27
2. Představení maloobchodního řetězce H&M.....	29
2.1 Historie a vývoj společnosti H&M.....	30
2.2 Filozofie firmy H&M.....	32
2.2.1 Hodnoty společnosti H&M.....	32
2.2.2 Udržitelnost H&M.....	34
2.2.3 Společenská odpovědnost společnosti H&M	36
2.2.4 Řízení vztahu se zákazníky společnosti H&M	38
2.2.5 H&M nadace	38
2.3 Organizační struktura – řízení společnosti	39
2.4 H&M a pracovní podmínky	43
2.5 Ekonomika společnosti H&M.....	45
2.5.1 Hospodářský výsledek společnosti.....	46
2.5.2 Čisté tržby společnosti.....	47
3. Postavení H&M na českém a portugalském trhu	50

3.1	H&M v České republice.....	50
3.2	H&M v Portugalsku	52
3.3	Hospodářský výsledek H&M v Portugalsku a České republice.....	54
3.4	Konkurence na českém a portugalském trhu.....	57
4.	Externí okolí podniku.....	61
4.1	Analýza metodou 4C společnosti H&M.....	61
4.2	Porterův model 5 sil společnosti H&M	62
4.3	Pest Analýza společnosti H&M	66
5.	Strategie společnosti H&M	70
5.1	SWOT matice společnosti	70
5.2	Budoucí vývoj společnosti	75
5.3	Možnosti rozvoje v České republice a Portugalsku.....	77
6.	Vyhodnocení	79
	Závěr.....	82
	Seznam použité literatury	84

Seznam obrázků

Obrázek 1: První otevřený obchod Hennes v roce 1947 ve Västerås.....	30
Obrázek 2: Vývoj použití udržitelného materiálu pro výrobu v letech 2013-2030.....	35
Obrázek 3: Struktura H&M Group	40
Obrázek 4: Čistý obrat z prodeje společnosti H&M v PT a ČR.....	55
Obrázek 5: Vývoj inflace v ČR a PT v letech 2008-2018	56
Obrázek 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a PT během let 2008-2018	57
Obrázek 7:Porterův model 5 sil.....	65
Obrázek 8: PEST analýza H&M v České republice a Portugalsku	69
Obrázek 9: SWOT matice H&M.....	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hospodářský výsledek společnosti H&M v letech 2009 – 2018	47
Tabulka 2: Čisté tržby společnosti H&M v letech 2009 – 2018	48
Tabulka 3: Počet prodejen řetězce H&M v České republice	51
Tabulka 4: Počet zaměstnanců řetězce H&M v České republice.....	51
Tabulka 5: Počet prodejen řetězce H&M v Portugalsku.....	52
Tabulka 6: Počet zaměstnanců společnosti H&M v Portugalsku	53

Seznam zkratek

CEO	-	Chief Executive Officer
CRM	-	Customer Relationship Management
CSR	-	Corporate Social Responsibility
ČNB	-	Česká národní banka
ČR	-	Česká republika
ČTK	-	Česká tisková agentura
EBITDA	-	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EU	-	Evropská unie
FX	-	Foreign Exchange
GDPR	-	General Data Protection Regulation
H&M	-	Hennez and Mauritz
NASDAQ	-	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
OSN	-	Organizace spojených národů
PEST	-	Political, Economic, Social and Technological (analysis)
SEK	-	Švédská koruna
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Úvod

V obchodním světě byla prvotní odměnou směna zboží za zboží, později výměna zboží byla nahrazena za obecně uznávané specifické druhy koření, které odpovídaly hodnotě zboží, až se postupně takovýto obchod proměnil v obchod, který dnes známe. S příchodem peněz jako platidlo se obchod stává činností specializovanou. Obchodníci se odjakživa snažili zvítězit nad svou konkurencí a maximalizovat zisk. V minulosti si nejprve konkurovali jen ve svém městě či vesnici, postupně se s vývojem přepravy a dopravy, konkurence rozšířila po celém státě či přilehlých sousedních státech a v současnosti si lze konkurovat celosvětově. Součástí ekonomicky vyspělých států je maloobchodní prodej, který v posledních deseti letech narostl v popularitě. Maloobchodní řetězce již dávno nesoutěží mezi sebou jen o zákazníky, ale také o kvalitu a kvantitu nabízených doplňujících služeb nad rámec konkurence. Na českém i portugalském trhu zjevně převažují zahraniční maloobchodní řetězce, zejména v oděvním odvětví.

Bakalářská práce se zaměřuje zejména na postavení vybraného maloobchodního řetězce na českém a portugalském trhu. Zkoumá jeho současné postavení v daných zemích a také možnosti dalšího strategického rozvoje řetězce v České republice a Portugalsku. První kapitolou je teoretická část popisující obchod, rozdíl mezi maloobchodem a velkoobchodem, vnitřním a zahraničním obchodem, druhy a odvětví maloobchodu, řízení vztahu se zákazníkem, společenskou odpovědnost firem a e-commerce. Také jsou popsány v teoretické části metody hodnotící vnitřní a vnější okolí podniku. Následující kapitola je věnována vybranému obchodnímu řetězci, jeho všeobecné historii a historii působení na českém a portugalském trhu. Stručný popis struktury maloobchodního řetězce. Praktická část se zabývá rozbořením současného postavení řetězce nejen na již zmíněných trzích. Zhodnocuje danou situaci, ukazatele a komparace údajů z výroční zprávy daného řetězce a porovnání s konkurencí v daných zemích. V praktické části bakalářské práce externí okolí podniku konkrétní podmínky v ČR a Portugalsku v rámci PEST analýzy, Porterova modelu 5 sil a poté navrhuje možné použití prostředků ke zlepšení postavení řetězce u nás a v Portugalsku na základě provedené SWOT matice. Cílem této bakalářské práce je zmapování současného postavení daného maloobchodního řetězce na zmíněných trzích a možnosti jeho budoucího rozvoje.

1. Vymezení pojmů souvisejících s obchodem

Tato kapitola vymezuje základní pojmy související s obchodem. Patří k nim samostatný pojem obchod, účastníci obchodu a specifika obchodu vnitřního a zahraničního, společenská odpovědnost firem i metody hodnocení vnitřního a vnějšího okolí podniku.

1.1 Obchod

Řada autorů (Štěrbová et al. 2013, Palatková 2014, Malý 2002) definice obchodu se shodují na tom, že obchod je směna. Specifikují ji jako ekonomickou činnost, jejímž prostřednictvím se uskutečňuje prodej a koupě zboží nebo služby za stanovenou hodnotu. S prodejem a koupí úzce souvisí nabídka a poptávka na trhu, které ovlivňují cenu daného produktu či dané služby. Obchod se uskutečňuje mezi prodávajícím a kupujícím za předem stanovených podmínek. Vztahy mezi těmito subjekty jsou upraveny souborem právních norem.

Dle Mulačové (2013) pojem obchod označuje velmi široké pole působnosti a lze ho chápat a nahlížet na něj z mnoha různých úhlů pohledu. Podle ní rozeznáváme dvě hlavní pojetí pojmu obchodu. Za prvé: obchod jako činnost, která spočívá v prodeji a nákupu zboží. Zde se za obchodníky mohou považovat i subjekty, jejichž hlavní činnost není obchodování, ale například výroba. A za druhé: obchod jako instituce, obchodníci jsou takové subjekty, které mají obchod jako činnost převažující nad ostatními činnostmi. Jsou to tedy subjekty, které nakoupí zboží a již jej dále před prodejem neupravují.

Zdražilová (2013) uvádí, že obchod je prostředníkem mezi kupujícím a prodávajícím. A tedy jeho postavení se vyvíjí současně s postavením mezi těmito dvěma subjekty. Toto postavení je ovlivněno na spoustě dalších okolností jako například poměru nabídky a poptávky na daném trhu či charakteru konkurenčního prostředí.

Obchod jako činnost představuje nákup a prodej zboží a služeb mezi subjekty ekonomickými, zejména dodavateli a odběrateli. Obchodní činností se ovšem mohou zabývat i subjekty, které mají jako hlavní činnost výrobu. Zde je většinou časově, organizačně i funkčně oddělen nákup a prodej, které se obvykle zabývají i jiným zbožím. Dále obchod kromě toho představuje i činnosti, při kterých se neobchoduje se zbožím, ale

se službami. Takovým příkladem může být prodej fyzických, organizačních nebo informačních úkonů, např. rezervace zboží, úprava velikosti, montáž, pronájem předmětů, prodej pobytů, osobní služby, prodej bankovních produktů apod. V institucionálním pojetí představuje obchod subjekty, které se zabývají zejména obchodní činností. V užším slova smyslu jsou za obchodní instituce považovány subjekty, které nakupují fyzické zboží s účelem dalšího prodeje, ale již neprovádějí podstatnější úpravy. (Cimlér, 2007)

1.2 Druhy obchodu

Členění obchodu se uskutečňuje podle určitých hledisek. Hlavní hlediska, jež člení obchod, jsou rozsah působnosti, druh činnosti, kdo jej vlastní a jakou funkci obchod vykonává, myšleno hlavně s jakým druhem zboží obchoduje a to se dělí na dva základní typy – spotřební zboží a výrobní prostředky.

Dalším členěním je dle charakteru obchodu velkoobchod a maloobchod. Jak uvádí Jakubíková (2013) maloobchod nakupuje zboží od velkoobchodu nebo od výrobce a prodává jej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Kdežto velkoobchod je založen na nákupu zboží ve značných objemech a jeho následný prodej bez podstatných úprav dalším podnikatelským subjektům pro jejich činnost (Mulačová, Mulač et al., 2013). Anglický název těchto pojmů již naznačuje opravdový rozdíl mezi maloobchodem = retail trade a velkoobchodem = wholesale trade, který spočívá v rozdílu kupujících a zpracování zboží.

V této kapitole je uveden zejména rozdíl mezi vnitřním a zahraničním obchodem a dále rozdíl mezi maloobchodem a velkoobchodem.

A) Vnitřní obchod

Základem vnitřního obchodu je obchodní politika státu. Jak uvádí Kalínská et al. (2010, s. 11) „*Prostřednictvím obchodní politiky se nepřímo mohou také řešit problémy v obchodní bilanci státu, částečně také problémy s nezaměstnaností a inflací, v některých státech se tak řeší i nedostatek příjmů státního rozpočtu*“.

Dle publikace Mulače (2013) vnitřní obchod představuje celostátní a regionální působnost. Disponuje se tedy se zbožím pouze na území jednoho daného státu a prodávající a kupující jsou subjekty trhu domácího. Jedná se tedy o obchod na území daného státu jinak řečeno vnitrostátní obchod.

Vnitřní obchod má sedm funkcí:

- přeměna výrobního sortimentu (dodavatelský) na sortiment obchodní (odběratelský);
- překonání rozdílu mezi místem výroby a místem spotřeby;
- překonání rozdílu mezi časem výroby a časem spotřeby zboží;
- zajišťování kvality zboží;
- obchod ovlivňuje výrobu z hlediska sortimentu, času, místa a množství;
- zajišťování racionálních zásobovacích cen s cílem snižovat prodejní ceny;
- zajišťování platební způsobilosti a včasné úhrady dodavatelům (UNIUM, 2011).

Obchodování na vnitřním trhu tvoří směna na území jednoho státu. Zboží nebo služby neopustí hranice daného státu. Je zde snadný průzkum trhu, menší konkurence, obchod se řídí pouze předpisy státu, ve kterém subjekt obchoduje.

B) Zahraniční obchod

Historie vnějších ekonomických vztahů – mezinárodní ekonomické spolupráce, mezinárodní dělby práce – je stejně dlouhá jako historie státu či jeho politicko- ekonomického uspořádání (Svatoš et al., 2009).

Zahraniční obchod lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami, případně také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik (Štěrbová et al., 2013).

Zahraniční obchod představuje import a export zboží přes hranice státu. Jedná se o obchod se spotřebním zbožím i se zbožím, které je dále zpracováno, než je prodáno konečnému spotřebiteli (Cimler, 2007). Mulačová (2013) ve své publikaci dodává, že takovýto obchod přes hranice státu klade na obchodníka mnohem větší nároky ať už organizační, kompetentní nebo ekonomické. Bývá to taky velmi často nezbytný krok pro zajištění dostatečného odbytu, neboť na domácím trhu bývá častá konkurence ze zahraničních států.

Zahraniční obchod s sebou nese i jisté komplikace. V minulosti asi největší komplikací v obchodování se subjektem z jiné země byla jazyková bariéra. Nyní je většina mezinárodních jednání vedena v anglickém jazyce, případně je přizván tlumočník či překladatel. Další problém přináší i právní řád či náboženství, mohou být naprosto odlišné od domácího práva či zvyklostí. Změna kurzu může zásadně ovlivnit výnos či ztrátu obchodu. Evropská unie toto riziko řeší jednotnou měnou, která však zatím není přijata ve všech zemích EU. S vyšší vzdáleností mezi obchodujícími stranami rostou i náklady na přepravu, pojištění a vzniká zde také větší riziko poškození či znehodnocení zboží. Dalším faktorem, který je důležité zhodnotit, je politická stabilita země, schopnost plnit své závazky jak země, tak jejího obyvatelstva.

Každý stát či skupina států (Evropská unie) má svou vlastní měnu. Při obchodování přes hranice státu je potřeba obchodovat se stejnou měnou jako obchodní partner. Řešením tohoto problému je devizový kurz.

Ve své knize definuje měnový kurz Jílek (2013) takto: Měnový kurz (foreign exchange rate, FX rate, forex rate) je poměr výměny dvou měn (tj. zejména bankovního vkladu v jedné měně za bankovní vklad v jiné měně). Je to cena jedné měny vyjádřená v jiné měně. Měnový kurz závisí na velkém počtu faktorů. V dlouhodobém horizontu reaguje na platební bilanci (bez ohledu na měnový režim dané měny) s tím, že naopak změna měnového kurzu zpětně působí na platební bilanci. V krátkodobém horizontu je plovoucí měnový kurz ovlivněn zejména spekulací a bývá silně volatilní. Důvodem je skutečnost, že měnový trh sám o sobě velice obtížně hledá rovnovážný měnový kurz a dochází na něm k silným výkyvům (tzv. přestřelením).

Dle publikace Černohorského (2011) lze měnový kurz charakterizovat jako cenu zahraniční měnové jednotky vyjádřenou v domácí měnové jednotce. Formulování kurzu jako ceny zdůrazňuje postavení kurzu v celé měnové soustavě, tj. vedle domácích cen a úrokové míry se musí počítat i s devizovým kurzem jako parametrem, který ovlivňuje ekonomické procesy.

C) Velkoobchod

Velkoobchod tedy není chápán jako velký obchod, ale podnik, který zboží ve velkém nakupuje (většinou přímo od výrobce) a současně ho ve velkém prodává maloobchodníkům, drobným výrobcům, firmám a živnostníkům. Tento typ podniku své zboží většinou skladuje a rozváží přímo odběratelům, ale také se najdou podniky, u kterých zákazníci nakupují formou samoobsluhy. (Cimler, 2007)

Jednoduše řečeno je tedy velkoobchod nákup či prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje k následující podnikatelské činnosti. Mulač, Mulačová et al. (2013 s. 83) rozděluje velkoobchod na dodávkový, agenturní, samoobslužný a regálový.

D) Maloobchod

Autoři Levy a Weitz (2013) zmiňují ve své knize maloobchod jako soubor obchodních aktivit přidávající hodnotu výrobkům a službám, které spotřebitelé kupují pro své osobní nebo rodinné užití. Dále viz kapitola 1.3.

1.3 Maloobchod

Cimler (2007) uvádí, že maloobchodem se rozumí nákup zboží od velkoobchodu nebo přímo od výrobce a následný prodej tohoto zboží bez jakéhokoliv následného zpracování konečnému spotřebiteli. Cílem maloobchodu je záměrně sestavit zboží do vybraných celků tak, aby nabídka zboží odpovídala a uspokojovala potřeby na straně poptávky a předala žádoucí informace konečnému spotřebiteli.

Pod maloobchod spadají všechny aktivity související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům, a to jak pro soukromou, tak i pro firemní potřebu. (Kotler, 2013)

Nejčastější rozdělení maloobchodu je tak na potravinářský a nepotravinářský. V potravinářském maloobchodu se setkáme s prodejem potravin, ale i tabáku a tabákových výrobků, nalezneme zde i prodej drogerie. Nepotravinářský maloobchod není tak úzce

specifikován jako potravinářský maloobchod a proto zahrnuje širokou oblast typů prodejen, může se jednat o výpočetní techniku, sortiment pro volný čas nebo i o textil.

Další funkce, která rovněž souvisí s maloobchodem, je usměrňování dodavatele se zřetelem zabezpečení dodržování platných předpisů a pravidel, které se týkají nabízeného zboží. V tomto případě pak sám maloobchod může převzít iniciativu k docílení stavu, který je žádoucí. Za dodržování platné legislativy a pravidel nese odpovědnost obchodník a zároveň se zavazuje spotřebiteli k dodržení jeho práv.

1.3.1 Maloobchodní síť

Maloobchodní síť představuje soubor jednotlivých obchodních jednotek, zajišťujících přesun zboží až ke konečnému spotřebiteli. Tento soubor má svoji logiku a organizační uspořádání. Celkový koncept maloobchodní sítě respektuje vzájemnou provázanost jednotlivých provozních jednotek z hlediska sortimentu, charakteru, typu i organizací činnosti. Z hlediska místní působnosti si navzájem konkurují obchodní jednotky v různých firmách, které vždy reflektují svůj konkrétní podnikatelský model a sortimentní zaměření. (Mulačová, 2013) Dále pak můžeme dělit maloobchodní sítě na stálé maloobchodní sítě, které vykonávají činnost pravidelně po celý rok a jsou trvale umístěny a maloobchodní sítě doplňkové, ty jsou sezonní nebo přechodné a svou obchodní činnost vykonávají zejména při aktivním zvýšení poptávky.

Maloobchodní činnosti zejména zahrnují nákup od velkoobchodu nebo přímo od výrobce a následně toto zboží prodá bez další úpravy konečnému spotřebiteli. (Mulač, 2013)

Zde máme dvě hlavní činnosti:

- Maloobchod realizovaný v síti prodejen

Jsou zde charakteristické prodejní jednotky. Tato forma tvoří zhruba 90 % všech maloobchodních tržeb ve vyspělých státech. Tyto prodejny rozlišujeme podle volby sortimentního zaměření, velikostí prodejny, formou prodeje, zvolené cenové hladiny a jiných faktorů na maloobchodní jednotky – specializované prodejny, úzce specializované prodejny, smíšené prodejny, supereta, supermarkety, hypermarkety, plno

sortimentní obchodní domy, specializované obchodní domy, odborné velkoobchodní či diskontní prodejny potravin. (Zamazalová, 2009)

Maloobchodní prodejny se také rozlišují podle úrovně poskytované služby. Nejnížší je samoobsluha, následuje samostatný výběr, kde si zákazníci mohou sami vybrat zboží či požádat pracovníka o pomoc. Třetí jsou omezené služby, kterých maloobchodníci nabízejí více a zákazníci tak potřebují vědět více informací. Poslední je full service, kde jsou prodejci zákazníkovi k dispozici neustále v jakémkoliv stádiu nákupu. (Kotler, 2013)

- Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen

Tento maloobchod můžeme rozdělit na čtyři základní kategorie: přímý prodej, přímý marketing (např. telemarketing, teleshopping a online prodej), prodejní automaty (v České republice jsou tyto automaty zejména s potravinami a pitím), nákupní služby (maloobchodníci bez prodejen, kteří obsluhují specifickou klientelu. (Kotler, 2013)

1.4 Řízení vztahu se zákazníkem

Strany zúčastňující se obchodu je zákazník resp. spotřebitel a prodávající. Pro společnost je v rámci obchodu důležité, aby si vymezila skutečné role osoby, se kterou přichází do styku a směřovala tak správným směrem své nástroje a svou marketingovou strategii. Lake (2009, s. 50) zdůrazňuje důležitost vědomí, že „*Spotřebitel nakupuje kvůli svým potřebám a touhám*“.

V dnešní době je pro firmu zákazník klíčovým partnerem veškeré obchodní činnosti, neboť se snaží, aby se ze zákazníka, který si prohlíží zboží, stal nakupující a v mnoha případech i přímo spotřebitel. (Foret, 2013)

Zákazník je, v nejširším slova smyslu ten, kdo projevuje zájem o nabídku produktů a služeb a ten, kdo vstupuje do jednání s firmou či ten, kdo si prohlíží vystavené zboží, ať už fyzicky nebo virtuálně. Ze zákazníka se nakupujícím stáváme v okamžiku uskutečnění nákupu. Nakupujícím je tedy osoba, která nutně nemusí být spotřebitelem. Osoba spotřebitele obvykle bývá chápána jako konečný uživatel, tedy ten, kdo užívá produkty pro svou vlastní

potřebu. Spotřebitelem není jen fyzická osoba, ale může jím být i organizace a instituce. (Zamazalová, 2009)

Newton (2008) svou definici zákazníka opírá o tři důležité faktory, a to ti, kteří předkládají legitimně požadavky v rámci projektu, ti, kdo těží z přínosu projektu, jakmile je naplněn a ti, jež vlastní formální roli v posuzování úspěšnosti projektu v období jeho skončení. Také říká, že je důležité zákazníkům porozumět, zejména jejich potřebám. Vochozka, Mulač et al. (2012) se ve své knize shodují na tom, že zákazník je charakterizován zejména svými potřebami, požadavky a poptávkou. Přičemž potřebu definují jako pocit nedostatku, který pak dělí na zbytné a nezbytné (např. potřeba jídla).

Spotřebitelem je myšlen člověk, který produkt reálně spotřebovává, nutně se však nemusí účastnit jeho nakupování. Není tedy pravidlem, že osoba, která produkt kupuje, je i jejím spotřebitelem. (Jesenský a kol., 2017) Spotřebitelem nemusí být jen fyzická osoba, ale například i organizace či instituce, které produkt používají pro potřebu své činnosti. (Zamazalová, 2009)

1.4.1 Chování spotřebitele

Při výběru a následné spotřebě zboží nebo služby se každý chová naprosto jinak, každý vyžaduje něco jiného a také má různé preference. Ženy nakupují jinak než muži a s přibývajícím věkem se mění spotřebitelovi preference a potřeby. Nákup může být nutností (nakupování potravy, hygienických pomůcek, léků), nebo také odměnou, radostí (oblečení, umění apod.) či vyplnění volného času.

Porozumět chování spotřebitele je pro marketingové pracovníky podstatné, aby zvolili správné marketingové nástroje a vhodně je aplikovali. (Zamazalová, 2009)

Chování a rozhodování spotřebitele ve vysoké míře je ovlivněno prostředím, ve kterém žije, jeho hodnotami, lidmi se kterými se stýká, povoláním i zájmy. (Mulač, Mulačová a kol., 2013)

1.4.2 Řízení vztahu se zákazníky

Customer relationship management, zkráceně CRM a česky řízení vztahu se zákazníky je proces, který je mnohostranný a je zprostředkováván informačními technologiemi zaměřujícími se na vytváření obousměrných výměn mezi zákazníkem a firmou. Výsledkem je, že firmy mají přehled o potřebách, přáních a nákupních vzorcích svých zákazníků. Řízení vztahu se zákazníky tak pomáhá společnostem předvídat a získat cenné informace o chování současných, ale i potencionálních zákazníků. (Jha, 2008)

Firmy získávají informace o svých zákaznících téměř všude, a proto se snaží tyto informace zanalyzovat a výsledné výstupy používají k vybudování lepšího vztahu se zákazníky. Použití CRM je pro firmu obrovskou výhodou, pokud svým zákazníkům porozumí, může jim nabídnout lepší produkty či služby a tvořit s nimi hlubší vztah. (Kotler, 2007)

CRM obsahuje všechny styky zákazníka a společnosti, od e-mailu, přes call centrum až po přímý kontakt s maloobchodníkem či obchodníkem. Velkou část základů pro řízení vztahu se zákazníky vysvětlili ve své knize Peppers a Rogersová, kde popsaly postup, který může být využit při sestavování marketingu k CRM. Jako důležité považovali identifikaci zákazníků současných a potenciálních. Současné zákazníky dělit dle jejich potřeb, jejich hodnoty pro firmu, jednat se zákazníky individuálně a customizovat služby či produkty. K úspěšnému CRM je velmi důležité budovat důvěru zákazníků, tak aby se z nich stali věrní a dlouhodobí zákazníci, kteří opakovaně nakupují u společnosti. (Keller a Kotler, 2013)

Řízení vztahu se zákazníky se může lišit. Jha (2008) ve své knize popisuje několik různých typů CRM. Prvním typem je provozní CRM, které zahrnuje prodej, marketing a služby, zde je každá interakce se zákazníkem zadána do databáze, ze které mohou zaměstnanci čerpat v případě potřeby. Hlavní výhodou tohoto typu je, že přestože zákazníci se pokaždé mohou setkat s jiným pracovníkem, díky databázi mu nemusí pokaždé znovu vysvětlovat svou situaci, neboť zaměstnanec vidí předchozí interakci v databázi. K tomuto typu se váže i automatizace, kdy software umožňuje vést seznam potenciálních zákazníků, volat nebo posílat emaily kontaktům ze seznamu, generovat a sledovat odpovědi. Další je analytický typ, který analyzuje data zákazníků k účelu vytvoření a realizace cílených reklam s cílem zefektivnění marketingu, analyzuje chování zákazníka k vybranému produktu a službě,

predikce pravděpodobnosti odchodu zákazníka od společnosti. Prodejní adaptace je podobná analytickému typu, jen používá více konkrétní nástroje prodeje, které poskytují prodejcům informace na základě slev a výprodejů, prodejních výkonů a zákaznických trendů. Dalším typem je řízení kampaní, které díky CRM rozboru dokáže zákazníkům vytvořit cílené kampaně, zasílat speciální nabídky. CRM spolupráce koordinuje několik typů služeb a podpory pro zákazníky, aby jim poskytli efektivní podporu a zodpověděli zákaznickovy otázky a stížnosti. Geografický typ CRM využívá sesbírané data o pohybu zákazníků, druhů residencí, rozlišnosti regionu apod.

1.5 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firmy z anglického pojmu Corporate Social Responsibility (ve zkratce CSR) bývá často v českém jazyce označována i jako odpovědné podnikání firem. Tedy, že se firma nezaměřuje jen na své úspěšné podnikání, ale také dbá na ekologický a sociální dopad firmy na společnost a životní prostředí. (Janatka, 2012)

Základní pojetí společenské odpovědnosti firmy se objevilo na začátku 60. let 20. století, kdy CSR bylo chápáno jako činnosti firem, které alespoň málo přesahovaly ekonomické či technické zájmy společnosti. (Tetřevová a kol., 2017)

CSR je možné rozumět jako dobrovolný závazek chovat se odpovědně ke společnosti i prostředí, který firmy uplatňují v rámci svého podnikání. (Business Leaders Forum, 2010)

Společenská odpovědnost je novým pohledem na podnikání a je postavena na třech základních pilířích – environmentálním, ekonomickým a sociálním. CSR je charakterizována několika znaky. Prvním z těchto znaků je princip dobrovolnosti. Firmy tak podnikají kroky, které jsou nad rámec legislativy. Angažovanost firem, kdy nečekají, až budou vyzváni, ale jsou proaktivní. Spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými znamená, že firma nejenom podniká zodpovědné kroky sama, ale zároveň vybízí a spolupracuje například s vládou, neziskovými organizacemi, zaměstnanci a snaží se zapojit i své zákazníky. Systematičnost a dlouhodobost jsou velmi důležité neboť jednorázový akt má minimální dopad. Se systematičností a dlouhodobým horizontem souvisí i

důvěryhodnost, tento závazek firmy by měl být reálně splněn a ne jen marketingovým tahem. (Kunz, 2012)

Každá firma, která si chce budovat dobré jméno, pověst a značku by měla dbát na to, aby byla společensky odpovědná, jelikož jí to bude zvyšovat renomé nejenom u zákazníků, ale také i například u dodavatelů, akcionářů nebo široké veřejnosti.

1.6 E- commerce (online obchody)

E-commerce (elektronický obchod) neboli nákup a prodej zboží a služeb mezi podniky, vládami, veřejnými nebo soukromými subjekty, který je realizován elektronickou formou. Objednání produktu bývá online a doručení a platba mohou probíhat online i mimo síť. E-commerce zahrnuje všechny související kroky od uzavření smlouvy, její plnění až po poprodejní podporu či reklamaci. (Marketing Mind, 2017)

Podle specialisty na pronájem e-shopových řešení Shoptet (2020) je e-commerce souhrnné označení pro obchodní činnosti prováděné přes internet za pomoci elektronických prostředků. E-commerce zahrnuje obchod, prodej, ale také marketingové činnosti, komunikaci se zákazníky, servis produktů a vhodné distribuční cesty. Velmi důležitými aspekty e-commerce je optimalizace vyhledávače a reklamní systémy (např. platba za klik). E-commerce bývá nejčastěji reprezentována e-shopy, které jsou nejběžnější a nejrozšířenější formou elektronického obchodu. E-shopy jsou primárně zaměřeny na B2C prodej, tedy na prodej přímo zákazníkovi jako fyzické osobě. Tato forma je velmi často propojena s marketingovými aktivitami zejména propagace.

Suchánek (2012) je toho názoru, že se definice elektronického obchodování již ustálila v podobě souhrnu všech obchodních aktivit a služeb pomocí elektronických nástrojů, během kterých je realizován datový transfer související bezprostředně s realizací obchodu, přičemž v případě nákupu softwaru či jiných informací je možnost je přenést přímo ke koncovému spotřebiteli elektronicky.

Širším pojmem, který často bývá zaměňován s e-commerce, je e-business, který využívá informačních a komunikačních technologií a výhod internetu pro podnikání. E-Business

zahrnuje zlepšení komunikace mezi podniky, komunikace podniku vůči zákazníkům, dodavatelům či bankám nebo veřejné správě. Označuje také ale řešení pro zvýšení efektivnosti fungování podniků samotných, zlepšení administrativy organizace, zlepšení jejich procesů prodeje, nakupování, řízení financí, lidských zdrojů a další. Jeho využití najdeme v bankovníctví, kde je používán jako e-Banking, e-Fakturace nebo třeba také e-Learning (Elektronické vzdělávání) a spoustu dalšího. (Management Mania, 2020)

1.7 Metody hodnocení vnitřního a vnějšího okolí firem

Tato kapitola popisuje metody hodnocení vnitřního a vnějšího okolí firem od PEST analýzy, přes Porterův model 5 sil, metodu 4C a SWOT matici.

1.7.1 PEST Analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Edl (2019) uvádí, že *„Účelem PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Jejím cílem je přenesení makro okolí do reálného každodenního praktického života a tyto informace maximálně využít pro růst organizace.“*

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011) v knize popisují PEST analýzu jako analýzu makroprostředí. Podle počáteční písmen se jedná o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů. Přidáním dalších vlivů, jako jsou environmentální a legislativní vznikne PESTEL analýza.

Blažková (2007) zmiňuje možné příklady faktorů, které lze sledovat v rámci této analýzy. Jako politické faktory můžeme sledovat legislativu, která upravuje podnikání, pracovní právo, daňové zákony, předpisy pro zahraniční obchod, regulace upravující konkurenci prostředí, monopol a oligopol. Ekonomické faktory jsou HDP, monetární politika státu, výdaje spotřebitelů, inflace, politika proti nezaměstnanosti, minimální mzda a vládní výdaje. Sociálními faktory může být věková struktura obyvatelstva, změny životního stylu, postoje

k práci a volnému času, vzdělání a například regionální rozdíly. Vývoj nových technologií, inovace, investice do výzkumu, ale i internet spadají do technologických faktorů.

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) píší o PEST analýze jako o analýze, která dělí makro okolí do čtyř primárních skupin – politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické. Firma je těmito faktory ovlivňována různou mírou. Přičemž politicko-právní faktor tvoří zejména mocí politických stran, vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Ekonomické faktory vycházejí z hospodářské politiky dané země, vývoje hrubého domácího produktu, daní, inflace, nezaměstnanosti, fází hosp. cyklu, státního rozpočtu atd. Sociálně-kulturní faktory jsou dány společností a její strukturou, skladbou obyvatelstva a kulturními a společenskými zvyklostmi. Technické a technologické faktory jsou inovace a potenciál země rozvíjet se.

1.7.2 Porterova analýza 5 sil

S analýzou pěti sil poprvé přišel americký ekonom a profesor Michael E. Porter. Porterova analýza pěti sil se zaměřuje na různé síly, které formují a ovlivňují konkurenční prostředí a průmysl. Těmito pěti silami jsou zákazníci, dodavatelé, rivalita mezi konkurencí a potenciální konkurence, substituty. (Jakubíková, 2013)

Teorie Porterovy analýzy 5 sil je založena na konceptu pěti sil, které určují konkurenceschopnost a přitažlivost trhu. Porterova analýza 5 sil pomáhá určit, kde na trhu leží moc. To je užitečné, jak pro pochopení síly současného konkurenčního postavení organizace, tak síly pozice, do které se organizace může podívat. Strategičtí analytici často používají Porterovu analýzu 5 sil k pochopení, zda jsou nové produkty nebo služby potenciálně ziskové. Analýza pěti sil pomáhá organizacím pochopit faktory ovlivňující ziskovost v konkrétním odvětví a může pomoci informovat o rozhodnutích týkajících se vstoupení do konkrétního odvětví; zvýšení kapacity; rozvoj konkurenčních strategií. (CGMA, 2013)

Ze strategického hlediska je tato technika analýzy rozhodující pro stanovení postavení společnosti na trhu, ale také pro boj proti konkurenci. Je nutné jasně identifikovat rivalitu mezi konkurencí v odvětví, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, sílu

hrozby potenciální konkurence a hrozbu substitutů. Síla zákazníka v konkurenčním prostředí závisí na jejich schopnosti vyjednávat. Podobně i dodavatelé mohou mít vliv na zisk společnosti tím, že si určí své podmínky (z hlediska nákladů nebo kvality) stejným způsobem jako spotřebitelé. Substituty neboli náhradní produkty, které jsou přítomny ve všech průmyslových odvětvích, se stávají skutečnými hrozbami, pokud nabízejí lepší kvalitu, náklady na převod na substituty jsou nízké, jejich cena je nižší. Hrozba potenciální konkurence znamená hrozbu v tom, že dosahuje dříve neobsazené pozice a přináší větší hodnotu novým spotřebitelům. Vnitřní rivalita v odvětví může mít mnoho podob a může vést k činnostem, jako jsou nižší ceny, představení nových produktů, reklamní kampaně, zlepšení sortimentu a servisu. (50Minutes, 2015)

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) hodnotí tuto analýzu jako významnou pro charakteristiku konkurenčního prostředí a umožňující pochopit síly, které v daném prostředí působí, jaký mají pro danou firmu význam a jaké mohou v budoucnosti ovlivnit strategii firmy. Pro společnost, která chce být úspěšnou na trhu, je nezbytné, aby tyto síly znala, uměla na ně reagovat a snažila se je změnit ke svému prospěchu.

1.7.3 SWOT matice

SWOT matice je jednou z nejznámějších analýz při mapování prostředí. SWOT matice slouží ke zjišťování efektivnosti strategie firmy a její silné a slabé stránky a jak je firma schopna se vyrovnat se změnami v prostředí, ve kterém podniká. Tato matice se původně skládala ze dvou analýz – SW (strenghts & weaknesses) a OT (opportunities & threats). Analýza SW zkoumala vnitřní prostředí a OT mapovala vnější prostředí podniku. Prvně se začínalo OT a po důkladném zmapování příležitostí a hrozeb následovalo SW z vnitřního prostředí firmy. (Jakubíková, 2013)

Celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT matice. Tato matice je nástrojem k monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí, jež ovlivňuje obchodní společnost. (Koler, Ketler, 2013) Podle Vašíkové (2008) je SWOT matice jednou z primárních metod v marketingovém auditu. Její název se odvíjí od počátečních písmen anglických slov – Strenghts jsou silné stránky, Weaknesses představují slabé stránky, Opportunities znamenají příležitosti a Threats jsou

hrozby. Úspěšnost použití vhodné marketingové strategie závisí, jak společnost dokáže vyhodnotit své slabé a silné stránky a také jak určit příležitosti a hrozby na trhu.

Vochozka, Mulač et al. (2012) zmiňují ve své knize, že kvalita výstupu ze SWOT matice je velmi závislá na kvalitních vstupních datech. Proto je důležité, aby zdrojem informací nebyl jen pouze jeden zdroj. SWOT matice má i jisté omezení a tím je, tendence zjednodušování. Toto znamená, že jeden konkrétní faktor zařazený do určité kategorie může být nejednoznačný. Ze silné stránky se při rozdílných kombinacích faktorů může stát stránkou slabou.

Matice SWOT se nejčastěji používá jako situační analýza pro strategické plánování. S pomocí této matice se posoudí předpoklady podniku pro uskutečnění strategie na trhu. V případě plánování strategie se nemusí jednat jen o strategii společnosti, ale SWOT matice se dá využít i pro matování trhu při novém produktu či nové službě. (Ecommerce Bridge, 2019)

1.7.4 Metoda 4C

Pro zmapování globalizačních trendů lze použít metodu 4C, která je takto nazývána podle anglických označení základních faktorů- Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs- náklady a Competition - konkurence. Faktor zákazníků se projevuje shodným spotřebitelským vkusem v různých odvětvích i trzích, jejich požadavky jsou stejné v regionech nebo se liší, zda lze na ně aplikovat stejná marketingová strategie nebo ne. Druhým faktorem jsou národní specifika, ke kterým patří obchodní politika, kulturní a společenské normy a zvyky, technologické standardy. Faktor nákladů představuje náklady na výrobu, dovoz, marketing apod. Konkurence zahrnuje hlavně globální konkurenci a provázanost činností. (Sedláčková, 2006) Tato metoda je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí a snaží se vstoupit na další trhy.

Dle Jakubíkové (2013) patří metoda 4C spolu s PEST analýzou k nejznámějším metodám pro mapování makrookolí podniku. Touto metodou firmy ukazují zákazníkům, jak veliký užitek mohou ze zakoupení produktu firmy získat, pokud vynaloží určité náklady. Lpí se na

pohodlí, které zákazníci stále více vyhledávají a preferují, dbá se na oboustrannou komunikaci, nikoliv jen na komunikaci ze strany firmy.

Cílem metody 4C je dle Vochozky, Mulače a kol. (2012) motivovat manažery firem k věnování pozornosti daleko širším souvislostem, které jsou velmi často relativně vzdálenými faktory a vzájemnými propojeními. Manažeři, kteří věnují pozornost těmto souvislostem, jsou daleko vnímavější vůči potenciálním hrozbám a příležitostem a snáze je identifikují. Pro firmy působící globálně je nutné brát v potaz i lokální a regionální podmínky.

2. Představení maloobchodního řetězce H&M

Tato kapitola zahrnuje základní seznámení a představení módního řetězce, o němž tato bakalářská práce pojednává. Je popisována historie společnosti, filozofie společnosti, jíž se řídí a jaké hodnoty společnost přijala za své vlastní. Veškeré uvedené číselné údaje o tomto maloobchodním řetězci jsou čerpány z výročních zpráv společnosti.

Společnost H&M Hennes & Mauritz AB je švédská oděvní společnost, celosvětově známá jako prodejce oblečení pro ženy, muže teenagery a děti. Z hlediska právní formy se jedná o akciovou společnost. Akcie skupiny B jsou uvedeny na burze Nasdaq Stockholm. Tato nadnárodní švédská korporace se skládá z celkem 9 nezávislých módních značek – H&M, COS, Monki, Weekday, & Other Stories, Cheap Monday, H&M Home, ARKET a Afound. Dohromady jsou tyto značky označovány jako H&M Group. H&M Group se nejenom snaží udržet technologický krok, ale také investuje do internetového obchodu, který se rok co rok rozrůstá. (H&M Group, 2019a) V současné době je možné nakoupit alespoň jednu z devíti značek H&M Group v 71 zemích světa a z toho 47 trhů nabízí i online nákup. Celkový počet prodejen H&M Group činí 4 968 a má dohromady 123 283 zaměstnanců z toho pouhých 26% jsou muži. V České republice v 1 230 prodejnách pracuje pouze 13% mužů. Portugalsko má poněkud lepší poměry, v 752 prodejen pracuje celkem 16% mužů. Avšak stále toto procento není nijak převratné. Největší podíl zaměstnaných mužů v prodejnách H&M Group je v Malajsii, kde vzniká převaha až 62% zaměstnaných, jsou muži. (H&M Group, 2019a) Uvedená čísla by mohla být poněkud zavádějící a mohla by vést k myšlence, že dochází k diskriminaci mužů, ale skutečnost je spíše taková, že módní průmysl a zejména práce v kamenných obchodech řetězců s oděvy není pro muže příliš atraktivní, ať již z důvodu sociálního či ekonomického statutu. H&M Group však nevlastní žádnou továrnu na výrobu, avšak úzce spolupracuje s 1 269 nezávislými dodavateli vlastnících 2 383 továren, které zaměstnávají přibližně 1,6 miliónu pracovníků. Tito dodavatelé mají své továrny zejména v Evropě a Asii (Clothesource, 2013). V České republice se nacházejí 2 výrobní továrny v Českém Krumlově a Jablonci nad Orlicí. V Portugalsku je 23 výrobních dodavatelů, 5 zpracovatelských dodavatelů a 2 továrny vyrábějící přízi a látky, které dodávají pro H&M Group. (H&M Group, 2018b) Jediná značka H&M Group, která má prodejny i internetový obchod jak v České republice, tak Portugalsku je značka H&M (dále jen H&M či H&M Group). Tato značka svým zákazníkům nabízí každodenní oděvy jak pro

ženy, muže i děti, ale také trendy v oblasti oblékání pro výše zmíněné kategorie zákazníků. Svou nabídku rozšiřuje o prodej bot, kosmetiky či domácích doplňků. Značka H&M je ve všech 71 zemích světa s celkovým počtem prodejen činícím 4 420 (H&M, 2019d). V ČR se nachází 50 a v Portugalsku 29 obchodů. V obou zemích je možné nakupovat online. (H&M Group, 2019a)

2.1 Historie a vývoj společnosti H&M

V roce 1947 švédský podnikatel Erling Persson po americkém výletu, díky němuž dostal nápad na založení obchodu s oděvy, otevřel obchod s ženským oblečením ve městě Västerås ve Švédsku.



Obrázek 1: První otevřený obchod Hennes v roce 1947 ve Västerås
Zdroj: H&M Group H&M Group history 1947 – 1959

Obchod se jmenoval Hennes (ve švédštině znamenající význam „pro ni nebo její“). Druhý obchod se otevřel v roce 1952 přímo v hlavním městě Švédska Stockholmu. Koupěním firmy Mauritz Widforss v roce 1968 se Hennes přejmenoval na Hennes & Mauritz. A začalo se prodávat i pánské a dětské oblečení. Tento název zůstal až dodnes, jen se používá zkratka H&M, pro lepší vyslovování a také pro lepší zapamatovatelnost po celém světě. Do roku 1969 se firma těšila obrovské expanzi, jen ve Švédsku měla 42 obchodů. První zahraniční obchod byl otevřen v Norsku, následovalo Dánsko, Spojené království, které bylo vůbec

první zemí mimo Skandinávii s obchodem značky Hennes & Mauritz. Dalším zlomovým rokem byl rok 1973, kdy firma začala prodávat spodní prádlo a mít vlastní řadu kosmetiky, zejména make up. Každým rokem se otevřelo aspoň pět nových obchodů. Osmdesátá léta byla jako zrozená pro světovou expanzi. Došlo k otevření prvních H&M obchodů v Německu či Nizozemí. Tomuto rozmachu a zvětšení povědomí o společnosti napomohl marketing firmy, který komerční materiály rozesílal do poštovních schránek zákazníků. Klasické rozesílání letáků do poštovních schránek v roce 1990 z velké většiny nahradily velkoplošné billboardy. V ten samý rok společnost uvedla na trh vánoční kampaň se spodním prádlem, která měla obrovskou mediální pozornost. O osm let později zprovoznila svůj první online obchod pro švédský trh. Koncem devadesátých let má společnost H&M obchody v několika zemích Evropy. Vstupem do druhého tisíciletí společnost otevřela svůj první obchod ve Spojených státech amerických ve městě New York. A tak začala expanze mimo Evropu. V roce 2004 firma podnikla doposud v tomto businessu nevídaný krok, spojila se s předním světovým návrhářem, dnes již zesnulým Karlem Lagerfeldem, který navrhoval pro světoznámou značku Chanel a vlastnil svou úspěšnou značku pojmenovanou po sobě – Karl Lagerfeld. Tato kampaň a kolekce byly velmi úspěšné a začaly další možnou éru a oblast podnikání pro H&M. Cílem takových to kolekcí je umožnit střední vrstvě a zákazníkům, kteří nemají finance na to, aby si koupili drahé designerské oblečení, pořídit si tak jedinečný kousek, který má na světě jen pár lidí. Pro společnost H&M svou kolekci také vytvořil například Alexander Wang, Balmain, Stella McCartney nebo například módní dům Moschino. Kolaborace s posledním z uvedených módních návrhářů se řadí do první trojice nejúspěšnějších i přesto, že je to spolupráce, která byla uvedena na trh teprve nedávno, v listopadu roku 2018. (EW Moda, 2018) Rok 2007 směřoval otevření obchodů na východ a to do Asie, kde se otevřely první obchody v Šanghaji a Hong Kongu. V roce 2007, k 60. letému výročí od otevření prvního obchodu Hennes, byla na tuto počest vytvořena značka COS s prvním otevřeným obchodem v Londýně. Pro Evropu léta 2000 - 2009 neznamenají pouze otevírání kamenných obchodů, ale současně i možnost nakupovat online. Ostatně jak uvádí Mikulášková a Sedlák (2015) používání internetu je běžnou součástí dnešního života a je také příležitostí, jak získat peníze, což společnost akčně využila. V roce 2010 společnost na trh uvedla svou první kolekci oblečení vyrobenou z udržitelných materiálů. Ekologickým směrem chce jít značka i nadále, a proto v roce 2013 představila kampaň, která měla za účel shromažďovat oblečení, které zákazníci již nenosili a dát tak tomuto oblečení „nový život“.

Ve stejném roce vznikla nová značka Other Stories s designovými studií v Paříži a Stockholmu. Rok 2014 byl ve znamení sportu a představení kolekce sportovního oblečení z funkčních materiálů. Oproti tomu rok 2015 se nesl v duchu dekorativní kosmetiky a péče o tělo. Společnost se nadále rozrůstala nejen v Evropě, Severní Americe a Asii, ale také v Austrálii, Středovýchodní Africe a Jižní Americe. Na českém a portugalském trhu se první kamenné obchody objevily v roce 2003. V Česku se toho roku otevřely obchody dva a v Portugalsku jen jeden. (H&M Group, 2004) Online obchod v těchto zemích byl umožněn až od 12 let později stejně jako například Bulharsku, Slovensku, Belgii a Maďarsku. Do té doby online obchody byly dohromady jen na 13 trzích v Evropě, Spojených státech amerických, Číně. (H&M Groupd)

2.2 Filozofie firmy H&M

Filozofií, jež se společnost řídí a definuje její základní hodnoty a odlišuje od konkurence, je následující: „*Fashion and quality at the best price*“, v překladu znamenající „*Móda a kvalita za nejlepší cenu*“. Společná touha a duch společnosti je nabízet svým zákazníkům nejlepší možnou módu, respektive kombinaci módy, kvality a ceny. H&M tedy vždy své kolekce vytváří se zaměřením na zákazníka. Vlastní návrháři společnosti navrhuje kolekce, které představují nejnovější módní trendy, cenově dostupné pro všechny. Hlavním tématem je pak otázka kvality spojená s ohledem na životní prostředí. (The H&M Way, 2014)

2.2.1 Hodnoty společnosti H&M

Každý člověk má své vlastní hodnoty, podobně je tomu i u společností, které si zakládají na tzv. firemních hodnotách. Pro H&M Group tyto hodnoty vychází z principu respektu k zákazníkovi a z důvěry ve své zaměstnance. Každá tato hodnota je ve filozofii společnosti zřejmá, ale právě jejich spojením vzniká jedinečná firemní kultura H&M Group, jejímž základem je:

- Týmová práce.

H&M Group vždy klade důraz na tým, ať už se jedná o tým v pojetí celé společnosti popřípadě jednotlivých oddělení či další týmy a to například v kamenných

obchodech. Důležité je dobré proškolení pracovníků, kteří by měli být adekvátně erudovaní, ale také projevovat entuziasmus spojený s jejich prací a v neposlední řadě ctít hodnoty a filozofii společnosti. Cílem je vytvořit kolektiv, který bude „táhnout za jeden provaz“.

- Víra v lidi.

Firma věří, že lidé jsou ti, kteří něco dokážou změnit. H&M Group věří ve své zákazníky, kteří jí pomáhají zlepšovat pracovní podmínky a napomáhají ke změně životního prostředí a udržitelnosti materiálů. Snaží se na tomto poli vytvářet vhodné podmínky pro zlepšování podmínek nejen v oblasti ochrany životního prostředí, ale i vytváření lepších životních podmínek pro své zaměstnance.

- Podnikatelský duch.

Jako každá jiná společnost se i H&M Group snaží maximalizovat svůj profit a plnit své předem určené cíle a to nejen svými výrobky, ale také strategicky umístěnými a esteticky uspořádanými prodejny. Nejnovější kolekce jsou umísťovány vždy při vstupu do prodejny a interiér prodejny je jednoduchý a minimalistický, aby dal vyniknout oděvům.

- Otevřená mysl a náhled do budoucnosti.

H&M Group je jedním z vedoucích lídrů ve fast fashion odvětví, a proto se snaží myslet na budoucnost. S otevřenou a poněkud revoluční myslí se snaží vytvořit módní průmysl, který bude co nejvíce udržitelný a obnovitelný. Tuto filozofii prezentuje i v rámci svých prodejních míst a pomocí prodejních kampaní (vykřičníky, které poukazují na problémy spojené se znečišťováním životního prostředí a svou environmentální politiku).

- Neustálé zlepšování.

Žijeme ve století, kdy technologie dělají obrovský pokrok, skoro vše je vyráběno strojově či řízeno roboty. A i na to se společnosti snaží myslet a to například využíváním materiálů, které dříve byly pro použití v módním průmyslu naprosto nepředstavitelné a nesmyslné, například textilní vlákno z pomerančových slupek.

- Dělat vše jednoduše.

Nejlepší řešení často bývají prostá. Proto společnost preferuje filozofii, využít zdravý rozum, věřit dobrému úsudku svých pracovníků a zbytečně se nezatěžovat složitými byrokratickými pravidly.

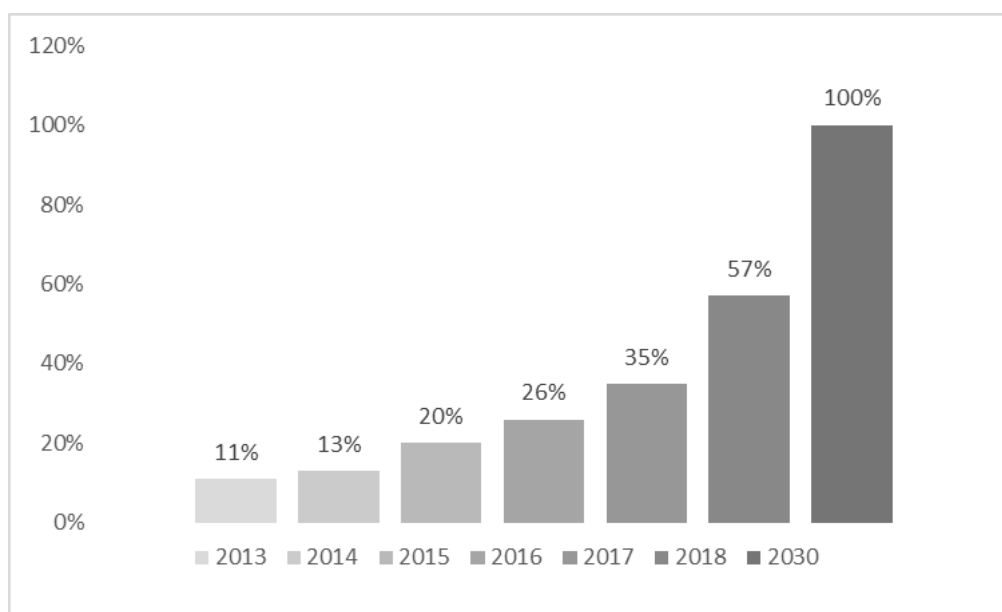
- Povědomí o nákladech.

Sledováním svých nákladů a výdajů je firma schopna lépe dělat správná rozhodnutí v každodenních menších rozhodováních. Společnost se snaží hledat inspiraci a možnosti, která přinášejí nejlepší a nejefektivnější cestu následného řešení. Jednu z nejlepších investicí H&M Group považuje vkládat finanční prostředky do produktů, zákazníků, svých zaměstnanců a také do ochrany životního prostředí. (H&M Groupb)

2.2.2 Udržitelnost H&M

Koncept udržitelnosti je v módním průmyslu chápán jako proces, kdy společnost nese zodpovědnost za svět, ve kterém žije a za lidi kolem sebe. H&M má vlastní oddělení, které se zabývá a dohlíží nad dodržováním zásad zodpovědnosti. I přesto, že se H&M Group skládá z 9 samostatných značek, princip udržitelnosti firma aplikuje efektivně a systematicky do všech aspektů svého podnikání. Společnost vydala v roce 2017 zprávu o udržitelnosti, ve které zmínila svou vizi a strategii o udržitelné módě. H&M věří, že udržitelná móda a design by měly být dostupné dnes, ale i zítra, pro každého. Jejich vizí je využít svou velikost a vliv ke změně kruhové a obnovitelné módy. (H&M Group, 2018b). Do roku 2020 chtějí používat pouze 100% udržitelnou bavlnu, která v roce 2017 tvořila 57% veškeré bavlny, která byla použita k výrobě. V současnosti toto procento vystoupalo až na 97%, což je velmi dobrý výsledek, přesto si společnost dala za cíl, že do roku 2030 začnou používat k výrobě pouze 100% recyklovatelné nebo jinak udržitelné materiály. (H&M, 2019) Neopomínají také na své zákazníky, pro které tvoří různé formy udržitelnosti, do kterých se oni mohou zapojit. V navržené kolekci v roce 2018 s názvem „*Conscious Exclusive 2018*“, která je již 7. v udržitelné řadě, jsou použity recyklované nebo organické materiály (organické plátno, bavlna či hedvábí, recyklovaný polyester, anebo kůra z citrusů),

nově k těmto materiálům přidala firma recyklované stříbro a materiál ECONYL® (= vlákno vyrobené z rozložených rybářských sítí a jiných nylonových výrobků). Tato kolekce dává možnost zákazníkům kupovat nejen trendy oblečení, ale zároveň v tomto ohledu být více ohleduplný k životnímu prostředí. Bavlna, která je použita pro výrobu oděvů pro H&M je současně z 95% udržitelná a 57% materiálů, které se používají k výrobě oděvů pro tuto společnost, jsou recyklovány nebo jinak dále využity.



Obrázek 2: Vývoj použití udržitelného materiálu pro výrobu v letech 2013-2030
Zpracováno z H&M Sustainability report 2017, 2018.

H&M byli první na světě, kdo přišel s myšlenkou sběru použitého oblečení do sběrných oděvních boxů. Aplikují sběr oblečení, které zákazníci již nehodlají nosit, do boxů, které jsou umístěny v každém obchodě společnosti. Za odložené oblečení dostane odměnu ve formě slevového voucheru na nákup v obchodě společnosti. Toto oblečení je poté obchodním partnerem rozděleno do tří kategorií – oblečení, které je dále nositelné, oblečení a textil, které se dá použít na něco jiného a zbytek, který je vhodný k recyklaci. Doposud společnost nasbírala touto formou 20 649 tun oblečení, které dále bylo recyklováno. (H&M Groupa, 2018) Péče o oblečení – H&M se snaží vzdělávat své zákazníky v oblasti péče o oděvy, aby byli více ekologičtí. Na svých internetových stránkách dávají tipy, díky kterým zákazníci sníží nejen svou uhlíkovou stopu, ale i peníze. Dalším závazkem kromě požívání

recyklovatelných materiálů je i používání elektřiny z obnovitelných zdrojů. Snížením emisí až od 21% a mít pozitivní vliv na klima do roku 2040. V roce 2016 pocházelo 96 % veškeré použité elektřiny společnosti na vlastní činnost z obnovitelných zdrojů. Také se snaží eliminovat emise oxidu uhličitého, které se povedla znovu snížit v roce 2018 o 11% oproti předcházejícímu roku. Strategii v této oblasti mají jasně danou. Do budoucna chtějí být 100% kruhová a obnovitelná, 100% spravedlivá a čestná a hlavně 100% k lepšímu. (H&M Groupa, 2019)

2.2.3 Společenská odpovědnost společnosti H&M

V posledních letech je společenská odpovědnost (ve zkratce CSR) velkým celosvětovým tématem, který firmy nemohou ignorovat. CSR zatím není zatím ve většině států legislativně ošetřeno, ale se zhoršujícím se životním prostředím možná v blízké budoucnosti bude. V České republice je od 1. 1. 2017 je pro velké firmy povinný nefinanční reporting, který má podobný záměr jako právě CSR, tedy poskytnout veřejnosti informace o dopadech dané firmy na životní prostředí a společnost.

H&M Group svou přítomností na rozličných trzích chce přispívat k pozitivní změně. V souladu se svojí celkovou vizí o udržitelnosti (viz. Kapitola 2.2.2) budou podnikat kroky k řešení potřeb ke změně v komunitě, ve které se společnost nachází. Tyto činnosti se mohou rok od roku měnit a nemusí být pouze omezeny na projekty týkající se podpory rovnosti, vzdělávání, přístupu k nezávadné vodě nebo udržitelnosti životního prostředí. Společnost každoročně vydává zprávu o udržitelnosti, ve které se reportuje své dosavadní projekty v oblasti CSR či další budoucí projekty. H&M bude kontrolovat zprávy, provádět návštěvy a občas provádět audity za účelem monitorování prováděných činností. Společnost se v rámci své firemní kultury snaží nejen o používání udržitelných a obnovitelných materiálů, ale také se aktivně zapojuje v oblasti rovnosti pohlaví. Sama jde v tomto směru dobrým příkladem, kdy ve svém představenstvu má poměr obou pohlaví 60:40, kdy převažující část představenstva jsou ženy. Její snahou je, aby nejenom zaměstnanci měli rovné podmínky pro vykonávání své pracovní činnosti, ale tohoto samého se snaží dosáhnout i u svých dodavatelů. Všichni dodavatelé se od roku 2018 svým podpisem smlouvy zavazují, že pro své zaměstnance budou vytvářet etické podmínky a vyplácet adekvátní mzdu tzv. etický

kodeks. Kampaň o spravedlivé životní mzdě byla firmou započata v roce 2013 a jejím cílem bylo, že mezi roky 2014 až 2018 budou dodavatelé ve svých továrnách aplikovat systém finančního ohodnocování zaměstnanců takzvaným systémem řídicí mzdy, který má těmto zaměstnancům zaručit spravedlivou finanční odměnu za jejich odvedenou práci. Tyto cíle se podařilo z velké části splnit. (H&M Groupa, 2019)

Další důležitou položkou pro společnost je nulová tolerance proti korupci a úplatkům. Společnost každoročně mapuje a vyhodnocuje svá největší korupční rizika. Nejen u svých zaměstnanců netoleruje korupční jednání, ale to samé aplikuje i u dodavatelů. (H&M Groupe) Pochopitelně důležitou strategií firmy je i environmentální politika. Společnost je ve většině své produkce závislá na vodě a chemických látkách, proto firma H&M vynakládá značné úsilí na to, aby módní průmysl nebyl na tolik závislý na vodě a především, aby dále nepřispíval k jejímu znečišťování. V uvedené oblasti vzdělávají nejenom své dodavatele, apelují na veřejnost, ale také vyvíjí nátlak na vládní systémy, které mají nástroje, jimiž mohou znečišťování složek životního prostředí omezit či úplně zastavit. (H&M Groupe) Transparentnost je tedy pro společnost H&M Group jedním z nejdůležitějších základních kamenů firemní kultury, kterou prezentuje veřejnosti. Věří, že právě transparentnost je klíčová k vybudování důvěry mezi firmou a zákazníkem a také odběratelem a dodavatelem. Společnost veřejně sdílí údaje o svých dodavateli, vydává každoroční výroční zprávy o tom, jaký byl daný finanční rok pro společnost přínosný nebo naopak ztrátový, report o systému rovné mzdy, svou environmentální politiku apod. Realizace CSR se děje prostřednictvím personálu společnosti a partnerství s odbornými agenturami, nevládními organizacemi a vládou. V případech, kdy je implementace prováděna prostřednictvím externích implementačních agentur, společnost H&M sleduje právě tuto implementaci. Oblasti, ke kterým se společnost zaměřuje je například voda a její sanitace v rozvojových zemích a zemích, kde má své dodavatele, protože stále ve spoustě zemí nemají bezpečnou pitnou vodu. Zvyšování povědomí o životním prostředí, zejména na k opětovnému použití, recyklaci a omezení plýtvání. Posílení postavení ve společnosti a živobytí zejména žen a mládeže. (H&M Groupe)

2.2.4 Řízení vztahu se zákazníky společnosti H&M

Řízení vztahu se zákazníky, anglicky a častěji používaným pojem Customer Relationship Managemet (zkratka CRM), zahrnuje naprosto všechny procesy komunikace se zákazníkem, vzájemnou koordinaci procesů řízení.

Společnost se snaží o integraci kamenných prodejen a digitálních kanálů tak, aby zákazníkům poskytla snadné a pohodlné nakupování bez ohledu na čas a místo jejich nákupu. S rozmachem online obchodů je také důležitá doba dodání objednaného zboží. Doba doručení od objednávky je zpravidla 2 až 4 pracovní dny (H&M Groupd, 2019). Na vrácení nepoškozeného a nepoužívaného zboží s visačkou vyjma spodního prádla mají zákazníci zpravidla lhůtu 30 dnů, tato lhůta platí pro produkty koupené v kamenné prodejně i online. (H&M Groupd, 2019)

Společnost H&M Group, zavedla pro zkvalitnění svých služeb i digitální věrnostní program – H&M Club, který je přístupný přes mobilní telefony jako aplikace. Mobily a mobilní aplikace současně umožňují zaměstnancům obchodu poskytovat zákazníkům větší servis, například tím, že jsou schopni pomoci zákazníkům najít požadované zboží dle jejich výběru. Zákazníci v rámci své klubové karty sbírají body za veškerý nákup a navíc se jim v aplikaci zobrazují personalizované nabídky. Nabídky mohou obsahovat cokoliv, přes klasický po exkluzivní nákup, včetně speciálních klubových cen, až po nabídku připojení se k módním show H&M v Paříži a v Los Angeles. Počínaje rokem 2018, všichni členové H&M Clubu mají také zdarma online dodávky. V současnosti program dosahuje 14 trhů v Evropě a Asie, které dohromady tvoří i značný podíl prodeje společnosti H&M. Bohužel tento věrnostní klub v celé své šíři není v současnosti dostupný ani v České republice ani Portugalsku.

2.2.5 H&M nadace

Nezisková nadace H&M foundation je celoživotní a soukromě financovaný závazek rodiny Stafen Persson, zakladatelů společnosti H&M Group. Skrze partnerství se zkušenými organizacemi chce nadace urychlit pokrok potřebný k dosažení cílů OSN pro udržitelný rozvoj do roku 2030. Posláním nadace je podnítit dlouhodobě pozitivní změny a zlepšovat životní podmínky investováním do lidí, komunit a inovativních myšlenek. Zaměřuje se

zejména na čtyři hlavní cíle: vzdělávání, rovnost, voda a planeta. Od roku 2013 rodina Persson této nadaci věnovala 1,5 miliardy švédských korun, což je v přepočtu zhruba 163 milionů €. (H&M Foundation, 2013)

Součástí nadace je i světová výzva Global Change Award, která motivuje a vybízí k zamyšlení se a opravdovému přetváření módního průmyslu ve více ekologický a ohleduplnější k životnímu prostředí a lidské společnosti. Global Change Award podporuje inovativní přístup, digitální technologie, myšlenky a projekty, které snižují vliv módního průmyslu na životní prostředí. Jedním z prvních oceněných byl jihokorejský tým, který přišel s ideou prodejního automatu, který pronajímá oblečení. Přimělo je jejich vlastní cestování, kdy nejen že rádi objevují nová místa, ale také se snaží udržet v kondici a právě jim připadalo zbytečné balit si s sebou oblečení na cvičení, které by se po jednom nošení muselo znovu prát a sušit. Prodejní automat by ale nemusel nabízet jen sportovní oblečení, ale také pláštěnky nebo formální oblečení na obchodní jednání. Dalším oceněným nápadem bylo použití kůry z citrusů jako materiálu, ze kterého lze vyrábět trička, košile či šátky. V roce 2018 byl finančně ohodnocen i projekt, který navrhoval šití oblečení na míru z rozložitelných kořenů hub, či vytvoření udržitelných biologických textilií s použitím potravinářských zbytků. Dále například tato nezisková organizace finančně ohodnotila invenci separace bavlny a polyesterových směsí, díky nimž tak vznikne zcela nové textilní vlákno. Od založení této neziskové organizace v roce 2015 se do výzvy udělat módní průmysl více ohleduplný k přírodě přihlásilo zhruba přes 14 000 nápadů z více než 180 zemí světa. (H&M Groupb, 2019)

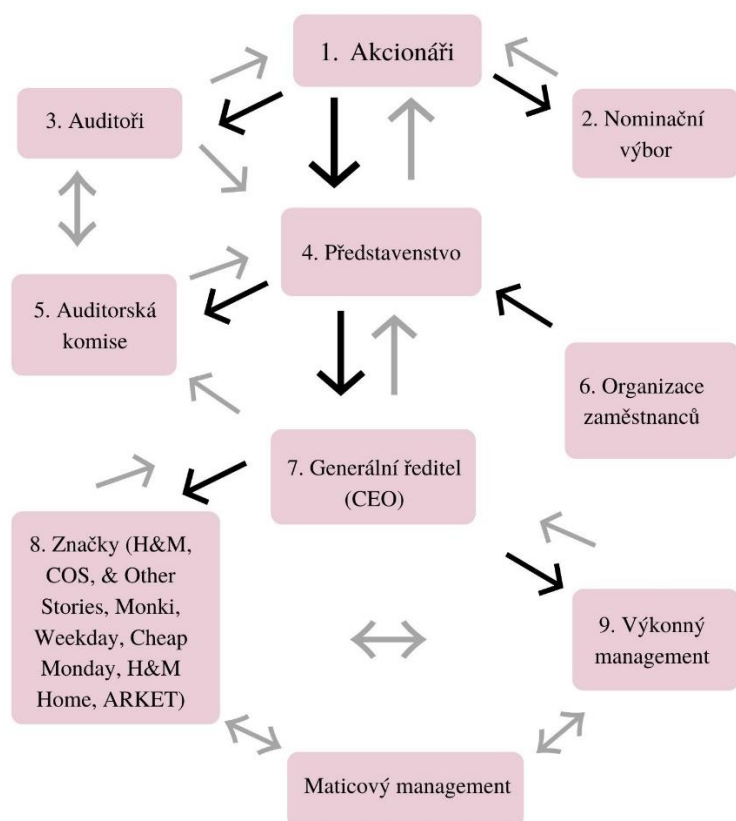
2.3 Organizační struktura – řízení společnosti

Švédská akciová společnost H&M Group je zapsána na burze NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations), která spadá pod největší burzovní elektronický trh na světě s dvěma ústředími – jedno v New Yorku a druhé ve Stockholmu. (H&M Groupc)

Akcie, které akcionáři mohou nakoupit, se dělí na dva typy: akcie „A“, které odpovídají 10 hlasům a akcie „B“, která odpovídá pouze jednomu hlasu. Největším akcionářem je Stefan Persson a rodina, kteří vlastní skrze firmu Ramsbury Invest AB všechny akcie typu A a

538,531,922 akcií typu B, a tedy reprezentuje 72,9 % celkových hlasů akcionářů. A celkově rodina tak vlastní 44,3 % ze všech akcií. (H&M Groupa, 2019)

Níže uvedený obrázek znázorňuje schéma organizační struktury společnosti H&M Group.



Obrázek 3: Struktura H&M Group

Vlastní zpracování dle výroční zprávy H&M Group, 2019d

Nejvyšším rozhodovacím orgánem společnosti je valná hromada. Společnost H&M má maticovou organizační strukturu. Zasedání valné hromady se koná jednou do roka a záznam z tohoto zasedání bývá zveřejněn na webových stránkách společnosti. Řízení společnosti je tak v rukou akcionářů, kteří si na valné hromadě jmenují představenstvo a jeho předsedu. Nominační výbor připravuje návrhy pro složení představenstva, poplatky za představenstvo a volby auditorů. Generální ředitel, který se stará o každodenní správu společnosti, jmenuje členy výkonného řídicího týmu a sám je jmenován dozorčí radou. Dozorčí rada zahrnuje dva zástupce zaměstnanců a dva zástupce z odborů.

Ze svých řad představenstvo jmenuje členy kontrolního výboru, který průběžně řeší účetní a auditorské záležitosti a zároveň je tento výbor hlavním komunikačním kanálem mezi správní radou a auditory. Každoročně je předkládána auditory zpráva o kontrole k správní radě a valné hromadě. (H&M Groupd, 2019)

Podklady pro rozhodování valné hromady při výběru správní rady, představenstva a jeho předsedy, auditorů připravuje nominální výbor. Výbor navrhuje složení správní rady, která by měla být reprezentována odborníky z různých oblastí. Všichni členové nominálního výboru musí splňovat požadavky nezávislosti podle Kodexu nezávislosti členů. V roce 2018 se valná hromada shodla a odsouhlasila, že pokud se členové nominační komise nedohodnou jinak, předsedou nominačního výboru je vždy člen, který zastupuje největšího akcionáře. Stefan Persson jakožto předseda a největší akcionář byl automatickou volbou pro volbu předsedy nominační komise. Nominační výbor současně usiluje o vyvážené zastoupení žen a mužů ve společnosti. (H&M Groupa, 2019)

Kontrolu výročních zpráv, konsolidovanou účetní uzávěrku, účetní uzávěrku, zprávu o udržitelnosti a zprávu o řízení společnosti provádí nezávislí auditori. Jim také podléhá dozor nad vedením skupiny H&M ze strany představenstva a generálního ředitele a přezkoumají dodržování pokynů o odměňování vedoucích pracovníků, které přijala valná hromada. Pro rok 2018 a rok 2019 byla jako auditorská firma zvolena společnost Ernst & Young AB. O nezávislost postavení auditorů je částečně zaručeno právním předpisy a pravidly pro profesionální etiku a z části to zaručují vnitřní směrnice účetní firmy. (H&M Groupa)

Finanční výkaz společnosti, vnitřní kontrolu a řízení rizik provádí auditorská komise. Podílí se na zpracování auditorské a finanční zprávy, která je společností zveřejňována. Tato komise se skládá ze tří členů, z nich dva mají odborné znalosti v oblasti účetnictví nebo auditu a jeden má odborné znalosti v oblasti obchodního práva. Tito členové jsou nezávislí na společnosti a jejím vedení, rovněž tak jsou nezávislí na akcionářích společnosti. Schůzi auditorské komise se účastní nejen její členové, ale také samotní auditori, aby zde podali zprávu o své činnosti na výroční zprávě a účetní uzávěrce. Auditorská komise pomáhá nominační komisi s návrhy pro shromáždění valné hromady týkající se volby auditorské firmy. V tomto roce se auditorská komise zejména soustředovala na účetní výkazy,

do držování procesů vnitřní kontroly a řízení rizik – přezkoumávání těchto rizik, zejména rizik finančních a operačních. Velká pozornost byla věnována i novému nařízení o obecné ochraně údajů (GDPR), které vyšlo v platnost v roce 2018. V neposlední řadě se projednávaly otázky týkající se cel a celních poplatků v důsledku zvýšeného protekcionismu v některých zemích. (H&M Groupb)

Členové představenstva jsou nezávislí a jsou voleni akcionáři vždy na výročním zasedání valné hromady na období do dalšího výročního setkání valné hromady. Aktuálně jsou členy představenstva: Stefan Persson (předseda), Stina Bergfors, Anders Dahlvig, Lena Patriksson Keller, Christian Sievert, Erica Wiking Häger a Niklas Zennström. Ingrid Godin a Alexandra Rosenqvist jsou pravidelní zástupci zaměstnanců a Margareta Welinder jako jejich zástupkyně (H&M Groupc, 2019).

Snahou společnosti je zajištění genderové rovnováhy a tak představenstvo navrhlo a následně schválilo to, že by se členové představenstva měli skládat z 3 žen a 4 mužů, což odpovídá zastoupení 43% žen a 57% mužů. Úkolem představenstva je spravovat záležitosti společnosti H&M v zájmu společnosti a všech jejích akcionářů. Znamená to, že má celkovou odpovědnost za správu společnosti H&M, neboli má zaručit dlouhodobý udržitelný rozvoj firmy se zaměřením na její růst a důraz klade na nabídku zákazníkům. Při každém zasedání se věnují strategickým záležitostem, zpětné vazbě směrem k vstupům auditorské komise, zápisům z předchozího zasedání, zprávě o činnosti generálního ředitele, finančního ředitele, finančním výkazům a v neposlední řadě řeší konkrétní záležitosti, které jsou v době zasedání aktuální. (H&M Groupa, 2019)

Generální ředitel neboli CEO je jmenován představenstvem a je odpovědný za každodenní řízení společnosti dle pokynu představenstva. V praxi znamená, že se ředitel musí zaměřit především na výběr vedoucích pracovníků, nákup a logistiku, nabídku zákazníkům, cenovou strategii, prodej a ziskovost společnosti. Také se zabývá udržitelností, expanzí, rozvojem obchodních sítí, online prodejem, vývojem IT a investicemi. Zodpovídá se správní radě, které předkládá zprávu o vývoji společnosti. Další důležitou funkcí CEO je kontakt s medií a finančním úřadem. Současným ředitelem je Karl-Johan Persson, vnuk zakladatele společnosti H&M. Generálním ředitelem je od 1. 7. 2009 a před nástupem do funkce CEO

pracoval v provozním oddělení a současně byl ředitelem oddělení odpovědného za expanzi a obchodní vývoj. (H&M groupa, 2019)

2.4 H&M a pracovní podmínky

Dle hlavních zásad Organizace spojených národů, které jsou nejrozsáhlejším dokumentem o obchodních a lidských podmínkách, je společnost H&M odpovědná za dodržování lidských práv v celém dodavatelském řetězci. Bohužel však dle několika na sobě nezávislých zjištění se ukázalo, že tyto zásady nebyly vždy dodržovány a někdy dokonce docházelo i k jejich porušování. Pracovníci v továrnách na výrobu oděvů kolikrát pracují v nevyhovujících podmínkách za neodpovídající finanční ohodnocení a častokrát jsou nuceni pracovat přesčas (Global Citizen, 2018).

Největší pobouření až opovržení vyvolalo zjištění, že v továrnách v zemích Myanmar, Bangladéš a Kambodža, kterým H&M Group zadává své zakázky, pracují děti. Tímto tématem se zabýval i švédský investigativní novinář, který v roce 2016 vydal knihu s názvem *Modeslavar*, což v překladu znamená „Otroci módy“. Autor přináší znepokojující informace, týkající se zaměstnávání nezletilých v prostředí oděvního průmyslu. Konkrétně šlo o továrnu na výrobu oděvů společnosti H&M, která byla umístěna ve městě Burma ve státě Myanmar (Barma) a autor v této knize zpovídá některé pracovníky továrny. Jedné z dětských pracovnic, které v době autorova působení v Myanmaru, bylo 14 let, řekla, že v továrně zaměstnají každého, kdo projeví zájem o práci. V továrně tyto děti byly nuceny pracovat přes 12 hodin denně a jejich plat činil 15 centů, což je méně jak polovina minimální sazby. (Kärnstrand a Åkerblom, 2016)

Tato kniha a i investigativní článek (Fashionista, 2016) zvedly nejednu osobu za lidská práva, ale i obyčejné osoby, které toto doposud nevnímali, či o tomto problému neměli tušení. Oba tyto činy vedly k tomu, že společnost H&M vydala prohlášení, v němž uvedla, že pokud v továrnách pracují osoby ve věku 14 – 18 let, nejedná se tedy o dětskou práci dle mezinárodních zákonů práce. (Fashionista, 2016)

Bohužel tento případ nebyl jediný. Ukázalo se, že nejen v rozvojových zemích, ale také i například v tureckých továrnách byly zaměstnané děti. V tomto případě se jednalo o syrské

dětské uprchlíky, které byly mnohokrát mladší 12 let (Pitel, 2016). H&M Group a společnost C&A jako jediné dvě společnosti toto přiznaly a přislíbily, že se budou snažit rodinám pomoci a přimět je, aby své děti posílali do škol. Bohužel společnost H&M byla i v minulosti několikrát obviněna, že odebírá produkty od dodavatelů, kteří zaměstnávají děti. Například v roce 2012 bylo H&M obviněno z odebírání bavlny z plantáží z Uzbekistánu, jež zaměstnával nezletilé (Puck, 2012).

Další problém, který neměl pozitivní dopad, bylo zřícení komplexu Rana Plaza v Bangladéši v roce 2013, při níž zemřelo přes 1 130 pracovníků a 2 500 jich bylo zraněno a mnoho z nich má doživotní následky. V této budově se nacházely banky, krámy, ale i továrny a v některých z nich se vyráběly oděvy právě pro módní řetězec H&M. Důvodem zřícení byla skutečnost, že majitelé komplexu ignorovali praskliny v betonové konstrukci komplexu a dokonce nařídili oděvním pracovníkům, aby se do budovy vrátili. Přičemž den nato došlo ke zřícení celého komplexu a nastala tak jedna z největších tragédií v moderní historii. Dokument celou tuto akci popisuje a je doprovázen komentáři dodavatelů a samotných pracovníků, kteří v tragický den v budově Rana Plaza pracovali. Jeden z dodavatelů v dokumentu uvedl, že módní řetězec vyvíjí na své dodavatele stále větší a větší tlak, aby snižovali svou cenu stále více a pokud tak neučiní, nezplatí jim či svou další zakázku dají jinému dodavateli, který tyto podmínky splní. (Morgan, 2015)

Předpokladem by bylo, že po těchto tragédiích a opravdu velkých celosvětových problémech se jak módní řetězce, tak i dodavatelé, poučí. Ale bohužel však opak se zdá být pravdou. Dokument The True Cost spolu s knihou Modeslavar vyobrazují krutou realitu módního průmyslu, kterou většina obyvatel ignoruje. Dalším velmi závažným obviněním, jež společnost H&M čelila, byla zjištění, že ženské pracovnice v asijských továrnách jsou na denním pořádku sexuálně obtěžovány zejména ze strany svých zaměstnavatelů, jimiž jsou ve většině případů muži (The Guardian, 2018).

Na těchto případech je zřejmé, jak se firmy snaží maximalizovat svůj zisk a snížit co nejvíce své náklady a bohužel jim nezáleží, za jakou cenu svůj zisk navyšují. Ovšem pokud bude na trhu poptávka po zboží, které je zjevně cenově podhodnoceno, protože bylo vyrobeno za nízké náklady v zemích třetího světa, pak bude i nabídka. Je na každém, kterou cestu zvolí,

zda bude vybírat pouze dle ceny a dostupnosti zboží, či zda při svém výběru zapojí i jistý druh osvětového vnímání.

2.5 Ekonomika společnosti H&M

Fiskální rok společnosti H&M se liší od roku kalendářního a to tím, že začíná vždy k 1. 12. předcházejícího roku a končí 30. 11. roku následujícího. Jsou-li tedy uvedeny údaje ke konci listopadu, je to vždy i myšleno za konec fiskálního roku.

Kromě vlastních finančních prostředků čerpá společnost H&M i z cizích finančních zdrojů, jako jsou například půjčky. Na konci listopadu 2018 měla H&M Group od úvěrových společností půjčeno 9 153 miliard SEK se splatností do 12 měsíců a 10 170 miliard SEK se splatností do 36 měsíců. Půjčky od institucí severských zemí činí celkem 17 886 miliard SEK s průměrnými úroky 0,45%, od zemí v Eurozóně si společnost půjčila celkem 1 034 miliard SEK a měla u těchto půjček nulové úroky, v ostatních zemích světa si společnost půjčila 403 miliard SEK a úrok těchto půjček se pohyboval v průměru 8,64 %. Strategii financování společnosti je především centralizace financování, které pak je rozdělováno v rámci skupiny H&M. Avšak na některých prodejních trzích, kde společnost H&M působí, jsou místní a pravidla a měnové omezení, že je pro společnost výhodnější využívat místní měnu. Firma H&M Group podepsala v 1. čtvrtletí roku 2017 revolvingový úvěr ve výši 700 milionů EUR se splatností pět let, s možností prodloužení o další dva roky. Revolvingový úvěr nebyl doposud čerpán a slouží jako rezerva pro likviditu společnosti. Čistý dluh na konci účetního období společnosti tedy k 30. listopadu 2018 činil 0,3 k poměru EBITDA (ziskem před započtením úroků a daní). Silný úvěrový profil H&M Group umožňuje efektivní řízení nákladů financování. Aby se zvýšila flexibilita financování a efektivita nákladů, vyhodnocuje společnost průběžně příležitosti k tomu doplnit další zdroje financování na úvěrovém trhu. (H&M Group, 2018b a 2019a)

Příjmy skupiny jsou tvořeny zejména prodejem oděvů, doplňků, obuvi, kosmetiky, bytového textilu a domácích spotřebičů. Čisté tržby H&M Group za účetní období 2017/2018 vzrostly o 5 % na 210 400 mil. SEK. V místních měnách se tržby zvýšily o 3%, přičemž internetový prodej skupiny dosáhl 14,5% celkové tržby skupiny na konci účetního období. Hrubý zisk vzrostl na 110 887 mil. SEK, což odpovídá hrubé marži 52,7%. Hrubý zisk a hrubá marže

jsou výsledkem působení mnoha různých faktorů, a to jak vnitřních, tak vnějších a jsou většinou ovlivňovány rozhodnutími, která společnost H&M zaujímá – mít vždy nejlepší nabídku pro každého jednotlivce, kombinací módy, kvality, ceny a udržitelnosti. Prodejní a administrativní náklady vzrostly v SEK o 9 % a 6 % v místních měnách během rozpočtového roku 2017/2018 ve srovnání s předchozím rokem. Ačkoli byl rok 2018 pro společnost náročný z mnoha hledisek (např. musely být aplikovány rychle jiné transformace v obchodu, než měla společnost v plánu, došlo k implementaci logistických systémů), tak tyto náklady neměly negativní dopad na zisk firmy, ale naopak vedly ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům. (H&M Group, 2018a a 2019a)

2.5.1 Hospodářský výsledek společnosti

Níže uvedená tabulka shrnuje hospodářský výsledek H&M Group v rozmezí 10 let, počínaje rokem 2009 a končí rokem 2018. Z tabulky jasně vyplývá, že společnost po celou tuto dobu vždy operuje s účetním ziskem. Klesající hospodářský výsledek mezi roky 2010 až 2012 mohla zapříčinit investice do udržitelných materiálů a vývoje technologií, které v budoucnu budou sloužit k výrobě recyklovatelných a udržitelných oděvů. Rokem, kdy společnost měla nejvyšší a doposud nejkladnější hospodářský výsledek je rok 2015, v tomto roce dosahoval hospodářský výsledek 22 630 miliónů SEK. V tomto roce byl i velmi vysoký čistý zisk. Od následujícího roku – 2016 hospodářský výsledek společnosti je stále nižší a nižší. Příčinou je, že společnost investuje více peněz do výzkumu a podpory nových technologií, které mají snižovat negativní dopad módního průmyslu na životní prostředí.

Tabulka 1: Hospodářský výsledek společnosti H&M v letech 2009 – 2018

Rok	Hospodářský výsledek za daný rok (v mil. SEK)	
2009	16 488	
2010	16 798	↑
2011	15 703	↓
2012	15 454	↓
2013	17 136	↑
2014	21 983	↑
2015	22 630	↑
2016	19 324	↓
2017	14 607	↓
2018	14 917	↓

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

Výše zobrazená tabulka zobrazuje hospodářský výsledek společnosti H&M za období roku 2009 až 2018.

2.5.2 Čisté tržby společnosti

Tabulka č. 2 přehledně shrnuje čisté tržby společnosti vždy za účetní období jednoho roku. Toto účetní období je rozdílné od kalendářního roku, protože začíná vždy 1. prosince předcházejícího roku a končí 30. listopadu roku následujícího (pro příklad – fiskální rok 2009 začíná 1. 12. 2008 a končí 30. 11. 2009). Příjmy společnosti jsou generovány hlavně prodejem oděvů, doplňků, obuvi, kosmetiky, bytového textilu a domácích potřeb spotřebitelům. Mezi roky 2013, 2014 a 2015 vzrostl čistý zisk vždy nejméně o 20 milionů SEK. Důvodem takto velkého nárůstu zisku oproti rokům předcházejícím mohlo být navázání spolupráce se světovými návrháři, kdy například v roce 2014 uvedl svou kolekci pro H&M módní návrhář Alexander Wang, přičemž se tato kolekce se vyprodala během několika mála hodin a v roce 2015 společnost H&M představila limitovanou kolekci s módní značkou Balmain. Čistý zisk společnosti se každoročně v průměru zvyšuje nejméně o 10 milionů švédských korun. Mezi státy s největšími tržbami společnosti H&M patří Německo, které v roce 2018 mělo nejvyšší tržby společnost ze svých zemí, na kterých H&M obchoduje, druhý státem s nejvyššími tržbami byly Spojené státy americké, za nimi byla

Velká Británie, Francie, ale i třeba takové Španělsko patřilo v roce 2018 k deseti trhům s nejvyššími tržbami pro H&M. (H&M, 2009-2018)

Tabulka 2: Čisté tržby společnosti H&M v letech 2009 – 2018

Rok	Čisté tržby za daný rok (v mil. SEK)	
2009	101 393	
2010	108 483	↑
2011	109 999	↑
2012	120 799	↑
2013	128 562	↑
2014	151 419	↑
2015	180 861	↑
2016	192 267	↑
2017	200 004	↑
2018	210400	↑

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

Z tabulky si můžeme povšimnout, že za posledních 10 let tržby v následujícím roce neklesly, ale naopak neustále pravidelně rostou. Ani světová ekonomická krize, která začala roku 2008, neovlivnila čisté příjmy společnosti. V roce 2008 čisté tržby společnosti činily 88,532 mil. SEK a už v roce 2009 se vyšplhaly přes 100 000 mil. SEK, vzrůst tržeb byl tedy o 15%. A tak by se i dalo říct, že i přestože byla ekonomická krize, narůstala nezaměstnanost, tak lidé stále nakupovali oblečení v poměrně velkém množství.

Důvodem kromě pravidelných spoluprací s významnými módními návrháři může také být online prodej. Zákazníci tak snadno mohou nakupovat z pohodlí domova nebo z místa, kde se momentálně nacházejí a nemusí navštěvovat přímo kamenné prodejny. S online obchodem tak přibývá více potenciálních zákazníků i z míst, kde H&M své prodejny nemá. Nepopíratelným vlivem na tržby jsou určitě také kolekce. Společnost pravidelně mění kolekce podle ročních období, také se přizpůsobuje známým celosvětovým svátkům např. Halloween a Vánoce či oslava Nového roku. Slevy a výprodeje mohou mít také dopad na tržby, avšak jejich vliv může být nejen pozitivní, ale také negativní, to se zatím však nikdy v ročním zúčtování společnosti neukázalo. Firma ale vykazuje i čtvrtletní zúčtování, ve

kterých se kolikrát negativní dopad slev projevil. Ale celkové tržby za celý fiskální rok byly v kladných číslech a tak jedno ztrátové čtvrtletí převýšily zbylé však ziskové čtvrtletní období. Firma si je také vědoma skutečnosti, že pozitivní a kvalitní přístup k propagaci vstřícnost k zákazníkovi například v oblasti reklamace zboží má také podíl na zvyšování zisků.

Dle prestižního časopisu Forbes, který i hodnotí úspěšnost firem, patří společnost H&M do prvních 150 nejvýznamnějších společností. Mezi prvními dvaceti jsou například společnost Visa (společnost provozuje síť elektronických plateb), Apple (společnost známá svým mobilním telefonem – iPhone nebo notebookem- Macbook) nebo například Netflix (internetová streamovací video služba). (Forbes, 2019)

3. Postavení H&M na českém a portugalském trhu

Společnost H&M patří, díky své velikosti, mezi vedoucí obchodní řetězce na trzích v České republice a Portugalsku, avšak má i zde velmi silnou konkurenci. V České republice je uvedený řetězec ve vedoucí pozici, ale v Portugalsku je za společností Inditex s jejími 8 značkami.

Z hlediska politického uspořádání se jedná o parlamentní republiky. Rozlohou se liší přibližně o 20 000 km² i obyvatelstvo mají obě země podobné a to přes 10 000 000, ale ČR má cca o 400 000 obyvatel více. Co se geografických údajů týká, obě země leží v Evropě – Portugalsko v jihozápadní části Evropy na Pyrenejském poloostrově spolu se Španělskem, které je jediným sousedním státem Portugalska a Česká republika ve střední Evropě, obklopena sousedy – Německem, Polskem, Slovenskem a Rakouskem. Také jsou členy Evropské unie, ale pouze Portugalsko doposud přijalo společnou měnu Euro.

3.1 H&M v České republice

H&M v České republice otevřela svůj úplně první kamenný obchod v roce 2003. Z tabulky č. 3 je uvedené níže, je patrné, že H&M v současnosti má v ČR celkem 52 obchodů z toho jich je 19 v Praze a například se dvěma obchody v Liberci. (H&M Groupd, 2019). Značkami, které mají své kamenné obchody v ČR, jsou H&M, H&M Home a COS. Tyto kamenné prodejny jsou po většinou umístěny v obchodních centrech nebo v případě Prahy i v turistickém centru. Od roku 2015 se přidal i online obchod, který postupně umožňoval českým zákazníkům nakupovat zboží od všech značek H&M.

Tabulka 3: Počet prodejen řetězce H&M v České republice

Rok	Počet prodejen v České republice
2009	19
2010	22
2011	24
2012	31
2013	38
2014	43
2015	44
2016	48
2017	50
2018	52

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost svůj počet kamenných prodejen zvyšovala každoročně minimálně o 2 prodejny.

Na konci června 2018 rozšířil svou prodejnu značky H&M v Myslbece na 400 m² (ČTK, 2018). Tato prodejna je doposud největší prodejnou H&M Group v České republice. Zákazníci zde naleznou nejen oděvy a obuv, ale také kosmetiku a doplňky pro domácnost.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců řetězce H&M v České republice

Rok	Celkový počet zaměstnanců		Počet zaměstnanců v České republice	
2018	123 283	↑	1 230	↑
2017	120 191	↑	1 121	↑
2016	114 586	↑	1 054	↑
2015	104 634	↑	899	↑
2014	93 351	↑	820	↑
2013	81 099	↑	709	↑
2012	72 276	↑	588	↑
2011	64 876	↑	388	↑
2010	59 440	↑	312	↑
2009	53 476		263	

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

Z obou výše uvedených tabulek vyplývá, že společnost H&M kontinuálně navyšovala své kamenné prodejny a souběžně s nimi i zvyšovala počet zaměstnanců. Podle tabulky č. 3 společnost každoročně otevřela aspoň 2 prodejny. Nejvíce prodejen bylo otevřeno v letech

2012 a 2013. V roce 2012 také společnost přijala nejvíce nových zaměstnanců oproti roku předešlému, jednalo se tak o dalších nových 200 zaměstnanců. Každoročně tak u společnosti nalezne práci aspoň 50 nových zaměstnanců. Kromě roku 2012 byl velký nárůst nových zaměstnanců v roce 2013 a později i v roce 2016. Naopak nejméně nových zaměstnanců zaměstnala oproti předcházejícímu roku společnost v roce 2010.

3.2 H&M v Portugalsku

Stejně tak jako v České republice se první obchod i zde otevřel v roce 2003. Oproti České republice má Portugalsko kamenných obchodů méně, konkrétně 31, jen 8 jich je v hlavním městě Lisabonu a například v druhém nejznámějším a turisticky nejnavštěvovanějším městě Porto má kamenných obchodů o dva méně než ve městě hlavním. Značky s kamennými obchody jsou totožné jako v ČR – H&M, H&M Home a COS. Kamenné prodejny jsou rozmístěny v nákupních centrech a například v Lisabonu je většina obchodů rozmístěna v turistické části města. Stejně jako v ČR bylo i Portugalcům online nakupování od H&M představeno v roce 2015. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách online e - shopy na českém a portugalském trhu jsou dostupné od všech 9 značek společnosti H&M Group. (H&M Groupd, 2019)

Tabulka 5: Počet prodejen řetězce H&M v Portugalsku

Rok	Počet prodejen v Portugalsku
2009	20
2010	21
2011	23
2012	23
2013	27
2014	30
2015	30
2016	31
2017	32
2018	32

Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že společnost pravidelně nezvyšuje svůj počet prodejen jako je tomu v České republice. Důvodem může být málo lukrativních prostor, kde by mohla

být potenciálně otevřena další prodejna nebo také velmi vysoká míra konkurence od španělské společnosti Inditex, která má značky jako je Zara, Bershka atd. Z té samé tabulky č. 5 je patrný vzorec zvyšování prodej a zachování předchozího počtu prodejen. Prodejny se pravidelně navyšují dva roky po sobě a poté jeden rok neotevírají žádnou novou prodejnu. Nejvíce nových prodejen oproti předchozímu roku bylo otevřeno v roce 2013, kdy byly uvedeny v provoz 4 nové prodejny. V roce 2018 bylo v Portugalsku v provozu celkem 32 kamenných prodejen, což je o 20 prodejen méně než v České republice.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců společnosti H&M v Portugalsku

Rok	Celkový počet zaměstnanců		Počet zaměstnanců v Portugalsku	
2018	123 283	↑	752	↓
2017	120 191	↑	804	↑
2016	114 586	↑	725	↑
2015	104 634	↑	698	↓
2014	93 351	↑	701	↑
2013	81 099	↑	676	↑
2012	72 276	↑	585	↑
2011	64 876	↑	582	↓
2010	59 440	↑	693	↑
2009	53 476		646	

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

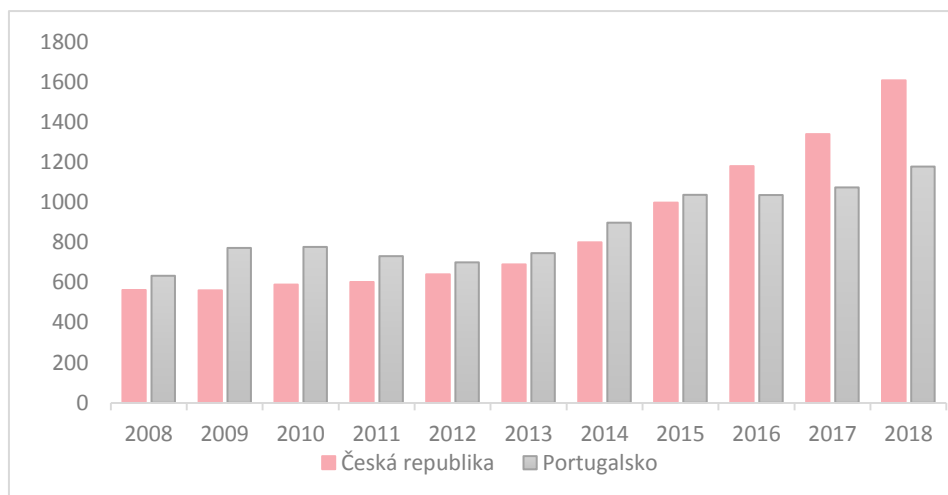
Stejně tak jako nepravidelný nárůst nových prodejen H&M v Portugalsku je i nárůst či pokles zaměstnanců nepravidelný zobrazený v tabulce č. 6. Největší nárůst nových zaměstnanců byl v roce 2017, kdy společnost zaměstnala oproti roku předešlému celkem 221 nových zaměstnanců, další rok, který měl vysoký nárůst zaměstnanců, byl rok 2013, nábor 91 nových zaměstnanců pravděpodobně souvisel s otevřením 4 nových kamenných prodejen v daném roce. V Portugalsku společnost některé roky počet zaměstnanců snižovala. Nejvíce zaměstnanců bylo propuštěno v roce 2011, kdy o zaměstnání ve společnosti přišlo 111 pracovníků, a tedy z původních 693 zaměstnanců v roce 2010 pracovalo na konci finančního období firmy H&M Group pouhých 582 zaměstnanců. Dalším výrazným snížením počtu zaměstnanců byl rok 2018, kdy bylo propuštěno 52 pracovníků. Toto propuštění je celkem překvapivé, protože předchozí rok 2017 měl nejvíce nabytých nových zaměstnanců a také

je to rok, kdy firma zaměstnávala nejvíce pracovníků od roku 2009, další překvapivý faktor je, že míra nezaměstnanosti v roce 2018 byla v zemi za posledních 10 let nejnižší, tedy 6,6%.

3.3 Hospodářský výsledek H&M v Portugalsku a České republice

Základním parametrem pro srovnání postavení řetězce je čistý obrat společnosti, který úzce souvisí s ekonomicko-sociálním hlediskem společnosti, tzn. míra inflace a nezaměstnanosti v uvedených zemích.

Na níže uvedeném obrázku je vyobrazený poměr čistého obratu z prodeje na českém trhu a trhu portugalském. Portugalsko vykazovalo vyšší tržby až do roku 2015 oproti ČR. Tato změna byla pravděpodobně způsobena zavedením online nákupů v obou zemích a také to, že Česká republika má více kamenných obchodů v zemi než Portugalsko. Další faktor, který pravděpodobně ovlivnil tuto změnu je konkurence společnosti Inditex, která pochází ze Španělska a tak je pro ni portugalský trh velmi blízký a dobře na něj může cílit. V letech 2008 a 2009 na českém trhu společnost H&M zaznamenala pokles tržeb zhruba o 3 000 švédských korun. Pokles se také týkal portugalského trhu, ale v době, kdy Portugalsko zažívalo obrovskou ekonomickou krizi, kdy pokles tržeb společnosti H&M klesl o 77 miliónu švédských korun. Mezi roky 2015 a 2016 byl další, ač méně výrazný pokles na portugalském trhu v hodnotě 1 mil. korun švédských. Od té doby se tržby postupně zvyšují. Český trh vykazuje nárůst tržeb od roku 2013, přičemž v roce 2018 dosáhly 1 610 000 švédských korun, což je v přepočtu na české koruny (s kurzem dle ČNB ke dni 0.11.2018 1 SEK = 2, 515 Kč) 4 049 150 korun českých. V Portugalsku to bylo číslo 1 179 000 korun švédských a celkové tržby společnosti činily 210 400 SEK. V obou zemích tržby společnosti rostly, ale jak si z níže uvedeného obrázku můžeme povšimnout, tržby v České republice se zvyšují mnohem výrazněji. Jen za rok se u nás tržby H&M Group zvýšily o 269 mil. SEK.

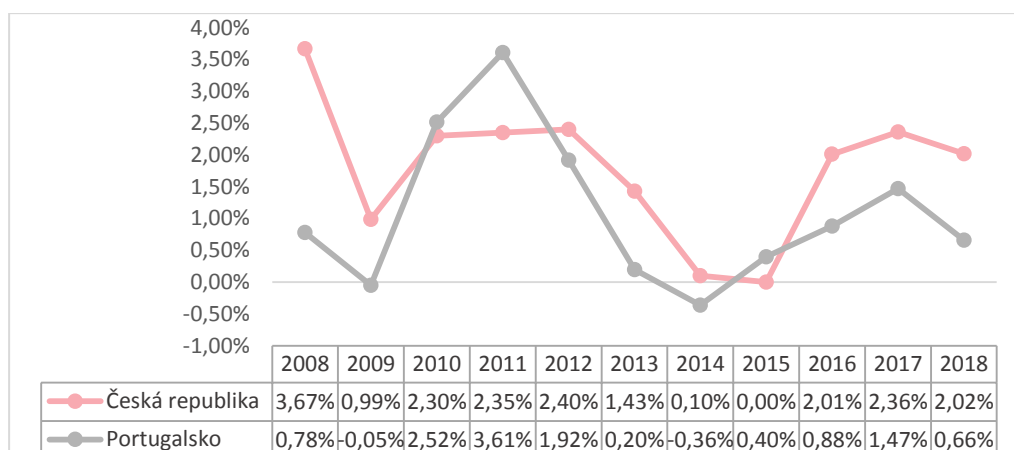


Obrázek 4: Čistý obrat z prodeje společnosti H&M v PT a ČR
Zpracováno dle výročních zpráv od r. 2009 do roku 2018, H&M 2009-2018

Na zisku firmy se vždy podílejí faktory, jako je inflace v konkrétní zemi a míra její nezaměstnanosti.

▪ **Inflace v České republice a Portugalsku**

Níže uvedený obrázek zobrazuje změny v míře inflace v české a portugalské ekonomice během let 2008 – 2018. Nelze si nevšimnout, že Portugalská míra inflace dosáhla dvakrát negativních čísel a to v roce 2009 a 2014. V roce 2014 Portugalsko opustilo záchranný program Evropské unie a Portugalská ekonomika se postupně začíná zotavovat. V roce 2015 v Česku míra inflace byla rovna 0, ale k roku 2016 se dostala na úroveň 2,01% a od té doby se okolo 2% drží. Níže uvedené číselné údaje o inflaci jsou vždy k poslednímu měsíci v daném roce. (Inflation, 2019)



Obrázek 5: Vývoj inflace v ČR a PT v letech 2008-2018

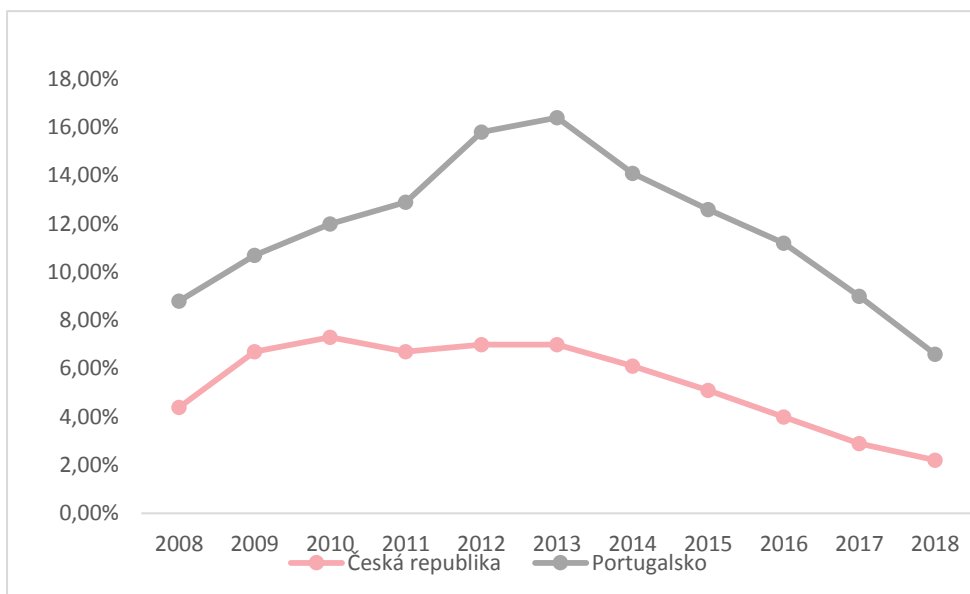
Zpracováno dle Historic inflation Portugal, CZ 2008-2018 (%), Inflation.eu 2019

Porovnáním grafů zisku a inflace je zřejmé, že míra inflace kopíruje míru čistého zisku, tedy čím nižší je inflace, tím vyšší je zisk.

▪ Nezaměstnanost v České republice a Portugalsku

Výrazný vliv na vzrůst nezaměstnanosti měla v obou zemích ekonomická krize, avšak Česká republika zaznamenala recesi mnohem dříve a úspěšněji než Portugalsko. V roce 2011, kdy krize začínala ustupovat, se bohužel Portugalsku důsledkem špatné politické vlády ekonomika ještě více zhoršila a v roce 2011 požádalo Portugalsko Evropskou unii o záchranný program v hodnotě 78 miliard eur (žádalo také Irsko a Řecko). Svou největší míru nezaměstnanosti Portugalsko za posledních 10 let zažilo v roce 2013, kdy tato míra vystoupala až na 16,4%. Od té doby se ekonomika zotavuje a nezaměstnanost klesá. Rok 2018 měl nejnižší míru nezaměstnanosti – 6,6% od roku 2008. Oproti tomu česká ekonomika je na vzestupu a nezaměstnanost čím dál více klesá, od roku 2018 je v současnosti míra nezaměstnanosti nejnižší – 2,5%. Aktuálně společnost H&M Group v ČR zaměstnává celkem 1 230 osob, z čehož činí 13% muži, v Portugalsku firma zaměstnává 752 osob, z toho 16 % činí muži. I přestože v obou zemích nezaměstnanost stále klesá, pro portugalské obyvatele se zdá pracovat pro společnost H&M nezajímavá, podle poklesu zaměstnaných v této společnosti. Předpoklad, že společnost H&M Group snižuje stavy zaměstnanců, se nezdá být pravděpodobným s ohledem na fakt, že v sousedním Španělsku, které je v mnoha

ohledech s Portugalskem si velmi podobné, se počet zaměstnanců stále navyšuje. (Eurostat, 2018)



Obrázek 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a PT během let 2008-2018
Zpracováno dle Unemployment rate 2008-2018 (%), Eurostat 2018

Na grafu je vyobrazena míra nezaměstnanosti v České republice a Portugalsku. Vždy je zobrazena průměrná nezaměstnanost v daném roce. Obdobně jako u inflace platí nepřímá úměra, že čím nižší míra nezaměstnanosti, tím se zisk společnosti zvyšuje.

3.4 Konkurence na českém a portugalském trhu

Tato kapitola obsahuje konkurenční společnosti firmy H&M Group. Mezi takovéto konkurenty můžeme zařadit společnost nizozemská značka C&A, polská společnost Reserved nebo konkurence společnosti Inditex, jež pod sebe zařazuje značka, jako jsou Zara, Bershka, Oysho, Stradivarius. Kromě společností, které mají kamenné obchody jako společnost H&M jsou v tomto odvětví i relativně noví konkurenti, kteří se zaměřují pouze na online e-shopy.

- **Inditex**

Ačkoliv je společnost H&M v módním retailu jednou z největších na světě, má i silnou konkurenci. Zejména v Evropě a také na českém a portugalském trhu jí konkuruje společnost Inditex, což je španělská společnost skládající se z 8 značek - Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home a Uterqüe. Tato společnost má více než 7700 kamenných obchodů v 96 zemích a stejně jako H&M navíc nabízí i online obchod. Firma na portugalském trhu vítězí nejen v poměru tržeb, ale také má mnohem více obchodů v Portugalsku. Příčinou může být to, že je to španělská společnost a vlastní jí tedy osoby žijící v jediném sousedním státě Portugalska. Jen v Lisabonu, hlavním městě Portugalské republiky mají všechny značky společnosti Inditex kolem 70 prodejen, to je oproti prodejnám společnosti H&M zhruba o 60 více. Je tedy pochopitelné, že tato společnost na portugalském trhu poráží H&M. Zákazníci mají větší šanci nakoupit chtěný oděv u některé z 8 značek společnosti Inditex. Jedním z důvodů je skutečnost, že kamenné obchody jsou velice četné, nákup tudíž pohodlný a druhým důvodem je, že prodejny jsou často velkoplošné a s tím souvisí i velice dobrý výběr zboží. Postavení značky na českém trhu je zcela opačné. H&M se zde drží na přední příčce v tržbách i co do množství obchodů, které jsou skoro v každém větším městě. Naproti tomu značka Inditex má v ČR okolo 12 kamenných obchodů, většinu v Praze, jeden se nachází v Brně a další v Ostravě (Inditex). I u nás obě společnosti nabízí online e-shopy. A pokud tedy zákazník není z hlavního města a chce si nakoupit nějaké trendy oblečení za dobrou cenu, jeho kroky často míří právě do prodejen společnosti H&M. Při nakupování online místo či počet prodejen není důležitý, zde se zákazníci především orientují na nabídku kolekcí od společností.

- **C&A**

Dalším konkurentem, zejména v oblasti udržitelné módy je pro H&M Group společnost, jež mnozí znají pod zkratkou C&A (Clemense & Augusta). Nejen že tato společnost se snaží a produkuje udržitelné produkty, ale také bojuje proti dětské práci a nepříznivým pracovním podmínkám. V této oblasti by se od ní H&M Group mohla leccos naučit a ponaučit se. C&A se nejen snaží bojovat proti dětské práci a pro lepší pracovní podmínky, ale také věří, že ke zvířatům se má chovat s respektem a úctou, v tomto ohledu se snaží vzdělávat své dodavatele v rozvojových zemích. (C&A,2019)

- **NEXT**

Dalším výrazným konkurentem je společnost NEXT, která kromě svého sortimentu konkuruje firmě H&M také bojem za lidská práva, za rovné pracovní podmínky a finanční ohodnocení a v oblasti genderové politiky. Jelikož si firma stejně tak jako většina módních řetězců a i H&M Group své oděvy nevyrábí sama, ale nechává si je vyrábět jinými firmami, snaží se své dodavatele vzdělávat o etické výrobě a férových podmínkách pro jejich zaměstnance. Firma NEXT si je vědoma svého negativního dopadu na životní prostředí, a proto si dala za cíl snížit svou uhlíkovou stopu o 50 % do roku 2030. H&M Group svou uhlíkovou stopu v roce 2018 snížilo o 11 % víc oproti roku předcházejícímu, v daném trendu chce pokračovat i v budoucnosti. Pokud by emise CO₂ snižovala každým rokem aspoň o aspoň 10%, pak její dopad na životní prostředí bude v tomto ohledu několikrát nižší než u společnosti NEXT. (Next, 2019)

- **Reserved**

Za zmínku stojí i konkurence značky Reserved. V České republice je několik kamenných obchodů (2 celkem prostorné jsou i v Liberci). Bohužel však v Portugalsku společnost Reserved žádný obchod neotevřela a funguje zde pouze přes online nakupování. To může mít své výhody i nevýhody. Jako výhodou pro řetězec Reserved může být to, že neplatí velké částky za pronájmy, ve kterých by provozovaly své kamenné obchody. Výhodou pro firmu H&M může a zcela jistě je to, že Reserved nemá žádné prodejny a pokud tedy zákazník nenakupuje jen online, tak je pravděpodobnost, že některou z prodejen společnosti H&M navštíví, neboť ta tam má dostatek prodejen. A tato výhoda může být naopak pro firmu Reserved nevýhodou. Reserved také konkuruje společnosti H&M spoluprací se známými tvářemi, zejména světovými modelkami. Tyto spolupráce neprobíhají stejně jako u H&M Group – designerskou kolekcí, ale propagací kolekce firmy Reserved, kdy modelka propůjčí svou tvář pro určitou kampaň. Mezi takové světoznámé modelky patří Cindy Crawford Kate Moss, Cara Delevingne, nebo nejlépe placená modelka roku 2018 Kendall Jenner. (Reserved, 2019)

- **Online obchody**

V online prodeji má H&M Group také velkou konkurenci, může jí být například britský online obchod Asos, který kromě svých kolekcí oděvů a obuvi pro ženy, muže a děti, kosmetiky nabízí také spoustu jiných značek, které nejsou ani na českém ani portugalském trhu (např. Topshop, Missguided). Tímto je pro H&M Asos velkou konkurencí, neboť má mnohem větší výběr zboží a zákazník zde díky velkému výběru může strávit delší dobu prohlížením zboží a i také vydá více peněz. V Česku se k online konkurenci mohou přidat online obchody Zalando, Asos, About You, který na český trh vstoupil koncem roku 2018, ale díky marketingu a spolupráci s influencery si získal velkou část české populace, nebo i přímo český obchod Vemzu, který kromě oděvů nabízí i doplňky do bytu a nábytek. V Portugalsku pak v online prodeji kromě zmiňovaných obchodů Reserved, Asos a Zalando konkuruje ještě americký řetězec Abercrombie & Fitch, který prodává dámské a pánské oděvy, Alberta Ferretti se specializuje zejména na prodej dámských oděvů, hlavně šatů, American Eagle Outfitters stejně tak jako Abercrombie & Fitch prodává dámské a pánské oděvy. Také portugalský e-shop Minty Square s módou pro ženy, muže i děti, ze kterého je možné si i objednat oděvy z České republiky. (Portuguese fashion, 2019)

Nejenom tyto zmíněné obchody H&M Group v online businessu konkurují, ale také i výše uváděné společnosti Inditex a C&A. Online nákupy budou v budoucnu pravděpodobně převahovat a tak se každá společnost touto cestou snaží vydat. Vytvářejí se nové společnosti, které se zaměřují jen na online prodej a kamenné prodejny otevírají zcela ve výjimečných případech (např. formou Pop-up store). Českým online prodejcem, který má i otevřené Pop-up obchody je Zoot, ten stejně jako Zalando či Asos nabízí své produkty, ale také produkty jiných značek a prodejců. Kromě online nákupů přes e-shopy se postupně rozrůstá nákup skrze mobilní aplikace, kde zákazníci mohou opravdu nakupovat oděvy kdykoli a kdekoli. V květnu 2018 sociální síť Instagram v České republice zpřístupnila možnost nakupovat zboží přes tuto sociální síť, a tak si tedy zákazníci mohou rovnou nakoupit oděvy, které se jim na této aplikaci zalíbí a nemusí je někdy až složitě vyhledávat v internetovém obchodě či mobilní aplikaci (Podnikatel, 2018) Konkurence v tomto odvětví je nesmírně velká a je složité se dostat na přední příčky a být jedním z nejlepších. Společnost H&M Group se na těchto příčkách drží, díky své strategii, nejenom marketingové, obchodní, ale i managementu.

4. Externí okolí podniku

Externí okolí podniku je vyobrazeno na základě několika metod, které hodnotí vnější neboli externí okolí podniku. Mezi tyto metody spadá Porterův model 5 sil, PEST analýza a Metoda 4C.

4.1 Analýza metodou 4C společnosti H&M

Tato kapitola se zabývá metodou 4C, která zkoumá společnost H&M. Název metody 4C jsou podle 4 anglických názvů faktorů – customers = zákazníci, country= národní specifika, costs = náklady a v neposlední řadě competition = konkurence.

1. Zákazníci

Společnost H&M má v obou zemích stejnou cílovou skupinu – ženy, muži a děti, kteří se chtějí oblékat stylově, ale za rozumné ceny. Čeští zákazníci stále raději nakupují v kamenných prodejnách, trend online nakupování se zde mění, ale stále více zákazníků nakupuje online v Portugalsku než v České republice. Preference zákazníků se mohou velmi lišit, neboť se vždy jedná o individuální osoby s jiným vkusem a potřebou. Diference v potřebách zákazníků nastává kvůli jiným podnebním podmínkám, kdy se čeští zákazníci v zimě budou potřebovat oblékat mnohem tepleji a vyhledávat počasí odolnější oděvy než Portugalci, kteří tak velký mráz a sníh v zimních měsících nemají. V letních měsících pak naopak budou Portugalci vyžadovat lehčí, vzdušnější oděvy než Češi, neboť letní teploty v ČR nevystoupají tak vysoko jako v Portugalsku.

2. Národní specifika

Vzhledem k tomu, že se obě země nachází a jsou součástí Evropské unie, technologické normy a právní požadavky jsou stejné, neboť se firmy kromě předpisů dané země musí řídit i nařízeními Evropské unie. Česká republika a Portugalskou jsou také součástí Schengenského prostoru, který umožňuje členským zemím volný pohyb zboží, lidí bez hraničních kontrol.

3. Náklady

Největší náklad, který by společnost při výrobě oděvů mohla mít, jsou výrobní továrny, ale díky tomu, že spolupracuje s dodavateli, kteří tyto továrny vlastní, tak veškeré náklady spojené s provozem továren jdou těmto dodavatelům. Pro společnost jsou největšími náklady provozy kamenných prodejen a mzdy zaměstnanců, dalším poměrně velkým nákladem pro společnost H&M je marketing. V posledních letech by také mohl být považován za náklad e-shop, který kromě svého provozu potřebuje i sklad, ze kterého se objednávky budou zákazníkům rozesílat. Tím, že se módní průmysl velmi rychle mění, je potřeba také investovat do inovačních technologií

4. Konkurence

Toto odvětví je plné konkurence zejména na globální úrovni, které vlivem globalizace roste a sílí. Kromě klasických konkurentů, kteří mají také kamenné prodejny v zemích, vznikají noví a velmi silní konkurenti, kteří především mají jen e-shopy. Tito konkurenti mají výhodu, že jsou dostupnější pro více zákazníků a může od nich tak nakupovat víceméně kdokoli a odkudkoli.

Pro společnost H&M je určitě velmi výhodné a dobrým krokem, aby aplikovala globální homogenní strategii, protože v regionech nejsou výrazné difference, které by omezovali aplikaci této strategie. Překážky pro vstup na Český a Portugalský trh sice nějaké jsou, ale pro obě země budou podobné, případně naprosto stejné. Společnost H&M na těchto dvou trzích obchoduje už od roku 2003 a tyto trhy zná velmi dobře a pravidelně je analyzuje. Další strategii, kterou by společnost H&M mohla uplatnit je multiregionální strategie, pokud by se výrazně lišily regiony. Tato strategie je však víceméně zbytečná, neboť výrazné rozdíly mezi regiony nejsou.

4.2 Porterův model 5 sil společnosti H&M

Porterův model 5 sil se zaměřuje na identifikaci vlivů působících na ziskovost v odvětví. Těmito vlivy jsou konkurenti v odvětví i konkurenti budoucí (potenciální), zákazníci, dodavatelé a substituty.

1. Konkurence v odvětví

Rivalita mezi konkurencí v odvětví, na kterém se společnost H&M pohybuje, **je vysoká**, protože existuje velké množství podobných maloobchodníků. Jen na českém trhu je módních řetězců zhruba 40 a na portugalském trhu asi o 10 méně, tedy 30 řetězců s oděvy. (Retail-Index, 2019). Přestože je v tomto odvětví konkurence veliká, dostat se do vedení na trhu není úplně jednoduché, neboť fixní náklady jsou vysoké, a tak se firmy musí neustále snažit, aby měly naplněnou kapacitu. Výrobky jsou rozlišné, ale přijít s něčím novým a nevídaným je velmi obtížné protože již už všechny druhy oblečení byly vymyšleny a proto, aby firma vynikla na trhu, musí mít využit dobrý design produktu a případně zaujmout i použitými materiály. Získat tak nové zákazníky může být obtížné, protože každý vyžaduje něco jiného. Protože řetězce obchodují na mezinárodních trzích, musí dodržovat vládní předpisy země svého původu, ale také předpisy zemích, kde podnikají. Proto tedy firmy z trhů neodcházejí, neboť je to finančně nákladné a vyplatí se jim v dané zemi zůstat, i přestože mají minimální zisky. Toto odvětví je velmi náchylné k narušení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, které dost často vede k nadprodukcí a firmy jsou tak nuceny snížit své ceny, aby udržely své zisky. Hlavním a tím největším konkurentem H&M Group v obou zemích je španělská společnost Inditex, vlastníci značky jako je Zara, Bershka, Pull&Bear. Obě společnosti se snaží být prvním prodejcem oděvy v obou zemích a je těžko odhadnutelné, které se to daří více, neboť jsou obě společnosti velmi rozlišné.

2. Zákazníci

Zákazníci jsou další poměrně velkou silou, která má možnost ovlivňovat toto odvětví. Jejich vliv je zejména poptávka na produkty a také jejich reakce na ceny. Jelikož mají zákazníci mnoho míst a způsobů, jak si vybrat a nakoupit oděvy, mají malou motivaci, zůstat a nakupovat pouze u jednoho řetězce. Přestože je trh s oblečením již přesycen, je zde velká rozdílnost produktů, a tak pro zákazníky může být velmi obtížné najít stejný produkt u jiného prodejce. To však neznamená, že nelze nalézt produkt obdobný, možná i lepší. Zákazníci jsou již navyklí svůj šatník pravidelně obměňovat za nové kousky a většina z nich vyhledává kvalitu, tak stále nejsou ochotni nechat velkou část své výplaty za oblečení. Toto vede k tlaku neustálého snižování cen, aby si společnost mohla udržet stále zákazníky a přilákat nové. Aby si společnost H&M udržela svůj zájem u zákazníků, je nutné, aby investovala do

inovací a diferenciací produktů. Dobrým krokem jsou spolupráce se světovými módními designery, které přilákají nové zákazníky, kteří běžně nenakupují u módních řetězců.

3. Dodavatelé

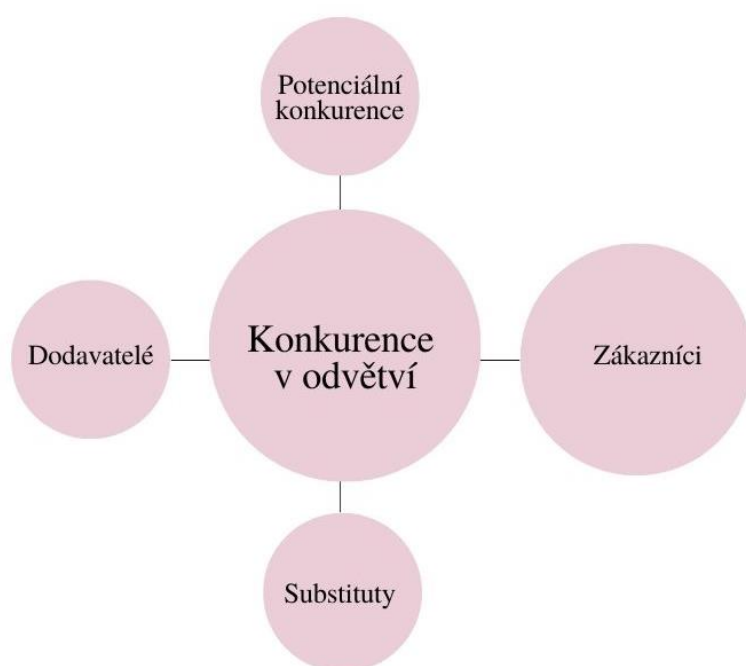
Dodavatelé v tomto odvětví mají velmi malou sílu, neboť většina dodavatelů pochází z rozvojových zemí a výroba oděvů pro módní řetězce je jejich jediným příjmem. Jsou tak závislí na zakázkách od módních řetězců. V roce 2018 měla společnost H&M kolem 1 269 nezávislých dodavatelů vlastnících 2 383 továren.(H&MGoup, 2019). Kontrola dodavatelů nad módním průmyslem je nízká, protože se vždy najde jiný dodavatel, který je dokáže nahradit. Produkt, který tito dodavatelé poskytují, je poměrně standardizovaný, méně diferencovaný a má nízké náklady na změnu. To usnadňuje kupujícím, jako je H&M, změnit dodavatele. Přestože je společnost H&M a celkově celé toto odvětví závislé na dodavateli, síla dodavatelů ovlivnit trh je minimální.

4. Potenciální konkurence

Módní odvětví nenabízí spoustu možností k novým jedinečným produktům, a tak **nová/potenciální konkurence má poněkud malou sílu na vliv změny trhu**. Téměř nemožnost vyrobit něco jedinečného je v mnoha případech odrazujícím faktorem pro vstup na tento trh, protože se zde prodávají diferencované produkty (např. jedna společnost má tričko s leopardím vzorem, další společnost nabízí zebrované triko). S rozmachem sociálních sítí a online nakupování přišly nové konkurence, které využily možnosti mít jen online stránky a neprodávat tak žádné produkty v kamenných prodejnách. Toto bylo obrovskou novou konkurencí pro stávající módní řetězce, které tomu doposud nevěnovaly příliš pozornosti. V současnosti je módní průmysl pro vstup velmi vysokým rizikem s velmi vysokými náklady (marketing, distribuce, atd.), který ale, když se povede, přináší i vysoké zisky. Neatraktivním faktorem pro vstup do odvětví jsou vysoké fixní náklady v průběhu fungování společnosti. Další faktor, který ztěžuje vstup na trh, jsou vládní předpisy a omezení. Společnosti se musí řídit nejen nařízeními vlády, ve které jsou zaregistrováni, ale také nařízeními vlád zemí, kde obchodují. Firmy, které chtějí vstoupit na tento trh, musejí mít dobře zanalyzované toto odvětví, promyšlenou strategii a v neposlední řadě dostatek finančních prostředků.

5. Substituty

Je nemožné najít substituty (náhradní produkty), neboť oděvy se v jiném než textilním průmyslu nevyrábějí. Náhradní produkt se nedá nalézt ani v tomto odvětví, můžeme pouze najít produkt podobný. Dalším náhradním produktem může být produkt od lokálních výrobců, kteří mohou nabídnout produkt kvalitnější, ale zároveň i mnohem dražší. A spousta zákazníků není ochotna opustit cenovou relaci, která je nabízena v tomto odvětví.



Obrázek 7:Porterův model 5 sil
Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený obrázek zobrazuje výši síly jednotlivých sil z Porterova modelu 5 sil. Největší sílu má současná konkurence, která významně ovlivňuje trh. Další silou, která má podíl na změnu v odvětví, jsou zákazníci. Dodavatelé a potenciální konkurence mají malou sílu na odvětví. A substituty nemají skoro žádnou sílu.

4.3 Pest Analýza společnosti H&M

A) Politické faktory

Politickým uspořádáním, jsou obě země demokratickými státy, tzn. parlamentní republikou. Obě země jsou také právoplatnými členy Evropské unie, do které vstoupily – Portugalsko v roce 1986 a ČR v roce 2004. Složení vlády je výsledkem parlamentních voleb, přičemž vláda v ČR je orientována spíše pravicovým směrem, vláda v Portugalsku směrem levicovým. Pravicová vláda v České republice byla zvolena v roce 2017 a sestává se ze zejména ze dvou koaličních stran Ano 2011, která má i předsedu vlády Andreje Babiše a druhou stranou je strana ČSSD. Tato vláda má za priority důchodovou reformu, digitální Česko, hájení zájmů ČR ve sjednocující se Evropě, také reformu k vyrovnanému státnímu rozpočtu a investiční plán zaměřený na stavby dálnic a elektráren, také chce posílit bezpečnost a zvýšit výdaje na obranu (Europa, 2019). Portugalská vláda volena v roce 2015, je orientována levicovým směrem v čele s předsedou vlády António Costa, skládá se zejména ze Socialistické strany s parlamentní podporou ostatních levicových stran – Levého bloku, Komunistické strany Portugalska a Zelených (Business Info, 2019). Co se stability vlády týká, Portugalsko je mnohem stabilnější než vláda České republiky. Vláda Andreje Babiše od zvolení v roce 2017 nezískala důvěru až do konce června roku 2018, ovlivňujícím faktorem byla kontroverzní postava premiéra A. Babiše a jeho střed zájmů s Agrofertem a vedením státu, který prokázala Evropská komise ve svém auditu (ČTK, 2019). Portugalská vláda žádné takovéto kontroverzní kauzy neprojevuje a je tedy oproti vládě České republiky stabilnější. Obě země jsou součástí Evropské unie také i Švédsko, ze kterého společnost H&M pochází a řídí se jeho vládními nařízeními a předpisy. Stejně tak jako u švédských vládních nařízení musí společnost dodržovat nařízení České a Portugalské vlády a současně její jednání musí být v souladu s nařízeními Evropské unie.

B) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zhodnocené v analýze jsou využity z ukazatelů, jako je inflace a nezaměstnanost, hrubý domácí produkt apod. jednotlivých zemí. Vztaženo k r. 2018 se vyznačuje míra inflace nižší v Portugalsku, než v ČR. Tento faktor je nepochybně způsobený i způsobem vlády, kdy ČR je spíše orientována pravicovým způsobem řízení státu, kdežto

Portugalsko směřováno vládnoucí sociální levicovou stranou. Naopak míra nezaměstnanosti je vyšší v Portugalsku, konkrétně v roce 2018 činila cca 7%, což je způsobeno pravděpodobně vyšším podílem imigrantů z Afriky a východní Evropy (Business info, 2019), kdežto v České republice byla míra nezaměstnanosti v r. 2018 byla cca 3%. Tento faktor současně poukazuje na vyšší stabilitu společnosti ČR než v Portugalsku. Co se týká velikosti HDP, tak Česká republika měla za rok 2018 výši HDP 207 390 mld. €, patří jí tak 16. příčka ve velikosti HPD v Evropské unii, Portugalsko mělo 201 530 mld. € a bylo na 18. místě se svým HDP v Evropské unii (Statista, 2020). Přestože jsou obě země členy EU, pouze jedna z nich doposud přijala společnost měnu Evropské unie EURO, touto zemí je Portugalsko a Česká republika stále má svou vlastní měnu Českou Korunu. Obě země jsou také součástí Schengenského prostoru, který umožňuje členským zemím volný pohyb zboží, lidí bez hraničních kontrol.

C) Sociální faktory

Obě země jsou si demograficky velmi podobné. Přestože je Portugalsko svou rozlohou větší, osídluje ji méně obyvatel než v Českou republiku, Počet obyvatel přesahuje u obou zemí 10 miliónů. V České republice je celkem 10 649 800 obyvatel a Portugalsko má 10 355 493 (Europa, 2019). Věkový průměr obyvatelstva je mezi 40 – 50 lety u obou zemí. V České republice je průměrný věk obyvatel kolem 46. roku a portugalští obyvatelé mají průměrný věk kolem 47. roku. Celkový počet ekonomicky aktivních obyvatel v České republice přesahuje 75 % a v Portugalsku se toto číslo dostalo mírně nad 50% (Business Info, 2019). Produktivita práce na zaměstnanou osobu a odpracovanou hodinu je v České republice 83 % a v Portugalsku 74,5 % (Europa, 2020) Podle mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání se v Česku během středoškolského vzdělávání studenti naučí v průměru 1,5 cizího jazyka v Portugalsku je to pouze 0,8 cizího jazyka. To také souvisí se studiem v jiné evropské zemi v rámci programu Erasmus, kdy za rok 2018 vyjelo pouhých 3953 portugalských studentů studovat do jiné země a českých studentů ve stejném roce studovalo v jiné evropské zemi celkem 37 221 a patří tak do zemí, ze kterých studenti nejvíce tento program a příležitost využívají. Míra gramotnosti obou zemí, jakožto zemí Evropské unie je velmi vysoká, činí přes 90 %. Čtení a psaní problém dělá necelému jednomu procentu Čechů a zhruba 7% Portugalcům, zejména ze starší generace. (Europa, 2019) Pokud se zaměříme na poměr pohlaví, tak jsou na tom velmi podobně v Portugalsku, na 100 žen je 95 mužů a

v České republice je 97 mužů na 100 žen. (States 101, 2020) Zdravotnický systém je u obou zemí na vysoké úrovni v rámci Evropské unie mají členové EU nárok na ošetření v jiné zemi EU, jako mají občané dané země.

D) Technologické faktory

V České republice je vysoká orientovanost na ochranu životního prostředí, ať již v oblasti inovativních technologií, výzkumu, tak například v dozorové činnosti státních a nestátních organizací. Česká republika se také intenzivněji zapojuje do mezinárodní spolupráce týkající se environmentální světové politiky. Z hlediska využívání moderních technologií je patrné, že v České republice je stále preferován klasický způsob prodeje formou kamenných obchodů. Zákazníci v Portugalsku ve větší míře využívají online způsob nákupu. V Portugalsku je tento jev také spojen s daleko větší konkurencí, než je tomu v ČR. Přestože stále je v České republice preferován klasický způsob prodeje, podle Business Insider (2020) byla vyhlášena jako 13. nejinnovativnější země v Evropské Unii a Portugalsko bylo hned za ní, na 14. příčce. Přístup k internetu využívá v Portugalsku 79 % domácností a v České republice je internet v 86 % domácnostech. Internet denně využívá v Portugalsku zhruba 75 % jedinců ve věku 16-74 let a v České republice je použití internetu na denní bázi u zhruba 80 % těchto jedinců. (Evropa, 2020)

Politické faktory			Ekonomické faktory		
P	Česká republika	Portugalsko	Česká republika	Portugalsko	E
	• Republika • Pravicově orientovaná vláda • Vláda od zvolení v roce 2017 neměla důvěru až do července 2018 • Člen Evropské unie • zaměstnance a odpracovanou hodinu - 83 %	• Republika • Levicově orientovaná vláda • Stabilní vláda zvolena 2x po sobě • Člen Evropské unie • zaměstnance a odpracovanou hodinu - 72,5 %	• Inflace cca 2% • Vyšší ziskovost • Míra nezaměstnanosti 2,2 % • HDP 207 390 mld. € • Podpora zahraničního obchodu	• Inflace cca 1% • Nižší ziskovost • Míra nezaměstnanosti 6,6 % • HDP 201 530 mld. € • Podpora zahraničního obchodu	
S	Sociální faktory		Technologické faktory		T
	Česká republika	Portugalsko	Česká republika	Portugalsko	
	• Přes 10,5 mil. obyvatel • Průměrný věk obyvatel 46 let • Maturanti umí cca 2 cizí jazyky • Vysoká míra gramotnosti • 97 mužů na 100 žen	• Cca 10,2 mil. obyvatel • Průměrný věk obyvatel - 47 let • Maturanti umí méně než 1 cizí jazyk • Vysoká míra gramotnosti • 95 mužů na 100 žen	• Poměrně vysoká orientace na ochranu životního prostředí • Preference klasických způsobů prodeje • Přístup k internetu má 86% domácností • 13. nejinnovativnější země v EU v roce 2018	• Nižší orientace na ochranu životního prostředí • Využívání moderních technologií • 14. nejinnovativnější země v EU v roce 2018	

Obrázek 8: PEST analýza H&M v České republice a Portugalsku

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka zobrazuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou ovlivnit společnost H&M v České republice a Portugalsku.

5. Strategie společnosti H&M

Tato kapitola obsahuje SWOT matici společnosti H&M, kde jsou zhodnoceny silné a slabé stránky, zmíněny možné příležitosti a potenciální hrozby. Je zde rozepsán možný budoucí vývoje společnosti a rozvoj H&M na českém a portugalském trhu.

5.1 SWOT matice společnosti

A) Silné stránky

H&M je jedním z největších prodejců oblečení v celosvětovém měřítku. Má přibližně 4700 kamenných obchodů v 71 zemích světa a celkově zaměstnává 123 283 lidí. Další výhodou je nabídka kvalitního a trendy oblečení za přijatelné ceny. S tím souvisí i kolaborace s některými z předních módních návrhářů, která umožňuje zákazníkům nakoupit oděvy se spoluprací od předního designéra, na kterou by jinak finančně nedosáhli. Celková dodací lhůta je velmi nízká od doby, kdy je pouze návrh až po přímý prodej v maloobchodech. Společnost je schopna udržet své ceny nízké. Bohatá je také spolupráce s celebritami či veřejně známými osobnostmi, kteří propagují jejich zboží. Jako silnou stránku lze vnímat i současnou orientaci společnosti na environmentální politiku. Její snahou je snižovat produkci skleníkových plynů především oxidu uhličitého, snižovat svůj podíl na znečišťování vody a využívání druhotných surovin ve formě recyklovaných materiálů pro výrobu svých oděvů. Tento trend vede k udržení spokojenosti zákazníků. Mezi silnější stránky společnosti můžeme zařadit vybudované vztahy s dodavateli. Další silnou stránkou je kvalifikovaný personál. H&M investuje obrovské zdroje do školení a rozvoje svých zaměstnanců, což vede k pracovní síle, která je nejen vysoce kvalifikovaná, ale také motivovaná k dosažení více.

B) Slabé stránky

H&M Group je závislá na svých dodavatelích, společnost nevlastní ani jednu továrnu a tedy ani minimální procento výroby si nevyrábí sama. V oblasti výroby je 100% závislá na dodavatelích, což vede k omezené kontrole výrobců. Příliš velký nákup a velké zásobování může vést později k nucenému snížení zboží, které se může projevit ve snížení příjmů či

tržeb z prodeje. Nepříliš dobré předpovídání poptávky po produktu může způsobit vyšší míru zmeškaných příležitostí pro srovnání s konkurencí. Vložení velkého množství kapitálu a zaplacení poplatků za údržbu různých typů strojů pro výrobu oděvů pro různé segmenty se může postupem času ukázat jako nadbytečná investice, jelikož se mohou vyvinout nové technologie, které ty, do kterých společnost investovala, postaví mimo provoz. Jako slabé stránky lze zcela jistě uvést i právě hledisko environmentální. Ač se společnost snaží o prosazování šetrných technologií a využívání recyklovaných surovin, často právě toto hledisko, například v případě zemí třetího světa, jen velice těžko ovlivní či má možnost 100% dozorovat. Současně je nesporné, že textilní průmysl bude vždy spjatý s používáním chemických látek, jako je hydroxid sodný, soli, kyseliny. Textilní průmysl je také značně fixován na spotřebu vody. Právě voda je jednou z nejdůležitějších surovin vstupujících do procesu výroby textilních vláken. Taktéž problematická je otázka zaměstnávání nezletilých či zneužívání žen a to opět především s důrazem na země v rozvojové části světa.

C) Příležitosti

Své rozsáhlé zkušenosti s řízením a provozováním rozsáhlých obchodních aktivit může H&M Group rozšiřovat dále na nové území, nové segmenty. Jako příležitost, kterou by mohla využít je vstup do procesu výroby, kdy může získat buď částečnou, nebo úplnou kontrolu nad výrobou a kvalitou produktu. Online nakupování čím dál tím více zvyšuje svůj podíl na tržbách z prodeje a je to příležitost, na kterou by společnost rozhodně neměla zanevřít. V příštích několika letech může společnost využít této příležitosti tím, že pozná svého zákazníka lépe a uspokojuje jejich potřeby pomocí analýzy velkých dat. Expanze do rozvíjejících se ekonomik na světě a být jedním z prvních maloobchodních řetězců, které nabídnou trendy a kvalitní oblečení za přijatelné ceny. Své dobré postavení na celosvětovém trhu i trzích jednotlivých zemích může H&M využít k proniknutí na trh s jen organickými oděvy a na tomto trhu díky své velikosti být na předních příčkách v ziskovosti. Nejen expanzi na nové trhy, ale také zvýšení počtu prodejen ve více městech. S lepší se ekonomickou situací roste také kupní síla obyvatel, která také může vést ke zvýšení zisků společnosti. Další příležitostí je investice do nových inovativních technologií, které napomáhají k lepšímu životnímu prostředí. Možností v dané oblasti je zavedení systému sledování produkce oděvů v celém systému výroby a především zavázání dodavatelů k dodržování těchto zásad. Obdobně jak tomu společnost učinila v případě zaměstnanosti,

kdy se dodavatelé svým podpisem zavazují, že budou dodržovat Etický kodex společnosti. Nová technologie poskytuje společnosti H&M příležitost uplatnit diferencovanou cenovou strategii na novém trhu. Umožní firmě udržet si věrné zákazníky s vynikajícími službami a přilákat nové zákazníky prostřednictvím dalších hodnotově orientovaných nabídek.

D) Hrozby

Jelikož je H&M společnost, která operuje na mezinárodním trhu, jednou z velkých hrozeb pro ni mohou být kurzové změny a inflace, které mohou výrazně ovlivnit nejen náklady na suroviny a výrobu, ale také snížit zisky. Ovšem nejen inflace a změna kurzu měn mohou ohrozit společnost, ale také ekonomická nestabilita některých států, či navýšení daní z příjmu právnických osob, nebo navýšení poplatků spojené s importem. Nedostatek kvalifikované pracovní síly na některých globálních trzích představuje hrozbu pro stabilní růst zisků H&M na těchto trzích. Další hrozbou pro společnost je rozhodně konkurence, v současnosti největší celosvětovou konkurencí jsou společnosti Inditex, C&A, Reserved atp. Konkrétně v České republice a Portugalsku je pak největší konkurencí společnost Inditex, konkrétně její značka Zara. Další hrozbou je nezaměstnanost, v případě zvyšující se nezaměstnanosti v určitém segmentu klesají i výdaje těchto lidí na nákup oděvů a firmě se snižují tržby. V neposlední řadě je třeba uvést i jisté „riziko“ spojené s osvětou společnosti. Pokud značka nadále bude ignorovat skutečnost, jako je zaměstnávání nezletilých, využívání levné pracovní síly, zneužívání žen apod., lze očekávat negativní reakce ze strany veřejnosti. Společnost může také na různých trzích čelit soudním sporům - různým zákonům a neustálým výkyvům týkajícím se produktových standardů na těchto trzích.

- **Strategie silných stránek a příležitostí**

Jako strategii s využitím silných stránek a příležitostí může společnost vstoupit do výrobního procesu, kdy díky tomuto kroku získá částečnou (nebo úplnou) kontrolu nad výrobou. V tomto procesu může společnost i více investovat do inovativních technologií a testovat nové recyklované či organické materiály a případně je uvést hned do výroby nových oděvů. Spolu s tímto je pro společnost určitá výhoda, které by se neměla vzdát, kolaborace se světovými návrháři. Dalším krokem, který je více než nutný a společnost H&M by na něj neměla opomíjet, je online nakupování neboli e-commerce. E-commerce se za posledních 5

let posunula neuvěřitelným směrem a je naprosto nezbytné pro takový řetězec, jakým společnost H&M je, aby věnovala nejen své investice a marketingovou komunikaci do online světa. Nejen, že v této části businessu jsou stávající zákazníci společnosti H&M, ale také se jí podaří, díky naprosto celosvětové dostupnosti získat nové zákazníky, které by tak jinak neměla šanci získat a oslovit.

- **Strategie silných stránek a hrozeb**

Protože se společnost pohybuje v odvětví, ve kterém je konkurence vysoká, je nutné sledovat nejenom trendy v módě, ale také jaké inovační technologie usnadňují jejich výrobu a jsou ekologičtější. Vstoupením do výrobního procesu vytvoří společnost H&M nová pracovní místa a pokud se rozhodne své továrny otevřít v rozvojových zemích, může přispět ke zlepšení životní úrovně v těchto zemích. Spolu s vlastní výrobou a ne jen externí výrobou od dodavatelů bude mít společnost větší kontrolu nad kvalitou zboží, které někdy na úkor přijatelné ceny je nižší kvality, než by nutně muselo být.

- **Strategie slabých stránek a příležitostí**

Zkušenosti s řízením rozsáhlého podniku je pro společnost H&M velkou výhodou, neboť již má zavedené procesy, které jsou vyzkoušené a fungují, proto otevření výrobní továrny je z tohoto hlediska bezproblémový. Módní průmysl patří k jedním z nejvíce toxických průmyslů na světě. Masivní výroba oděvů a módních doplňků představuje velkou zátěž pro životní prostředí, používání chemických látek a obrovskou spotřebu vody. Otevřením vlastní továrny na výrobu oděvů by měla společnost H&M vyšší kontrolu nad používanými materiály a snazší aplikování inovativních technologií a recyklovatelných či organických materiálů. Společnost H&M v minulosti byla médií označena jako společnost, která spolupracuje s dodavateli, kteří zaměstnávají nezletilé či porušují pracovní podmínky a zaměstnávají své zaměstnance v otřesných podmínkách. Vlastní továrnou tak H&M nabídne nejenom spoustu pracovních míst, ale také pomůže zlepšit pracovní podmínky v rozvojových zemích.

- **Strategie slabých stránek a hrozeb**

Již v minulosti se společnosti stalo, že neodhadla objem zásob oděvů a její zásoby tak převyšovaly reálnou poptávku po oděvech. A tak správně plánovaný objem může společnosti přinést vyšší zisky a lepší konkurenceschopnost v odvětví. Hrozba devizového kurzu vůči silným měnám může ovlivnit ziskovost, proto je pro firmu klíčové, aby ekonomiky, na kterých obchoduje, byly stabilní. Jakožto společnost působící globálně by měla znát nejen právní předpisy Švédska, ale také zemí, kde obchoduje a mezinárodní dohody, týkající se obchodu, aby se vyhnula různým sankcím a poplatkům. Ve světě internetu, kde informace o druhém konci světa získáme pár kliknutími myši, se společnost stává více informovanou a věci, které dříve mohly módní řetězce zatajovat, je již minulostí. Pokud se nějaký takovýto případ stane, je dobré, aby na to firma veřejně reagovala a nesnažila se to takzvaně ututlat, neboť to mnohokrát tvoří mnohem špatnou pověst než přiznání vlastní chyby.

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky • Dostupnost značky (sítě prodejen, cena) • Strategie v oblasti kvality zboží • Orientace na environmentální hledisko • Spolupráce se světovými návrháři • kvalifikovaný personál	Slabé stránky • Závislost na dodavatelích • Velký objem zásob • Negativní dopady na životní prostředí - chemikálie a velká spotřeba vody • Zaměstnanecká strategie (země třetího světa)
Příležitosti • Kontrola výroby a dodávky zboží • Zvýšení kvality a rozsahu online nakupování • Využívání ekologických materiálů • Zavedení dalších inovativních technologií	Strategie silných stránek a příležitostí • Vstoupit do výroby a získat tak částečnou kontrolu nad výrobním procesem • Rozvíjet online nakupování • Investice do nových technologií a používat recyklovatelné a organické materiály	Strategie slabých stránek a příležitostí • Otevřít vlastní továrnu ke zvýšení kontroly nad kvalitou a použitými materiály a lepší dohled nad pracovními podmínkami. • Použití organických materiálů ke snížení zátěže životního prostředí
Hrozby • Kurzovní změny a inflace • Konkurence (zejména e-commerce) • Nezaměstnanost • Světa společnosti • Sankce a poplatky za nedodržení předpisů	Strategie silných stránek a hrozeb • Využívat inovační technologie a být o kus napřed než konkurence • Vstupem do výroby vytvoří H&M nová pracovní místa • Zvýšit kvalitu oděvů	Strategie slabých stránek a hrozeb • Efektivněji plánovat objem zásob • Vzdělávat personál a své dodavatele o pracovních podmínkách a udržitelnosti

Obrázek 9: SWOT matice H&M

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše zobrazený obrázek SWOT matice ukazuje silné a slabé stránky podniku H&M a možné příležitosti a hrozby na trhu. Obrázek také zobrazuje výstupy ze strategií silných stránek a příležitostí, silných stránek a hrozeb, slabých stránek a příležitostí a v neposlední řadě slabých stránek a hrozeb.

5.2 Budoucí vývoj společnosti

Sama společnost uvádí, že chce nadále pokračovat v růstu. V roce 2019 má v plánu otevřít zhruba 335 nových prodejen. Tyto prodejny budou otevřeny hlavně mimo Evropu a USA. Bohužel však plánuje tento rok zavřít nebo předělat či přemístit 160 prodejen, které neprofitují tolik, kolik by si společnost přála a tak úplně nových otevřených prodejen na nových místech bude jen okolo 175. Společnost nadále zintenzivňuje optimalizaci svého portfolia prodejen, které zahrnují uzavření, opětovné vyjednávání, přestavbu či úpravu skladových prostor, za účelem zajištění, že na každém trhu je správné portfolio prodejen. Soustřeďují se nejen na kamenné prodejny, ale také na online obchody, které jsou zákazníky čím dál více vyhledávané a poptávané. Do budoucna plánují celosvětově rozběhnout online platformy. Neopomíjejí na svých devět značek, které se snaží stále rozvíjet. Avšak značka

Cheap Monday bude v průběhu roku 2019 zrušena, jelikož se jedná o velkoobchodní model společnosti, který je náročnější pro společnost než její ostatní značky. Pro lepší a efektivnější posun dopředu se H&M Group rozhodla tuto značku ukončit a ponechat si zatím pouze osm značek. S měnícím se chováním spotřebitelů, ale také rychlým technologickým pokrokem společnost musí být schopna se rychle transformovat a přizpůsobit se novým potřebám zákazníků a technologickému vývoji, pokud chce na trhu uspět.

Určitě by se měla posilovat stránka možných příležitostí společnosti je vstup do procesu výroby, kdy může získat buď částečnou, nebo úplnou kontrolu nad výrobou a kvalitou produktu. Své dobré postavení na celosvětovém trhu i trzích jednotlivých zemích může H&M využít k proniknutí na trh s jen organickými oděvy a na tomto trhu díky své velikosti být na předních příčkách v ziskovosti. Další příležitostí je investice do nových inovativních

technologií, které napomáhají k lepšímu životnímu prostředí. Možností v dané oblasti je zavedení systému sledování produkce oděvů v celém systému výroby a především zavázání dodavatelů k dodržování těchto zásad. Obdobně jak tomu společnost učinila v případě zaměstnanosti, kdy se dodavatelé svým podpisem zavazují, že budou dodržovat Etický kodex společnosti.

Další bod, kterému je důležité věnovat pozornost, jsou zákazníci. Vyslyšet jejich přání, návrhy požadavky na zlepšení. Jedním z nich je určitě digitalizace, online obchody. Řetězec H&M své online obchody má již v některých trzích, ale bohužel to není zatím celosvětově. Zlepšit tento online prodej, spolu s tím se váže i vylepšení doručení zboží zákazníkovi, možnost jeho vrácení, doba jak a za jak dlouho zákazník může odstoupit od smlouvy. Ulehčit, zjednodušit a hlavně zpříjemnit zákazníkovi jeho nákup ať už v kamenné prodejně či v online obchodě.

Společnost by se měla rozvíjet nejen tak, aby svůj profit čím dál tím více zvyšovala, ale také opravdu se snažit být 100 % udržitelná, jak všude uvádí, že se plánuje stát. Ovšem s udržitelností se váží nejenom udržitelné a obnovitelné materiály a zdroje, ale také dobré pracovní podmínky pro pracovníky v továrnách svých dodavatelů. Zajímat se o to, jaké dodavatele si vybírá, v jakých pracovních podmínkách pracovníci pracují a zda za to dostávají odpovídající finanční ohodnocení. Se zhoršujícím se klimatem a spousty vykřičníků od bojovníků za životní prostředí, společnost působící v jednom z nejvíce znečišťujících odvětví na světě, je opravdu více než nezbytné, aby se takováto společnost zamyslela nad svým ekologickým dopadem a opravdu činila kroky, které tento vliv výrazně sníží a omezí. Společnost by měla investovat do výzkumu a vývoje technologií, jež umožní módnímu průmyslu být 100 % udržitelný. V předešlých letech měla společnost velmi dobrou kampaň, ve které vzdělávala své zákazníky a pobízela je, aby byli více ohleduplní k životnímu prostředí. Tato kampaň se poněkud vytratila do ústraní. Se situací, které momentálně celosvětově čelíme, je tento krok zavedení kampaně o udržitelnost a bytí více ekologickými určitě dobrou strategií, pokud se udělá správně. A že společnost H&M takovéto kampaně dělat rozhodně umí.

5.3 Možnosti rozvoje v České republice a Portugalsku

V současnosti kamenné prodejny společnosti v České republice činí 52 prodejen rozmístěných převážně ve velkoměstech republiky. Tyto prodejny jsou umístěny v obchodních centrech nebo přímo v turistických centrech měst. Každoročně u nás společnost otevře alespoň jednu kamennou prodejnu. V Portugalsku za poslední rok neotevřeli žádnou kamennou prodejnu a tak na celý stát má společnost pouze otevřených 32 kamenných prodejen. V České republice spolu s otevíráním prodejen zvyšuje i počet svých pracovníků, oproti tomu v Portugalsku svůj počet prodejen nenavýšuje, ale do již zavedených prodejen nabírá nové zaměstnance, za uplynulý rok v obou zemích firma zaměstnala přes 400 nových zaměstnanců. Společnost se chce v obou zemích dále rozšiřovat a zkvalitňovat své služby.

Online obchody jsou zavedeny v obou zemích a zákazníci si tak mohou objednávat zboží z pohodlí domova. Službu H&M Club, která je poměrně nová a je zavedená pouze na pár trzích světa, plánuje rozšířit v budoucnosti i do České republiky a Portugalska. Tato služba má poskytnout zaregistrovaným zákazníkům, nadstandartní služby, které jsou pouze pro zaregistrované. Mluví se například o prodloužené době vrácení zboží, zvýhodněné klubové cenové nabídky pro členy H&M Clubu nebo personalizované nabídky na základně osobního stylu a vkusu zákazníka. Služba je poskytována skrze mobilní aplikaci, kterou si mohou stáhnout uživatelé mobilních telefonů s operačním systémem Android, IOS či Windows.

Aby si společnost udržela dosavadní postoj na obou trzích, případně jej vylepšila, je nezbytné neustále se zlepšovat, sledovat trendy nejen v módním odvětví, ale také zaměřit svou pozornost na rozvoj technologií a sociálních médií a pozorovat svou konkurenci, jakým směrem se ona ubírá. Všechny tyto aspekty jsou velmi důležité, ale pro společnost je stěžejní i poptávka a chování zákazníků, to se s vývojem technologií postupně razantně mění a společnost, aby stále byla pro zákazníky atraktivní by se takovému chování měla přizpůsobovat. Do popředí se dostává online obchod, a služby spojené s ním. Konkurence a některé online prodejny nabízejí již na českém i portugalském trhu zákazníkům objednání zboží přímo domů s možností vyzkoušení si oděvů a až poté následného zaplacení, to doposud od společnosti H&M na českém a portugalském trhu chybí. Zákazníci však mohou nakupovat i přes H&M aplikaci, která ale bohužel jen zatím nabízí značku H&M. Ostatní

značky lze nakupovat online, ale jen prostřednictvím webových stránek dané značky. Toto by měla společnost rozhodně rozšířit po celém světě. V Česku a Portugalsku sice kamenné obchody některých značek jsou (ale ne všechny) a mobilní aplikace by tak vyplňovala prázdnou díru na trhu, která tak zde vzniká kvůli malé dostupnosti ostatních značek. V čem naopak H&M oproti konkurenci vyniká tak to je vizí a jejím implikováním je udržitelnost materiálů a v tom má opravdu nejednu výhodu, protože čím dál více populace se začíná zajímat, z čeho se skládá jejich oblečení a jak bylo vyrobeno. V budoucnosti by společnost určitě měla sázet na strategii propagace udržitelnosti, neboť je toto téma čím dál více populární a diskutované mezi lidmi a také hlavně, že společnost H&M má velmi dobře tuto strategii promyšlenou a propracovanou.

6. Vyhodnocení

Společnost H&M Group je celosvětově známá jako prodejce oblečení pro ženy, muže, teenagery a děti, skládající se z celkem 9 nezávislých módních značek – H&M, COS, Monki, Weekday, & Other Stories, Cheap Monday, H&M Home, ARKET a Afound. K roku 2018 je možné nakoupit alespoň jednu z devíti značek H&M Group v 71 zemích světa a z toho 47 trhů nabízí i online nákup včetně České republiky a Portugalska. Celkový počet prodejen H&M Group činí 4 968 a má dohromady 123 283 zaměstnanců z toho pouhých 26% jsou muži. Spolu s představením řetězce je představena i historie společnosti H&M Group, filozofie firmy: „*Móda a kvalita za nejlepší cenu*“ s hodnotami společnosti a strategií udržitelnosti, kterou se společnost prezentuje navenek. Ekonomické ukazatele společnosti během desetiletého období od roku 2008 až po rok 2018 ukazují nárůst či pokles zisků společnosti H&M. Za rok 2018 celkové tržby společnosti činily 210 400 mil. SEK. Celkový hospodářský výsledek společnosti ne vždy rostl, poslední 3 roky z daného deseti letého období hospodářský výsledek klesal. Čisté tržby se společnosti pravidelně každoročně zvyšují nejméně o 10 miliónů Švédských korun.

Trh v České republice je velmi podobný tomu portugalskému, obě země jsou součástí Schengenského prostoru a Evropské unie, a tak jsou jejich právní nařízení a omezení obdobná. Společnost H&M Group na oba trhy vstoupila v roce 2003, kdy otevřela své první kamenné prodejny v hlavních městech Praze a Lisabonu. K roku 2018 H&M měla v České republice otevřených 52 prodejen, které zaměstnávaly 1230 českých pracovníků, v Portugalsku ke stejnému roku bylo v provozu 32 prodejen a zaměstnáno bylo 752 Portugalců u společnosti H&M Group. Co se týká otevření či zavření kamenných prodejen, tak v Česku se každý rok otevře aspoň jedna prodejna a několik lidí najde zde nové zaměstnání. Portugalsko takto stabilní nárůst nemá, mezi lety 2017 a 2018 zde společnost neotevřela žádnou novou prodejnu a o zaměstnání v této společnosti přišlo cca 50 lidí. Hospodářský výsledek je v obou zemích vždy v kladných číslech. Portugalci od roku 2008 až do roku 2014 utráceli za oděvy u této společnosti více peněz než Češi. Od roku 2016 je tomu naopak a Češi v průměru utratí o 200 000 SEK ročně za oděvy u společnosti H&M Group. Největším konkurentem na českém i portugalském trhu pro společnost H&M je španělský řetězec Inditex, pod který spadají oděvní značky jako je Zara, Bershka, Oysho, Pull&Bear a dalších 5 značek. Tento řetězec je pro společnost obrovskou konkurencí

v prodejích, počtu prodejen, ale i také v online nakupování. Další velcí konkurenti v tomto odvětví jsou C&A, které se stejně jako H&M Group zaměřuje na udržitelnou módu, polský řetězec Reserved, společnost NEXT. Od roku 2015 je na vzestupu e-commerce, neboli online prodej, kdy se kromě již výše uvedených řetězců přidávají další řetězce, které je možné zakoupit jen online. Mezi takovéto můžeme zařadit e-shop Asos, About You, Zalando a na českém trhu například Zoot nebo Vemzu. Online nakupování bude pravděpodobně i jediné nakupování v budoucnosti. Společnost H&M tak kromě udržování si pozice prodeje v kamenných prodejnách, musí i investovat do rozvoje svého online prodeje, aby i v této sekci prodeje nezůstávala v pozadí.

Metoda 4C popisuje, jak zákazníci, národní specifika, náklady a konkurence mají vliv na strategii podnikání společnosti H&M. Metoda 4C poukazuje, že je velmi výhodné a dobrým krokem, aby aplikovala globální homogenní strategii, protože v regionech nejsou výrazné difference, které by omezovali aplikaci této strategie. Porterův model 5 sil vyobrazuje, která z daných 5 sil má největší sílu ovlivnit společnost. Nejvíce tedy společnosti ovlivňuje konkurence, která svým chováním a strategií nutí i společnost H&M měnit a upravovat své strategie a plány do budoucnosti. Další silou, která má poměrně značný vliv na změnu v odvětví, jsou zákazníci. Ti tento trh ovlivňují svou poptávkou a svými preferencemi. Dodavatelé a substituty tak tento trh skoro vůbec nemají šanci ovlivnit. PEST analýza popisuje politické faktory, které jsou v obou zemích podobné, ekonomické faktory – společnost H&M má v České republice vyšší zisky oproti Portugalsku, to asi může být v důsledku toho, že je v Portugalsku vyšší nezaměstnanost (6,6 % k roku 2018) a v ČR jen 2,2 %. Dalším faktorem jsou sociální faktory – obě země mají obdobný počet obyvatel, průměrný věk těchto obyvatel je také podobný v obou zemích, obě země mají vysokou míru gramotnosti, Čeští maturanti však umí více cizích jazyků, než ti Portugalští. I genderové složení je obdobné v Portugalsku čítá na 100 žen 95 mužů a v Česku na 100 žen je 97 mužů. Poslední faktor v PEST analýze jsou technologické faktory – Portugalsko, co se týče prodeje je otevřenější modernímu způsobu nakupování (např. online nakupování) a v Česku mají zákazníci stále radši klasický způsob nakupování. Češi se také více orientují na ochranu životního prostředí a v Portugalsku tomu nedávají takovou prioritu. Dle žebříčku v internetovém časopise Business Insider je Česká republika na 13. místě v nejnovativnějších zemích v Evropě a Portugalsko je hned na další příčce.

SWOT matice která kromě zmapování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, mapuje také strategie silných a příležitostí, kde společnost může využít vstupu do výroby oděvu a získat tak částečnou kontrolu nad výrobou, kterou doposud nemá, investovat do inovativních technologií, aby vyvíjela udržitelné a recyklovatelné materiály. Strategií slabých stránek a příležitostí ukazuje, že otevřením továren na výrobu oděvů společnost H&M nezíská jen kontrolu nad výrobou, ale také může přímo pozitivně ovlivňovat pracovní podmínky v rozvojových zemích. Strategií silných stránek a hrozeb využíváním inovačních technologií může mít společnost výhodu nad konkurencí a vyrábět tak kvalitnější materiály na oděvy. Strategií slabých stránek a hrozeb umožňuje, aby společnost efektivněji plánovala své zásoby, neboť v minulosti měla nadbytek zásob, než vyžadovala poptávka a společnost tak přišla o zisky. Také vzdělávat své zaměstnance a především dodavatele v rozvojových zemích o udržitelnějším způsobu výroby a férových pracovních podmínkách. Jsou také navrženy možné postupy pro budoucí rozvoj společnosti na českém a portugalském trhu. Jednou z možností je rozšiřovat a zkvalitňovat své služby, zavést v obou zemích věrnostní klub H&M Club, který nabízí pro členy kluby spoustu výhod a na českém a portugalském trhu k roku 2018 stále není zaveden. Dalším směrem, který by společnost H&M neměla zanedbávat je e-commerce, která má obrovský potenciál a je zákazníky žádána.

Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na postavení maloobchodního řetězce H&M na českém a portugalském trhu. V práci byly nejprve vymezeny základní pojmy, které se týkají problematiky obchodu, druhy obchodu, jako je vnitřní, zahraniční, velkoobchod, maloobchod; vymezení pojmu zákazník a spotřebitel, řízení vztahu se zákazníkem, bližší definice maloobchodu s důrazem na konkrétní obchodní řetězec H&M Group, společenská odpovědnost firem, e-commerce a metody hodnocení vnitřního a vnějšího okolí firem.

V praktické části kromě seznámení se s řetězcem v rozmezí historického exkurzu, filozofií firmy, organizační struktury, pracovních podmínek, financování, celkového zisku, postavení společnosti na trhu, míra inflace a nezaměstnanosti v daných státech. Celkové shrnutí faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických v ČR a Portugalsku je provedeno pomocí PEST analýzy. Hodnocení externího okolí společnosti H&M bylo provedeno několika metodami, Současně bylo realizováno zhodnocení silných, slabých stránek společnost, její možnosti a hrozby a to pomocí SWOT matice.

Podstatná část práce je věnována firemní kultuře společnosti, její sociální odpovědnosti a vztah k pracovním podmínkám pracovníků dodavatelů maloobchodního řetězce. Dle finančních ukazatelů a jejich komparace v období rozmezí 10 let byl zmapován současný stav řetězce. Na základě těchto ukazatelů bylo zjištěno, že firma stále operuje s účetním ziskem a její tržby pravidelně rostou. Matice současného postavení řetězce na českém a portugalském trhu byla provedena porovnáním různých ukazatelů na jednotlivých trzích. Tyto komparace ukázaly, jaký vliv na postavení řetězce v dané zemi, má vybraný ukazatel. Bylo zjištěno, že i přestože Portugalsko zažilo velkou ekonomickou krizi v letech 2011 až 2013 v důsledku špatné vlády, velká míra nezaměstnanosti v Portugalsku neměla nijak výrazný dopad na zisky společnosti a naopak tržby stále pomalým tempem rostly. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje postavení řetězce na trhu je konkurence. V obou zemích a zejména v Portugalsku je největším konkurentem pro H&M Group španělská společnost Inditex, pod kterou spadají značky jako je Zara, Bershka či Pull&Bear. Tato společnost konkuruje H&M nejenom šíří a podobností sortimentu, ale i množstvím a umístěním svých kamenných prodejen. Další konkurencí hlavně v oblasti udržitelné módy je společnost C&A, jež se snaží i bojovat za rovné pracovní podmínky a proti dětské práci. Danou problematiku

H&M Group několikrát podcenila, a proto společnost podnikla kroky, které mají za účel přimět dodavatele dodržovat rovné pracovní podmínky pro své zaměstnavatele.

Pro udržení a posílení své pozice na trhu pro společnost je nezbytné neustále zlepšování se, sledování nových trendů v oblasti inovačních technologií a propagování a zavádění metod environmentální politiky do své praxe, ale i měnícího se chování spotřebitelů.

Bakalářská práce naplnila cíle, které byly stanoveny a to zjistit současné postavení maloobchodního řetězce na českém a portugalském trhu a možnosti jejího dalšího rozvoje na základě PEST analýzy, analýzy metodou 4C, Porterovým modelem 5 sil a SWOT matice.

Seznam použité literatury

Citace

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

CIMLER, Petr a Dana ZDRAŽILOVÁ et al. 2007. *Retail Management*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-167-6.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. 2011. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3669-3.

DUNNE, Patrick M., Robert F. LUSCH a James R. CARVER. 2013. *Retailing 8th ed.*, Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1133953807.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. 2013. *Marketingová komunikace*. Praha: Edika, Albatros Media a.s. ISBN 978-80-251-3432.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANATKA, František. 2012. *Organizace a řízení obchodu*. Praha: VSEM. ISBN 978-80-86730-94-3.

JESENSKÝ, Dalimil a kolektiv. 2017. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-27192-67-0.

JHA, Lakshman. 2008. *Customer Relationship Management: A Strategic Approach*. Nové Dillí: Global India Publications Pvt Ltd. ISBN 978-8190721127.

JÍLEK, Josef. 2013. *Finance v globální ekonomice II: Měnová a kurzová politika*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4516-9.

JUREČKA, Václav et al. 2017. *Makroekonomie, 3. aktualizované a rozšířené vydání*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-0251-8.

KALÍNSKÁ, Emilie et al. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3396-8.

KÄRNSTRAND, Moa a ÅKERBLOM, Tobias Andersson. 2016. *Modeslavar: den globala jakten på billigare kläder*. Stockholm: Leopard Förlag. ISBN 978-91-734-3641-0.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-7298-1

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. 2013. *Marketing management -14. vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRAFFT, Manfred a Murali K. MANTRALA. 2009. *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends 2nd ed.* Berlin: Springer Science & Business Media. ISBN 978-3-540-72003-4.

KUBÍK, Josef. 2014. *Trendy Ekonomiky a Managementu*. Brno: University of Technology. ISBN 18028527.

KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3983-0.

LAKE, Laura. 2009. *Consumer Behavior For Dummies*. Wiley Publishing, Inc. ISBN 978-0-470-44983-7.

LEVY, Michael, Barton A. WEITZ a Dhruv GREWAL. 2013. *Retailing Management 9th ed.* Boston: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0078028991.

MALÝ, Josef. 2002. *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky.* Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-320-5.

MINNEY, Safia. 2017. *Slave to Fashion.* Northamptonshire: New Internationalist Publications Ltd. ISBN 9781780263984.

MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Miroslav SEDLÁK. 2015. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod.* Brno. Computer Press. ISBN 978-80-251-4383-4.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ et al. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století.* Praha: Grada, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NEWTON, Robert. 2008. *Úspěšný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2544-4.

PALATKOVÁ, Monika. 2014. *Mezinárodní turismus.* 2. Vydání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4862-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2006. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-717-9367-0.

SUCHÁNEK, Petr. 2012. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. 1. vyd.* Praha: Ekopress ISBN: 978-80-86929-84-2.

SVATOŠ, Miroslav et al. 2009. *Zahraniční obchod teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2708-0.

SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav a kol. 2010. *Základy podnikání.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3339-5

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila et al. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4694-4.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2987-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0285-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-6686-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2049-4.

50 MINUTES.COM. 2015. *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition*. Brusel: Plurilingua Publishing. ISBN 978-28-062-6838-9.

Internetové zdroje:

Business Leaders Forum. 2010. *Co je CSR* [online]. Business Leaders Forum. 2020[cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

Business info. 2019. *Portugalsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. Business info 2019 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/portugalsko-zakladni-charakteristika-teritoria-19421.html#sec2>

Fernando Belinchón, Ruqayyah Moynihan. 2018. *These are the 20 most innovative countries in Europe* [online]. Business Insider 03. 07.2018 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/here-are-the-20-most-innovative-countries-in-europe-2018-7>

CGMA. 2013. *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis*[online]. Chartered Global Management Accountant 11. 06. 2013 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

Clothesource. 2013. *H&M publishes supplier factory list* [online]. Clothesource 2013 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.clothesource.net/hm-publishes-supplier-factory-list/>

Country Economy. 2019. *Unemployment rate 2018 Czech republic* [online]. Country Economy 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/unemployment/czech-republic>

Country Economy. 2019. *Unemployment rate 2018 Portugal* [online]. Country Economy 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://countryeconomy.com/unemployment/portugal>

Česká národní banka. 2019. *Kurzy devizového trhu* [online]. ČNB, 30. 11. 2018 [cit. 2019-02-02-2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=30.11.2018>

ČTK. 2018. *H&M otvírá největší prodejnu v Česku. Nabídne kompletní sortiment i limitované edice* [online]. ČTK, 27. 06. 2018 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/hm-otvira-v-myslbeku-nejvetsi-prodejnu-v-cesku-k-dispozici-m/r~46237e6a7a0311e8a302ac1f6b220ee8/>

EDL, Václav. 2019. *Pest analýza* [online]. Edolo 01. 01. 2019 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

Europa. 2020. *Digital economy and society statistics - households and individuals* [online]. Europa 19. 11. 2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals

Europa. 2020. *Labour productivity per person employed and hour worked* [online]. Europa 03. 02. 2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem160/default/table?lang=en>

Europa. 2018. *Unemployment rate 2007 – 2017* [online]. Europa 05. 06. 2018 [cit. 2019 – 01-20]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Unemployment_rate_2007-2017_\(%25\)_new.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Unemployment_rate_2007-2017_(%25)_new.png)

Europa. 2019. *EU in figures* [online]. Europa. 25. 10. 2019. [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en

EW Moda. 2018. *8 Of The Most Iconic H&M Designer Collaborations* [online]. Expatwoman 20. 11. 2018 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.expatswoman.com/ewmoda/fashion/8-most-iconic-hm-designer-collaborations>

Fashionista. 2016. *H&M Criticized for Employing 14-Year-Old Workers* [online]. Fashionista, 2016 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://fashionista.com/2016/08/hm-factories-myanmar>

Forbes. 2019. *The World's Best Regarded Companies* [online]. Forbes, 18. 08. 2019 [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/lists/best-regarded-companies/#c070e3f124dd>

Global Citizen. 2018. *Hundreds of H&M and Gap Factory Workers Abused Daily, Report Says* [online]. Global Poverty Project 2012 – 2019, 05. 06. 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.globalcitizen.org/en/content/hm-gap-factory-abuse-fast-fashion-workers/>

H&M. 2019. *On the way towards sourcing 100% more sustainable materials* [online]. About H&M 18. 05. 2019 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: <https://about.hm.com/news/general-news-2019/on-the-way-towards-using-100--sustainable-materials.html>
<https://about.hm.com/news/general-news-2019/on-the-way-towards-using-100--sustainable-materials.html>

H&M Group. *Auditors* [online]. H&M Group [cit. 2019-11-23]. Dostupné z: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/auditors.html>

H&M Group. *Auditing committee* [online]. H&M Group [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/auditing-committee.html>

H&M Group. *Corporate Governance* [online]. H&M Group [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/about-corporate-governance.html>

H&M Group. *H&M Group history 1947 – 1959* [online]. H&M Group [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: https://hmgroup.com/about-us/history/the-40_s---50_s.html

H&M Group. *H&M Retail India Corporate Social Responsibility Policy* [online]. H&M Group [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: https://www2.hm.com/en_in/customer-service/legal-and-privacy/corporate-social-responsibility-csr-policy.html

H&M Group. *Info* [online]. H&M Group [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: https://www2.hm.com/en_gb/member/info.html

H&M Group. 2019. *Annual report 2018* [online]. H&M Group 2019 [cit. 10. 01. 2019]. Dostupné z: <https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202018.pdf>

H&M Group. 2019. *About us* [online]. © 2019 H&M Foundation [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://hmfoundation.com/hm-foundation/>

H&M Group. 2019. *Board of directors* [online]. H&M Group 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors.html>

H&M Group. 2019. *Store Locator* [online]. H&M Group 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: https://www2.hm.com/en_us/customer-service/shopping-at-hm/store-locator.html

H&M Group. 2018. *H&M Group Sustainability Report 2017* [online]. H&M Group 2018 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf

H&M Group. 2018. *H&M Group Sustainability Reporting* [online]. About H&M 2018 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainability-reporting.html>

H&M Group. 2013. *H&M Foundation* [online]. H&M Foundation 2013 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://hmfoundation.com/hm-foundation/>

H&M Group. 2004. *Annual report 2003* [online]. H&M Group 2004 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual_Report_2003.pdf

H&M Way En. 2014. *The H&M Way* [online]. H&M 2014 [cit. 2019-11-26]. Dostupné z: https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf

Inditex. 2019. *Inditex around the world* [online]. Inditex 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#country/CZ>

Inflation. 2019. *Historic inflation Czech Republic* [online]. Triami Media BV 2008 – 2018 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.inflation.eu/inflation-rates/czech-republic/historic-inflation/cpi-inflation-czech-republic.aspx>

Inflation. 2019. *Historic inflation Portugal* [online]. Triami Media BV 2008 – 2018 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.inflation.eu/inflation-rates/portugal/historic-inflation/cpi-inflation-portugal.aspx>

Kurzy. 2018. *Průměrný kurz SEK v roce 2018* [online]. Kurzy 2018 [cit. 2019-09-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/SEK-svedska-koruna/2018/>

Managment Mania. 2020. *e-Business* [online]. Management Mania 2011-2020, 09. 03. 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-business>

Managment Mania. 2018. *Zahraniční obchod* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 08. 06. 2018 [cit. 2019-09-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zahranicni-obchod>

- MORGAN, Andrew. *The True Cost* [dokument]. 2015. Dostupné z: <https://www.netflix.com>
- Next. 2019. *Our approach to Corporate Responsibility* [online]. Next PLC 2019 [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://www.nextplc.co.uk/corporate-responsibility>
- Patria. 2018. *Inditex, majitel obchodů s oděvy Zara, mírně zvýšil zisk* [online]. Patria 2018 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4008159/inditex-majitel-obchodu-s-odevy-zara-mirne-zvysil-zisk.html>
- PERTYL, Jan. 2017. *E-commerce* [online]. Marketing Mind, 06. 05. 2017 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/e-commerce/>
- PITEL, Laura. 2016. *Syrian refugee children found working in Next and H&M factories* [online]. Independent, 01. 02. 2016 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/syrian-children-found-working-for-uk-clothing-suppliers-including-next-and-hm-a6845431.html>
- Podnikatel. 2018. *Novinka dorazila i k nám. Nyní můžete prodávat své produkty přímo na Instagramu* [online]. Podnikatel, 14. 05. 2018. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/novinka-dorazila-i-k-nam-nyni-muzete-prodavat-sve-produkty-primo-na-instagramu/>
- Portuguese fashion. 2019. *The Largest Online Portal of Portuguese Fashion and Textile!* [online]. Portuguese fashion 2019 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <http://www.portugueseefashion.net/online-fashion-stores/abercrombie-fitch/390249247>
- POŘÍZEK, Jakub. 2019. *Swot analýza a její využití* [online]. Ecommerce Bridge, 21. 03. 2019 [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>
- PUCK, Lo. 2012. *H&M Targeted for Uzbek Cotton Allegedly Grown with Forced Labor* [online]. CorpWatch Blog, 27. 12. 2012 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://corpwatch.org/article/hm-targeted-uzbek-cotton-allegedly-grown-forced-labor>

Retail-Index. 2019. *Number of retailers per sector and per country* [online]. Retail-Index 2019 [cit. 2019-12-27]. Dostupné z: <https://www.retail-index.com/HOMESEARCH/CalculateNumberofRetailerspercountrysector.aspx>

Reserved. 2019. *About us* [online]. Reserved 2019 [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: <https://www.reserved.com/pt/en/about-us>

Shoptet. 2020. *E-commerce* [online]. Shoptet 2020 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/slovník-pojmu/e-commerce/>

States 101. 2020. *Global Gender Ratios* [online]. States 101 2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.states101.com/gender-ratios/global>

Statista. 2020. *Gross domestic product (GDP) at current market prices of selected European countries in 2018* [online]. Statista 2020 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/685925/gdp-of-european-countries/>

UNIUM. 2011. *Vnitřní obchod* [online]. Unium 2011 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.unium.cz/materialy/0/0/vnitri-obchod-m24530-p1.html>

The Guardian. 2018. *Abus is daily reality for female garment workers for Gap and H&M, says report* [online]. The Guardian, 05. 06. 2018 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jun/05/female-garment-workers-gap-hm-south-asia>

Bibliografie:

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., MACHKOVÁ, H., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.

H&M Group. 2019. *About H&M Group* [online]. H&M Group 2018. Dostupné z: <https://hmgroupp.com/about-us.html>