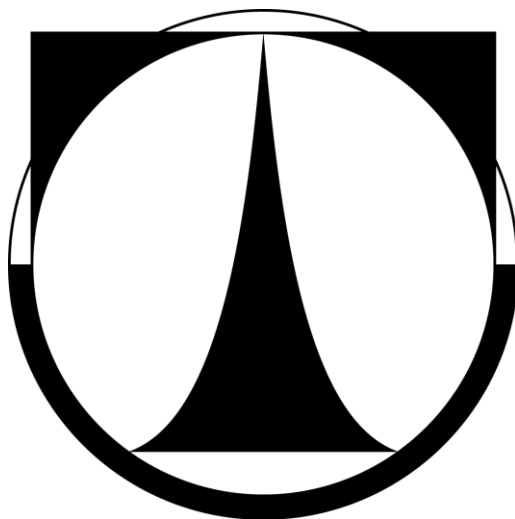


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Lucie Pavlišťíková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza konkurence švédského módního řetězce na českém trhu **Competitive analysis of a Swedish Clothing fashion chain on the Czech market**

DP-EF-KOB-2012-22

Bc. Lucie Pavlišťíková

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Mgr. Radka Mandryszová, Lindex s.r.o.

Počet stran: 92

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 4. května 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. května 2012

Bc. Lucie Pavlišťíková

Anotace

Předmětem této diplomové práce, nesoucí název „Analýza konkurence švédského módního řetězce na českém trhu“, je analýza konkurence společnosti Lindex na českém trhu.

Práce je rozdělena do několika částí, ve kterých má čtenář možnost se blíže seznámit s vývojem společnosti, jejími nabízenými produkty a její odpovědností. Práce také nabízí čtenářům rozbor dvou největších konkurentů, kterými jsou společnosti KappAhl a H&M. V závěru se čtenář dočte o správném servisu, který by měl být poskytován a jak servis poskytovaný zákazníkům reálně probíhá v prodejnách společnosti Lindex. V neposlední řadě se tato práce věnuje podstatnému článku, působícím u společností a zákazníky, a to zaměstnancům.

Hlavním přínosem bylo zjištění, že je zapotřebí se zaměřit na zákaznický servis, který stále nese několik nedostatků, především v komunikaci se zákazníky. Za druhé je důležité si uvědomit i důležitost spokojenosti zaměstnanců, kteří dotvářejí konečný dojem společnosti ve styku se zákazníky.

Klíčová slova

Konkurence, služby zákazníkům, Lindex, KappAhl, H&M, Visual Merchandising, zaměstnanci

Annotation

The subject of this thesis entitled “Competitive analysis of a Swedish Clothing fashion chain on the Czech market” is as stated above the competitor analysis of Lindex company on the Czech market. The thesis is divided into several segments. The reader has a chance to get familiar with the development of the Company, its responsibilities and offered products.

The thesis also offers an analysis of the two largest competitors- KappAhl and H&M. The conclusion tells readers about the proper service that should have been provided and which actually takes place in the Lindex stores. Finally, the thesis deals with a substantial article – an employee who provides contact between the Company and a customer.

The main finding of this paper is that the ultimate need of the Company is relentless focus on customer service, which still bears some shortcomings, especially in communication. Last but not least the importance and satisfaction of company employees has to be taken in consideration, because they create a final impression of good customer service.

Key words

Competition, customer service, Lindex, KappAhl, H&M, Visual Merchandising, staff

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala společnosti Lindex, která mi umožnila nahlédnout do chodu prodejen, společnosti a za poskytnuté informace. Jmenovitě bych chtěla poděkovat Mgr. Radce Mandryszové, HR manažerovi společnosti Lindex, za její ochotu, nápomoc a vstřícný přístup při konzultacích, ale i za komunikaci mezi mnou a zaměstnanci prodejen v České a Slovenské republice. Nesmím zapomenout poděkovat i zaměstnancům, kteří mi byli nápomocni při vyplňování dotazníků.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Ludmile Kučerové, vedoucí mé diplomové práce, za cenné připomínky a odborné rady, bez kterých bych se při zpracování práce neobešla.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	12
ÚVOD	13
1 VÝVOJ ŠVÉDSKÉ MÓDNÍ SPOLEČNOSTI.....	14
1.1 MINULOST	14
1.2 SOUČASNOST	16
1.3 BUDOUCNOST	20
1.4 STOCKMANN.....	20
2 ŠVÉDSKÁ MÓDNÍ ZNAČKA LINDEX.....	23
2.1 MOTTO SPOLEČNOSTI A S TÍM SOUVISEJÍCÍ HODNOTY	23
2.2 PRODUKTY SPOLEČNOSTI.....	24
2.2.1 <i>Dámské oddělení.....</i>	<i>24</i>
2.2.2 <i>Oddělení se spodním prádlem a punčochovým zbožím.....</i>	<i>25</i>
2.2.3 <i>Oddělení s dětskou módou.....</i>	<i>26</i>
2.3 PROGRAMY SPOLEČNOSTI	26
2.3.1 <i>Pink Ribbon</i>	<i>26</i>
2.3.2 <i>Podpora životního prostředí.....</i>	<i>27</i>
2.3.3 <i>Odpovědnost společnosti</i>	<i>28</i>
2.3.4 <i>Hodina Země</i>	<i>28</i>
2.3.5 <i>Ostatní programy.....</i>	<i>29</i>
2.3.6 <i>Návrhy firmě plynoucí od zaměstnanců.....</i>	<i>29</i>
2.4 SWOT ANALÝZA	30
3 PŮSOBNÍ SPOLEČNOSTI NA SVĚTOVÝCH TRZÍCH	33
3.1 LINDEX NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH.....	33
3.2 LINDEX A FRANČÍZA	34
3.2.1 <i>Saúdská Arábie.....</i>	<i>34</i>
3.2.2 <i>Bosna a Hercegovina.....</i>	<i>35</i>
3.2.3 <i>Island.....</i>	<i>35</i>
3.3 MOŽNÉ BUDOUCÍ ZAHRANIČNÍ TRHY	36
3.3.1 <i>Turecko.....</i>	<i>36</i>
3.3.2 <i>Německo a Maďarsko.....</i>	<i>36</i>
4 PŮSOBNÍ SPOLEČNOSTI NA ČESKÉM TRHU	38
4.1 VSTUP NA ČESKÝ TRH	38
4.1.1 <i>Rozmístění obchodů po České republice</i>	<i>38</i>
4.2 OBCHODNÍ CENTRUM FORUM	39
4.2.1 <i>Lindex v OC Forum.....</i>	<i>39</i>
4.2.2 <i>Konkurenční značky v obchodním centru Forum Liberec</i>	<i>42</i>
5 ANALÝZA KONKURENČNÍCH MÓDNÍCH ZNAČEK NA ČESKÉM TRHU.....	44
5.1 DEFINICE KONKURENCE.....	44
5.2 KONKURENČNÍ FIRMY ŠVÉDSKÉHO PŮVODU NA ČESKÉM TRHU.....	46
5.2.1 <i>Hennes & Mauritz</i>	<i>46</i>

5.2.2	<i>KappAhl</i>	52
5.3	PRODUKTY KONKURENČNÍCH ZNAČEK A SPOLEČNOSTI LINDEX	56
5.3.1	„Basic“ zboží.....	57
5.3.2	<i>Organické zboží</i>	60
5.3.3	<i>Zvýhodněný prodej</i>	60
5.3.4	<i>Ostatní produkty</i>	61
5.3.5	<i>Jarní kolekce</i>	63
5.3.6	<i>Ostatní společné rysy švédských konkurenčních společností</i>	66
6	ZÁKAZNÍCI JAKO JEDEN Z HLAVNÍCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	69
6.1	CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE	69
6.1.1	<i>Rozdíl mezi spotřebitelem a zákazníkem</i>	69
6.1.2	<i>Rozdělení zákazníků dle typů</i>	70
6.2	DEMOGRAFIE NAKUPOVÁNÍ	71
6.2.1	<i>Nakupování mužů a žen</i>	71
6.2.2	<i>Rozdíly mužského a ženského nakupování v praxi</i>	72
6.3	SLUŽBY.....	72
6.3.1	<i>Základní a zákaznické služby</i>	73
6.3.2	<i>Péče o zákazníky</i>	74
6.3.3	<i>Informování zákazníků a komunikace v obchodě</i>	79
6.4	VĚRNOST ZÁKAZNÍKŮ	80
6.5	ODCHOD ZÁKAZNÍKŮ	81
6.6	INTERNET A INTERNETOVÝ OBCHOD	83
6.7	ZÁKAZNÍCI A REKLAMA	84
6.8	ZAMĚSTNANCI	85
6.8.1	<i>Organizační struktura prodejny</i>	85
6.8.2	<i>Motivace zaměstnanců a jejich benefity</i>	88
6.8.3	<i>Průzkum spokojenosti zaměstnanců</i>	88
7	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI.....	89
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM BIBLIOGRAFIE	96
	PŘÍLOHA A: ROZDĚLENÍ DÁMSKÉHO ODDĚLENÍ	98
	PŘÍLOHA B: ROZDĚLENÍ SPODNÍHO PRÁDLA	99
	PŘÍLOHA C: ROZDĚLENÍ DĚTSKÉHO ODDĚLENÍ.....	100
	PŘÍLOHA D: HODNOTÍCÍ LIST OBCHODŮ	101
	PŘÍLOHA E: HODNOCENÍ OBCHODŮ OC FORUM LIBEREC V TABULCE.....	103
	PŘÍLOHA F: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI LINDEX	104
	PŘÍLOHA G: VÝSLEDKY PŘILOŽENÉHO DOTAZNÍKU	107

Seznam obrázků

<i>OBR. 1: PŘÍJMY A PROVOZNÍ ZISK VE ČTVRTLETÍCH ZA ROKY 2010 A 2011 V GRAFU</i>	19
<i>OBR. 2: ROZMÍSTĚNÍ DIVIZÍ SPOLEČNOSTI STOCKMANN</i>	22
<i>OBR. 3: ROZMÍSTĚNÍ PRODEJEN LINDEX V ČESKÉ REPUBLICE</i>	39
<i>OBR. 4: ZÁKLADNÍ A ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY</i>	74
<i>OBR. 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA JEDNOTLIVÝCH PRODEJEN</i>	86

Seznam tabulek

TAB. 1: KLÍČOVÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI LINDEX ZA ROKY 2010 A 2011	17
TAB. 2: PODÍL PŘÍJMŮ DLE TRHU ZA ROK 2011.....	18
TAB. 3: PODÍL PŘÍJMŮ DLE SORTIMENTU ZA ROK 2011.....	18
TAB. 4: PŘÍJMY A PROVOZNÍ ZISK V ČTVRTLETÍCH ZA ROKY 2010	19
TAB. 5: PŘÍJMY A PROVOZNÍ ZISK V ČTVRTLETÍCH ZA ROKY 2011	19
TAB. 6: KLÍČOVÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI STOCKMANN	22
TAB. 7: CELKOVÝ POČET OBCHODŮ SPOLEČNOSTI LINDEX.....	34
TAB. 8: MĚSÍČNÍ PLNĚNÍ TRŽEB ZA ROK 2009	40
TAB. 9: PLNĚNÍ TRŽEB ZA ROK 2010	40
TAB. 10: PLNĚNÍ TRŽEB ZA ROK 2011	41
TAB. 11: PLNĚNÍ TRŽEB ZA ROK 2012	41
TAB. 12: ROZMÍSTĚNÍ OBCHODŮ SPOLEČNOSTI H&M V EVROPĚ	49
TAB. 13: KLÍČOVÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI H&M	52
TAB. 14: VÝVOJ TRŽEB ZA ROKY 2007 - 2011	52
TAB. 15: KLÍČOVÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI KAPPAHL	55
TAB. 16: ROZMÍSTĚNÍ OBCHODŮ SPOLEČNOSTÍ PO ČESKÉ REPUBLICE.....	57
TAB. 17: KOLEKCE ZÁKLADNÍCH DÁMSKÝCH PRODUKTŮ.....	58
TAB. 18: KOLEKCE ZÁKLADNÍ DĚTSKÝCH PRODUKTŮ.....	58
TAB. 19: KOLEKCE ZÁKLADNÍHO SPODNÍHO PRÁDLA	59
TAB. 20: KOLEKCE STAHUJÍCÍHO A TVARUJÍCÍHO SPODNÍHO PRÁDLA	60
TAB. 21: JARNÍ A LETNÍ KOLEKCE NADMĚRNÝCH VELIKOSTÍ	62
TAB. 22: KOLEKCE SPODNÍHO PRÁDLA A PLAVEK NADMĚRNÝCH VELIKOSTÍ	62
TAB. 23: PRODUKTY FIX A KAXS A JEJICH CENOVÉ POROVNÁNÍ.....	63
TAB. 24: KOLEKCE JARNÍ A LETNÍ DÁMSKÉ KOLEKCE	64
TAB. 25: JARNÍ A LETNÍ DOPLŇKY.....	65
TAB. 26: KOLEKCE JARNÍHO SPODNÍHO A NOČNÍHO PRÁDLA	66
TAB. 27: JEDNODÍLNÉ A DVOUDÍLNÉ PLAVKY U KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	66

Úvod

Být konkurenceschopnou firmou je v momentálním světě módy důležité, ale na druhou stranu i velmi složité.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo najít způsob, jak zvýšit prodeje a jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti Lindex na českém trhu v tak početné skupině obchodů nabízejících módu.

Toto téma jsem si zvolila, neboť jsem u společnosti zaměstnána již téměř čtyři roky. Zde jsem měla možnost zažít období, kdy společnost slavila úspěch při otevření své první prodejny v Liberci i v době, kdy docházelo k poklesu prodeje. V průběhu mé působnosti ve společnosti jsem měla možnost vidět vývoj firmy i postup společnosti vůči zákazníkům i zaměstnancům. Druhým důvodem volby tohoto tématu je můj zájem o módu a o nabídky různých obchodů, které velmi často porovnávám.

Tato diplomová práce je rozdělena do tří částí.

Několik prvních stran je věnováno společnosti Lindex, především jeho historii. Tyto stránky zobrazují i vývoj společnosti Stockamann, která se stala vlastníkem Lindexu v roce 2007.

Druhá ze tří je část, která je věnována analýze dvou největších konkurentů společnosti Lindex. Těmito konkurenčními společnostmi jsou švédské módní řetězce KappAhl a H&M. Rozbor byl zaměřen na podobné produkty, jarní kolekci a poskytující servis.

V poslední části jsem se orientovala na zákazníky, jim poskytovaný servis a na zaměstnance, kteří jsou součástí obchodu a jsou poslední, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem. Ve své práci jsem se zabývala i spokojeností zaměstnanců pracujících pro Lindex. Pro zkoumání spokojenosti zaměstnanců jsem použila mnou vytvořený dotazník, na který mi odpovědělo několik pracovníků z České a Slovenské republiky.

Při zpracování mé diplomové práce jsem použila odbornou literaturu, internet a informace poskytnuté společností i jejími zaměstnanci.

1 Vývoj švédské módní společnosti

Tato část se bude zaměřovat na historický vývoj společnosti a následnou koupí Lindexu společností Stockmann. Závěr bude právě patřit již zmiňované finské firmě Stockmann Group.

1.1 Minulost

Společnost byla založena roku 1954 dvěma Švédy. Jmenovali se Ingemar Boman a Bengt Rosell. Tito muži ovlivnili život mnoha žen. Právě oni se rozhodli založit v městě Alingsås obchod, jenž pojmenovali Fynd. Obchod nabízel spodní prádlo. Krátce poté společnost začala slavít úspěchy. V brzké době se přejmenovala na Lindex, kdy název více vystihoval podstatu nabízených produktů. Tento název přetrvál až do dnešních dnů. V průběhu padesátých let zaměstnával 6 zaměstnanců a dosahoval obratu 100.000 SEK.[1]

Během šedesátých let bylo oddělení spodního prádla rozšířeno o nabídku dámského oblečení, zejména pak o halenky a svetry. Dochází k otevření dalších obchodů, v tu dobu již pěti. Obrat společnosti tehdy činil 500.000 SEK. V téže době byl otevřen první obchod mimo mateřské Švédsko - v Norsku. Otevření mělo velký úspěch a společnost Lindex se stala jedním z hlavních oděvních řetězců v zemi. [1]

Během sedmdesátých let pokračuje expanze společnosti Lindex ve Švédsku a rovněž v Norsku. Společnost Lindex se stává známá díky sukním a kalhotám. U kalhot, to jsou především džíny, které „přišly ve velkém“. Dochází k velkým změnám, které se týkají nákupních procedur především řízení nákupů. Jako příklad můžeme uvést, že téměř celá textilní výroba se přesunula do zahraničí. V této době dosahoval obrat společnosti 28 miliónů SEK a byl generován z 27 obchodů.

Osmdesátá léta byla ve znamení významných změn. Expanze dosahuje skvělých výsledků. Během roku 1987 byl v průměru otevřen obchod každý druhý týden. Probíhá testování trhů v zemích, jako je Dánsko, Velká Británie či Finsko. V tomto období dochází k rozšíření nabízených výrobků společnosti. Lindex začíná s prodejem dětského oblečení, což se ukáže jako velmi úspěšné. Koncem osmdesátých let se Lindex zaměřuje na trh Švédska, Norska a Finska. Obrat činí 2,2 miliard SEK a počet obchodů čítá již 227. [1]

V roce 1993 otvírá Lindex první zastoupení v Hong Kongu. Společnost se také začala zabývat větší kontrolou svých dodavatelů, aby neporušovali pravidla zaměstnávání nezletilých. Nároky na dodavatele rostly, firma proto vypracovala kodex pro všechny své dodavatele. Během devadesátých let se společnost začala zabývat ekologií, respektive otázkami, které se týkají životního prostředí. V roce 1995 připravil Lindex pro své věrné zákazníky klub, tzv. „Lindex Club“. Na konci devadesátých let přichází Lindex s novou značkou – „FIX“. Tato značka neboli ochranná známka nabízí velmi kvalitní barevné dětské oblečení. Počet obchodů je nyní 298 a obrat činí 3, 6 miliard SEK. [1]

Významnou etapou pro Lindex je vstup do 21. století. Společnost Lindex začíná expandovat do střední Evropy, dochází k otevření obchodů v pobaltských státech, v Polsku a také i České republice.

Vývoj módy ve Švédsku je silně ovlivněn modelkou Emmou Wiklund.

V roce 2007 zahájila společnost v mateřském Švédsku prodej prostřednictvím internetu. Na podzim roku 2008 je společnost Index koupena jinou společností, společností Stockmann. Ta v té době vlastní 331 obchodů v evropských severských zemích a baltských republikách. Společnost Stockmann v tu dobu plánuje expandovat se značkou Lindex na ruský trh. Společnost Lindex díky tomu roku 2008 otvírá svůj první obchod v St. Petersburgu. Společnost také začíná pomocí franšízy expandovat na trhy východní Evropy. Následně roku 2009 Lindex umožnil i dánským ženám nakupovat prostřednictvím internetu. Tentýž rok na podzim společnost Lindex obdržela cenu „Módní řetězec roku“ a také cenu za design konceptu, neboli „Nejlepší návrh konceptu roku“. Tento rok je sedmým rokem, kdy je společnost hlavním partnerem kampaně na výzkum rakoviny prsu, tzv. Pink Ribbon Campaign. Tehdy Emma Wiklund pracuje na návrhu „Pink Collection Emma Wiklund“. Později na podzim přichází první externí návrhář, který pro společnost Lindex navrhuje jejich vlastní kolekci a to pod názvem „Affordable Luxury“. [1]

Rok 2009 byl pro společnost velmi významný, neboť vstupuje na slovenský trh. Zde otvírá svůj první prodejnu. K otevření obchodu dochází i v hlavním městě Ruska, v Moskvě. Dochází také k otevření dalších poboček v Saudské Arábii, kde na základě povolení otvírá deset obchodů. [1]

V roce 2010 došlo k otevření několika strategických obchodů, příkladem můžeme zmínit Prahu a Bratislavu. Společnost Lindex využila možnost vstoupit na trh Spojených

arabských emirátů, Bosny a Hercegoviny, na který vstoupila jako franšíza. V tomto roce společnost spouští internetový obchod pro finský trh. Tento rok je i rokem, ve kterém Lindex poprvé spolupracuje s mezinárodním návrhářem – Narcisem Rodriguezem. Tento významný návrhář pro společnost Lindex navrhl exkluzivní kolekci, jejíž prodej přispíval na výzkum rakoviny prsu. [1]

Distribuční centra společnosti se nacházejí v Gothenburgu ve Švédsku a v Praze v České republice. Právě v České republice zahájilo svoji činnost v prosinci 2010. Společnost Lindex má výrobní kanceláře v Číně, Hong Kongu, Indii, Bangladéši, Pákistánu, ale nevlastní ani jednu výrobní halu. Spolupracuje s odlišnými dodavateli, jichž je okolo 250 a vlastní přes 400 výrobních továren. Dodavatelé jsou převážně z asijského kontinentu. V Turecku a Itálii se vyrábí především punčochové zboží. Dodavatelé jsou vázáni kodexem chování k zaměstnancům.

1.2 Současnost

Jako současnost je zvolen rok 2011.

V současné době je společnost Lindex jedním z vedoucích módních řetězců v severní Evropě, vlastní okolo 430 obchodů a obrat činí 5 miliard SEK. Nabízí módní design, který je inspirující a s velkým smyslem pro módu.

Rok 2011 byl rokem, kdy společnost rozšiřovala své působení v České republice, v Polsku i Slovensku. Byl to rok plný změn. Kolekce jaro-léto byla vytvořena podle návrhů slavné stylistky slavných Rachel Zoe. V roce 2011 vznikl nový komunikační koncept nazvaný „Get the Look“, který během vánoční kampaně pozměnil svůj název na „Got the Look“. Koncept odstartoval podzimní kampaní, kterou reprezentovala slavná hollywoodská herečka Reese Witherspoon. Kampaň měla velký úspěch. Reese představila oblečení ve venkovském americkém stylu. Koncept s sebou přinesl jinou prezentaci zboží a nový přístup k zákazníkům. Zákazníkům se nově nabízí různé kombinace, které se skládají ze základních kousků. Nový koncept ukazuje, jak vhodně kombinovat oblečení.

V lednu 2011 společnost rozšířila internetový obchod již pro zákazníky dvaceti sedmi zemí Evropské unie. Jednalo se o velmi dobrý krok, který následoval několik let po spuštění online obchodu ve Švédsku, Dánsku a Finsku. O tři měsíce později dochází ke spuštění internetového obchodu i v Norsku. Během roku Lindex pokračuje svojí expanzivní

činností. V březnu otvírá svůj první obchod v Polsku, kde jsou do konce roku otevřeny celkem čtyři nové prodejny. V listopadu 2011 společnost otevřela stěžejní obchod v ulici Karl Johan v Oslu, kde byl poprvé představen již zmiňovaný nový prodejní koncept [1].

Během roku se měnila nejen nabídka sortimentu, ale i jeho dodávaný objem a ceny. Dříve byly ceny ve většině případů určeny na hranici stokorun (např.: 99 Kč, 199 Kč, 499 Kč, 999 Kč, 1299 Kč, atd.) nebo tu byly ceny jako 49 Kč, 79 Kč, 149 Kč, atd. Nyní v obchodě na etiketách máme možnost objevit ceny, jako jsou například 229 Kč, 279 Kč, 549 Kč.

Rok 2011, představoval dvanáct měsíců plných nástrah v podobě konkurence, která se snažila vyrovnat s problémy po svém, ale i o rok, jenž přinesl mnoho pozitivního v podobě on-line obchodu, otevření několika nových obchodů, nového konceptu Get the Look. A i přes situaci na trhu společnost Lindex dokázala navýšit tržby o 3,4 % v místních měnách. Ve srovnatelných prodejnách vzrostly tržby o 0,3 %. Jedinou výjimkou bylo Švédsko, kde nárůst činil 5,8 %. Na všech trzích, kde společnost Lindex operuje, využila možnosti a získala větší podíl na trhu.

V roce 2011 společnost Lindex otevřela celkem sedmnáct prodejen, jedna v České republice a Norsku, dvě ve Švédsku, Litvě, Finsku, čtyři v Polsku a šest v Rusku. Dále byl zahájen prodej v 8 prodejnách pomocí frančizové dohody. Jednalo se o prodejny v Saudské Arábii, Spojených arabských emirátech, Bosně a Hercegovině a Islandu. Celkem má společnost nyní otevřeno 446 prodejen ve 14 zemích. Behem roku došlo v důsledku nezájmu zákazníků k uzavření 7 prodejen. V následující tabulce jsou uvedeny údaje týkající se roku 2010 a 2011. Z tabulky Tab. 1 je zřejmé, že během roku dochází k meziročnímu poklesu provozního zisku. Mezi hlavní důvody patří pokles marže a také vyšší náklady spojené s expanzí.

Tab. 1: Klíčové údaje společnosti Lindex za roky 2010 a 2011

Klíčové údaje společnosti Lindex

Údaje	2011	2010	Změna (%)
Příjmy (mil. EUR)	624,1	578,8	8,0
Provozní zisk (mil. EUR)	41,2	54,8	-25,0
Podíl na příjmech skupiny (%)	31,1	28,9	
Návratnost kapitálu (%)	5,7	6,3	
Investovaný kapitál (mil. EUR)	937,8	867,6	8,0

Investice (mil. EUR)	23,7	28,2	-16,0
Počet zaměstnanců	4 653,0	4 709,0	- 1,0
Počet obchodů vč. frančizy	446,0	428,0	4,0

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (vlastní zpracování)

Pomocí následující tabulky Tab. 2 je možné vidět příjmy společnosti rozdělené dle států.

Tab. 2: Podíl příjmů dle trhu za rok 2011

Podíl příjmů dle trhu za rok 2011
(%)

Země	Podíl
Švédsko a Norsko	82
Finsko	11
Baltské země a střední Evropa	5
Rusko	2

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (vlastní zpracování)

Pomocí následující tabulky Tab. 3 je možné vidět příjmy společnosti rozdělené dle nabízeného sortimentu.

Tab. 3: Podíl příjmů dle sortimentu za rok 2011

Podíl příjmů dle sortimentu za rok 2011
(%)

Sortiment (Zboží)	Podíl
Dámský sortiment	66
Dětský sortiment	30
Kosmetika	7

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (vlastní zpracování)

V následujících dvou tabulkách Tab. 4 a Tab. 5 je možné vidět, jak si společnost vedla v roce 2010 a 2011 v jednotlivých čtvrtletích a pro lepší vizualizaci je pod tabulkami graf, který celý tento vývoj zobrazuje.

Tab. 4: Příjmy a provozní zisk v čtvrtletích za roky 2010

Příjmy a provozní zisk v čtvrtletích za roky 2010

(mil. EUR)

Údaje	1/2010	2/2010	3/2010	4/2010
Příjmy	115,7	148,1	149,9	165,6
Provozní zisk	2,1	19,5	16,2	17,1

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (vlastní zpracování)

Tab. 5: Příjmy a provozní zisk v čtvrtletích za roky 2011

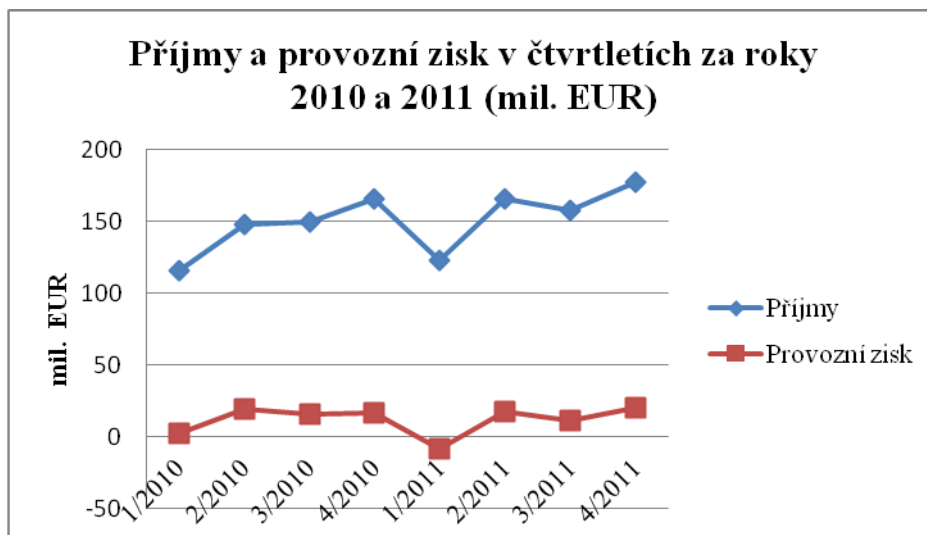
Příjmy a provozní zisk v čtvrtletích za roky 2011

(mil. EUR)

Údaje	1/2011	2/2011	3/2011	4/2011
Příjmy	123,3	165,6	157,8	177,4
Provozní zisk	- 7,9	17,3	11,4	20,4

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (vlastní zpracování).

Následující obrázek Obr.1 prezentuje výše uvedené tabulky Tab. 4 a Tab. 5.



Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (zpracování vlastní)

Obr. 1: Příjmy a provozní zisk ve čtvrtletích za roky 2010 a 2011 v grafu

1.3 Budoucnost

Rok 2012 bude rokem, který rozhodne o budoucnosti společnosti Lindex a jejím působení na českém a polském trhu. V tomto roce bude docházet k mnoha změnám, jako jsou nové koncepty, bonusové programy pro věrné zákazníky, přístup k zákazníkům aj.

Rok 2012 přinese ještě více novinek než rok předcházející. Jedním z nich bude nová kolekce oblečení, která bude velmi zajímavá a přitažlivá. V České republice dojde k propojení prodejen pomocí nových dotykových pokladen, které jsou schopny vyhledat zákazníkem chtěné zboží i v jiné prodejně, což sníží skladové zásoby v prodejnách a zároveň poskytne lepší servis zákazníkovi. Společnost si pro rok 2012 stanovila čtyři cíle, které jsou krokem k úspěchu. Prvním z nich je poskytnout zákazníkům módní trendy, dále expanze na nové trhy, snížení zásob zboží na skladech, zlepšení poskytovaných služeb zákazníkům a navýšení prodeje.

Co by měla společnost Lindex dělat, aby se stala silným mezinárodním hráčem, který bude pro ostatní podniky v oboru silným konkurentem? Jedním ze základů úspěchu v tomto odvětví je vytvořit si silné postavení a identitu, jít stále dál za cílem, kterého společnost chce dosáhnout, vytvořit příjemné prostředí pro zákazníky, nabídnout jim servis, který bude poskytovat pouze společnost Lindex.

Během roku plánuje společnosti otevřít 15 až 20 nových prodejen. Tímto krokem se společnost pomalu připravuje a blíží k vstupu na Regent Street a tím i k vyplnění přání firmy expandovat v roce 2014 do metropolí módy.

1.4 Stockmann

Z oficiálních webových stránek [2] a výroční zprávy [3] je možné se dozvědět, že společnost Stockmann byla oficiálně založena v roce 1862. Jedná se o finskou akciovou společnost. Společnost Stockmann sestává ze tří divizí. Jednou z těchto divizí je společnost Index. Dále pak divize Department Store a společnost Seppälä.

Společnost Seppälä se zabývá prodejem dětského, dámského a pánského oblečení, ale také nabízí svým zákazníkům doplňky, obuv a kosmetiku za výhodnou cenu. Jedná se o rodinný podnik, založený v roce 1930. Nyní je Seppälä největší finský a estonský módní řetězec, který vlastní 226 prodejen v 6 státech a internetový obchod ve Finsku. Celkový příjem společnosti Seppälä za rok 2011 je ve výši 143,8 miliónů eur.

Letos společnost oslavila 150 let od jejího založení, proto by bylo hezké si připomenout její významná data. Prvním důležitým datem je rok 1850, kdy G. F. Stockmann přichází do Finska

a začne pracovat ve společnosti Nuutajärvi Glassworks. O devět let později se přestěhoval do Helsinek, kde pracoval jako manažer pro danou firmu. V roce 1892 získává kontrolu nad tímto obchodem, čímž vzniká společnost Stockmann. 1902 se ze společnosti vlastněnou jedním mužem stala společnost s ručením omezením G. F. Stockmann Aktiebolag, kterou vlastní G. F. Stockmann a synové. Roku 1942 se ze společnosti s ručením omezením stává akciová společnost. V roce 1985 získává společnost Stockmann firmu Hobby Hall. Hobby Hall je zásilková společnost, která byla založena roku 1960 ve Finsku pod jménem Concert Hall Society. Nyní se jedná o největší finskou a estonskou zásilkovou společnost. V roce 1988 získává též společnost Seppälä. O několik let později, v roce 1996, dochází k expanzi na ruský trh. Tamní vstup je velmi úspěšný. Expanze divize Store Department probíhá od roku 1992 až do současnosti. Pro společnost Lindex je důležitý rok 2007, kdy si jí kupuje společnost Stockmann.[3]

Z výroční zprávy 2010 je možné vyčíst některé číselné údaje, jako jsou celkové příjmy za rok 2010, které činily necelých 1. 822 miliónů eur. Společnost má kolem 45.000 akcionářů. [3]

Začátkem tohoto roku společnost zveřejnila výroční zprávu popisující rok 2011, ve které se objevuje několik podstatných čísel. Jedním z těchto čísel je celkový příjem neboli příjmy za všechny divize předcházejícího roku, které činily 2.005,3 milionu eur. Začátkem roku 2011 byl velmi prodělečný. Příjmy nedokázaly převýšit náklady týkající se expanze. Situace se změnila až ke konci roku, kdy ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011, byl provozní zisk vyšší než zisk v roce 2010. V roce 2011 celkový provozní zisk činil 70,1 miliónů eur, což bylo o 18, 7 miliónů eur méně než rok předcházející. Mezi další patří číslo 16, které vyjadřuje počet obchodních domů, dále 700 prodejen v 15 zemích. Společnost zaměstnává 16 tisíc lidí. Tento rok vzrostl také počet akcionářů z 44.596 na 56.116. Na konci roku 2011 zaměstnávala společnost Stockmann 15.960 zaměstnanců. Z toho 7.237 ve Finsku, oproti roku 2010, kdy čítal počet zaměstnanců 16.184. Veškeré číselné i nečíselné údaje jsou porovnávány s rokem 2010. [4]

Pro lepší vizualizaci číselných údajů následuje tabulka Tab. 6.

Tab. 6: Klíčové údaje společnosti Stockmann

Klíčové údaje společnosti Stockmann

Údaje	2011	2010	2009	2008	2007
Celkové příjmy (mil. EUR)	2 005,3	1 821,9	1 698,5	1 878,7	1 398,2
Provozní zisk (mil. EUR)	70,1	88,8	85,1	121,1	125,2
Zisk před zdaněním (mil. EUR)	35,7	74,2	61,1	71,7	119,4
Počet zaměstnanců	15 960,0	16 184,0	14 836,0	15 737,0	16 487,0

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann (vlastní zpracování)

Společnost Lindex se podílí 53 % na celkovém provozním zisku, 45 % patří divizi Department Store a 2 % společnosti Seppälä.

Na níže zobrazeném obrázku Obr. 2 je možné vidět, kde jsou umístěny prodejny společností Lindex a Seppälä i divize Department Store.

<p>1. FINLAND</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 department stores • 7 Academic Bookstores • 56 Lindex stores • 138 Seppälä stores • Hobby Hall mail order sales, 1 store • 13 Stockmann Beauty stores • 4 Zara stores • 1 outlet store 	<p>5. ESTONIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 department store • 7 Lindex stores • 20 Seppälä stores • 1 outlet store 	<p>11. UKRAINE</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Seppälä stores
<p>2. SWEDEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • 208 Lindex stores 	<p>6. LATVIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 department store • 7 Lindex stores • 11 Seppälä stores 	<p>12. ICELAND</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Lindex franchising store
<p>3. NORWAY</p> <ul style="list-style-type: none"> • 97 Lindex stores 	<p>7. LITHUANIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 Lindex stores • 10 Seppälä stores 	<p>13. BOSNIA AND HERZEGOVINA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Lindex franchising stores
<p>4. RUSSIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 department stores, 1 shopping centre • 17 Lindex stores • 48 Seppälä stores • 18 Bestseller stores • 1 concept store • 1 outlet store 	<p>8. POLAND</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 Lindex stores 	<p>14. SAUDI ARABIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 Lindex franchising stores
	<p>9. CZECH REPUBLIC</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13 Lindex stores 	<p>15. UNITED ARAB EMIRATES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Lindex franchising stores
	<p>10. SLOVAKIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 Lindex stores 	<p>ONLINE STORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lindex (EU countries and Norway) • Stockmann, Hobby Hall, Academic Bookstore and Seppälä (Finland)
		<p>PURCHASING OFFICES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bangladesh, India, China, Pakistan and Turkey

Zdroj: Annual Report 2011 společnosti Stockmann

Obr. 2: Rozmístění divizí společnosti Stockmann

2 Švédská módní značka Lindex

Tato kapitola bude popisovat společnost zevnitř. V první části se bude zaměřovat na hodnoty a motto společnosti, dále pak produkty, které společnost nabízí svým zákazníkům. V této kapitole nesmí chybět ani chování společnosti, její programy i projekty.

2.1 Motto společnosti a s tím související hodnoty

Mise nebo také motto společnosti je: „*Fashion is Fun*“. Tímto mottem se řídí všechny obchody společnosti. Motto managementu v České republice zní: „*Fashion must be fun*“.

Hodnoty všeobecně lze definovat z různých hledisek. Pojem hodnota si je možné vyjádřit z ekonomického, filozofického a etického hlediska.

Z pohledu společnosti je možné chápat hodnoty jako pravidla chování pro zaměstnance, které jsou v souladu s posláním firmy. Hodnoty říkají, co firma od zaměstnance očekává. Hodnotami firma vyjadřuje, co pokládá za nejpodstatnější a určuje jimi, co je dobře a co naopak špatně.

Hodnoty s sebou nesou určité postoje. Postoje, se kterými se je možné setkat při výkladu hodnot, jsou uznání, respektování a rozvíjení.

Michael Armstrong tvrdí, že hodnoty se uskutečňují na základě nepsaných pravidel neboli norem a lidských výtvorů.[5 s. 260]

Michael Armstrong definoval normy jako nepsaná pravidla, které navádějí ke správnému chování. Tyto normy dávají lidem takový návod k použití, ve kterém je obsaženo, jak se chovat, co říkat, co dělat v různých situacích, o čem mají být přesvědčeni a jak se mají oblékat. Tyto normy by neměly být v písemné podobě, pokud jsou písemné, nejedná se už o normy, ale o směrnice.[5 s. 261]

Hodnoty společnosti Lindex:

- 1) Inspirujeme našeho zákazníka
- 2) Věříme ve vytrvalost
- 3) Máme vítězný postoj
- 4) Jsme poháněni ziskem

5) Jsme nadšení a angažovaní

Výklad těchto hodnot může být chápán různými způsoby, proto i zaměstnanci mohou mít odlišné postoje. Aby nedocházelo k spornému pojetí, společnost pravidelně vysvětluje svým zaměstnancům výklad a význam hodnot, kterými je třeba se řídit. Společnost velmi dbá na dodržování těchto hodnot.

Pomocí dotazníků, které jsou v příloze (Příloha F), se podařilo zjistit, která z hodnot je vnímána jako nejsilnější. Nejčastěji se objevovala hodnota, která stojí jako čtvrtá v pořadí, což je: „*Jsme poháněni ziskem*“, ale na druhou stranu zaměstnanci zmínili všechny výše uvedené hodnoty, ani jednu nevynechali. U zaměstnanců pracujících na pozici „Visual Merchandiser“ se objevovala nejčastěji hodnota: „*Inspirujeme našeho zákazníka*“.

2.2 Produkty společnosti

Produkty, které společnost Lindex nabízí, je možné rozdělit do tří linií. První linií je dámské oblečení, druhá linie spodní prádlo a k třetí linii patří dětské oblečení. V některých obchodech společnosti prodává kosmetiku. Obchody České republiky, ve které tento druh produktu nabízí, jsou prodejny Chodov, Praha a obchodní centrum Futurum, Ostrava.

2.2.1 Dámské oddělení

Dámské oddělení nabízí dva základní styly. V jedné části oddělení mohou ženy najít všední módu určenou pro každodenní nošení, druhá část má elegantní a slavnostnější nádechy. Toto oddělení nabízí i produkty, které by měly být součástí šatníku každé ženy, jako jsou bavlněná trička či tílka, džíny ve třech základních střizích. V dámském oddělení je i oddělení s oblečením nabízené pod ochrannou známku společnosti Lindex „Generous“, která je určena pro ženy, vyžadujících oblečení větších velikostí. Oblečení této značky se vyrábí ve velikostech od 44 do velikosti 52. I u této značky naleznou ženy trendové oblečení.

V tomto oddělení se nachází i nový styl oblečení, který je novinkou roku 2012. Tato kolekce je určena pro mladé ženy. Oblečení a doplňky budou prodávány pod ochrannou známkou „Holly&Whyte“.

2.2.2 Oddělení se spodním prádlem a punčochovým zbožím

Druhou linií je spodní prádlo, skládající se ze dvou základní kategorií. Za první kategorií je možné označit kolekci základního spodního prádla „Core“, ve které je spodní prádlo hladké bez krajk nebo jen s minimálním zdobením, spodní prádlo několika různých střihů a tvarů a základních barev. Jedná se o spodní prádlo, která má vyjadřovat funkčnost, střihy jsou ženské a nadčasové. Spodní prádlo také nabízí velmi oblíbené tvarující spodní prádlo.

Druhou kategorií je spodní prádlo plné barev a různých střihů. Tato kategorie obsahuje několik dalších řad spodního prádla. Jednou z nich, je tzv. „Ella M“ která představuje luxus v kombinaci s vysokou kvalitou a designem. Kolekce nabízí smyslné spodní prádlo s bohatým smyslem pro módu. Zahrnuje spodní prádlo se smyslem pro módu a živočišnost. Další řadou, kterou Lindex nabízí je „So.U“. Tato řada je určena pro mladé ženy a dospívající dívky, které mají rády barvy a nižší cenu. Dále je zde řada spodního prádla, která se nazývá Lindex. Spodní prádlo Lindex skrývá jednoduchost, nápaditost, barevnosti, různé střihy. Svým zákazníkům nabízí kvalitní trendové spodní prádlo za nízkou cenu. V neposlední řadě zde objeví spodní prádlo i ty mladé dívky tzv. „Girly“ a taky spodní prádlo s většími košíčky a obvody, „Generous“.

V této části obchodu je rovněž nabízena kolekce vytvořená zvláště pro okamžiky pohody, relaxace a spánku. Tato kolekce obsahuje pyžama, noční košile, župany a v neposlední řadě i sety pro odpočinek či jógu.

V linii spodního prádla jsou prodávány i různé doplňky, které s touto linií souvisí, jako jsou výměnná či gelová ramínka, speciální síťky na praní, gelové vložky a náhradní prsní implantáty do podprsenek, kryty bradavek, vonné sáčky do prádla a jiné. Linie spodního prádla v sobě zahrnuje i punčochové zboží, které je jednou s nejsilnějších stránek společnosti spolu se spodním prádlem. Společnost Lindex nabízí trendové punčochové zboží, jako jsou punčocháče či legíny v různých barevných tónech, tak zde je možné objevit i klasické barvy, hodící se na každodenní nošení. Společnost vyrábí i kolekci punčocháčů a punčoch, které vytvarují postavu, punčochové zboží napomáhající cirkulaci krve. Lindex je schopen nabídnout punčochové zboží i pro ty nejnáročnější zákaznice.

2.2.3 Oddělení s dětskou módou

Poslední linie je věnována dětem. Společnosti Lindex nabízí módu zamlouvající se dětem i jejich rodičům, nabízí inspiraci, funkční oblečení, ale především vysokou kvalitu. Dětské oddělení nabízí oblečení pro volný čas, školní dny, ale i oblečení pro zvláštní příležitosti. Dětská část obchodu je určena pro ty nejmenší až pro teenagery.

V dětském oddělení je možné zpozorovat i několik ochranných značek společnosti Lindex. Jednou z firemních značek je „FIX“, která se vyskytuje téměř ve všech odděleních. Dále pak značky „Hello Baby“, která je určena pro nejmenší. Tato kolekce nabízí oblečení ve velikostech 44 až 68. Druhou velmi oblíbenou značkou u zákazníků, je ochranná značka „Bamse“. Takto značené zboží je určené pro nejmenší a menší děti.

Společnost Lindex nabízí kolekci dětských džínů značky „Dietroit“, která se vyrábí od velikosti 86 až 170. Lindex může také nabídnout velmi kvalitní bundy a svrchní kalhoty, které jsou vyrobeny z kvalitního a příjemného materiálu, jenž je odolný proti větru, dešti a špině. Svrchní oblečení je prodáváno buď pod firemní značkou „FIX“, nebo „Outwear“. Celé dětské oddělení nabízí oblečení pro chvíle odpočinku, spodní prádlo, punčochové zboží, ponožky.

Pro lepší vizualizaci produktů společnosti jsou v přílohách A, B a C připraveny obrázky s produkty.

2.3 Programy společnosti

Společnost je zapojena do několika programů, které pomáhají přírodě, lidem či dětem. Proto tyto programy lze považovat za charitativní.

2.3.1 Pink Ribbon

Jedním z nich je tzv. Pink Ribbon, také Pink Collection Campaning. Jedná se o každoroční kampaň, jejíž část utržených finančních prostředků je určena na výzkum rakoviny prsu. Každý rok společnost nabízí kolekci oblečení a doplňků, z které část výtěžku věnuje na výzkum rakoviny prsu. Tyto prostředky předávají společnosti The Swedish Cancer Society's, kde je Lindex jedním z hlavních sponzorů. Nejvíce přispívajícím národem jsou Švédové, kteří si kupují nejvíce kampaňových výrobků. Výtěžek je 10 % z prodejní ceny.

Každým rokem je vybrán jiný návrhář, který kolekci připraví. V roce 2009 se stala návrhářkou Pink Collection, Emma Wiklund, která do své kolekce zařadila šaty, blůzy a doplňky v barevných kombinacích šedivé, starorůžové a púlnoční modré. V tomto roce bylo celkem vybráno 4,6 miliónů SEK, z toho 2,5 miliónů bylo získáno díky obyvatelům Švédska.

O rok později společnost navazuje spolupráci s velmi slavným americkým návrhářem Narciešem Rodriguezem, který vytvoří kampaň skládající se z 15 kousků, mezi které patřily šaty, topy, kalhoty či blůzy. Kolekce se vyznačovala především asymetrickými stříhy. Výtěžek z této kolekce činil 7,2 milióny SEK, kde 3,8 miliónu plynulo od švédského obyvatelstva.

V roce 2011 společnost pomocí svých návrhářů vytvořila náramek pro každoroční kampaň. Tento náramek byl vyroben z pravé růžové kůže, nápisem z rubu a kovovou sponou. Tato kampaň probíhala pouze několik dní. Na rozdíl od předcházejících kampaní probíhala pouze ve Švédsku, Norsku a Finsku a pak pouze na internetovém obchodě. Tato kampaň přinesla výtěžek ve výši 8,3 miliónů SEK a více než polovinu, to je 4,3 miliónů, přispěli obyvatelé Švédska.

Z obdržených dotazníků je možné vyčíst, že s tímto projektem souhlasí 53 respondentů z 54.

2.3.2 Podpora životního prostředí

Jednou z dalších odpovědností, kterou společnost nese, je podpora ochrany životního prostředí. Jedním z kroků, které společnost činí, je výroba oblečení z recyklovatelných materiálů a jiných alternativních vláken, které snižují dopad na životní prostředí. Tyto materiály používá společnost od roku 2007. Strategií společnosti je zvýšení celkového podílu produktů, které budou vyrobeny celé či z části z recyklovatelných materiálů. Nyní je 6 % oděvů vyrobeno z recyklovatelného materiálu, především s podílem organické bavlny. Společnost je ráda, že může svým zákazníkům nabídnout módu, která se vyrábí z těchto materiálů. Jedná se o proces, který se může stále vylepšovat. Momentálně ve všechny oddělení nabízí produkty, které se vyrábí z těchto materiálů.

2.3.3 Odpovědnost společnosti

Společnosti plně nese odpovědnost za své podnikání, a tím i dopady na životní prostředí. Společnost se, v rámci ochrany životního prostředí, zaměřuje na ekologickou výrobu, na snížení objemu odpadu, efektivní energetickou spotřebu, environmentálně upravené obaly a zadávání veřejných zakázek a v oblasti dopravy snížit produkci CO₂, použít co nejšetrnější dopravu k životnímu prostředí. Společnost má pět různých oblastí, na které se soustředí. Jedním z nich je zlepšení pracovních podmínek u dodavatelů společnosti, následujícím jsou zlepšování pracovního prostředí ve společnosti, životní prostředí, etické problémy, postoj k lidským právům. Společnost je zapojena i do boje proti korupci.

Společnost nese odpovědnost za své produkty. Veškeré výrobky musí být bezpečné, mít vysokou kvalitu, neobsahovat žádné nebezpečné chemikálie, musí být nezávadné k životnímu prostředí. Bere v úvahu i práva zvířat a lidí. Každý zákazník společnosti si při nakupování produktů musí být tímto jistý. Všichni dodavatelé firmy podepsali dohodu, která se zaměřuje na požadavky týkající se kvality. V různých zemích jsou odlišné požadavky, společnost vyžaduje tu nejpřísnější kontrolu, a proto provádí různé testy. Testy jsou prováděny nejen u konečného výrobku, ale i během celé výroby. Testy, které společnost provádí, jsou chemické či bezpečnostní. Testy probíhají nejen ve vlastních laboratořích, ale i v nezávislých laboratořích. Příkladem jsou testy omyvatelnosti, srážení, zapouštění barev. Pomocí visaček upozorňuje zákazníky na možnost obarvení těla či nábytku. Dále je prováděno testování na žmolky, nikl u doplňků, hořlavost, ale i testování bělení, slunečního záření, slané vody či chlóru.

2.3.4 Hodina Země

Lindex se letos, jako každý rok, zapojil do kampaně s názvem Hodina Země. To obnáší skutečnost, kdy 31. března, od 20:30 do 21:30, zhasla nepodstatná světla (ve výloze, logo, vedlejší světla na prodejně, světla v zázemí, kanceláři). Jedná se o každoroční celosvětovou kampaň, kde dochází k propojení jednotlivců, firem a měst, kteří si váží životního prostředí a chtějí ho ušetřit. Letos již bude 6. ročník této události. Akce se koná pod patronátem Světového fondu na ochranu přírody, v České republice je pořadatelem Ekologický institut Veronica.

2.3.5 Ostatní programy

Společnost se také zabývá pomocí dětem v chudých oblastech. Především v chudinské čtvrti v Dháce, Bangladéši, kde v roce 1990 byla založena Škola naděje. Lindex je zapojen do pomoci této škole. Během let se postupně vyvinula spolupráce s dalšími školami. Příkladem je také darování oblečení, školních potřeb, finanční podpora určená na platy učitelů.

Na webových stránkách je možné se dozvědět i o mnoha dalších pomocných programech, do kterých je společnost zapojena.

2.3.6 Návrhy firmě plynoucí od zaměstnanců

Společnost vystupuje v mnoha uvedených programech, pomocí přiložených dotazníků zaměstnancům (Příloha F) naskytla možnost vyjádřit svůj názor týkající se pomoci. Převážná většina zaměstnanců souhlasí se zapojením společnosti do programů a ráda by se zapojila i do jiných programů. Po přečtení všech obdržených dotazníků od zaměstnanců se nejčastěji objevovala myšlenka, která napadla i dříve zaměstnance obchodního centra Forum, Liberec a to ta idea týkající se pomoci kojeneckým a dětským ústavům. Pomoc by mohla spočívat v několika krocích. Jedním ze základních kroků je materiální pomoc. Podpora ústavů darováním buď vyřazeného oblečení, které dorazilo poškozené, špinavé nebo zboží, které bylo při prodeji poškozeno či bylo určeno k likvidaci firmou, ale i oblečení, které bylo reklamováno z méně závažných důvodů (např.: rozpáraný šev, díra od alarmů, špatný potisk).

Druhým krokem může být finanční podpora, a to buď za pomoci zaměstnanců či zákazníků. Prostřednictvím zaměstnanců, kteří budou přispívat měsíčně určitou částku, jenž půjde do určitého ústavu či ústavu. V každé prodejně by byla vybrána osoba, která by za to zodpovídala a komunikovala by s daným ústavem. Vybraná finanční hotovost by odcházela přímo na účet ústavu či domova anebo by se za vybrané prostředky, po předchozí domluvě, nakoupily různé pomůcky, oblečení, strava atd. Třetí krok, jak by mohla společnost pomoci, je pomoc rodinám, které si dítě osvojí či vezmou do pěstounské péče. Společnost by jim mohla pomoci v začátcích pomocí dárkové poukázky či slevového poukazu, kde by si mohl rodič nakoupit u společnosti. Tím by společnost pomohla, ale ještě získala nové potenciální zákazníky.

Druhou nejčastější myšlenkou zaměstnanců je zapojit se do projektu na podporu rakoviny děložního čípku. Jednalo by se o projekt, jenž by byl podobný projektu podporující výzkum rakoviny prsu. Další programy, kterých by se zaměstnanci chtěli zúčastnit, jsou podpora dětského onkologického centra, podpora týraných dětí či zvířat, ještě více se zapojit do ekologických projektů, část peněz utržených z prodeje výrobků posílat na pomoc lidem a dětem v Africe v podobě vody, léků, potravin.

Mezi myšlenkami i názory se našla jedna, která by spočívala v prodeji ekologické tašky k nákupu. V případě, že by zákazník nakoupil nad určenou částku, měl by možnost si za zvýhodněnou cenu koupit tašku vyrobenou z organické bavlny nebo je tu druhá možnost, v reálu více pravděpodobná, jestliže zákazník nakoupí nad určitou částku, obdržel by tašku k nákupu zdarma.

Jedním z nápadů bylo i uspořádat akci obdobnou, jako je u jedné konkurenční firmy. Jednalo by se o akci, ve které by se vybrala země či organizace, jíž by se pomáhalo. Společnost by připravila akci, ve které by od zákazníků převzala použité oblečení určené pro danou zemi. Společnost by pak na oplátku zákazníkům za jejich nošené oblečení poskytla slevu v určité výši.

Mezi odpověďmi se našla i jedna týkající se pomoci psím či jakýmkoliv zvířecím útulkům. Věnovat jim určitou částku.

Podle obdržených dotazníků by se do jakékoliv pomoci zapojilo 52 z 54 zaměstnanců, kteří na položenou otázku odpověděli.

2.4 SWOT analýza

Tato podkapitola bude věnována pohledu na společnost. Podstatou bude zachytit její klady a zápory a to pomocí tzv. SWOT analýzy. Tato analýza je jednou ze základních marketingových metod ohodnocení společnosti. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí společnosti, kde vnitřní prostředí je vyjádřeno silnými a slabými stránkami společnosti a vnější prostředí je zkoumáno za pomoci příležitostí a hrozeb.

Silné stránky společnosti

- Kvalitní, módní a dobře sedící spodní prádlo za velmi výhodnou cenu
- Kvalitní a trendové dětské oblečení

- Příchod nové firemní značka „Holly&Whyte“ (která má přilákat nové zákazníky do obchodu – mladší ženy, možná i dospívající dívky)
- Internetový obchod (který si získává stále více zákazníků a je velmi oblíbený)
- Prostředí obchodu (pozitivní a přátelský personál, který dobře působí na zákazníky a na jejich nákupy)
- Důraz na ekologii, charitu
- Aktivní přístup k zákazníkům
- Obměňování zboží v obchodě každý den
- Stálé akce
 - 3 kusy za cenu 2 kusů
 - zvýhodňující akce (5 párů ponožek za 149 Kč)
- Slevové akce
 - set spodního prádla za zvýhodněnou cenu (399 Kč, 559 Kč)
 - snížení ceny u džínů (349 Kč, 499 Kč)
 - slevové akce na dámské a dětské bundy

Slabé stránky společnosti

- Komunikace se zákazníky
 - přímo v prodejně (zákazník a zaměstnanec, pomocí grafické komunikace, která je v anglickém jazyce)
 - pomocí různých medií (malé zastoupení reklam v časopisech)
 - webová komunikace v anglickém jazyce
- Rozmístění prodejen po ČR
 - Přesycení produkty společnosti (v menších či středních městech více prodejen, v momentální době i výprodejová prodejna ve 100tisícovém městě)

- Opožděný příchod kampaní oproti konkurenci (H&M uvádí nové kampaně od téměř vždy o jeden až dva týdny dříve)

Příležitosti společnosti

- Snížení kvality výrobků u konkurenčních firem
- Pokles konkurenčních firem čili odchod konkurence z českého trhu
- Růst populace
- Pokles zájmů o produkty konkurenčních firem
- Zvýšení zájmů zákazníků o módu
- Výstavba nových obchodních center

Hrozby společnosti

- Konkurenční značky (KappAhl, H&M, Mark and Spencer, C&A, New Yorker)
- Přesycení trhu módním průmyslem
- Vietnamští prodavači či prodejny s levným oblečením (Kik, Lidovka, atd.)
- Časté krádeže
- Vstup nové značky na trh
- Ztráta zájmů zákazníků (z důvodu poskytovaného servisu, ztráta důvěry ve značku)
- Rušení a demolice obchodních center
- Pokles zájmu zákazníků o módu

3 Působení společnosti na světových trzích

Tato kapitola bude zaměřena na rozmístění prodejen společnosti mimo Českou republiku a možnosti jejího rozšíření na další trhy.

Ernest Kulhavy v jedné ze svých knih vysvětluje možnosti vstupu na zahraniční trhy, kdy společnost vyrábí v tuzemsku. Jednou z možností, jak expandovat na trh, je nepřímý vstup (vývoz). Jedná se o obchodní metodu, kde figuruje určitý prostředník mezi zahraniční a tuzemskou společností.[6 s. 14]

V internacionálním obchodě existuje několik druhů prostředníků. Prostředníkem se rozumí osoba, která obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. V mezinárodním obchodě existuje celá řada smluv pro prostřednické vztahy.[7 s. 79]

Další metodou může být přímý vývoz, kde dochází k vynechání prostředníka. U přímého exportu existují dvě volby jak vstupovat a to pomocí přímých investic, anebo bez přímých investic. V případě vstupu bez přímých investic dochází k zakládání reprezentačních kanceláří, poboček či dceřiných společností.[6 s. 19]

Vstupovat na trh je možné i nenáročnou formou na kapitálové investice. Do této skupiny patří různé druhy licence, například franchising. V neposlední řadě tu existuje i kapitálový vstup společností na zahraniční trhy. [7 s. 83 - 89]

Volba obchodní metody neboli vstupu na zahraniční trh je ovlivněna různými faktory, které je zapotřebí znát před rozhodováním o vstupu na daný trh.

3.1 Lindex na zahraničních trzích

Společnosti Lindex nyní nabízí své výrobky na 14 trzích. Společnost využívá v téměř sedmdesáti procentech přímého exportu, kde zakládá své dceřiné společnosti. V momentální době dochází i k velkému využití franšizových dohod s různými partnery v daných státech.

Dle následující tabulky Tab. 7 je možné vidět veškeré státy, kde společnost působí a počet prodejen v daných státech.

Tab. 7: Celkový počet obchodů společnosti Lindex

Počet obchodů Lindex ve světě*

Stát	Počet obchodů
Švédsko	208
Norsko	97
Finsko	56
Rusko	17
Saudská Arábie	17
Česká republika	14
Litva	10
Estonsko	7
Lotyšsko	7
Polsko	4
Slovenská republika	4
Bosna a Hercegovina	3
Spojené arabské emiráty	2
Island	1

* data jsou uvedena k 31.12.2011.

Zdroj: vlastní

3.2 Lindex a frančiza

Machková ve své knize vysvětluje pojem frančiza jako smluvní vztah mezi partnery. Zjednodušeně je možné nazvat frančizu jako určitou formu licence. V tomto vztahu vystupuje frančizér jako vlastník značky a frančizant, který je nabyvatelem. Frančizant poskytuje svou značku a vše k tomu náležející a nabyvatel přijímá stanovené podmínky a zavazuje se uhradit stanovenou odměnu.[7 s. 27]

3.2.1 Saudská Arábie

Švédský módní řetězec v roce 2008 poprvé vstoupil na trhy Blízkého východu. První obchod byl otevřen v září 2008 v Saudské Arábii ve městě Džidda v nákupním centru Stars Avenue. Trhy Blízkého východu se vyznačují především nákupní turistikou, proto je to velmi dobrý krok pro Lindex. Frančiza je dobrý způsob jak vstoupit na některé trhy, které nelze obsadit jiným způsobem.

Během roku společnost plánovala otevřít další 6 obchodů v Saudské Arábii. Plán společnosti byl otevřít během prvních tří let 25 prodejen v této oblasti a do pěti let celkem otevřít 50 prodejen společnosti. Mezi státy, kam by chtěl Lindex expandovat, je Kuvajt, Spojené arabské emiráty a Egypt.

Lindex expandoval na tento trh pomocí franšizové dohody, kterou uzavřel se společností Delta International Establishment, která je jedním z hráčů na tomto trhu a je tamní jedničkou v módním průmyslu. Delta International Establishment je součástí různorodé skupiny společností, které mají investice v různých odvětvích, jako jsou energetika, infrastruktura, realitní obchody neboli obchody s nemovitostmi a maloobchod. Tím, že společnost uzavřela dohodu, mohla svoji působnost rozšířit na trhy, na které se nebylo možné dostat prostřednictvím dceřiných společností. Jedná se o skvělé řešení, které společnosti otevře nové možnosti a přivede do společnosti nové zákazníky, kteří se zajímají o módu.

3.2.2 Bosna a Hercegovina

Po expanzi na Blízký východ následuje expanze na trhy Bosny a Hercegoviny, kde je otevřena prodejna za pomoci franšizové dohody s partnerem Tiffany d.o.o. V hlavním městě byla prodejna otevřena 21. října 2011, v době kdy probíhala jedna z největších kampaní Lindexu - kolekce Reese Witherspoon. Propagace této kolekce byla velice silná a nákladná, neboť obyvatelstvo celého Sarajeva mělo možnost vidět Reese na každém jejich kroku, reklamní materiály byly umístěny na dopravních prostředcích, pouličních lampách, velkých či malých billboardech, dokonce i na zastávkách.

3.2.3 Island

V listopadu 2011 dochází k otevření prvního obchodu v hlavním městě Islandu, Reykjavíku. V nákupním centru Smaralind společnost zřizuje svoji prodejnu opět pomocí franšizové dohody. Dohoda je uzavřena s manželi Loa Dagbjört Kristjánsdóttir a Albert Thor Magnusson. Ti se po roce a půl strávených ve Švédsku, kde studovali, rozhodli otevřít obchod Lindex i na Islandu. Tento nápad se zrodil v hlavě manželky, která si tuto módu velmi oblíbila, ale nejen ona, ale i obyvatelé Islandu. Díky tomu se manželé rozhodli spojit se se zástupci společnosti Lindex a sdělit jim svoji myšlenku týkající se uvedení Lindexu na islandský trh. Společnost nebyla proti této myšlence a dala manželům souhlas. Oni se hned pustili do práce a začali hledat vhodné prostory pro vytvoření. Veškeré

přípravy pro otevření započaly již v srpnu 2010. O několik měsíců později dochází k otevření prodejny a společnost dosahuje velmi dobrých výsledků a ukazuje se, že se jednalo o velmi dobrý nápad, neboť móda společnosti Lindex se v dané oblasti stává velmi žádanou.

3.3 Možné budoucí zahraniční trhy

Tato kapitola bude zaměřena na nové trhy, kde by společnost mohla slavit úspěch.

3.3.1 Turecko

Prvním státem, který by mohl být velmi úspěšný, je Turecko. Jedná se o trh, který figuruje jako prostředník mezi Evropou, Asií a Blízkým východem. Během loňského roku Turecko dokázalo světu, že je schopné nabídnout to, co vyspělé ekonomiky, kdy se zařadilo do skupiny zemí s velmi rychlou rostoucí ekonomikou.

Při pohledu do tabulek konkurence společnosti H&M, je viditelný nárůst tržeb během daného roku. Společnost H&M otevřela svůj první obchod v roce 2010, kde na konci roku tržby činily 28 miliónů SEK. V roce 2011 se vyšplhaly celkové roční tržby nad hranici 300 miliónů SEK.

Společnost Lindex by měla využít ke vstupu na tento trh franšízovou dohodu.

3.3.2 Německo a Maďarsko

Kromě možného vstupu na turecký trh, by se měla společnost zamyslet i nad trhem, kam již v minulosti expandovala, nad Německem.

Pro společnost by to bylo velmi náročné získat si dobré postavení, neboť v Německu je velká konkurence různých módních obchodů. Především se jedná o konkurenční společnosti C&A, New Yorker a v neposlední řadě H&M. Společnost H&M má v Německu 394 prodejen, kde provozuje i internetový obchod. Tržby H&M za rok 2011 činily 29 721 mil. SEK. Na druhé straně společnost H&M prodává velmi podobný druh zboží a má na trhu velmi dobré postavení, což by mohlo znamenat úspěch i pro Lindex.

Dalším faktem pro opětovnou expanzi na německý trh je velká oblíbenost značky u německých turistů, kteří utrácejí při svých nákupech v Lindexu nemalé částky.

Maďarsko je další trh, kde své obchody provozuje i společnost H&M. Celkové tržby společnosti H&M za rok 2010 činily 387 milionů SEK. O rok později vzrostly celkové tržby na tomto trhu o 109 milionů SEK. Možnost nákupu v internetovém obchodu této společnosti zde neexistuje.

Konkurenční společnost KappAhl ani v jednom z těchto regionů nepůsobí.

4 Působení společnosti na českém trhu

Tato kapitola se bude zabývat působením společnosti v České republice, umístěním prodejen. Prostřední část se bude věnovat možnostem otevření prodejen v určitých městech, kde se nyní ještě společnost nenachází. Závěr kapitoly bude zaměřen na prodejnu Lindex v obchodním centru Forum Liberec.

4.1 Vstup na český trh

Společnost vstupuje na trh formou dceřiné společnosti, kde má společnost své sídlo a vystupuje jako Lindex, s. r. o. Společnost na vytvoření obchodu používá investice.

Pojem dceřiná společnost vysvětlují ve své knize Kunešová a Cihelková. Jedná se o společnost, která je spojena s mateřskou společností a to prostřednictvím určitého vlastnického podílu. Dceřiná společnost má svou právní subjektivitu.[8 s. 43]

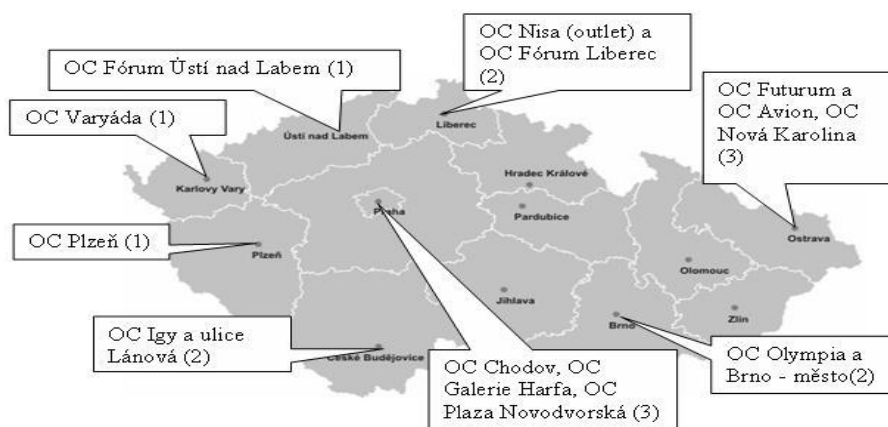
4.1.1 Rozmístění obchodů po České republice

V České republice se nyní nachází 14 obchodů. První byl otevřen v roce 2007 v Brně a dále v Ostravě. Liberec patří do trojice prvních otevřených obchodů. V roce 2012 plánuje společnost otevřít několik nových obchodů. Na níže zobrazeném obrázku je zobrazeno rozmístění obchodů v České republice. Tento rok se společnost Lindex připravuje otevřít několik nových prodejen a ukončit činnost prodejny v Liberci v nákupním centru Nisa. V současné době v prodejně nalézající se v nákupním centru Nisa, Liberec probíhá výprodej starých kolekcí společnosti. Oděvy se prodávají za ceny 39 Kč, 49 Kč, 99 Kč, 129 Kč, 149 Kč, 199 Kč, 249 Kč, 299 Kč, 349 Kč. Společnost se rozhodla pro uzavření prodejny v srpnu 2012. Zda rozhodnutí vytvořit výprodejovou prodejnu v Liberci bylo dobré či nikoli? To je otázka, na kterou existují různé názory. Liberec je malé město, kde nyní existují dva obchody společnosti, kde jeden prodává za minimální ceny a druhý, který nabízí nové kolekce. Zprvu se jednalo o velmi špatné rozhodnutí, neboť ubývalo zákazníků nakupujících v prodejně obchodního centra Forum Liberec. S příchodem léta se daná situace pomalu mění a zákazníků naopak přibývá a vrací se i stálí zákazníci.

V letošním roce společnost otevřela již svoji třetí prodejnu v Ostravě a to v obchodním centru Nova Karolina. Pokračováním rozrůstání se je otevření prvního obchodu v Hradci

Králové v obchodním centru Futurum, kde se chystají otevřít i prodejny H&M a KappAhl, dva již zmiňovaní největší konkurenti společnosti Lindex. Do procesu rozšiřování tržního podílu firmy na českém trhu společnost letos zahájí prodej již ve čtvrté prodejně v Praze, kde otevře prodejnu v nákupním centru Anděl, Smíchov. Při pohledu do vzdálenější budoucnosti firma uvažuje o otevření prodejen například v Opavě a Praze, Černý Most.

Na následujícím obrázku Obr. 3 je znázorněné rozmístění prodejen v České republice.



Zdroj: Vlastní

Obr. 3: Rozmístění prodejen Lindex v České republice

4.2 Obchodní centrum Forum

Obchodní centrum Forum, které je jedno z pěti obchodních center v Liberci, bylo otevřeno po částech. Provoz první části byl zahájen v únoru 2009, na místě bývalého obchodního domu Tesco. Druhá část potom byla otevřena na podzim roku 2010. V druhé části se objevily obchody, které lze označit za velké či menší konkurenty společnosti Lindex, především společnosti KappAhl, H&M a C&A.

4.2.1 Lindex v OC Forum

Společnost Lindex otevřela v roce 2009 v obchodním centru Forum svoji druhou prodejnu v Liberci. Během otevření první části Lindex svým zákazníkům nabízel pouze dětskou a dámskou módu. Během mnoha měsíců se společnost rozhodla, že začne zákazníkům nabízet své velmi kvalitní a dobře padnoucí spodní prádlo na základě poptávky plynoucí od nich. Následující tabulky Tab. 12, Tab. 13, Tab. 14, Tab. 15, ukazují procentuální

vyjádření plnění tržeb v prodejně Lindex v OC Forum za část roku 2009, dále pak roky 2010 a 2011. V neposlední řadě nesmí chybět i první čtvrtletí roku 2012.

Tabulka Tab. 8 zobrazuje konec roku 2009. V tabulce lze vyčíst, že plnění je téměř pod 40% hranicí. Vše vyplývá z velmi vysokých plánovaných tržeb, které dosahují téměř až k výši půl druhého miliónu.

Tab. 8: Měsíční plnění tržeb za rok 2009

Měsíční plnění tržeb za rok 2009

(%)

Měsíc	Plánované tržby	Reálně dosažené tržby
Září	100,0	38,8
Říjen	100,0	32,8
Listopad	100,0	45,4
Prosinec	100,0	37,2

Zdroj: Lindex

Tabulka Tab. 9 zobrazuje průběh celého roku 2010. Tento rok vykazuje vysoký nárůst plnění plánovaných tržeb. Jedná se o rozmezí necelých 60 % až 140 %. Důvodem tohoto růstu je snížení plánovaných tržeb v rozmezí od 400.000 do 600.000 Kč.

Tab. 9: Plnění tržeb za rok 2010

Měsíční plnění tržeb za rok 2010

(%)

Měsíc	Plánované tržby	Reálně dosažené tržby
Leden	100,0	107,7
Únor	100,0	78,7
Březen	100,0	86,7
Duben	100,0	58,9
Květen	100,0	105,3
Červen	100,0	98,8
Červenec	100,0	101,4
Srpen	100,0	99,8
Září	100,0	109,3
Říjen	100,0	89,5
Listopad	100,0	96,3
Prosinec	100,0	140,1

Zdroj: Lindex

Tabulka Tab. 10 zobrazuje výsledky roku 2011, kde naopak dochází ke zmenšení procentuálního rozmezí reálného plnění. Na druhé straně, rozpětí plánovaných tržeb se zvětšuje, a to od 800.000 do 2.000.000 Kč. K zvýšení nad miliónovou hranici dochází v důsledku rozšíření obchodu v září.

Tab. 10: Plnění tržeb za rok 2011

Měsíční plnění tržeb za rok 2011
(%)

Měsíc	Plánované tržby	Reálně dosažené tržby
Leden	100	58,8
Únor	100	41,8
Březen	100	48,8
Duben	100	58,9
Květen	100	71,1
Červen	100	69,4
Červenec	100	70,9
Srpen	100	52,5
Září	100	55,2
Říjen	100	56,5
Listopad	100	57,8
Prosinec	100	66,3

Zdroj: Lindex

V prvním čtvrtletí roku 2012 se výše plánovaných tržeb ustálí na rozpětí 800.000 – 1.000.000 Kč. Plnění se pohybuje lehce nad hranicí 100 %. Následující tabulka Tab. 11 ukazuje přesné údaje.

Tab. 11: Plnění tržeb za rok 2012

Měsíční plnění tržeb za rok 2012
(%)

Měsíc	Plánované tržby	Reálně dosažené tržby
Leden	100	98,8
Únor	100	108,9
Březen	100	106,1

Zdroj: Lindex

4.2.2 Konkurenční značky v obchodním centru Forum Liberec

V obchodním centru Forum Liberec je možnost najít obchody, které nabízejí buď jen dámskou, dětskou módu nebo pouze spodní prádlo či doplňky. Avšak zde existují i obchody nabízející smíšenou módu, pod čímž se můžou představit obchody, které prodávají více druhů zboží v jedné prodejní jednotce pod svou značkou.

Jedná se o obchody nabízející podobný nebo dokonce i stejný sortiment zboží. Tyto konkurenční značky se dají rozdělit dle několika hledisek. Jedním z nich je rozdělení značky podle nabízeného sortimentu, dále pak podle cen, trendů, původu.

Pro rozbor konkurenčních firem v obchodním centru Forum je zapotřebí obchody rozdělit podle sortimentu, který nabízejí, následně dojde k porovnání a zhodnocení dle kritérií v příloženém hodnotícím listu (Příloha D).

Obchody nabízející smíšenou módu neboli dámskou, pánskou a dětskou módu a také doplňky s ní související. První obchod, který se zde přímo nachází, je My Liberec čili Tesco. Jedná se o supermarket, který nabízí nejen potraviny, drogerii, ale i oděvy a to značek F&F, Springfield, Time Out, Triumph, Belinda a další módní značky. F&F je interní značka nabízející dámskou, pánskou, dětskou módu, ale i spodní prádlo, doplňky, obuv. Výhodou tohoto typu prodeje je, že lidé si jdou nakoupit potraviny a při tomto nákupu zamíří i do jiných oddělení a koupí i něco jiného (příkladem je oblečení).

Druhým větším konkurentem zabývajícím se prodejem smíšené módy je C&A. Jedná se o zahraniční firmu nizozemského původu, která byla založena v roce 1841 dvěma bratry jménem Clemense a Augusta Brenninkmeijer, kdy společnost působila převážně v Holandsku, dále pak v Německu a Anglii. V expanzi firma pokračovala po celé Evropě, kde se momentálně nachází ve 20 evropských zemích, mezi ně patří i Česká republika. Nyní má společnost v České republice okolo 38 prodejen, kde z toho tři sídlí v Liberci, kromě obchodního centra Forum lze navštívit i prodejny v nákupním centru Nisa a Géčko. Společnost nabízí oblečení pro mladší i starší ženy (velikosti XS – XXXL), mladé dívky i chlapce, děti (86 – 176) i muže. Firma nabízí i produkty pod svými firemními značkami. C&A nabízí zákazníkům i doplňky, spodní prádlo, které je pro všechny věkové kategorie.

Do skupiny obchodů prodávající smíšenou módu patří New Yorker prodávající cenově dostupnou módu pro dospívající či mladé ženy a muže. Reserved, KappAhl, H&M, obchody, které je díky svému sortimentu určen pro celou rodinu.

Druhou skupinou obchodů jsou ty, které nabízejí pouze dámskou módu. Jedním z nich je Camaieu, společnost francouzského původu nabízející velmi ženské, pohodlné, moderní a ležérně-elegantní oblečení. Firma nabízí ženám velké velikostní rozmezí a to od velikosti S do XXL (34 až 46). Následujícími společnostmi jsou Tally Weijl, poskytující módu i doplňky především pro dospívající dívky, ceny i kvalita produktů je průměrná. Společnost často pořádá různé slevové či zvýhodňující akce. Ulla Popken prodávající oblečení, spodní či noční prádlo určené pro plnoštíhlé ženy. Obchody zaměřené pouze na dámskou módu Motivi, Comtessa, Promod a Trucino, Orsay, Oodji.

Další obchody stojí pouze za krátkou zmínku, neboť se buď zaměřují na velmi odlišný styl oblékání, nebo prodávají zboží za vyšší ceny než společnost Lindex. První kategorií jsou obchody, které se specializují na značkové zboží, které je drahé až velmi drahé v porovnání se společností Lindex. Jedná se o společnosti Pietro Filipi, Tommy Hilfiger, Guess, Espirit a v neposlední řadě Gant.

Mezi konkurenty nabízející spodní prádlo patří čtyři společnosti. Jednou z nich je firma Etam, která nabízí spodní a noční prádlo, doplňky, které jsou zapotřebí ke spodnímu prádlu. Prostředí obchodu je velmi nápadité, personál je velmi vstřícný, milý a kvalifikovaný, poskytuje individuální servis. Ceny jsou spíše vysoké, ale zboží je naopak kvalitní. Druhým obchodem je Intimissimo a Calzedonia, jedná se o dva malé krámký sídlící vedle sebe. Jeden z nich nabízí dámské a pánské spodní a noční prádlo, druhý je zaměřený na punčochové zboží a ponožky. Posledním z obchodů je Triumph též nabízející spodní, noční a punčochové spodní prádlo. Všechny obchody zaměřené na spodní prádlo, připravují na letošní léto i kolekci plavek, která do jejich obchodů pomalu přichází.

Přehlednější a podrobnější zhodnocení obchodů je uvedeno v příložené tabulce (Příloha E).

5 Analýza konkurenčních módních značek na českém trhu

Tato kapitola bude zaměřená na konkurenci, kterou lze zaznamenat na českém trhu v módním průmyslu. Existuje mnoho značek na českém trhu, které nabízejí různé módní styly i pro ty nejnáročnější zákazníky.

5.1 Definice konkurence

Philip Kotler definuje konkurenci jako nějakého soupeře, který bojuje proti ostatním podnikům. Kteréhokoli konkurenta je třeba porazit a to za pomoci jeho identifikace, sledování a zvolení lepší taktiky. Aby mohl podnik plně pochopit konkurenci, je třeba, aby se firma vcítila do role zákazníka a přemýšlet jako on neboli položit si čtyři základní otázky, díky kterým pak zjistí veškeré konkurenční firmy, které mu stojí v cestě k zákazníkovi. Na každou otázku následují odpovědi, které je možno chápat jako možnosti. Tyto potenciální odpovědi na jednotlivé otázky lze považovat za typ konkurence. Jedná se o konkurenci přání, druhů, forem a značek.[9 s. 145]

Aby tyto otázky odpovídaly tématu diplomové práce, je třeba úpravy. První otázkou je „Co by si zákazník přál?“. Odpovědi mohou být strava, oblečení, trávení volného času. Následují otázky jako: „Co by si zákazník chtěl obléknout?“ Reakcí může být spodní prádlo, dámské oblečení. „O jaký kus dámského oblečení by se mělo jednat?“ Zákazník se zamyslí, o který konkrétní produkt má zájem. Poslední otázkou v řadě, kterou je třeba zodpovědět: „Jakou značku by zákazník chtěl?“ a odezvou jsou již právě konkurenční značky. V tomto případě by se mohlo jednat o KappAhl, H&M, New Yorker.

Podle Kotlera má každá z firem ve své blízkosti konkurenci. Čím většího úspěchu společnost dosahuje, tím více konkurentů k sobě láká, neboli slouží jako magnet na své konkurenty. Philip Kotler dále ve své publikaci uvádí, že je dobré pokud k sobě podnik láká ostatní konkurenční firmy, ale ne ledajaké, ale pouze ty dobré, neboť od dobrých konkurenčních firem se podnik může učit novým věcem a schopnostem. Je třeba, aby podnik nikdy svého konkurenta nepodceňoval a neignoroval. Kotler také tvrdí, že z krátkodobého pohledu je nejvíce ohrožující konkurent, jenž se podobá podniku v mnoha směrech. Proč tomu je tomu tak? Toto Kotler vysvětluje na příkladu, kde zákazník není

schopen v krátkém časovém úseku rozpoznat odlišnosti mezi produkty podniku a konkurence. Díky tomu často dochází k neúmyslné záměně, proto by měl podnik dbát o snahu se od konkurence odlišit.[10 s. 49 - 45]

Philip Kotler ve své knize cituje guru marketingu Theodora Livitta: „*Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možnosti financování, způsobů dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si lidé cení.*“[10 s. 50]

Philip Kotler v jedné ze svých publikací poskytuje podnikům návod, jak účinně soutěžit s konkurencí. Společnost, která chce konkurovat, by měla mít na mysli čtyři dimenze, neboli 4C. Pod těmito 4C stojí zákazníci a jejich charakter, marketingové kanály, konkurenti a podnik sám. [9 s. 146]

Kotler vysvětluje i pojem konkurenční výhoda. Za tímto pojmem vidí někoho, kdo má v boji střelnou zbraň na rozdíl od jeho protivníků, kteří mají pouze meče či nože.[10 s. 51]

Otázkou je, zda i společnost Lindex má nějakou tu konkurenční výhodu, střelnou zbraň. Pomocí odpovědí z dotazníků, ve kterých zaměstnanci zodpovídali otázku týkající se konkurenční výhody, vyplynulo několik výhod, které pracovníci společnosti Lindex považují za konkurenční. Jedna z nejčastějších odpovědí, kterou zaměstnanci zmínili, je internetový obchod, který provozuje společnost od ledna minulého roku. Pokud by se Lindex porovnal s konkurencí, jednalo by se opravdu o konkurenční výhodu, neboť téměř žádný z ostatních obchodů tuto službu zákazníkům nenabízí. Následující odpovědi je také možno brát v úvahu jako konkurenční výhody, ale na druhé straně je třeba zmínit, že v některých konkurenčních obchodech se tyto služby či skutečnosti již objevují. Mezi další výhody dle zaměstnanců patří přímý prodej poskytovaný personálem, který práce baví, kvalitní servis, služby poskytované navíc, různorodost sortimentu, různé akce na produkty, množství a četnost slev, nová inspirace, originální nápady, komunikace pomocí výlohy a v neposlední řadě spokojený zákazník. Ve společnosti jsou i zaměstnanci, kteří se domnívají, že společnost nemá žádnou konkurenční výhodu.

5.2 Konkurenční firmy švédského původu na českém trhu

Tato podkapitola je zaměřena na rozbor největších konkurentů, kteří mají téměř stejný vývoj své módní značky. Oba konkurenti začali svůj vývoj na švédském trhu a expandovali na evropský a světový trh.

5.2.1 Hennes & Mauritz

Společnost H&M byla založena v roce 1947 Erlingem Perssonem ve švédském městě Västerås. Zpočátku se společnost zabývala pouze prodejem dámského oblečení, měla název „Hennes“, což ve švédštině znamená „ona“, byla otevřena v roce 1952 ve Stockholmu. Za 8 let společnost otevře svůj první obchod mimo Švédsko - v Norsku. [11]

V roce 1968 Erling Persson získal prostor a inventář jedné Stockholmské firmy, která se zabývala prodejem rybářského a loveckého vybavení. Firma zde sídlila pod názvem Mauritz Widforss. Mezi vybavením této firmy se také našlo obrovské kvantum mužského oblečení. Tento artikl pobídl Perssona expandovat do světa módy pro muže. Díky tomu dochází k rozšíření prodejního artiklu o mužskou a dětskou módu. Změna zboží vyvolá změnu názvu značky z „Hennes“ na Hennes& Mauritz. Následně je značka zkrácena a dodnes používanou zkratkou je H&M [11].

V roce 1976 otvírá společnost svůj první obchod mimo Skandinávii, v Londýně. O rok později zahajuje společnost prodej kosmetiky. Osmdesátá léta přináší expanzi do Německa a Nizozemí. V tomto období společnost získá zásilkový obchod Rowells. Nové desetiletí přináší růst společnosti v Evropě [11].

V roce 1998 se dostává H&M na francouzský trh, kde otvírá svůj první obchod. Společnost inzeruje za pomoci slavných osobností v časopisech, novinách a vše je doplněno billboardy. V roce 1998 začíná svůj prodej přes internet. Rok 2000 zavádí kroky společnosti do Spojených států na 5. Avenue v New Yorku. Ten samý rok kroky společnosti vedou také do Španělska a následující roky H&M otvírá více obchodů v Evropě [11].

V roce 2006 začíná expanze internetového a katalogového prodeje v Nizozemí, které je první mimo skandinávský trh. V tomto roce společnost otvírá svůj první obchod na Blízkém východu pomocí francízy. O rok později dochází k zahájení prodeje v prvních

asijských obchodech v Hong Kongu a Šanghaji. Rozšiřuje se internetový a katalogový prodej do Německa a Rakouska [11].

V roce 2007 firma rozšiřuje svůj obchodní koncept o značku COS. O rok později otvírá společnost první obchod v Tokiu. Týž rok H&M získává módní firmu FaBric Scandinavien AB s Weekday, Monki and Cheap Monday [11].

V roce 2009 firma pokračuje s expanzí na ruský trh, otvírá první obchod H&M v Pekingu a pomocí frančizy se společnost dostává do Libanonu. Společnost také spouští svoji značku H&M Home. Ve stejném roce firma otvírá obchody se značkou Weekday a Monki v Německu[11].

Rok 2010 otevřel společnosti dveře do Turecka, Jižní Koreji a Izraele. Ve Velké Británii v tomto roce dostávají možnost nakupovat přes internet. Tento již velmi úspěšný rok je doprovázen zahájením prodeje značky Monki v Honk Kongu. Následující rok firma využívá k expanzi do Rumunska, Chorvatska, Singapur, Maroka a Jordánska. Značka COS otvírá svůj obchod ve Švédsku.

Rok 2012 by měl být rokem expanze a to především na americký kontinent. Na konci tohoto roku chce společnost H&M otevřít svůj první obchod v Latinské Americe, který se bude nacházet v Mexiku. Téhož roku chce společnost zahájit internetový obchod ve Spojených státech amerických. Dále společnost chce rozšířit svou působnost na evropském trhu. Plánuje otevřít v březnu 2012 svůj první obchod v Sofii, Bulharsku a také koncem roku obchod v hlavním městě Lotyšska, Riga. Nejen Evropa se dočká dalších prodejen. I Asie, kde společnost koncem roku chce otevřít svojí první prodejnu v Bangkoku, Thajsku a též i svůj první obchod ve městě Kuala Lumpur v Malajsii. V roce 2013 plánuje společnost otevřít svoji první prodejnu v Jakartě, Indonésii.

Dnes společnost H&M, Hennes & Mauritz AB nabízí oblečení pro všechny členy rodiny pod značkami H&M, COS, Monki, Weekday a Cheap Monday, současně s bytovým textilem H&M Home.

Značka COS, Collection of Style, je registrována pod značkou H&M. Značka je nabízena v Německu, Belgii, Velké Británii, Dánsku, Francii, Švédsku, Španělsku, Irsku a Nizozemí. Značka je zaměřena na pánskou a dámskou módu, kterou prodává za přijatelnou cenu ve vysoké kvalitě. V obchodě je také možnost nalézt i dětský sortiment.

Značka Weekday umožňuje svým zákazníkům zakoupit módu pro ženy a muže, kteří vyznávají svůj osobitý styl oblékání. Weekday se v roce 2008 spojil s H&M, a od té doby otevřeli čtyři obchody v Dánsku, tři v Norsku, jeden ve Finsku a tři v Německu.

Cheap Monday je další značkou působící pod společností H&M. Cheap Monday vznikla z myšlenky prodávat levnější džíny než ty, které se objevovaly na trhu. Proto se tato značka rozhodla vyrábět velmi těsně dobře sedící oprané džíny za velmi nízkou cenu. Logem této značky je lebka. V roce 2008 se společnost spojila se společností H&M. V listopadu 2009 byl otevřen první samostatný obchod Cheap Monday v Kodani.

Monki je značka určena pro mladé ženy či dívky, které se rády oblékají. Oblečení, které se vyznačuje tvořivostí, nápaditostí, nezávislostí a vystihující osobnost ženy. Tato značka má zastoupení v severských zemích, stejně jako v Německu, Nizozemsku, Hong Kongu a Velké Británii.

Motto společnosti H&M zní: „Móda a kvalita za nejlepší cenu“. Tímto mottem se společnost řídí a chce svým zákazníkům poskytnout dostupnou a kvalitní módu.[12]

Oblečení značky H&M je určeno pro muže, ženy, děti a dospívající, kteří hledají kvalitu za relativně nízkou cenu. Společnost nabízí svým zákazníkům obuv, doplňky a kosmetiku.

Dámské oddělení je možné rozdělit do několika částí. Jednou z nich je část či oddělení, poskytující nadměrné velikosti. Tato kolekce je pojmenována H&M + (44-54), nabízí oblečení ve velikostech 44 až 54. Společnost jako jedna z mála nabízí módu pro těhotné ženy. V H&M je i část obchodu, která nabízí oblečení pro sport a chvíle odpočinku. V neposlední řadě se společnost snaží obléknout i dospívající dívky, mladé ženy, které mají rádi trendové zboží plné barev, vzorů, potisků a střihů. Toto oblečení plné odvahy, radosti, nezávislosti je možné nalézt v obchodě pod značkou „Dividend“. Zbytek dámského oddělení je určeno pro ženy, které se rády oblékají podle nejnovějších trendů, kde najdou nejen oblečení na večerní párty, ale i na denní odívání, například na pracovní schůzku či ležerně elegantní módu. H&M nabízí možnost ženám, aby si ke svému „outfitu“ vybraly i dobře vypadající obuv. Společnost též nabízí dámské spodní prádlo, noční prádlo, jako jsou pyžamové sety, noční košilky atd. Zde ženy mají možnost najít i doplňky, například kabelky, šátky, šály, čepice, klobouky, vlasové doplňky. Společnost se může pyšnit i tím, že prodává kosmetiku, ve které je možnost najít oční stíny, pudry, rtěnky, pleťové masky, ale také laky na nehty, tělové spreje, kosmetické taštičky, atd.

Jak je již uvedeno výše, společnost se zabývá i prodejem dětské módy. Dětské oddělení je možno opět rozdělit do několika částí. První z nich je určená pro ty nejmenší a to miminka od narození do šesti měsíců. Dále pak pro děti ve věku od dvou do osmnácti měsíců neboli velikosti v rozmezích 86 až 128, a to jak pro kluky, tak i pro dívky. Společnost H&M nabízí tak rozmanitý sortiment určený pro děti, že nabízí oblečení až do velikosti 176. H&M nabízí nejen ženám, ale i dětem trendovou módu, která skvěle doplní dětský „outfit“.

Společnost H&M operuje na 43 trzích, které se nalézají v Asii, Evropě, střední a severní Africe a v neposlední řadě v Severní Americe. V severní části Ameriky lze nalézt obchody nejen ve Spojených státech amerických, ale i v Kanadě. Kanadský trh byl druhým mimoevropským trhem, na který společnost vstoupila. Bylo to v březnu 2004 v Torontu. Dnes má společnost na kanadském trhu přes 50 obchodů, které se nacházejí v provinciích Ontario, Québec, Alberta, British Columbia a New Brunswick. Jak je uvedeno výše, společnost expandovala na americký trh v roce 2000, přímo na Manhattan, kde se nachází jedna z nejslavnějších světových ulic, 5th Avenue. Rozšíření bylo velmi rychlé, neboť dnes na tomto trhu existuje více než 200 obchodů v téměř 30 státech.

V Evropě je společnost ve 26 státech, jejich rozmístění je zobrazené v následující tabulce. V tabulce je možné vidět tržby za rok 2011, rok kdy společnosti obchod v daném státě otevřela, počet obchodů a zda v daném státě již společnost zahájila internetový obchod. Zajímavostmi evropského trhu jsou příkladem, že Velká Británie je druhý největší trh společnosti, ale i to, že v listopadu 2010 byl otevřen první obchod v Turecku a to v nákupním centru Forum Istanbul, které je třetí největší v Evropě. Následující Tab. 12 zobrazuje rozmístění obchodů po Evropě, tržby za rok 2011 a 2010, doplňující informace se týkají internetového obchodu a rok expanze na daný trh.

Tab. 12: Rozmístění obchodů společnosti H&M v Evropě

Rozmístění obchodů společnosti H&M v Evropě

Stát	Tržby		Rok otevření	Počet obchodů	Internetový obchod
	2011*	2010 **			
Belgie	3 157	3 345	1992	66	Ne
ČR	722	707	2003	24	Ne
Dánsko	4 195	4 358	1967	90	Ano
Finsko	2 379	2 567	1997	47	Ano
Franci	9 336	9 140	1998	168	Ne

Chorvatsko	264		2011	6	Ne
Irsko	514	517	2005	15	Ne
Itálie	4 410	4 331	2003	87	Ne
Lucembursko	385	406	1996	10	Ne
Maďarsko	496	387	2005	20	Ne
Německo	29 721	30 628	1980	394	Ano
Nizozemí	6 995	7 387	1989	118	Ano
Norsko	5 397	5 858	1964	106	Ano
Polsko	2 747	2 668	2003	89	Ne
Portugalsko	899	937	2003	23	Ne
Rakousko	4 793	5 255	1994	66	Ano
Rumunsko	331		2011	11	Ne
Rusko	1 512	916	2009	19	Ne
Řecko	764	646	2007	22	Ne
Slovensko	254	225	2007	10	Ne
Slovinsko	500	568	2004	12	Ne
Španělsko	5 828	6 109	2000	132	Ne
Švédsko	8 318	8 365	1947	173	Ano
Švýcarsko	5 995	6 122	1978	80	Ne
Turecko	309	28	2010	8	Ne
Velká Británie	9 227	8 392	1976	213	Ano

*mil. SEK, uvedená data jsou k 30.11.2011.

**mil. SEK, uvedená data jsou k 30.11.2010.

Zdroj: Annual Report H&M 2011

Na svých webových stránkách společnost uvádí i města severní a středozápadní Afriky, kde došlo k otevření několika prodejen, které jsou rozprostřeny v 11 státech. V Bahrajnu byl první obchod otevřen na podzim roku 2008 pomocí frančizy v partnerství s Alshaya. Nyní zde má společnost 3 prodejny. Druhý stát, ve kterém se nachází obchody H&M, je Egypt, kde byl první obchod otevřen v Káhiře v roce 2008, nyní jsou zde 4 obchody. Dále je tu Izrael, kde začala společnost svůj prodej v roce 2010 díky franšizové dohodě s Match Retail Ltd. V současné době se v Izraeli nachází 8 obchodů. Dalším státem je Jordánsko, kde byla prodejna otevřena v prosinci 2011 v Taj Mall, Ammanu. Druhým středozápadním trhem, na který společnost vstoupila, byl Kuwait, kde koncem září 2006 otevřela svoji prodejnu opět za pomoci franšizové dohody s Alshaya. Díky této dohodě otevřela společnost v roce 2009 další obchod, a to ve státě Libanon ve městě Bejrút, kde má nyní společnost sedm prodejen. Další obchody jsou v Omanu, Kataru, Saudské Arábii a v neposlední řadě ve Spojených Arabských Emirátech, kde byl otevřen první obchod celé

středozápadní oblasti a to v roce 2006 v Dubaji. Celkově zde společnost má 15 obchodů. Celkové tržby za celou tuto oblast činily 1.229 miliónů SEK k datu 30. 11. 2011.[13]

Společnost H&M na svých webových stránkách uveřejnila svoji cestu expanze na asijský trh. Jako jedna z mála obsadila firma i Dálný východ. Zde má prodejny v Číně, ve které začínala firma s otevřením dvou prodejen na jaře 2007. Nyní se v Číně nachází 71 prodejen. V této oblasti je možné najít i obchody v Hong Kongu, který byl prvním krokem expanze na asijský trh. Celkové příjmy za rok 2011 v Číně a Hong Kongu činily dohromady 3.598 miliónů SEK.[14]

V Japonsku společnost začala působit v roce 2008 v obchodním centru. Nyní zde provozuje 11 prodejen a příjmy činí 1.549 miliónů. Jeden z naposledy otevřených obchodů se nachází v Singapuru, kde v září 2011 otevřela společnost svůj první obchod. Během dvou měsíců příjmy této prodejny činily 111 milionů SEK. Poslední v řadě obchodů na tomto kontinentu je prodejna v Jižní Koreji, kde první pobočka byla otevřena v roce 2010 ve městě Soul. Nyní se v této zemi nachází 6 prodejen a příjmy dosahují 410 miliónů SEK. Veškerá uvedená data se vztahují k datu 30. 11. 2011.[14]

S hodnocením společnosti jako celku za rok 2010 pomůže výroční zpráva vydaná v roce 2011. V úvodu seznamuje své čtenáře o nejdůležitějších číslech za rok 2010, naopak v závěru už jsou zobrazeny podrobnější čísla v porovnání více let (od roku 2006). Společnost až do roku 2010 otevřela celkem 2.206 prodejen, z toho 35 prodejen COS, 48 Monki, 18 Weekday a 1 Cheap Monday. Počet obchodů v porovnání s rokem 2006 stoupl téměř o 100 %. Společnost provozuje internetový katalog a obchod v 8 zemích jako Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko, Velká Británie, Německo, Nizozemí, Rakousko. Zisk společnosti během pěti let měl rostoucí tendenci, v roce 2010 dosáhl výše 18.681 miliónů SEK. [15], [16]

Dne 29. března 2012 společnost H&M zveřejnila výroční zprávu hodnotící uplynulý rok 2011. Výroční zpráva se skládá ze dvou částí, kde první je zaměřena na hodnocení roku 2011 a předpovědi na rok 2012. Druhá část nabízí a porovnává čísla za rok 2011 a 2010. Klíčové data z výroční zprávy jsou zobrazeny v následující tabulce Tab.13 [17].

Tab. 13: Klíčové údaje společnosti H&M

Klíčové údaje společnosti H&M za roky 2007 - 2011

Údaje	2011	2010	2009	2008	2007
Zisk za daný rok (mil. SEK)	15 821,0	18 681,0	16 384,0	15 294,0	13 588,0
Počet zaměstnanců	64 874,0	59 440,0	53 476,0	53 430,0	47 029,0
Počet obchodů	2 472,0	2 206,0	1 988,0	1 738,0	1 522,0
Výnosnost kapitálu (%)	35,8	44,1	42,2	44,3	45,4

Zdroj: Annual Report H&M 2011, Part 1 (vlastní zpracování).

Další tabulka Tab. 14 prezentuje vývoj tržeb za období roku 2007 až do minulého roku 2011.

Tab. 14: Vývoj tržeb za roky 2007 - 2011

Tržby společnosti H&M v období 2007 - 2011*

(mil. SEK)

Rok	Tržby
2007	128 810
2008	126 966
2009	118 697
2010	104 041
2011	92 123

*Jedná se o tržby včetně VAT.

Zdroj: Annual Report 2011 H&M (vlastní zpracování)

5.2.2 KappAhl

Společnost KappAhl je jedním ze dvou hlavních konkurentů společnosti Lindex, nejen v České republice, ale především ve Švédsku.

Webové stránky společnosti nabízí pohled do zákulisí vývoje, díky tomu se nabízí možnost vytvořit si obrázek o společnosti. Společnost se objevuje na trhu roku 1953, kdy se Per-Olof Ahl rozhodne otevřít v Göteborgském sklepe obchod s kabáty. Společnost nabízí vysokou kvalitu za nízkou cenu a zákazníkům proto nevádí, že musí vyčkávat dlouhé hodiny. KappAhl během dne prodá více než 400 kusů kabátů.

V roce 1954 činí obrat společnosti 4,5 milionu SEK. Úspěch je zakotven v prodeji nemalých objemů, v platbě za hotové peníze, nevysoké marži, nevelkém počtu

prostředníků a schopném personálu. Během celých 50. let dochází k růstu podniku. V tomto desetiletí postupně společnost KappaAhl vlastní 14 prodejen na území Švédska. Neustálá pozornost, která byla věnována Pellemu Ahlovi přitahovala zákazníky. Jeho publicita stoupala především díky novinám, které popisovala jeho úspěch. Jeho popularita a úspěch spočíval v marketingu a organizování různých akcí, přitahujících pozornost zákazníků. Jednou z těchto akcí byly velké přehlídky kolekce společnosti.

V roce 1963 už společnost vlastnila 25 obchodů a její obrat činil 50 miliónů SEK. Výroba byla z větší části uskutečňována ve Švédsku. Nejdůležitějším artiklem byly kabáty, se kterými začala historie společnosti. V roce 1967 na podzim se nejprodávanějším zbožím stal kabát vyrobený z vlněného zeleného sukna. Na konci šedesátých let se společnost těší z 50 obchodů. I přes velké problémy, které zasáhly švédský textilní a konfekční průmysl, vyplívající z omezení dovozu, každá čtvrtá žena ve Švédsku vlastní kabát od společnosti KappaAhl. I tak, ale dochází i k třicetiprocentnímu poklesu prodeje v porovnání s rokem 1969.

Nehledě na tento sled událostí, společnost v roce 1972 vlastní 53 obchodů a obrat prolomí 100 miliónovou hranici. Druhá polovina 70. let přináší 5 nových prodejen. Tehdy denně vyjíždí z centrálního skladu 15 až 20 nákladních aut, které obsahují 20 000 kusů oblečení. Rok 1978 se stal pro společnost významný, neboť otevřela své první oddělení s módou určenou pro děti. Konec sedmdesátých let s sebou přinesl pokles spotřeby. I přesto společnost docílila zisku ve výši 12 milionů SEK. Švédsko i švédské hospodářství procházely zvraty, stávkami a propouštěním. V módě docházelo ke stále rychlejší změně, to zapříčinilo silné konkurenční boje. V tomto boji si společnost KappaAhl vzala na pomoc reklamu. Vytvořila velmi úspěšnou reklamní kampaň se zpěvačkou jazzu Sonyou Hedenbrattovou, která dokázala vyvolat velký zájem u lidí. V roce 1980 společnost opět slaví otevření nového oddělení, tentokrát určeného pro mládež. Kolekce byla pojmenována „Intact“ a pro společnost to byl znovu úspěch. Tato kolekce vzbudila velký zájem u teenagerů.

Roku 1981 dochází k otevření nového centrálního skladu v Mölndalu, který se stal jedním z nejmodernějších v Evropě. V roce 1985 společnost už měla 69 obchodů a její obrat se vyšplhal na 1 miliardu tamější měny. V témže roce se společnost mohla pyšnit otevřením prvního zahraničního obchodu ve Švýcarsku ve městě Basileji. Rok 1986 přináší změnu ve

vedení, neboť Per-Olof Ahl předává svoji pozici svému synovi Pieterovi. O dva roky později dochází k další expanzi společnosti, tentokrát na blízký norský trh, kde dochází k otevření prvního obchodu.

Devadesátá léta přináší velké změny. Za první lze považovat expanzi společnosti na finský trh roku 1990, v tomto roce dochází i ke koupi společnosti svazem spotřebních družstev Kooperativa Förbundet. O tři roky později společnost dosahuje dvoumiliardového obratu SEK a má 131 obchodů ve třech severských zemích, kterými jsou Norsko, Švédsko a Finsko. Společnost KappAhl svoje působení na švýcarském trhu ukončilo. V roce 1995 dochází k velkému poklesu hospodářského výsledku. Díky interním změnám a zdařilému marketingu dochází o několik let později k 150 milionovému zisku SEK. Marketingové téma mělo název „Family“. Rok 1997 byl opět rokem změn. Společnost KappAhl dostala nového vlastníka, kterým se stal módní řetězec z Dánska MacCoy. O dva roky později společnost expanduje do Polska, ve kterém otvírá svůj první obchod a téhož roku dochází znovu ke koupi společnosti. Tentokrát se vlastníkem stává Adelste, norský módní řetězec. V roce 1999, KappAhl jako jeden z prvních módních řetězců, získává ekologický certifikát. První dva roky nového století doprovází společnost KappAhl rozrůstáním se na polský trh a český trh. Dochází k otevření osmi nových obchodů v Polsku a jeden byl otevřen v České republice.

Rok 2002 byl věnován změně v managementu, když přichází nová vedoucí skupina s rozhodnutím zpomalit rozpínání se na zahraniční trhy. Namísto toho razí teorii začít věnovat pozornost na skandinávský trh v čele se Švédskem. Dochází zároveň k uzavření poboček v České republice a Dánsku. Rok 2003 je pro KappAhl významný, neboť slaví 50 let své existence. V roce 2004 společnost KappAhl dostává nové vlastníky, jimiž je Nordic Capital a Accent Equity Partners. Od té doby až do loňského roku se společnost zaměřuje opět především na expanzi.[18]

Plány na rok 2012 jsou jasné. Společnost chce na podzim otevřít první prodejnu v Rakousku.

KappAhl se může pyšnit zhruba 350 obchody a zaměstnává okolo 4800 zaměstnanců v České republice, Polsku, Norsku, Švédsku a Finsku. Společnost o sobě tvrdí, že nabízí svým zákazníkům, jimiž jsou ženy, děti a muži, cenově příznivou módu. Cílovou skupinou

jsou ženy mezi třicátým a padesátým věkem života a jejich rodina. Veškeré oblečení je navrhováno přímo společností a jejími návrháři. Roční prodej společnosti je zhruba 60 miliónů kusů oblečení. Společnost KappAhl se řídí myšlenkou vyrábět cenově dostupnou módu velké skupině lidí. Společnost si stanovila úkol umožnit lidem pěkně se oblékat. Nákupem budou mít zákazníci záruku, že budou oblečeni dle současných trendů a za své peníze obdrží i kvalitní zboží.[19]

Vize společnosti je velmi specifická. Vidina je stát se významným módním řetězcem evropského trhu. Tato vidina vede společnost stále vpřed. Společnost nevlastní ani jednu výrobní továrnu. Spolupracuje s dodavateli, kteří mají své výrobní haly a zaměstnávají své zaměstnance.[19], [20]

Výroční zpráva společnosti KappAhl za roky 2010 a 2011 nabízí zhodnocení roku z jiného pohledu než u společností H&M a Lindex. Rok společnost hodnotila od září 2010 do srpna roku 2011. Ve výroční zprávě je možné vidět, že dochází oproti minulému období k poklesu čistých tržeb i zisku po zdanění. Nárůst se objevuje pouze u počtu obchodů a zaměstnanců.[21]

Následující tabulka Tab. č. 15 zobrazuje klíčové údaje za rok 2010/2011.

Tab. 15: Klíčové údaje společnosti KappAhl

Klíčové údaje společnosti KappAhl za období 2010/2011 - 2008/2009

Údaje	2010/2011*	2009/2010*	2008/2009*
Čisté tržby (mil. SEK)	4 974	5 111	4 866
Provozní zisk (mil. SEK)	222	551	526
Zisk po zdanění (mil. SEK)	68	402	315
Počet obchodů	369	345	319
Počet zaměstnanců	4 578	4 264	

*Období od září do srpna následujícího roku.

Zdroj: Annual Report 2011 - KappAhl (vlastní zpracování)

Podle oficiálních internetových stránek KappAhl je společnost druhý největší prodejce módy pro muže ve Švédsku. Pánská móda se podílí na celkovém obratu společnosti 11 procenty za rok 2011. Společným rysem společnosti KappAhl a Lindex je prodej dámské a dětské módy. Prodej dámského oblečení představuje 57 % obratu společnosti. Společnost nabízí ženám od základního oblečení až po módní prvky sezóny a výjimečné

kolekce. Společnost poskytuje ženám výběr z několika rozdílných kolekcí. Jednou z nich je kolekce „KappAhl“, ve které ženy naleznou oblečení určené pro volný čas až po společenskou módu. Následující kolekce je inspirována klasickým moderním stylem univerzitního prostředí. Společnost KappAhl nabízí, tak jako společnost Lindex, módu pro plnoštíhlé ženy, která je nabízena pod firemní značkou „XLNT“.

U společnosti mají ženy šanci zakoupit i spodní prádlo, pyžama, košilky, ponožky, punčochové zboží, ale i vybavení na letní období, jako jsou plavky a plážové oblečení, to vše pod značkami „Creem“ a „Bodyzone“. Veškeré všední kolekce jsou doplňovány aktuálními kolekcemi.

Dětská kolekce je učená pro děti ve věku miminek až po náctileté děti. Dětské móda se podílí na obratu ve výši 32 %. Celá dětská móda je rozdělena do několika částí. Společnost jako ostatní nabízí své firemní značky. Jednou z nich je „Lab Industries“, ve které se nachází džínové oděvy pro děti od 7 do 14 let. Druhou je „Kaxs“, která skrývá barevnou a hravou módu pro děti od velikosti 50 do 128. Další firemní značkou je „Woxo 720“ nabízejí stylové, trendové bundy a svrchní oblečení. Doplňující sortiment je ještě firemní značka „Bodyzone“, která nabízí spodní prádlo, ponožky a oblečení určené pro spaní.[22]

5.3 Produkty konkurenčních značek a společnosti Lindex

Tato kapitola bude věnována společností konkurujícím společnosti Lindex z hlediska nabízeného zboží. Především se zaměří na dva největší konkurenty společnosti KappAhl a H&M, které mají nejen velmi podobný sortiment, ale hlavně pocházejí ze stejného státu, ve kterém začal jejich vývoj. Další části této podkapitoly se věnují základním produktům a produktům vyráběným z organické bavlny, které společnosti nabízejí i v nových jarních kolekcích. Kromě toho nabídne i zvýhodňující akce společností, které poskytují svým zákazníkům.

V následující tabulce Tab. 16 je zobrazeno, kde a kolik prodejen vlastní společnosti KappAhl, H&M a Lindex v České republice. Rozdíly jsou opravdu velké.

Tab. 16: Rozmístění obchodů společností po České republice

Rozmístění obchodů společností po České republice

Město	Počet obchodů společností		
	Lindex	KappAhl	H&M
Brno	2	1	3
České Budějovice	2	1	2
Karlovy Vary	1		1
Liberec	2	1	1
Olomouc			1
Ostrava	2		1
Pardubice			1
Plzeň	1		2
Praha	3	2	11
Ústí nad Labem	1		1
Zlín			1
Celkem	14	5	25

Zdroj: vlastní

5.3.1 „Basic“ zboží

Jedná se o skupinu zboží, kterou nabízejí i konkurenční společnosti KappAhl i H&M. Do této skupiny lze zařadit zboží základních produktů, které se vyrábějí v základních či jednoduchých střízích a barvách, ale i jiných barvách. Jedná se o oblečení či spodní prádlo, které není nijak zdobené nebo jen minimálně. Dokonce je možné ho nazvat jako zboží, které by mělo tvořit základ šatníku.

U dámského oddělení mezi tyto produkty jsou zařazovány bílá, černá a šedivá trička s dlouhým či krátkým rukávem, ale i tílka na špagetových či širokých ramínkách. Letos společnosti připravily pro zákazníky produkty v jarních barvách a se vzory, které jsou trendy pro tento rok. Do skupiny základních produktů je možné začlenit i džíny základních střihů, úzké, rovné či mírně rozšířené nohavice a celkový volný střih.

Následující tabulka Tab. 17 zobrazuje dámskou kolekce základních produktů

Tab. 17: Kolekce základních dámských produktů

Kolekce základních dámských produktů
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Lindex
Top bez rukávů	199 - 349	129 - 199	129 - 199
Top s rukávy	199 - 349	179 - 199	179 - 299
Legíny	349 - 499	129 - 199	249 - 399
Dámské džíny	799 - 999	349 - 899	499 - 799
Kardigan (svetr)	399 - 599	299 - 399	499 - 699

Zdroj: Vlastní

V dětském oddělení je možné nalézt několik základní produktů, mezi které je možné zařadit dětské džíny, trička s dlouhým či krátkým rukávem, nátělníky, tepláky, legíny či spodní prádlo. Následuje tabulka Tab. 18, která porovnává kolekce dětských základních produktů u společnosti.

Tab. 18: Kolekce základní dětských produktů

Kolekce základních dětských produktů
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Lindex
Body	149 - 249	149* - 299*	179 - 199
Legíny	199 - 249	129 - 199	179 - 249
Polo triko	249 - 299	199	249
Ponožky**	129 - 199	149 - 299	129 - 199
Spodní prádlo	99 - 149	79* - 249*	99 - 149
Šortky	199	299	199 - 249
Dětské džíny	499 - 899	299 - 599	499 - 699
Tepláky	299 - 349	149 - 199	199 - 399
Pyžamo	399 - 499	249 - 399*	299 - 399
Tílko	149 - 199	99 - 199	179
Triko	199 - 249	179 - 249*	179 - 399

* Produkty se prodávají za danou cenu po dvou kusech.

** Ponožky se prodávají po více kusech (3 - 5 párů).

Zdroj: Vlastní

U spodního prádla mohou zákaznice najít několik základních typů neboli tvarů podprsenek i kalhotek, které se vyrábí v základních barvách. U společnosti Lindex mohou najít

i několik barev navíc, kterými jsou starorůžová či modrá. Společnost Lindex nabízí následující typy podprsenek: T-shirt (podprsenka pod tričko), Push-up (vycpaná podprsenka), Balconette (podprsenka s odnímatelnými ramínky, vhodná do korzetových šatů), Soft (podprsenka s kosticemi či bez, bez výztuže i s ní), Multiway (podprsenka s více ramínky pro vytvoření více kombinací). Podprsenky jsou vyráběny s klasickým zapínáním vzadu či zapínáním vepředu. K základní kolekci je možné zakoupit kalhotky z různých materiálů a střihů. Společnosti H&M a KappAhl nabízí svým zákazníkům podobnou nabídku jako Lindex, jak ve tvarech, tak i barvách. Následující tabulka Tab. 19 zobrazuje porovnání základních tvarů podprsenek a kalhotky u společností KappAhl, kde se tato kolekce jmenuje Creeme a u H&M Best Basic.

Tab. 19: Kolekce základního spodního prádla

Základní kolekce spodního prádla

(v Kč)

Produkt	KappAhl - Creem	H&M - Best Basic	Lindex – Core
Kalhotky	199 -299	249 - 349*	149 – 179
Podprsenka Balconette	499	399	399
Podprsenka bez kostic	449	399	399
Podprsenka Push-up	499	399	399
Podprsenka Soft	449 - 499	399	399
Podprsenka T-shirt	499	399	399

*Cena je uvedena za jeden či více kusů produktů (příklad: 3 kusy za 349 Kč).

Zdroj: Vlastní

Do kategorie základních produktů lze zařadit i stahující a tvarující spodní prádlo, které je nabízeno opět ve třech základních barvách – bílá, černá a tělová. V následující tabulce Tab. 20 jsou porovnány ceny u vybraného druhu prádla. Jedná se o druh zboží, který je velmi oblíbený a vyhledávaný u žen všech velikostí. Společnost Lindex velmi často pořádá mimořádné akce na tento druh zboží, především v plesové sezóně.

Tab. 20: Kolekce stahujícího a tvarujícího spodního prádla

Stahují a tvarující spodní prádlo
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Lindex
Dlouhé šortky	349	349	499
Pás	449	349	499
Punčochy	249	249	199
Vysoké kalhotky	449	299	499

Zdroj: Vlastní

5.3.2 Organické zboží

Jedním z dalších druhů zboží, které již nyní společnosti nabízejí, jsou produkty vyráběné z větší části z organické bavlny. Většinou se jedná o podíl 95%. Označení a pojmenování tohoto zboží se u společností liší. Zboží s tímto statutem stále více přibývá v nabídkách. Všechny tři výše uvedené společnosti zvolily organické materiály pro své jarní či letní kolekce.

5.3.3 Zvýhodněný prodej

Zvýhodněný prodej je u zákazníků velmi oblíbený. Jedná se o nákup, který je založený na principu množstevní slevy, ale i nákup zvýhodněný nějakou akcí. Zákazník má možnost si koupit vybrané produkty za zvýhodněnou cenu při určitém množství.

Momentálně se tato nabídka vyskytuje téměř u všech prodejců oblečení, ale nejen u nich. Tyto akce je možné zaznamenat i v supermarketech či hypermarketech.

Společnost Lindex nabízí stále trvající zvýhodňující akce v dětském oddělení a v oddělení spodního prádla, ale i náhodné akce.

- Kup 3 kusy, zaplat' pouze 2. Jedná se o stále trvající akce, která platí pro označené produkty
- 3 páry ponožek či 5 párů od 129 Kč do 199 Kč
- 3 páry označených ponožek za 199 Kč
- Vybrané dámské džíny za 499 Kč, vybrané dětské džíny za 349 Kč, dětské bundy za 499 Kč, set spodního prádla 559 Kč, sleva 200 Kč na dámské zimní kabáty, atd.

- 20 % sleva při otevření nové prodejny či při výročí
- 20 %, 25 % či 30 % sleva na vybrané zboží či skupinu zboží
- V období slev probíhá akce 1 + 1, kdy při koupi dvou zlevněných produktů, dostane zákazník levnější zdarma

Společnost H&M nabízí zvýhodňující akce ve všech svých odděleních. Akce, které je možné u společnosti zaznamenat:

- 3 kusy dámských kalhotek od 199 Kč do 349 Kč
- 5 kusů dámských kalhotek od 199 Kč, 2 podprsenky od 249 Kč
- 2 označené kusy oblečení za 249 Kč v dětském oddělení
- V období slev 3 kusy za cenu 2 či 1 + 1, kdy při koupi dvou zlevněných produktů dostane zákazník levnější zdarma
- 20 %, 25 % či 30 % sleva na vybrané zboží či skupinu zboží

Firma KappAhl nabízí akce:

- Kup 3 kusy, zaplat' pouze 2. Jedná se o stále trvající akce, které platí pro označené produkty.
- 2 dětská trička za 299 Kč, 2 pánské trička za 449 Kč
- 25 % či 30% sleva na různé produkty (kalhoty, zimní doplňky, ...)
- Slevové akce určené pro členy
- V období slev velmi nízké ceny (nejnižší ze tří společností).

5.3.4 Ostatní produkty

Jak společnost Lindex, tak KappAhl i H&M prodávají módu pro plnoštíhlé. Letošní kolekce nabízejí u všech společností barevné kousky. KappAhl kolekce je spíše klasická s minimálním podílem barev. H&M nabízí elegantně-ležerní módu, kde se objevuje černá, písková, pastelově korálová, šedivá. Lindex nabízí plnoštíhlým ženám kolekci plnou barev, kde převládá oranžová, modrá, korálová. Mezi hlavní vzory patří kostky, puntíky, proužky či květinové vzory. Následující tabulka Tab. 21, nabízí cenové porovnání vybraných produktů z jarní kolekce u společností Lindex, KappAhl a H&M.

Tab. 21: Jarní a letní kolekce nadměrných velikostí

Jarní a letní kolekce nadměrných velikostí
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Index
Blůza/Tunika	499 - 999	499 - 599	549 – 999
Džíny	799 - 999	599 - 1299	999 – 1299
Jednobarevné tílko	299 - 399	129 - 299	249 – 299
Jednobarevný top	299 - 399	249 - 399	299 – 399
Kalhoty	799 - 999	499 - 799	499 - 799
Legíny	449 - 799	249 - 499	399 – 699
Sukně	699 - 899	249 - 699	699 – 999
Svetr/Kardigan	499 - 899	399 - 599	699 – 999
Šaty	899 - 999	249 - 999	549 – 1299
Top	499 - 799	299 - 599	549 – 699
Triko bez rukávů	399 - 749	199 - 199	249 – 399

Zdroj: Vlastní

Pro ženy velikosti L a výše společnosti nabízejí plavky i spodní prádlo, které má větší objem i košíčky. V níže uvedené tabulce Tab. 22 je znázorněno cenové rozpětí spodního prádla a plavek nadměrných velikostí.

Tab. 22: Kolekce spodního prádla a plavek nadměrných velikostí

Spodní prádlo a plavky nadměrných velikostí
(v Kč)

Produkt	KappAhl*	H&M	Lindex**
Podprsenka	449 - 699	349 - 499	499 - 699
Kalhotky s nohavičkami	199 - 299	179 - 299	199 - 249
Horní díl plavek	499	149 - 399	399
Spodní díl plavek	349	249 - 399	499
Celkové plavky	799	799	499

* Velikostní provedení: 85C - 95E.

**Velikostní provedení: 95 B - 105 D, 90DD - 95F.

Zdroj: Vlastní

Mezi ostatní produkty je možné zařadit velmi podobné produkty pod značkou „FIX“ a „KAXS“ prodávaných u společností Lindex a KappAhl. „FIX“ je interní značka Lindexu, jedná se o módu určenou pro děti převážně ve velikostech 50 až 128. Pod touto značkou je

možné v obchodě nalézt především nepromokavé bundy, nepromokavé kalhoty, overaly pro nejmenší děti. Tato kolekce má v nabídce i body, trička, tepláky, ponožky, čepice, rukavice, džíny, mikiny, teplákové soupravy či dětské šaty. Produkty „FIX“ jsou velmi propracované, kvalitní. Bundy či kalhoty jsou vyrobeny z materiálu odolného proti vodě, větru a špíně a mají bezpečnostní prvky, jako jsou reflexní pásy a zipy.

Společnost KappAhl nabízí firemní značku „KAXS“, která je velmi podobná svými produkty a vlastnostmi produktů oděvům „FIX“. „KAXS“ nabízí produkty jako dětské softshellové, polyamidové či nylonové bundy, nylonové a šustákové kalhoty, které jsou také odolné proti vodě, větru a zároveň jsou prodyšné a jsou opatřeny reflexními páskami. U některých produktů se liší ceny v závislosti na materiálu, ze kterého je oděv vyroben. V následující tabulce Tab. 23, jsou vybrané produkty porovnány dle ceny, kde je uvedena buď cena, nebo cenové rozmezí.

Tab. 23: Produkty FIX a KAXS a jejich cenové porovnání

Porovnání produktů FIX a KAXS
(v Kč)

Produkt	Lindex – FIX	KappAhl - KAXS
Overall	699	499
Body	249	249
Tepláky	299	249
Šaty	299 – 499	399
Džíny	599 - 699	499
Tričko	249 - 299	199 – 299

Zdroj: vlastní

Ve zkratce je možné zmínit i interní značky společností H&M a Lindex, které nabízejí módu určenou pro dospívající dívky a extravagantní hravé mladé ženy. U H&M se jedná o firemní značku „Dividend“ a u společnosti Lindex „Heartquake“.

5.3.5 Jarní kolekce

Letošní jaro s sebou přináší několik základních trendů. Mezi tyto trendy patří květiny či květinové vzory, květinové potisky, doplňky s květinami, jako jsou šálky, šátky či falešné květiny a to jak v pastelových, tak i sytých až výrazných barvách. Druhým trendem jsou jakékoliv pastelové barvy v různých kombinacích, nebo jen v jednom kuse. Dalším trendem je džínovina, která může být použita v různých barvách, střízích či typech. Letošní

jarní trendy se inspirovaly i historií, a to především šedesátými a padesátými léty. Z šedesátých let budou trendy v obuvi, jako jsou mokasíny, lodičky na nízkém jehlovém podpatku, uzavřené boty pánského vzhledu na tkaničky. Co se týče oblečení, budou „in“ široké kalhoty s nohavicemi do tvaru A, také šaty tohoto tvaru nesmí chybět v šatníku, pak i 7/8 kalhoty. Barevné či bíločerné vzorované punčocháče. V neposlední řadě se letošní jaro budou objevovat krajkové, metalické a neonové prvky.

V březnu letošního roku společnost uvede svou novou firemní značku, která se bude jmenovat „Holly&Whyte“. Tato značka bude inspirovaná tzv. „preppy“ stylem. Preppy je odvozeno z anglického slova preparatory, což je možno přeložit jak připravené. Tento pojem vychází ze školního prostředí, neboť „preppies“ jsou v Americe označováni mladí lidé, kteří navštěvují velmi drahé soukromé školy a vyznačují se konvenčním a konzervativním chováním a také stylem oblékání. „Holly&Whyte“ kombinuje nadčasovou klasickou módu s okouzujícím dotekem ženskosti. Milovnice blejzrů, kardiganů, košil, polo triček, kalhot střihu „chinos“ a sukní či šatů, zde naleznou spousty slušivých kousků do svých šatníků. Inspirací pro tuto kolekci jsou sporty (plachtění, golf, tenis) a odpočinek. Oblečení z jarní kolekce vytvoří velmi slušivý outfit jak pro každodenní nošení, tak i na párty. Jednotlivé kousky se můžou hravě míchat mezi sebou. Hlavní ikonou této jarní kolekce je Gwyneth Partlow.

KappAhl svoji hlavní jarní kolekci uvedlo 10. dubna. Kolekce je ve stylu dvacátých a třicátých let, mezi hlavní znaky patří přírodní motivy, jako jsou růže, ptáci vše s nádechem orientu.

H&M svoji hlavní jarní kolekce uvedlo 8. března. Kolekce nesla název „Lost in L.A.“. V této kolekci se objevilo několik podobných kousků oblečení jako nabízí jarní a letní kolekce „Holly&Whyte“.

Následující tabulky Tab. 24 prezentují cenové rozmezí u kolekce jaro-léto.

Tab. 24: Kolekce jarní a letní dámské kolekce

Jarní a letní dámská kolekce
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Index
Blůza (tunika)	399 - 999	149 - 799	399 – 899
Džíny	799 - 1299	349 - 999	599 – 1299

Kabát (bunda)	999 - 1499	799 - 999	999 – 1499
Kalhoty	499 - 999	249 - 899	399 – 1299
Kardigan (svetr)	499 - 999	399 - 899	499 – 999
Košile	399 - 799	299 - 499	499 – 899
Legíny	399 - 499	249 - 499	249 – 799
Sako (blejzr)	799 - 1299	599 - 999	599 – 1299
Sukně	499 - 999	129 - 899	249 – 999
Šaty na ramínka	499 - 1299	249 - 1999	399 – 999
Šaty s rukávem	499 - 899	249 - 799	699 – 999
Šortky	699 - 899	249 - 799	249 – 999
Top bez rukávů	199 - 399	129 - 1299	129 – 699
Top s dlouhým rukávem	399 - 699	199 - 599	199 – 699
Top s krátkým rukávem	299 - 499	129 - 1299	199 – 699

Zdroj: Vlastní

K stylovému oblečení patří i doplňky. Následující tabulka Tab. č. 25 představuje cenové rozmezí vybraných produktů.

Tab. 25: Jarní a letní doplňky

Jarní a letní doplňky
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Lindex
Bižuterie	99 - 599	49 - 599	99 – 549
Květinové brože	99 - 129	99 - 129	99 – 149
Vlasové doplňky	99 - 249	49 - 199	49 – 199
Ostatní *	49 - 299	49 - 299	39 – 249
Klobouky (čepice)	399 - 699	249 - 399	349 - 549
Kabelky	299 - 2099	199 - 899	249 - 799
Šátek	299 - 499	179 - 299	199 - 399
Pásky	199 - 399	149 - 299	199 - 249
Sluneční brýle	199 - 299	149 - 249	149 - 199

*Deštník, čistící válečky.

Zdroj: Vlastní

Jarní kolekce se neobjevuje jen u oblečení, ale i u spodního prádla. Následující tabulka Tab. č. 26 zobrazuje trendové spodní prádlo u konkurenčních společností.

Tab. 26: Kolekce jarního spodního a nočního prádla

Jarní kolekce spodního a nočního prádla
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Lindex
Kalhotky - Boxerky	199 - 249	199 - 249	149 - 249
Kalhotky - Klasický střih	199 - 249	149 - 199	149 - 199
Kalhotky - Tanga	149 - 199	149 - 199	129 - 229
Noční prádlo	399 - 799	149 - 599	249 - 699
Podprsenka	399 - 699	249 - 599	199 - 699

Zdroj: Vlastní

K jaru patří i příchod plavek. Společnosti Lindex v letošním roce nabízí několik trendových vzorů, ale i černou klasiku. Nejen Lindex, ale i H&M a KappAhl vsadili na klasickou černou a trendové vzory. V následující tabulce Tab. 27 je zobrazené cenové porovnání plavek u společností.

Tab. 27: Jednodílné a dvoudílné plavky u konkurenčních společností

Jednodílné a dvoudílné plavky
(v Kč)

Produkt	KappAhl	H&M	Lindex
Podprsenka s vycpávkou	449	349	399
Spodní díl	299 - 349	249 - 299	249 - 299
Podprsenka – kostice	399 - 449	399	399 - 499
Podprsenka bez ramínek	299 - 449	349 - 399	399
Podprsenka – trojúhelník	349 - 399	149 - 349	129 - 399
Celkové plavky	699	599 - 999	799

Zdroj: Vlastní

5.3.6 Ostatní společné rysy švédských konkurenčních společností

Jedním ze společných rysů společností je jejich vývoj. Všechny tři společnosti začaly svůj vývoj ve Švédsku a začaly prodejem buď dámské módy, nebo spodního prádla. Historický vývoj společností vychází z historie a momentální situace Švédska. Navíc všechny tři společnosti byly založeny muži.

Jaroslav Světlík je díky jedné ze svých knih schopen objasnit vývoj těchto společností, nejen v nabízených produktech, ale i to, že společnosti Lindex, H&M i KappAhl byly založeny muži. Ve Švédsku je velmi nízký index maskulinity a vysoký index feminity. Švédské ženy mají velmi silné postavení, což se ukazuje i na charakteru obyvatelstva. Jedná se o národ, který je velmi silný co se týče vcítění se do ostatních lidí a štedrý v charitativních programech, což vysvětluje vysoké částky vybrané na dobročinnost. Hlavní důvod vysokého indexu feminity, je založen na historických podkladech. V dřívějších dobách se muži zabývali obchodováním nebo námořní dopravou a velkou část času trávili mimo své domovy, což mělo za následek růst významu ženy, která stála v čele a udržovala chod společnosti. Ženy hrály i důležitou roli během ovládnutí severu Evropy Vikingy, kde ženy měly za úkol postarat se o fungování vesnice, především v nepřítomnosti mužů, kteří podnikali loupeživé nájezdy. Díky historickému vývoji ženy získaly významnou roli ve skandinávských společnostech.[23 s. 140 - 141]

Druhým znakem, který je typický pro moderní společnosti, je bonusový program pro zákazníky. Lindex svým zákazníkům nabízí vstup do klubu pomocí bonusových karet, díky kterým můžou získat slevu 500 Kč na nákup. Mezi bonusové materiály je možné zařadit i speciální formulář zaručující svým zákazníkům slevu ve výši 100 Kč. Tento formulář je zároveň i registrační, sloužící k zasílání informačních e-mailů.

I firma KappAhl nabízí svým zákazníkům možnost vstupu do KappAhl klubu. Prvním krokem je registrace, buď přímo na prodejně, nebo pomocí internetu, kde zákazník vyplní registrační formulář. Výhody, které přináší členství v klubu je v první řadě 25% uvítací sleva na jeden nezlevněný výrobek při registraci. Mezi další přednosti registrace patří informační e-maily nebo SMS zprávy, které sdělují novinky či speciální nabídky. Členové klubu dostávají zprávy o zajímavých aktivitách a navíc i možnost nákupu zlevněného zboží ještě dříve než ti, kteří nejsou členy. nečlenové.

Společnost H&M svým zákazníkům nenabízí žádnou možnost klubového členství. Firma H&M takovéto klubové členství nepotřebuje, neboť je tak známá a vyhledávaná, že zákazníci u společnosti nakupují i bez nabízených výhod.

Dárkové karty nabízí momentálně větší část obchodů. KappAhl i H&M nabízí stylové, barevné karty, kde si zákazník vloží jakoukoli částku. Společnost Lindex tuto možnost zatím svým zákazníkům nenabízí.

Dalším společným rysem společností KappAhl, Lindex a H&M je servis, který přináší svým zákazníkům. Mezi hlavní prvky by bylo možné zařadit:

- Otevřený nákup znamenající možnost výměny nebo vrácení zboží do 30 dnů bez udání důvodu. Společnost Lindex navíc vrátí peníze, nikoli dobropis.
- Zvýhodňující nabídky
- Slevové nabídky
- Kladné vyřízení reklamací

Jedním z důvodů existence společných rysů společností je především přechod zaměstnanců z řad managementu mezi konkurenčními společnostmi.

6 Zákazníci jako jeden z hlavních faktorů úspěchu

Převážná část této kapitoly bude patřit zákazníkům, jejich věrnosti a taky jejich odchodu ke konkurenci. Závěr se bude zabývat zaměstnanci, kteří jsou v každodenním styku se zákazníky a poskytují jednu z výjimečností obchodu.

6.1 Chování spotřebitele

Tato podkapitola bude věnována chování spotřebitelů popřípadě zákazníků, jaká je jejich role při nákupu, jaké jsou jejich potřeby nebo co je jejich motivací k nákupu, jejich zvyklostem při nakupování a typům zákazníků, které je možné na trhu rozpoznat.

6.1.1 Rozdíl mezi spotřebitelem a zákazníkem

V první řadě je třeba oddělit pojmy spotřebitel a zákazník. Hlubší rozbor těchto dvou pojmů lze nalézt v odborné literatuře, kde Růžena Komárková vysvětluje rozdíl mezi rolí spotřebitele a zákazníka. Role spotřebitele je jednou z těch rolí, která zůstane člověku celý život, nejedná se pouze o dočasnou záležitost. První spotřebou se považuje vložení dítěte do dětské postýlky, která mu byla zakoupena někým jiným, nebo i spotřeba plenek či sunaru. Poslední spotřebou je chápáno umístění zesnulého do rakve. Každá je rozdílná. Spotřebitel je širší pojem než zákazník. Jedná se o člověka, který nekupuje sám zboží či služby. Pouze spotřebovává veškeré artikly. Spotřebitelem se stává dítě, které se narodí, naopak zákazníkem se stává až ve chvíli, kdy on sám vstoupí do obchodu a sám si koupí zboží a zaplatí. Zákazník nemá proto tak všeobecné pojetí. Zákazníkem je možné člověka, který sám jako jedinec vkročí do obchodu, buďto kamenného či internetového, a buď si nejprve zboží či službu objedná, poté koupí a v neposlední řadě zaplatí. Tento proces nákupu je pro zákazníka velmi specifický. Zákazník je člověk, který je přímo nebo nepřímo v kontaktu s prodávajícím. Jedná se o člověka, který má tužbu něco koupit. Zákazník není pouze ten, kdo má zájem koupit zboží či službu, ale jedná se i o člověka, který má zájem získat informace, inspirovat se a má i možnost volby [24 s. 29 - 30].

Philip Kotler ve své knize cituje krédo společnosti L.L. Bean zabývající se zásilkovým prodejem, které zní: *„Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislý není, ale my jsme závislí na něm. Zákazník není outsider – je součástí*

našeho podniku. Tím, že jej můžeme obsloužit, mu neposkytujeme žádnou laskavost...on nám poskytuje laskavost tím, že nám to umožní.“ [10 s. 162]

Tento citát přímo vystihuje postavení zákazníka vůči společnosti. Firma by měla jevit zájem o každého zákazníka, který jejich obchod navštíví, měla by si uvědomit jeho důležitost, neboť každý zákazník něco společnosti přináší.

Kotler ve své knize popisuje role, které zákazníci ve světě prodeje mají. Podle něj je možné rozdělit kupující do pěti kategorií. První z nich je kategorie zastoupena iniciátory, kteří vysílají první impuls ke koupi, navrhuji ji. Druhou jsou ovlivňovatelé, kteří mají poslední slovo v rozhodování o koupi. Do třetí skupiny patří rozhodovatelé, jenž ukončí konečné rozhodnutí. Oni určí kdy a kde se nakoupí, a jak se zaplatí. Posledními skupinami jsou kupující, kteří si produkt koupí a uživatelé, kteří zakoupený výrobek používají. [25 s. 185]

6.1.2 Rozdělení zákazníků dle typů

Existuje mnoho různých typologií zákazníků. Každé rozdělení zákazníka je založeno na jiném úhlu pohledu. Typologie může být založena na vztahu k médiím, jaký životní styl zákazník vyznává, způsob jeho chování, o jakou osobnost se jedná, dokonce i na stavbě lidského těla, atd. Existují i knihy, které uvádějí různé typologie.

Růžena Komárková tvrdí, že někteří velmi dobří obchodníci jsou schopni snadno a velmi rychle vycítit o jaký typ zákazníka se jedná a přiřadit mu určité chování. Tímto vznikla jednoduchá typologie, kde dochází k rozdělení zákazníků na obvyklého či normálního, dále zákazníky, kteří jsou bezproblémoví a také na ty, kteří jsou komplikovaní. Následující typologií, o které se je možné se dočíst v publikaci od Růženy Komárkové, je rozdělení zákazníků podle stavby těla. Toto rozdělení ukazuje souvislost mezi tělesnou konstrukcí a povahou, kde jsou tři typy. Jedním z nich je typ piknický, který se vyznačuje člověkem menší zavalitější postavy, se sklonem střídání nálad společenské povahy, přizpůsobivého, který je milý a svolný ke komunikaci, ale obchodník musí počítat i s tím, že dochází k časté výměně názorů i priorit, což může způsobit časté výměny či vrácení zboží. Druhým typem je atletický, což jsou lidé střední až vysoké postavy, svalnatí až robustní. V roli zákazníka se projevují tím, že potřebují více času na jejich rozhodnutí, aby se rozhodli k jejich plné spokojenosti. To pro co se zákazníci atletického typu rozhodnou, si už nechají, nevyměňují ani nevrací. Posledním v řadě je dysplastický typ, jedná se o osoby

nevyznačující se žádnou specifickou charakteristikou, nelze přesně říci, jak se tito lidé budou chovat při nákupu, ani co od nich očekávat. [24 s. 47]

Jitka Vysekalová ve své publikaci dále zmiňuje, že spotřebitelé či zákazníci lze rozdělit i podle temperamentu (cholerik, flegmatik, melancholik a sangvinik), což je typologie dle Eysencka či Schindlera, který používá typologie označené řeckými písmeny. Tato typologie je založená na sociálně-psychologickém postavení jednotlivce v seskupení lidí. Prvním písmenem je alfa, pod kterou se skrývají osoby obdivné a působící jako něčí vzor či ikona. Následuje beta, kde jsou ukryty osoby s ochranářskými sklony, pod gamou se nachází převážná většina jedinců ze skupiny a omega je zastoupena jednotlivci, kteří jsou ve skupině pouze do počtu, ostatní jedinci je berou jako lidi, kteří ve skupině být musí a to jim dávají silně najevo svým posměchem a špatnou náladou. [26 s. 217]

6.2 Demografie nakupování

Uvažování mužů a žen se při nákupu velmi liší a je velký problém uspokojit při nakupování muže i ženy. Každý jedinec se chová při svých nákupech jinak a není tomu i jinak, pokud se rozdělí do dvou skupin. Muži i ženy mají rozdílný pohled na nakupování.

6.2.1 Nakupování mužů a žen

Problematikou nakupovacích zvyků u žen a mužů se zabývá Paco Underhill v knize, kde pomocí zkoumání kamerových záznamů získal spousty poznatků. Muži nakupují většinou v rychlosti, naopak ženy si nákupy užívají, neboť to je jich úděl. Ženské pohlaví se pyšní tím, jak výhodně umí nakupovat. Muži se koukají na visačku s cenou jen v 72 %, na rozdíl od ženy, která cenovce věnuje pozornost o 14 % víc. To, že někteří muži ignorují visačku, napovídá i to, že si častěji kupují dražší věci, než ženy.

Muži i snadněji podlehnou svým dětem, když s nimi jsou na nákupu. Otcové svým dětem odolávají obtížněji. Jednoduše řečeno, pokud jde otec se svou dcerou do obchodu, odchází domů s nákupem za vyšší částku. Závěrem jeho výzkumu je i průměrná doba strávená v obchodě s domácími potřebami u žen. V případě, že žena nakupuje v doprovodu jiného ženského pohlaví, stráví v obchodě 8,25 minut, s dětmi 7 minut a 19 sekund, jako sama nakupující žena prožije v obchodě 5 minut a 2 vteřiny. Nejkratší dobu stráví při nákupu s mužem, 4 minuty a 41 vteřin.[27 s. 98 - 111]

6.2.2 Rozdíly mužského a ženského nakupování v praxi

Výše uvedené rozdíly mezi chováním žen a mužů při nákupu jsou skutečně pravdivé. Většinu uvedeného je možné vidět i u společnosti Lindex. Ženy si svůj nákup chtějí užít, nespěchají s výběrem, pokud jsou bez dětí a muže. Vybírají očima i rukama, pokud je něco opravdu zaujme, podívají se nejprve na cenu, poté se rozmyslí, zda si oblečení vyzkouší či nikoli. Jestliže ženy hledají něco specifického a naleznou to, jsou ochotné za daný produkt utratit i více. Přijde-li žena s manželem a dětmi, po obchodě se jen porozhlédne a zaměří se pouze na to, co v danou chvíli potřebuje koupit. Většina žen chodící po obchodech se svou rodinou je pod tlakem, stresem. Žena, která zavítala do obchodu s dítětem, není schopná plně se věnovat nakupování, neboť se ve většině případů zabývá starostí o dítě, aby ho měla stále na očích. Muž nakupující sám nebo s dětmi se nekouká na cenu, je ochoten pro své děti koupit cokoli, aby měl klid. Nakupuje-li pro ženu, je za ní schopen utratit i vysoké částky, hlavně aby jí udělal radost. Tento případ je často viděn u spodního prádla, kdy muž kouká spíše na ceny a vzhled než na funkčnost, což mnohdy přináší problém ve formě špatné velikosti. Tento zapeklitý oříšek by se dal vyřešit pomocí dárkového poukazu či udání velikosti podprsenky ženou přímo v obchodě a poslat tam svého muže. Společnost Lindex se zabývá prodejem pouze dětské a dámské módy, což s sebou přináší problém, v podobě často se vyskytují nudy u mužů. Řešení tohoto problému je náročné, ale několik rad se tu použije. Jednou z nich je obchodní jednotku umístit poblíž obchodu se sportem, elektronikou, nářadím či mužskou módou. Muž si během nákupu s ženou chce udělat pohodlí, tak je třeba mu to umožnit v podobě nějakého křesla či gauče. Nejen muži, ale často i děti nerady nakupují, a proto by se společnost měla zamyslet, jak tento problém vyřešit. Některé firmy umísťují pro děti různé hrací koutky s televizí, stolečkem, židličkou.

6.3 Služby

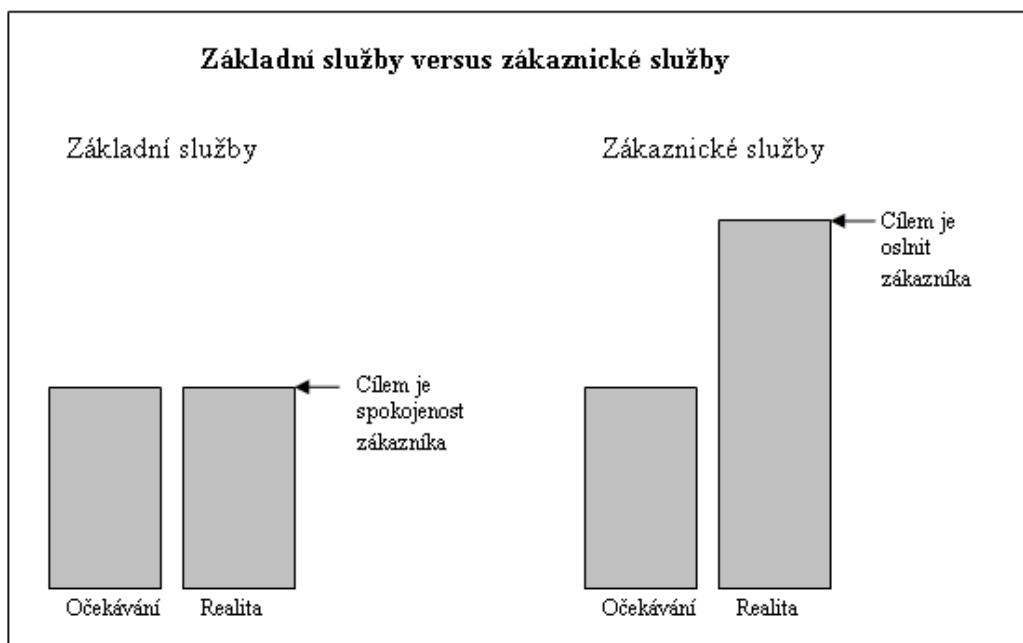
Služby nebo také někdy používaný pojem servis je velmi důležitý při prodeji produktů. Pod servisem je možné si představit poskytování služeb zákazníkovi, který přijde do obchodu. Služby lze rozdělit do dvou základních skupin.

6.3.1 Základní a zákaznické služby

Podle Barbary Glanové je možné rozdělit služby na základní a zákaznické. Pod základními službami se nachází takové výrobky či služby, jenž firma či zaměstnanci nabízejí zákazníkům v odvětví, ve kterém podnikají. Pokud by tyto služby firma či pracovní tým neposkytovali, jejich podnikání by ztratilo smysl. Základní služby jsou charakterizovány pomocí tří prvků. Prvním je kvalita výrobku, poté cena výrobku a v neposlední řadě dodávka výrobku. Základní služby musí splnit očekávání zákazníka. [29 s. 35]

Naopak zákaznické služby jsou ty, které předčí očekávání zákazníků. Tyto služby mu vyrazí až dech. Zákaznické služby obsahují čtyři základní požadavky zákazníků. Prvním z nich je přátelská, milá péče neboli zákazník chce cítit od zaměstnanců pocit výjimečnosti, že on je na prvním místě v jejich žebříčku. Druhým požadavkem je flexibilita, pod čímž se skrývá přizpůsobení se přáním a potřebám zákazníka. Třetí požadavek je řešení problému, které zákazník má. Klient chce řešit svojí stížnost s prvním zaměstnancem, se kterým přijde do styku, naopak nechce být odkazován na jiné zaměstnance jako vedoucí prodejny či ředitele. Poslední místo patří nápravě. Zákazník očekává, že v případě nějakého pochybení ze strany společnosti nebo zaměstnance, firma převezme odpovědnost na sebe a velmi rychle chybu, kterou učinila, napraví a ještě se mu omluví či mu poskytne nějakou výhodu. Klient čeká rychlé vyřízení této záležitosti k jeho úplné spokojenosti. Kvalitní zákaznické služby vytvářejí zákaznickou loajalitu. [29 s. 35 - 36]

Pro lepší pochopení rozdílu je níže uveden obrázku Obr. 4, který výše uvedený text vysvětluje.



Zdroj: GLANZ, A. B, Jak získat věrné zákazníky, s. 47.

Obr. 4: Základní a zákaznické služby

Mezi základní služby společnosti Lindex je možné zařadit prodej kvalitní a cenově dostupné módy pro ženy a jejich ratolesti, které se mění pravidelně se změnou trendů. Zákaznické služby společnosti Lindex je poskytování kvalitního servisu, příkladem je možnost využití tzv. otevřeného nákupu neboli výměna či vrácení zboží do 30 dnů od nákupu, individuální přístup k zákazníkovi, navázání přátelského kontaktu.

6.3.2 Péče o zákazníky

Péčí o zákazníky se podnik může odlišit od konkurence. Péčí se rozumí prodej či servis, který se poskytuje zákazníkům.

Obchody zabývající se módou se především zaměřují na to, jak prezentují svoje zboží. Společnosti Lindex není výjimkou. Cílem prezentace je co nejvíce inspirovat zákazníka a upoutat jeho pozornost. K prodeji, ke kterému je využívána prezentace zboží, se nazývá nepřímý prodej neboli tzv. „Visual Merchandising“. Kromě nepřímého prodeje, je zapotřebí prodej přímý, který je stejně důležitý někdy i důležitější. Tento prodej je prováděn v kabinkách, na prodejně a v neposlední řadě u pokladny.

Key Whouley definovala pojem obsluhování jako veškerou činnost, která je potřeba vykonat, aby došlo minimálně ke splnění očekávání zákazníků. [30 s. 13]

V první řadě je nutné vyvolat u zákazníka dojem, že je v obchodě vítán a vytvořit mu podmínky k tomu, aby se cítil lépe v obchodě společnosti než u konkurence. Je třeba, u zákazníka vyvolat pocit příjemně strávené chvíle v obchodě a pomoci mu takto strávený čas zakončit pocitem dobrého a výhodného nákupu. Tato zkušenost by měla zanechat v klientovi pocit, který mu dá záminku vyhnout se konkurenci a spíše navštěvovat obchod společnosti. To znamená, že je nutné vytvořit pozitivní zážitek a díky tomuto jednomu prožitku jednoho zákazníka pomoci přilákat nové zákazníky [30 s. 13].

Kate Whouley popisuje ve své publikaci obsluhu zákazníků v několika částech, které je třeba dodržet, aby se dosáhlo požadovaného cíle. První část obsluhování je uvítání zákazníka v obchodě a následně pozdrav. Podstatné je načasování neboli kdy zákazníka uvítat a kdy pozdravit, kdy se usmát. Za nějakou dobu strávenou se zákazníky, lze jednoduše poznat ten správný čas na oslovení. Jedno z nejdůležitějšího a často opomíjeného je při uvítání zákazníka v obchodě dívat se mu přímo do očí. Někdy dokonce stačí, pohled do očí a letmý přirozený úsměv věnovaný zákazníkovi, aby pochopil, že je v obchodě vítán. Je třeba si vytvořit určitý rituál neboli postup, jak postupovat při příchodu zákazníka do obchodu [30 s. 14].

I společnost Lindex má svůj postup, jak provést přivítání zákazníka v obchodě. Postup se nazývá „HI-LOOK-SMILE“. Ve zkratce vysvětleno - pozdravit zákazníka, při pozdravu mu hledět do očí a zároveň mu věnovat přirozený úsměv. Po přivítání se můžou projevit různé reakce. Mezi ty pozitivnější je možné zařadit opětování pozdravu a úsměvu nebo jen letmý úsměv, naopak ty negativní jsou žádný pozdrav, nezájem.

Druhou část, kterou je podle Kate Whouley zapotřebí znát a dbát na ni při službě, je naznačit zákazníkům, že obsluha je tam pro ně. Je mnoho možností jak dát zákazníkovi najevo svoji přítomnost. Jedním ze způsobů je výše zmíněný pozdrav a úsměv. Někdy je možné také doplnit svůj pozdrav vhodnou otázkou: „Mohu Vám pomoci?“ či „Hledáte něco konkrétního?“. Odezva zákazníka může být buď kladná, že zákazník zaregistroval přítomnost prodavače a na otázku odpoví kladně a dokonce ji doplní o svůj dotaz. Může ale dojít k tomu, že zákazník přijme přítomnost prodavače, ale odpoví záporně [30 s. 15].

Společnost Lindex svým zaměstnancům sděluje, že negativní odpověď je častý problém zákazníků. Je zde několik důvodů, proč tak odpovídají. Jednak je to z důvodů formulace té otázky, obecně a spíše zdvořile. Na otázky typu ano – ne se dostane většinou negativních

odpovědí. Zákazník nechce být například zpovídan následnými doplňujícími otázkami, na které sám nezná odpověď. Nechce být rušen při rozhodování, pokud už našel, co chtěl, ale nechce znát názor jiné osoby. Důvodem se může stát i to, že zákazník přesně neví, proč vstoupil do obchodu. V nejhorším případě, negativní odpověď může znamenat i to, že zákazník nechce být rušen prodáváčem, neboť přišel do obchodu za účelem něco ukrást.

Aby nedocházelo k častým záporným odpovědím, je zapotřebí formulovat otázky tak, aby na ně nemohla nenásledovat odpověď ano či ne. Příkladem můžou být otázky: „Jak bych Vám mohl(a) pomoci?“, „S čím Vám mohu pomoci?“. Správné kladení otázek zaručuje lepší komunikaci a dorozumění se zákazníkem, a tím může dojít k bližšímu seznámení jak s ním, tak i s jeho potřebami. Pokud společnost upokojí zákazníka, vydává se na cestu, díky které může získat nového věrného zákazníka.

Jak uvádí Kate Whouley mezi další činnost v obchodě, kterou je nutné dodržovat, je dbát na zákazníky, i když mají zaměstnanci jinou práci v obchodě. V obchodě existují stále činnosti, které zaměstnávají zaměstnance až do té míry, že se nevěnují svým zákazníkům. Najednou se zde objevuje problém. Zákazník přijde do prodejny, chtěl by si něco koupit, ale potřebuje k tomu pomoc prodáváče. Ten je ale příliš zaměstnán svojí prací. Zákazník vyhledávající pomoc buď nechce rušit zaměstnance od práce, nebo se bojí oslovit prodáváče, aby u něho nedošlo k negativní reakci vůči němu.[30 s. 16]

Tento postoj prodáváče je nepřijatelný a negativně ohrožující jméno společnosti. Je třeba dbát na aktivitu zaměstnanců, aby nedocházelo k ignoraci zákazníků. V případě, že je zaměstnanec zaměstnaný jinou prací či obsluhou jiného zákazníka, je možné či dokonce zapotřebí, se omluvit zákazníkovi a požádat kolegu o pomoc. Často díky nevěnování pozornosti zákazníkům zaměstnanci může docházet i ke krádežím. Potenciální zloděj ví o prodáváči, ale on neví o něm kvůli svému nezájmu. V tu chvíli zloděj využívá nepozornosti prodáváče a uskutečňuje krádež. Krádežím je třeba zamezit dříve, než se stanou pravidelnými.

Kate Whouley radí věnovat se svým zákazníkům, kteří přináší společnosti zisk. Čím více pozornosti se bude zákazníkům věnovat, tím více jsou schopni nakoupit. Je třeba předvídat potřeby zákazníka a dokázat mu nabídnout pomoc, i když o ni přímo nepožádá. Zákazník může o pomoc požádat i nepřímo a to svým chováním, jako je bezcílné bloumání po obchodě, prohlížení si vývěsek po obchodě.[30 s. 17]

Tím, že zaměstnanec nečekaně nabídne zákazníkovi pomoc, může buď dojít k pozitivní reakci, kdy je zákazník velmi příjemně překvapen. Souhlasí s nabídkou pomoci a tím začíná proces, ve kterém lépe pracovník poznává zákazníkovi potřeby, popřípadě tužby. Dobře volenými otázkami zjistí, co přesně si zákazník žádá a to mu také nabídne. Zakončení tohoto procesu seznamování může být spokojený zákazník. Existuje tu možnost, že dojde k situaci, ve které je zákazník zaskočen nabídkou prodavače. Při nesprávně položené otázce dochází k záporné odpovědi či výmluvě, že se jen dívá a následně zákazník odejde. V případě, že zákazník z obchodu neodejde, je třeba ho upozornit, že v případě změny jeho názoru na pomoc, je mu prodavač vždy připraven pomoci.

Věnování se zákazníkům v sobě nese určité klady i zápory. Mezi klady je možné zařadit odlišení se od konkurence (vytvoření nezapomenutelného zážitku), zmírnění krádeží, zvýšení prodeje, zvýšení prestiže značky. Mezi negativní patří odchod zákazníků z prodejny.

Kate Whouley ve své publikaci publikuje několik typů, jak poskytnou zákazníkovi radu a jak mu dát doporučení týkající se sortimentu. V první řadě je důležité vypátrat, co zákazník shání. Pro zjištění potřeb zákazníka je zapotřebí použít správně kladené otázky, díky kterým je možné lépe identifikovat požadované zboží. Po tomto dotazování a identifikování dochází k nabídnutí zboží. Je důležité mít na mysli neodbytí klienta jedním produktem, ale dát mu možnost výběru a rozhodnutí nechat na něm. Nesmí docházet k tomu, že se zaměstnanec za každou cenu snaží prosadit a vnutit svůj názor kupujícímu, který si vybírá ze zboží. Je třeba, aby doporučení zákazníkovi bylo pravdivé a nepředstírané. V případě, že si zaměstnanec bude vymýšlet, lhát, může zavinit odchod zákazníka ke konkurenci, která mu vždy pravdivě odpoví. Nejtěžší částí poskytování rady je konečné rozhodování zákazníka o koupi zboží. Existují zákazníci, kteří si přejí rozhodovat o samotě. Je zapotřebí jim dát pocit soukromí, kde se pomocí omluvy zaměstnanec vzdálí na krátkou blízkost, aby mohl být kdykoli zákazníkovi opět po ruce. Druhým typem zákazníků jsou ti, kteří chtějí při rozhodování slyšet více názorů. Aby dospěli k rozhodnutí [30 s. 20].

Hlavní podmínkou, aby mohl zaměstnanec poradit zákazníkovi, je zapotřebí znalost sortimentu, módních trendů či stylů. Znalosti by neměly být okrajové. Zaměstnanec by měl

vědět, kde požadované zboží nalezne, v jakých barvách ho může nabídnout, zda takový produkt není vyprodán, ale i materiálové složení. Jestliže není zákazníkovi schopen oslovený zaměstnanec pomoci, je třeba, aby velmi rychle a diskrétně našel zaměstnance, který zákazníkovi pomůže.

Rady a doporučení by měly vycházet z vlastní zkušenosti zaměstnance nebo od zkušeností zákazníků, kteří si o svých dojmech povídají s personálem.

Celý proces obsluhování končí u pokladny, kde zákazník zaplatí vybrané zboží. I průběh této etapy popisuje Kate Whousley ve své knize. U pokladny dochází k poslednímu kontaktu zaměstnance a zákazníka. V tomto bodě může dojít k vylepšení, ale i k zhoršení dojmu jak obchodu, tak i společnosti. Zaměstnanec, který obsluhuje zákazníka u pokladny, musí být pohotový, milý, příjemný, zdvořilý, rychlý, ale přesný. Zaměstnanec by měl v první řadě pozdravit, i když zdravil zákazníka již předtím. Pohotově a rychle obsloužit kupujícího. Při placení, jak hotovostí, tak i kartou by měl postupovat nejen rychle, ale především s vysokou přesností. Po celou dobu strávenou se zákazníkem u pokladny by měl s ním zaměstnanec přátelsky komunikovat [30 s. 22].

Při odchodu je třeba zákazníkovi připravit tašku s nákupem, tak aby jí mohl jednoduše uchopit, pak mu poděkovat, to i v případě, že nenakoupí a následně se slušně rozloučit. Tento proces vyžaduje i společnost po svých zaměstnancích.

Během všech etap obsluhování by měl fungovat i doplňkový prodej. Jedná se o druh prodeje, kdy se zaměstnanec zákazníkovi kromě žádaného zboží snaží prodat něco navíc, co by mohl potřebovat. Jako příklad z praxe je možné uvést situaci, kdy k nákupu spodního prádla, je doporučeno zákazníkovi zakoupit i sáčky na praní či ke kabátu speciální váleček, který zbaví kabát nečistot z prachu.

Při komunikaci se zákazníkem je třeba mluvit spisovně, nepoužívat zkratky, firemní výrazy, vulgarismy ani zkrácené formy slov.

Při obsluze se může zaměstnanec setkat i s agresivitou a nepochopením zákazníka. V této situaci by měl pracovník zachovat klid a měl by vše řešit s chladnou hlavou, situaci se snažit vyřešit bez přihlížení ostatních zákazníků (v tajnosti), co nejrychleji a taky k co největšímu uspokojení obou stran. Zjednodušeně řečeno, měl by se chovat především asertivně nikoli agresivně.

Při komunikaci se zákazníkem se používá nejen verbální komunikace, ale i neverbální. To znamená, že personál vyjadřuje svůj postoj k zákazníkovi za pomoci svých pohybů. Zákazník snadno pozná, zda je pro vás na prvním místě či nikoli, pouze z pohybů.

Komunikace se zákazníkem nemusí probíhat přímo na prodejně, ale i pomocí telefonického rozhovoru. I při tomto typu dialogu je zapotřebí dodržovat určité pravidla. Jedním z pravidel je mluvit srozumitelně, hlasitě a pomalu. Každá společnost má svůj postup, jak jednat se zákazníkem po telefonu. Obecným pravidlem je pozdravit, představit sám sebe i firmu, ochotně pomoci. Je zapotřebí jednat se zákazníkem stejně jako s kterýmkoli v prodejně. V případě hledání či jiné činnosti, je důležité zákazníkovi se omluvit a informovat ho o činnosti, kterou právě zaměstnanec vykonává. Je třeba mít na paměti, že před ukončením hovoru by měl zaměstnanec poděkovat za zavolání, ujistit volajícího, že nerušil a přátelsky se s ním rozloučit.

Při komunikaci se zákazníkem je důležité mít stále na mysli zásadu, která říká, že s druhými je nutné jednat, tak jak bych chtěl, aby bylo jednáno se mnou.

Peter Ebeling ve své knize shrnuje optimální obsluhu v deseti krocích. Mezi ně patří přívětivý úsměv, ochota, vcítění se do zákazníka a respekt vůči jeho přáním, postupovat s taktem, pozorně a chápavě naslouchat, nabídnout a předvést správný produkt, poskytnou pomoc a odborné rady, doplňkový prodej a poslední je poděkování za nákup, přívětivé rozloučení se [31 s. 78].

Následuje shrnutí klíčových faktorů úspěchů při prodeji. Prvním faktorem je komunikace se zákazníkem, kde probíhá zjištění potřeb, následné nabídnutí produktu a zakončení prodejem zboží. Druhým činitelem je znalost sortimentu, která spočívá v informovanosti personálu. V neposlední řadě je třeba zmínit okamžitou reakci, ne ignoraci.

6.3.3 Informování zákazníků a komunikace v obchodě

Společnost může komunikovat se svými zákazníky několika způsoby. Zákazníky je možné oslovovat přímo, kde zaměstnanec k nim přistoupí, mluví s nimi a dá jim najevo svou přítomnost a možnost ho kdykoli oslovit v případě poskytnutí informací. Informování zákazníka může pomoci nepřímé komunikace. Touto komunikací je možné zmínit bannery či jiné tabulky poskytující informace.

Paco Underhill ve své knize zmiňuje, že nelze přesně vytvořit obecný postup kam a do jaké výšky poutač umístit, existuje jen několik tipů, jak vytvořit účinný poutač a pak ho správně umístit. Reklamní poutač ve výloze a v prostorách dveří by neměl obsahovat více jak tři slova. Poutače po obchodě je potřeba rozmístit tak, aby jim zákazník věnoval pozornost. Poutač je zapotřebí umístit do přirozené výšky pohledu průměrného zákazníka. Upoutat zákazníka je dobré po celé ploše obchodu. K umístění bannerů či jiných informačních tabulek je zapotřebí využít kreativitu. Zároveň je třeba si vytyčit místa, kde se zákazníci nejvíce zdržují a místa, ve kterých mají zákazníci čas si poutače přečíst. Poutače a jejich obsah by měl být vypovídající, aby nedocházelo ke klamání zákazníka [27 s. 98 - 111].

Poutače by měly být umístěny po celém obchodě, ale vše s mírou. Spoustu poutačů na jednom místě může vést až ke zmatení zákazníka, proto se nedoporučuje centralizace. Při umístění je třeba vzít v úvahu i čas, který je zapotřebí pro přečtení. Společnost Lindex se snaží v komunikaci stále více přiblížit k zákazníkům. Komunikuje skrze bannery, informační tabulky ve velikost A4, A5, A6, které jsou umístěny po obchodě a ve výloze. Informace, které kupujícími předávají jsou velikostní tabulky, oznámení jak stálých, tak i měnících se akcí či cen výrobků.

Největší nevýhodou společnosti Lindex v této komunikaci je, že dorozumívání se zákazníky je prováděno převážně v anglickém jazyce, téměř z 90 %. Ačkoliv se společnost zlepšuje a snaží se komunikovat i v češtině, je to stále málo a převážná část tištěných materiálů není v českém jazyce.

6.4 Věrnost zákazníků

Mít věrné až loajální zákazníky ke značce společnosti je sen každého obchodníka.

Podle Philipa Kotlera, který ve své knize tvrdí, že stále více firem se zabývá získáváním nových zákazníků než o způsob, jak pečovat o stávající zákazníky. Firmy vydávají převážně 70 % svým peněžních prostředků k přilákání nových zákazníků i přesto, že 90 % příjmů přichází od současných, stálých zákazníků. Díky tomuto postavení firem vůči stálým zákazníkům společnosti během roku přichází o 10 % až 30 % kupujících [10 s. 127].

Barbara A. Glanz zmiňuje, že zákaznická věrnost je velmi ovlivněna i loajalitou zaměstnanců. Pracovníci, kteří se ve společnosti cítí dobře, jsou schopni lépe poskytovat

služby zákazníkům. Nejedná se o spojenost pouze u přímých zaměstnanců neboli těch, kteří přímo jednají se zákazníky, ale i spokojenost zaměstnanců celé společnosti. Dojde-li k nespokojenosti u jednoho, přenáší se na ostatní pracovníky v pracovním týmu. Z této příčiny je nadmíru důležité, aby jednotliví pracovníci měli na mysli svoji odpovědnost. [29 s. 24].

Společnost by měla mít přesně stanovenou strategii, kterou se bude řídit. Buď se společnost zaměří na udržení si stálých zákazníků či zvolí strategii získávání nových zákazníků. Již z předchozích citací je jasné, že firma by si měla zvolit strategii udržování zákazníků.

Barbara A. Glanz ve své knize poukazuje na to, že věrnost vychází především z příjemně prožitého zážitku, který je postaven na čtyřech zásadách – zareagovat, ocenit, pochválit a dát ujištění. Reakce znamená, že zákazníkovi se zaměstnanec bude věnovat a nebude ho ignorovat. Ocenění představuje výjimečné postavení v očích společnosti. Pochvalou je možné rozumět komplimenty, které jsou na účet zákazníka a ujištěním si se zákazníkem vytvářet přátelský vztah, tím že je ochota mu v čemkoli vyhovět [29 s. 108].

Barbara Glanz ve své knize vysvětluje, proč je důležité mít vybudovanou věrnost či loajalitu mezi podnikem a zákazníkem. Za prvé, že stálí zákazníci poskytují doporučení ostatním, udržují a rozšiřují své nákupy, zvyšují zisky a podíl na trhu společnosti. Stálí zákazníci jsou také svolní utratit více za výrobek, neboť jim to vynahradí poskytované služby, zároveň zmenšují firmě náklady. A tím nejdůležitějším argumentem je, že stálí zákazníci poskytují firmě důvod, proč být na sebe hrdý [29 s. 118].

6.5 Odchod zákazníků

Snem každého obchodníka je získat své věrné zákazníky. Zákazníky, kteří dávají přednost jemu před konkurencí. Zákazníci odcházejí z mnoha důvodů. Aby zákazníci od společnosti neodcházeli, je nutné vytvořit jim příjemné prostředí, ve kterém se budou cítit příjemně, budou vítáni a budou odcházet s konejšivým pocitem.

Barbara A. Glanz ve své knize Jak získat věrné zákazníky, uvádí procentuální vajířdření důvodů odchodu zákazníků od podniku:[29 s. 16]

- Změna bydliště či sídla 3 %
- Zformování nových či jiných přátelských vztahů 5 %

- Konkurenční příčiny 9 %
- Zákazník není spojen s danými výrobky, službami 14 %
- Lhostejný přístup společnosti či zaměstnanců k zákazníkům 68 %

Z výše uvedeného vyplývá, že organizace může ovlivnit téměř všechny příčiny odchodů svých zákazníků.

Barbara Glanz ve své knize dále uvádí i výsledky jednoho výzkumu, který poukazuje na to, že pouze 4 % nespokojených zákazníků podávají stížnosti, ostatní zákazníci jednoduše odejdou ke konkurenci. Zákazník, který si stěžuje, se může stát pro společnost loajálním zákazníkem častěji než klient, který svojí nespokojenost nevyjádří vůbec. Běžný zákazník, který byl v konfliktu s firmou, to sdělí devíti lidem z deseti. Naopak klient, který u společnosti prožil pozitivní zážitek či jeho reklamace byla vyřešena kladně, tuto zkušenost předá pouze třem až pěti lidem [29 s.17 - 18].

Prodejce si musí uvědomit, že pokud je zákazník spokojený s produkty a službami, splní-li se jeho základní očekávání, nemusí dojít k odchodu kupujícího ke konkurenci. Za zamyšlení stojí i to, pokud je zklamána jak důvěra či očekávání zákazníka, může to ovlivnit i osoby jemu blízké. Může nastat i situace, kdy i spokojený zákazník může odejít ke konkurenční firmě. Důvodem je, že pro zákazníka není důležitá spokojenost, ale více ho zajímá cena, složení, kvalita a nabídka produktů.

Je možné i na důvody odchodů zákazníka pohlížet z druhé strany a tedy si stanovit důvody vkročení zákazníka do obchodu, které mohou být:

- Zaujala ho prezentace našich výrobků (buď ve výloze nebo přímo v obchodě)
- Akční nabídka, kterou právě probíhá v obchodě
- Doporučení od rodiny, přátel, kolegů, kteří mají se společností dobré zkušenosti
- Reklama v médiích (časopis, televize, rádio)
- Zvědavost, chtějí vyzkoušet něco nového, zažít něco nového nebo chtějí porovnat konkurenci. Je tedy třeba zapracovat v obchodě a na oděvech, aby se zvědavost zákazníků zvyšovala.
- Pocit příjemně strávené chvíle a výhodného nákupu, pokud zde už nakupoval

- Příjemný personál, ze kterého vyzařuje zájem o práci a nadšení
- Výhodné klubové karty či akce, které přináší různé slevy či výhody
- Pocit výjimečnosti, který společnost v zákazníkovi vyvolává

Většina těchto argumentů dává podnět k zamyšlení, jak zabránit odchodu zákazníků ke konkurenci či dokonce odlákání od konkurence. V případě, že firma bude pracovat na vylepšování těchto argumentů, může docílit místo odchodu růstu počtu klientů.

Společnost by měla mít na paměti motto, které uvádí Peter Ebeling ve své knize: „*Co neprodáme my, prodají jiní.*“ [31 s. 51]

6.6 Internet a internetový obchod

Králíček a Král tvrdí, že webové stránky jsou pokládány za instrument, který používá přímý marketing. Internetové stránky slouží i jako nástroj pro reklamu, protože zde dochází především k zesílení vlivu značky. Aby se dalo říci, že stránky jsou efektivní, musí splňovat několik kritérií. Webové stránky musí v první řadě zaujmout zákazníka z cílové skupiny, aby svůj volný čas věnoval prohlídce těchto stránek. Za druhé, stránky musí být přesvědčivé, musí docházet k snadnému nalezení stránek. Orientace na stránkách by měla být nenáročná na čas, nemělo by docházet k omezení zákazníka požadavky na technologii. V neposlední řadě efektivita stránek je spojená s designem a estetikou [32 s. 173].

Společnost Lindex nabízí svým zákazníkům webové stránky, internetový obchod, dokonce i profil na sociální síti Facebooku. Pro orientaci na webových stránkách je zapotřebí minimální znalost anglického jazyka, neboť celé webové stránky jsou vytvořeny v angličtině. Stránky jsou zajímavé, inspirující a přehledné. Během kampaní, kde vystupují známé osobnosti, probíhají v rámci sociální sítě Facebook soutěže o zájezdy.

Kotler ve své knize uvádí, že zákazníci vyžadují od webových stránek informace, nikoli zábavu. Požadují údaje získat rychle a snadno. Přejí si jednoduše objednat zboží, kde nechtějí být rušeni jakoukoli reklamou [10 s. 46].

Společnost Lindex v lednu 2011 zahájila v České republice prodej přes internet, kde zákazník může nakupovat z pohodlí svého domova. Nákup prostřednictvím internetu je velmi jednoduchý, ale zapotřebí je základní znalost anglického jazyka. Internetový obchod je součástí webových stránek.

Princip nakupování je založen na registraci, kde se zákazník zaregistruje před nákupem či během něj. Existují klady i zápory. Mezi klady patří možnost si vybírat oblečení z pohodlí domova. Internet nabízí i speciální slevové pouze internetové akce, což znamená, že v obchodech zákazník tuto aktivitu nenajde. Na internetu dochází i k tomu, že zvýhodňující akce jsou dříve, než začnou v obchodě. Zákazník, který si objedná zboží na internetu má možnost si jej do třiceti dnů vyměnit, dokonce i vrátit. V případě, že se rozhodne o vrácení, budou mu vráceny peníze na kartu. Mezi nevýhody patří nemožnost si zboží vyzkoušet. Hlavní nevýhodou pro kamenné obchody jsou akce, které začínají na internetu o týden dříve.

Pro propagaci internetového obchodu společnost nabízí svým zákazníkům propagační leták, kde je uveden kód umožňující slevu 30 % na jeden produkt.

6.7 Zákazníci a reklama

Reakce zákazníků na reklamu se může lišit. Zákazník, jak potenciální tak i stálý, může mít vůči naší reklamě negativní, pozitivní, ale i neutrální postoj.

Na podzim roku 2011 společnost Lindex začala v České republice vysílat v televizi své první reklamy. Díky televizním reklamám se zvedl prodej téměř o 50 %. V první vysílané reklamě měl možnost divák vidět slavnou americkou herečku Reese Witherspoon, která představovala kolekci Get the Look - California denim, kde nabízela barevné podzimní trendy a pozorný divák měl šanci vidět zákulisí focení a natáčení. Reese Witherspoon byla tvář i kolekce zvané Get the Look - Coloured knits, ve které prezentovala pleteniny a doplňky v různých barvách specifických pro podzim roku 2011. Reklamu s podzimní módou vystřídala reklama, která byla především zaměřena na zimní doplňky. Kampaň se jmenovala Winter Warmer. Poslední reklamy, které měl zákazník možnost zahlédnout v televizi, byly věnovány vánoční kampani, jejíž název byl Give a look - Merry Christmas. Prostřednictvím těchto vánočních reklam společnost nabízela pyžama, spodní prádlo, župany, oblečení vhodné k relaxaci v pohodlí domova, ale i dívčí šatičky či oblečení pro malé chlapce. Všechny reklamy vysílané během podzimu a zimy v televizi měly společný základ, kterým byla hudba s názvem „Gimme some Lovin'“, červený nápis Lindex a v neposlední řadě pozvánka k nákupu v internetovém obchodu.

Nová jarní kampaň s sebou přinesla i novou vlnu televizních reklam, ale nejen jich. Reklamy, představující kolekci „Holly&Whyte“, se objevují na Facebooku, internetu

i v časopisech. Zahájení prodeje této kolekce s sebou přinesl i reklamní akci VIP Shopping night, která se uskutečnila v obchodním centru Chodov, Praha. Jednalo se o předpremiéru kolekce, kterou reprezentuje slavná hollywoodská herečka Gwyneth Paltrow. Zájemci o zúčastnění se této akce měli možnost se zaregistrovat na internetové stránce a vybrat si čas akce. Registrovaní návštěvníci obdrželi uvítací drink, slevu 25 % na oblečení z nové kolekce a navíc obdrželi dárek.

Kolekce byla v obchodech připravena od 21. března 2012, ale již o pět dní dříve v televizi začala běžet černobílá reklama, která upozorňovala diváky o zahájení prodeje kolekce „Holly&Whyte“. V den uvedení zboží na prodejně došlo k vysílání oficiální reklamy pro danou kolekci.

6.8 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou klíč k úspěchu. Zaměstnanci komunikují se zákazníky, poskytují jim rady a určitý servis, který kupující očekávají. Zákazník vnímá zaměstnance jako součást obchodní jednotky a tím i prostředí obchodu.

Společnost Lindex se snaží svým zaměstnancům připravit příjemné pracovní prostředí v přátelském a klidném kolektivu. Je důležité, aby se zaměstnanci cítili ve své práci dobře, neboť právě oni dotvářejí vizitku společnosti.

6.8.1 Organizační struktura prodejny

Organizační struktura prodejny je velmi jednoduchá, kde každý zaměstnanec zná své povinnosti, patřící k jeho pozici v obchodě.

Každá prodejna má svůj vlastní pracovní tým. Pracovní tým se skládá ze Store Managera (vedoucího či manažera prodejny), Visual Merchandising (aranžéra), Sales Assistant (prodavač / prodavačka). Každý jedinec z pracovního týmu zastává své povinnosti, které jsou určené pro jeho pracovní pozici. Následující obrázek Obr. 5 popisuje organizační strukturu jednotlivých prodejen.



Zdroj: vlastní

Obr. 5: Organizační struktura jednotlivých prodejen

Manažer prodejn

Požadavky, které vyžaduje společnost od budoucího manažera obchodu, jsou v první řadě komunikativní schopnosti, jenž využije v komunikaci se svými podřízenými. Dále pak zájem o módu a přehled o ni. Je třeba si uvědomit, že tato pozice není o řízení pracovního týmu, ale vedení. Mezi hlavní činnosti patří plánování, vedení, rozvíjení, kontrolování a v neposlední řadě motivování.

Požadavky ohledně odborných znalostí jsou vysokoškolské či středoškolské vzdělání, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, základní schopnost práce s počítačem, zkušenost na obdobné pozici.

Hlavní úkoly manažera prodejn je možné rozdělit do několika částí. Jedním z nich jsou úkoly týkající se prodeje a organizace. Tyto úkoly se týkají zajištění každodenního chodu prodejn. Pomocí svých zaměstnanců se snaží dosahovat cílů a výsledků definovaných společností. Manažer prodejn by měl působit jako vzor pro své zaměstnance. Mezi úkoly patří i řešení nastalých problémů. Vedoucí pracovník se podílí nejen na chodu obchodu jako takovém, ale i na aktivním prodeji, „visual merchandising“ či práci v celém obchodě.

Mezi další úkoly manažera patří komunikace s personálem. Komunikovat by měl jasně, srozumitelně nejen se svými podřízenými, ale také i nadřízenými. Do personální činnosti je možné zařadit i najímání, trénování, rozvíjení znalostí a potřeb zaměstnanců, ale i jejich propouštění. Vykonává činnosti související s administrativou a bezpečností. Je odpovědný za dodržování a seznámení se s podmínkami bezpečnosti práci svých podřízených. Kontroluje i dodržování každodenních pracovních činností svých podřízených. V neposlední řadě mezi hlavní úlohy manažera patří plánování směn svých podřízených,

plánování činnosti zaměstnanců, prodejny v krátkém a dlouhém období či zajištění správného průběhu aktivit společnosti.

Předpoklady úspěšného manažera z pohledu firmy jsou vůdčí vlastnosti, proaktivní přístup, schopnost inspirovat zákazníky i své podřízené, zaujetí pro módu, zákazníky a obchod, analytické dovednosti, dokázat se zaměřit na cíl, příjemné vystupování, jednání v souladu s pravidly společnosti, práce na vývoji svěřené funkce a především zdokonalování se sama sebe.

Aranžér/Aranžérka (Visual Merchandiser)

Hlavním úkolem „Visual Merchandiser“ (dále jen VM) je vytvořit atraktivní prodejnu pro zákazníka na základě konceptů společnosti, ale nejen to, zároveň musí mít silné vedoucí a organizační schopnosti, neboť v nepřítomnosti manažera je jeho zástupcem.

Požadavky týkající se odborných znalostí vzdělání uměleckého směru, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, předchozí zkušenosti v oblasti módy, avšak nejdůležitější je chuť učit se novým věcem, nadšenost a cit pro módu.

„Visual Merchandiser“ je osoba, která trénuje a zdokonaluje znalosti svého týmu v oblasti vizualizace obchodu. VM poskytuje tu nejlevnější reklamu podniku, a to v podobě prezentace daného zboží. Nezaměřuje se jen na nepřímý prodej, ale i přímý prodej.

Předpoklady úspěšného „Visual Merchandiser“ je kreativita, inspirace, komunikativnost, schopnost plánovat, organizovat, vysoká znalost módy. „Visual Merchandiser“ by měl být energický, dynamický, flexibilní, nadšený, schopný být leaderem a zároveň být součástí týmu. Měl by mít vůli stále zlepšovat nejen sebe, ale také i svůj tým.

Prodavač/Prodavačka (Sales Assistant)

Hlavním cílem prodavače je zvýšit prodej a tržby obchodu na základě konceptu.

Požadované odborné znalosti jsou středoškolské vzdělání, základní či pokročilá znalost anglického jazyka, zkušenosti s prodejem, nejlépe v módním odvětví, základní počítačové dovednosti, v neposlední řadě komunikativnost.

Předpoklady úspěšného prodavače či prodavačky je vcítění se do zákazníků, poskytnutí kvalitního servisu, cílevědomost, vášně pro módu, schopnost spolupracovat, orientace na zákazníka, vlastní iniciativa, pozitivní energie, respekt, zodpovědnost za vykonanou práci.

Peter Ebeling ve své knize zmiňuje deset důležitých vlastností prodavače. První z nich je věrnost vůči firmě, dále pozitivní myšlení a postoj, vzhled, ochotnost, schopnost empatie, odborné znalosti, šarm, nadšení a angažovanost a jako poslední vlastností je nepochybnost přesvědčit zákazníka o koupi [31 s. 85].

6.8.2 Motivace zaměstnanců a jejich benefity

Cejthamr a Dědina prohlašují, že se vyskytují tři druhy zdroje pracovní motivace. První druh je vysoká potřeba výkonu. Dle tohoto názoru lidé prahnou po samostatnosti, chtějí rozhodovat za sebe samé, nést zodpovědnost za svá rozhodnutí, překonávat překážky a ujistit tak sami sebe. Tím, že odvedou dobrý pracovní výkon, si zvyšují své sebevědomí a ujišťují se, že jsou pro společnost důležití. Za druhý zdroj lze považovat nutnost mít přítele, tedy potřeba přátelství. Jedinec není schopen pracovat jako individualista, jeho potřeba se vyznačuje prací v kolektivu. Třetí zdroj v sobě ukrývá touhu po moci, úsilí o řízení ostatních lidí a ovlivňování jejich konání [33 s. 133].

Cílem motivace je zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců, a tím i zvýšit zisk. V rámci společnosti Lindex proto od nového roku probíhá motivační program, založený na procentuálním plnění měsíčních tržeb. V případě, že zaměstnanci dané prodejny splní tržbu nad 100 %, čeká je finanční odměna. Zaměstnanci též mají možnost využít čtyřikrát do roka benefitu ve formě ošatného. Ten je v nepeněžní formě a vybrat si ho lze jen v oblečení vlastní značky. Mezi motivaci zaměstnanců je možné i zahrnout možnost zúčastnit se projektu v rámci společnosti. Pod projektem je myšlena příprava nové prodejny, zaškolení tamního personálu, atd. V mnoha případech se jedná i o zahraniční akce. Do motivačních podnětů lze zařadit i možnost povýšení.

6.8.3 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola bude shrnovat spokojenost zaměstnanců prodejen společnosti Lindex v České republice a Slovenku.

Dotazník (Příloha F) předložený zaměstnancům byl rozdělen do tří základních částí. První část se zabývala obecnými otázkami, druhá obsahovala otázky určené k ohodnocení firmy zaměstnanci. Poslední část zahrnovala otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců s přístupem firmy k nim.

Výsledky, které přinesly vyplněné dotazníky jsou přiloženy v příloze (Příloha G).

7 Shrnutí a doporučení společnosti

Výsledky za první čtvrtletí letošního roku ukazují, že společnost Lindex má dobré předpoklady stát se ještě konkurenceschopnější společností než doposud. Prodej za první tři měsíce vzrostl o 10,2 % v místní měně, oproti konkurenci, kde byl zaznamenán nárůst pouze o 7,8 %.

V případě závěrečného shrnutí konkurence (společnosti H&M a KappAhl) jsem došla k následujícímu závěru. Společnost H&M v České republice provozuje 25 prodejen, což je o 11 více než Lindex. Jméno H&M je známo téměř po celém světě. Přízeň zákazníků si získala díky několika důvodům. Jedním z nich je, že vstoupila na mnoho trhů jako první z těchto řetězců (expandovala dříve). Druhým je již výše zmíněný vysoký počet prodejen (2 472) rozmístěný téměř na všech světadílech. Třetím je levné a kvalitní zboží. Společnost nepotřebuje téměř žádnou reklamu, neboť jen pouhá značka H&M je reklamou a to vše díky výše uvedeným důvodům. Společnost H&M téměř vždy přichází s novou kampaní, která je ve stejném duchu, dříve než společnost Lindex.

Společnost KappAhl v současné době provozuje pouze 5 prodejen v České republice. Firma se zaměřuje spíše na rozšiřování na trzích, kde již mají prodejny, než na expanzi. KappAhl se snaží získat zákazníky především pomocí reklamy a poskytovaného servisu, neboť ceny jsou spíše vyšší než průměrné.

Budoucnost společnosti Lindex má slibný začátek, ale i přes skvělé výsledky za první tři měsíce má velké rezervy ve zvýšení prodeje. Rezervy se týkají servisu, který je poskytován nakupujícím zákazníkům, marketingu, rozmístění prodejen nejen v České republice, ale i po světě.

V České republice bych doporučila společnosti uvažovat o otevření prodejen v městech Pardubice (AFIPALAC Pardubice), Zlín (OC Zlaté Jablko) a Olomouc (OC Olympia Olomouc). Ve jmenovaných obchodních centrech jsou již umístěny prodejny společnosti H&M, jednoho z největších konkurentů společnosti Lindex. Na druhé straně ani v jednom z těchto center nejsou prodejny firmy KappAhl, jež je též velký konkurent.

Mezi budoucí trhy expanze je možné zařadit především turecký trh. Turecko je země nových možností, díky svému dosavadnímu vývoji, ale nejen to. Ve výsledcích společnosti H&M je možné spatřit, že se jedná o trh s vysokým zájmem o módu. Během roku se

zvýšily tržby firmy H&M téměř jedenáctinásobně. Mezi ostatní státy bych zařadila i Německo, kde společnost již prodejnu měla, ale uzavřela ji z důvodu malého zájmu. V současné době zájem narůstá a to v podobě častých návštěv německých turistů.

V první řadě je důležité si uvědomit, že konkurenční nabídka firem podnikající v módním průmyslu stále více roste a odlišit se již není tak snadné jako dříve. V současné době je nabídka módy téměř stejná u všech prodejců, diferencovat se je možné několika způsoby. Cenou, kvalitou, prostředím obchodu, marketingem či servisem.

Společnost Lindex již v minulém roce učinila velká rozhodnutí týkající se marketingu. Především se zaměřila na reklamu v televizi či tiskovinách, která slaví velký úspěch. Kromě toho společnost změnila marketingový koncept, se kterým přichází i nová prezentace zboží. Naopak četné nedostatky má společnost zejména v komunikaci ve styku se zákazníkem. Firma by se měla zaměřit na sdělování informací svým zákazníkům, která v současné době probíhá především v anglickém jazyce, což pro českého zákazníka v mnoha případech vytváří velkou překážku. Firma by měla především přeložit webové stránky do českého jazyka a také veškerou komunikaci v obchodě (nápisů ve výlohách, bannery, atd.).

Pro poskytování kvalitního servisu je důležité mít spokojené, nadšené, angažované zaměstnance. Společnost by měla udržovat, lépe však ještě zvyšovat spokojenost a nadšenost svých zaměstnanců. Zvýšit jejich uspokojení je možné za pomoci motivace jak peněžní, tak i nepeněžní. Za peněžní motivaci je možné považovat příplatky ke mzdě (bonusy, odměny) při dosažení určitého cíle, čtvrtletní benefity v podobě oblečení. Mezi nepeněžní motivaci, kterou společnost nabízí svým zaměstnancům, je možné zařadit výjezd na projekt. Projektem je myšleno vytváření prodejny, zaučování zaměstnanců nových prodejen, atd.

Společnosti bych doporučila, aby svým zaměstnancům poskytla každý měsíc stravovací poukazy, dala možnost minimálně jednou každému zaměstnanci účastnit se projektu (vytváření nové prodejny), umožnila více dnů dovolené (např. 25 dní). V případě, že je v městě více prodejen, dát zaměstnanci možnost strávit určitý čas v jiné prodejně.

Společnost by měla vylepšit i školení zaměstnanců, aby nedocházelo k odlišování se sdělovaných informací. Firma by měla především sjednotit informace předávané jednotlivým prodejnám a následně i jednotlivým zaměstnancům. Školení by mělo probíhat

minimálně jednou ročně pro Sales Assistant a minimálně dvakrát ročně pro manažery prodejny i „Visual Merchandising“. Během tohoto školení by měly být sdělovány veškeré novinky pro budoucí období. Následně po tomto školení by měla probíhat kontrola pomocí zpětné vazby. Společnosti by měla dále provádět pravidelné průzkumy a zpětné vazby pracovní náplně. Manažer prodejny by každý měsíc vyplnil speciální formulář, který by hodnotil vykonanou práci. Tento formulář by vyplňoval(a) Sales Assistant, kde by hodnotil(a) činnost manažera.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti je zapotřebí ke kvalitnímu zboží za dobrou cenu přidat i nezapomenutelný a kvalitní servis. Především by mělo dojít k sjednocení poskytovaného servisu ve všech prodejnách v České republice. K tomu, aby mohlo dojít ke zkvalitnění servisu, je zapotřebí kvalitní školení zaměstnanců, zkvalitnění komunikace mezi managementem a prodejny. Poskytování informací o akcích (slevové nabídky) několik dní dopředu, aby byly vždy pro zákazníky připraveny včas.

Jednoduše řečeno, pokud by se v současné době společnost zabývající prodejem módy chtěla stát konkurenceschopnější než její konkurence, musí mít na mysli několik podstatných věcí:

- Spokojenost zákazníků
- Správně informovaní zákazníci
- Spokojenost zaměstnanců
- Poskytovaný servis (kvalitní a výjimečný)
- Široký výběr zboží
- Kvalitní zboží
- Zvýhodňující akce
- Jedinečný výrobek, který nenabízí konkurence
- Být první, kdo přichází s novou kolekcí či slevami

Závěr

Při psaní této diplomové práce jsem sledovala nabídky a akce konkurenčních společností. Během pozorování jsem viděla, jak se mění nabídkové akce, kampaně, ceny u různých kolekcí. Blíže jsem se seznámila i s jejich poskytovaným servisem.

Téma diplomové práce, týkající se konkurence společnosti Lindex na českém trhu a její konkurenceschopnosti, jsem si zvolila za účelem, abych se sama přesvědčila, na čem nejvíce záleží u prodeje nebo při koupi určitého druhu zboží.

K mému překvapení jsem zjistila, že nejdůležitějším prvkem v prodeji módy není jen cena, kvalita či prostředí obchodu, ale i poskytovaný servis. Servis musí být poskytovaný s nadšením. Je zapotřebí, aby působil pravdivě, ne hraně.

V poslední řadě důležitým prvkem v současné době, který také zvyšuje prodej a doplňuje servis, je visual merchandising. Jedná se o prvek, který podporuje představivost zákazníků, neboť někteří zákazníci nejsou schopni fantazie při svém nákupu.

Díky této diplomové práci jsem měla nedávno možnost absolvovat projekt výstavby obchodu v polském městě Gorzow, kde jsem strávila 10 dní. Společnost tím docílila, že jsem viděla vývoj prodejny od jejího založení až po poskytování servisu.

Tento projekt byl velmi užitečnou zkušeností nejen pro mě. Měla jsem možnost vidět i menší nedostatky, které během této pracovní cesty nastaly. Jedním z nich byla špatná komunikace mezi firmou a zaměstnanci a rovněž mezi zaměstnanci v českém týmu, špatně proškolený polský personál, neuznání autority, krátký pohovor o zpětné vazbě a v neposlední řadě špatná organizace. Na druhou stranu jsem zažila i určitá pozitiva, kterými jsou ochota pomoci kolegovi, soudržnost, práce pod časovým tlakem, jak se zachovat při konfrontaci více názorů. Po příjezdu jsem si uvědomila, jak si vážím, že jsem součástí svého pracovního týmu.

Domnívám se, že stanovený cíl jsem splnila.

Seznam použitých zdrojů

- [1] The history of Lindex [online]. Göteborg: AB Lindex, 2011[vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.lindex.com/cz/about-lindex/the-history-of-lindex/>
- [2] *Divisions*[online]. Helsink: Stockmann AB, 2011[vid. 2012-03-10]. Dostupné z : <http://www.stockmangroup.fi/en/divisions1>
- [3] *Annual Report 2010* [online]. Helsink: Stockmann AB, 2011[vid. 2011-11-09]. Dostupné z : http://www.stockmangroup.fi/documents/10157/16923/Stockmann_2010_eng.pdf
- [4] *Annual Report 2011* [online]. Helsink: Stockmann AB, 2011[vid. 2012-03-08]. Dostupné z : <http://www.stockmangroup.fi/en/news-releases/-/stock/8Zb6/showDisclosure/469246/Stockmann%25E2%2580%2599s%2Bfinancial%2Bstatements%2Band%2Bannual%2Breport%2B2011%2Bpublished>
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] KULHAVY, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: BaBtext. 1992. ISBN 80-90144-0-3.
- [7] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: : nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 80-247-1678-X.
- [8] KUNEŠOVÁ, H. a E. CIHELKOVÁ aj. *Světová ekonomika: jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-455-4.
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2.vyd. Praha: Victoria Publishing. 1995, ISBN 80-85605-08-2.
- [10] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [11] *Our history* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2012-01-20]. Dostupné z: <http://about.H&M.com/content/H&M/AboutSection/en/About/Facts-About-H&M/People-and-History/Our-History.html>
- [12] *Annual Report Part 1* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.eyemag.se/core/main.php?&SITEID=9b139&PROJECTNR=4170&>
- [13] *Fact about H&M , IN: H&M's markets, Middle East and Northern Africa* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2011-2-12]. Dostupné z: <http://about.H&M.com/content/H&M/AboutSection/en/About/Facts-About-H&M/About-H&M/Sales-Markets/Middle-East-Northern-Africa.html>

- [14] *Fact about H&M , IN: H&M's markets, Asia* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2011-2-12]. Dostupné z: <http://about.H&M.com/content/H&M/AboutSection/en/About/Facts-About-H&M/About-H&M/Sales-Markets/Asia.html>
- [15] *Annual Report 2010, Part 1* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.eyemag.se/core/main.php?&SITEID=9b139&PROJECTNR=4170&>
- [16] *Annual Report 2010, Part 2* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.eyemag.se/core/main.php?&SITEID=5434b&PROJECTNR=4174&>
- [17] *Annual Report 2011, Part 1* [online]. Stockholm: H & M Hennes & Mauritz AB , 2011[vid. 2011-03-29]. Dostupné z: http://about.H&M.com/content/dam/H&M/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2011_P1_en.pdf
- [18] *60 let módy* [online]. Mölndal: KappAhl Sverige AB, 2011[vid. 2011-11-05]. Dostupné z: <http://www.kappahl.com/cs/corp/O-KAPPAHL-/O-KAPPAHL-/60-LET-MODY>
- [19] *O KappAhl* [online]. Mölndal: KappAhl Sverige AB, 2011[vid. 2011-11-05]. Dostupné z: <http://www.kappahl.com/cs/corp/O-KAPPAHL-/O-KAPPAHL-/O-KAPPAHL/>
- [20] *O KappAhl* [online]. Mölndal: KappAhl Sverige AB, 2011[vid. 2011-11-05]. Dostupné z: <http://www.kappahl.com/cs/corp/O-KAPPAHL-/O-KAPPAHL-/MODEFABRIKEN-INIFRAN/>
- [21] *Annual report 2011*[online]. Mölndal: KappAhl Sverige AB, 2011[vid. 2011-11-05]. Dostupné z: http://investors.kappahl.com/files/press/kappahl/KappAhls_annual_report_2011.pdf
- [22] *Naše oděvy – design by KappAhl*[online]. Mölndal: KappAhl Sverige AB, 2011[vid. 2011-11-05]. Dostupné z: <http://www.kappahl.com/cs/corp/O-KAPPAHL-/O-KAPPAHL-/NAE-ODVY--DESIGN-BY-KAPPAHL/>
- [23] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.
- [24] KOMÁRKOVÁ, J., M. RYMEŠ a J. VYSEKALOVÁ. *Psychologie trhu*. Praha: GRADA Publishing, 1998, ISBN 80-7169-632-3.
- [25] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. roz.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6.
- [26] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele*. Praha: GRADA Publishing, 2004, ISBN 80-247-0393-9.
- [27] UNDERHILL, P. *Proč nakupujeme: Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. Praha: Managment Press, 2002. ISBN 80-7261-055-4.

- [29] GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1.vyd. Praha : GRADA Publishing, 1996. ISBN 80-7196-318-9.
- [30] WHOULEY, K. *Zákazníci a služby*. 1.vyd. Praha: Návrat domů : Svaz českých knihkupců a nakladatelů, 1999. ISBN 80-7255-010-1.
- [31] EBELING, P. *Tipy jak úspěšně prodávat*. Praha: Železný Ivo, 1996. ISBN 80-237-2852-0.
- [32] KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [33] DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 80-247-1300-4.

Seznam bibliografie

BUREŠ, P. *10 zlatých pravidel prodeje*. 5.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-043-26-3.

FREEMANTEL, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: Test kvality*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-26-3.

VERWEYEN, A. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1970-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka aj. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Seznam příloh

Příloha A - **Rozdělení dámského oddělení**

Příloha B - **Rozdělení oddělení spodního prádla**

Příloha C - **Rozdělení dětského oddělení**

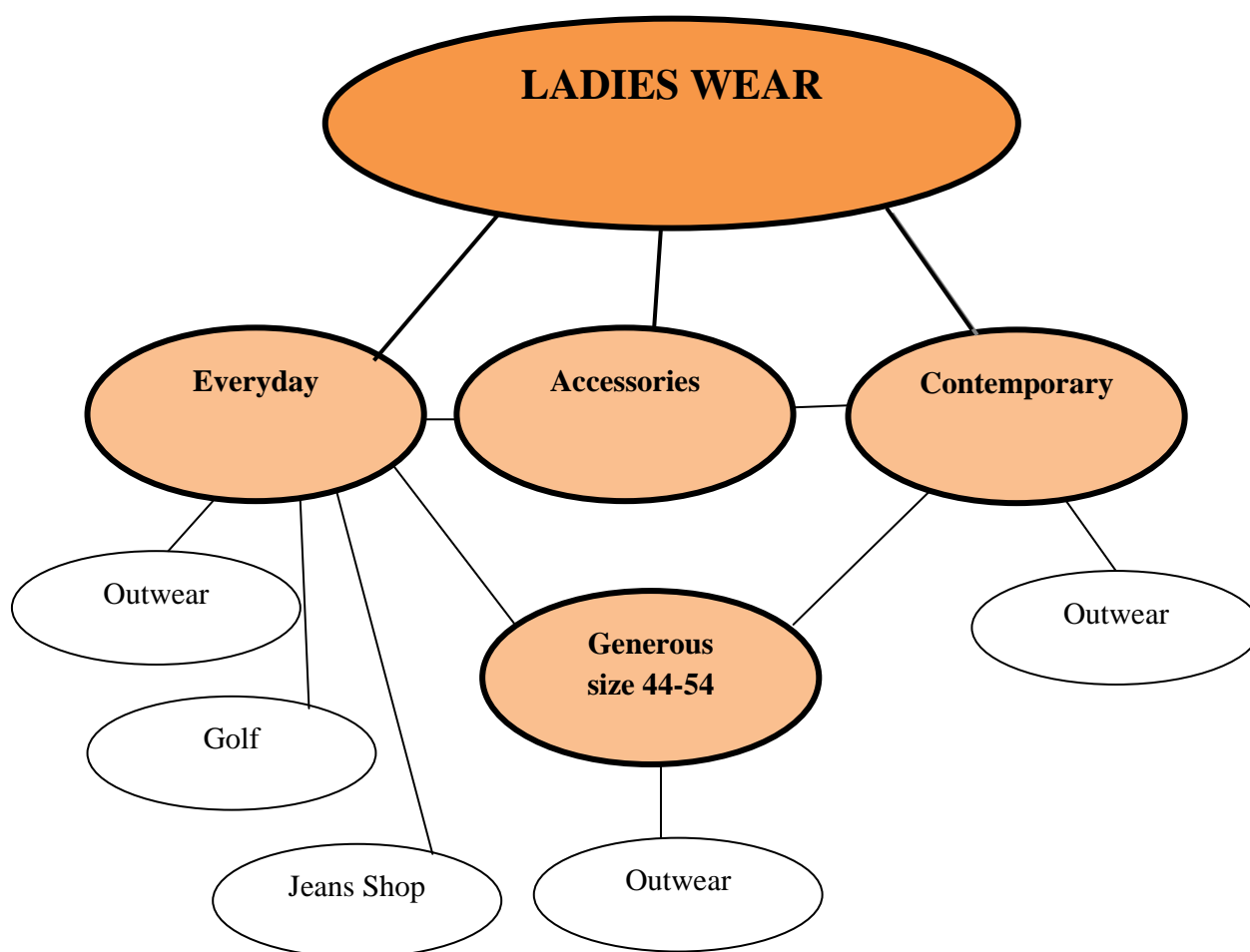
Příloha D - **Hodnotící list obchodů**

Příloha E - **Hodnocení obchodů OC Forum Liberec v tabulce**

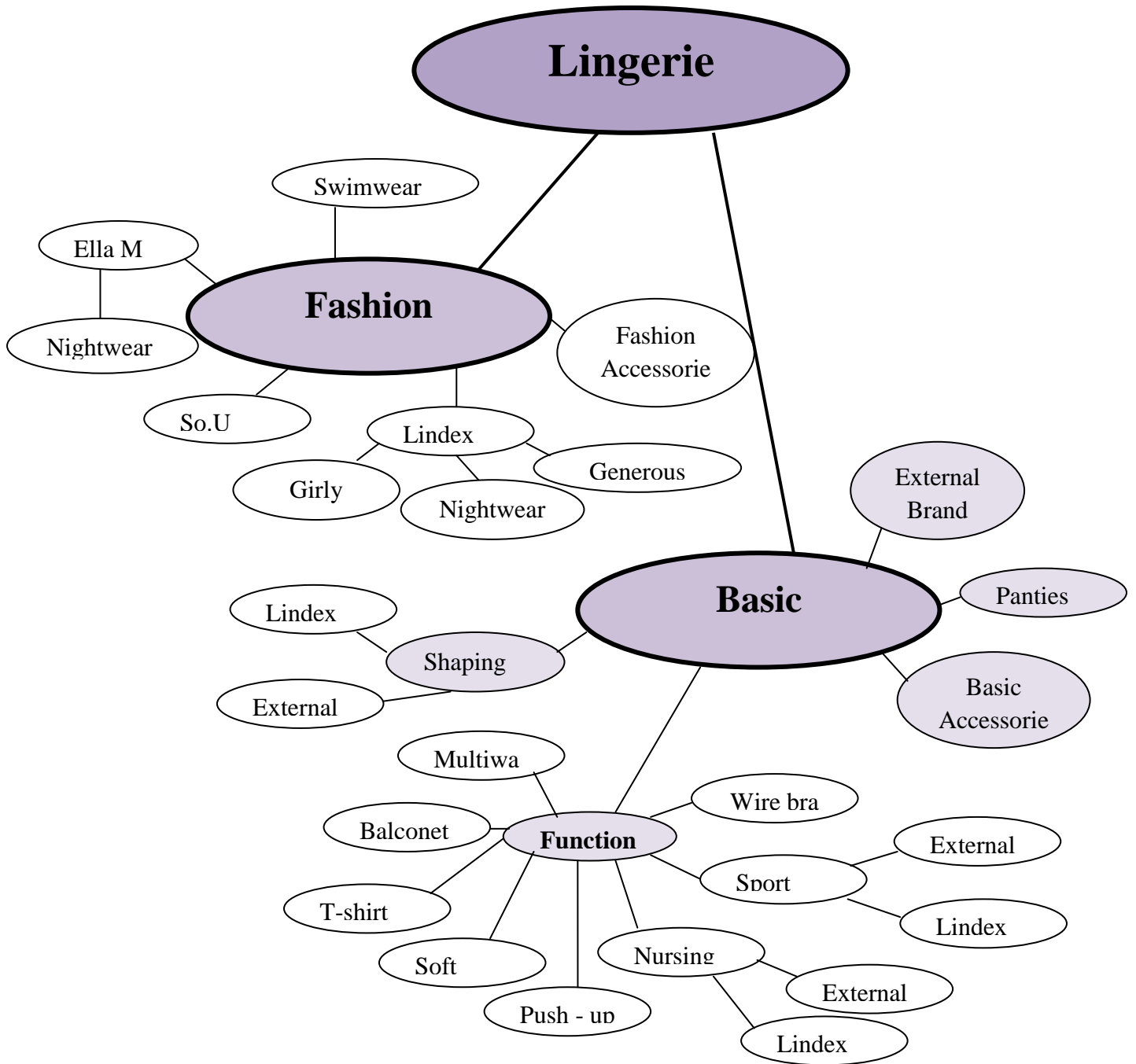
Příloha F - **Dotazníky pro zaměstnance společnosti Lindex**

Příloha G - **Výsledky přiloženého dotazníku**

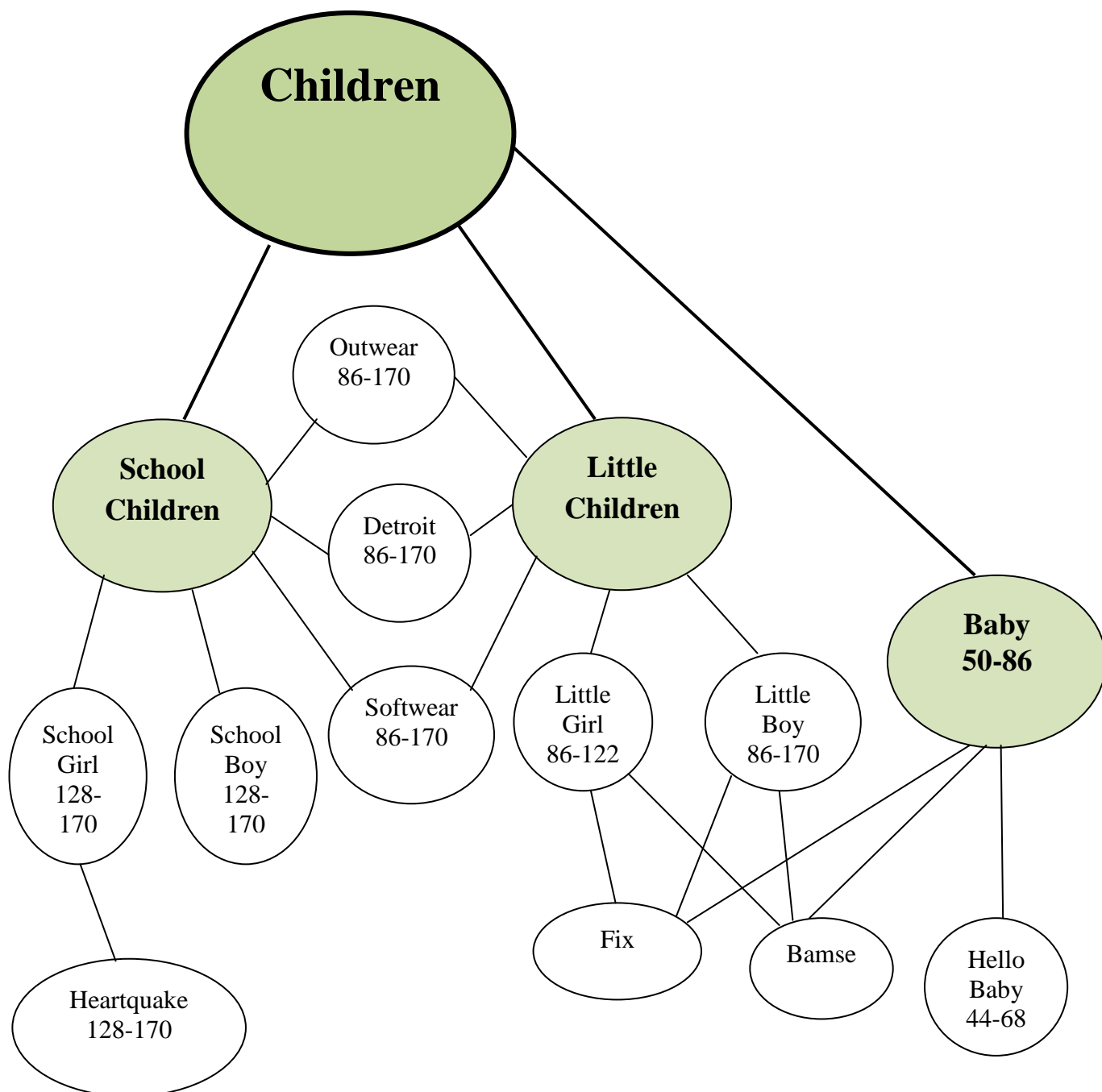
Příloha A: Rozdělení dámského oddělení



Příloha B: Rozdělení spodního prádla



Příloha C: Rozdělení dětského oddělení



Příloha D: Hodnotící list obchodů

Hodnotí list obchodů v obchodních (nákupních) centrech, oblast Liberec

- 1) **Název obchodu (obchodní jednotky):**.....
- 2) **Původ obchodu:**
- 3) **Umístění obchodu:**
- OC Forum OC Plaza
- OC Nisa Mimo OC:.....
- OC Géčko
- 4) **Módu, kterou obchod nabízí:**
- Dětská Pánská
- Dámská Kombinace:.....
- 5) **Druhy produktů, které nabízí:**
- Pouze jeden druh produktů (př.: pouze večerní módu, pouze spodní prádlo):.....
- Více druhů produktů (oblečení, spodní prádlo, doplňky...)
- Dětské oblečení Doplňky
- Dámské oblečení Nadměrné oblečení
- Pánské oblečení Jiné:.....
- Spodní prádlo
- Noční prádlo
- Specializace na určitý druh zboží (obchod se značkovým zbožím, ...):.....
- 6) **Ceny zboží v obchodě**
- Vysoké (velmi drahé)
- Spíše vysoké (drahé)
- Průměrná
- Spíše nízká (levné)
- Nízká (velmi levné)
- 7) **Venkovní a vnitřní prostředí obchodu:**
- Venkovní prostředí (výloha, fasáda, umístění obchodní jednotky)**
- | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| <i>atraktivní</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>nudné</i> |
| <i>originální, nápadité</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>neoriginální, bez nápadu</i> |
| <i>informující</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>neinformující</i> |
| <i>velmi dobré umístění</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>velmi špatné umístění</i> |
- Vnitřní prostředí (jednotka, obchod)**
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| <i>moderní</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>nemoderní, staromódní</i> |
| <i>prostorový</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>stísněný, omezený, malý</i> |

<i>světlý, zářivý, jasný</i>	1	2	3	4	5	<i>tmavý, ponurý, nudný</i>
<i>pohodlný k nákupu</i>	1	2	3	4	5	<i>nepohodlný</i>
<i>příjemný</i>	1	2	3	4	5	<i>nepříjemný</i>
<i>inspirující</i>	1	2	3	4	5	<i>neinspirující</i>
<i>uklizený^a</i>	1	2	3	4	5	<i>neuklizený</i>
<i>snadná orientace</i>	1	2	3	4	5	<i>obtížná orientace</i>

8) Zboží, které obchody nabízejí

<i>módní, trendové</i>	1	2	3	4	5	<i>staromódní</i>
<i>kvalitní</i>	1	2	3	4	5	<i>nekvalitní</i>
<i>velký výběr</i>	1	2	3	4	5	<i>omezený výběr</i>
<i>velký výběr velikostí</i>	1	2	3	4	5	<i>omezený výběr velikostí</i>
<i>uspořádané</i>	1	2	3	4	5	<i>neuspořádané</i>

9) Personál (obsluhující zaměstnanci)

<i>milý, příjemný</i>	1	2	3	4	5	<i>nepříjemný</i>
<i>vstřícný</i>	1	2	3	4	5	<i>nenápomocný</i>
<i>rychlý</i>	1	2	3	4	5	<i>pomalý</i>
<i>reprezentující firmu</i>	1	2	3	4	5	<i>neprezentující firmu</i>
<i>kvalifikovaný</i>	1	2	3	4	5	<i>nekvalifikovaný</i>

10) Chování společnosti

<i>ekologické</i>	1	2	3	4	5	<i>neekologické</i>
<i>pomáhající^b</i>	1	2	3	4	5	<i>nepomáhající,</i>
<i>nenápomocný</i>						

11) Reklama

- Televizní reklama*
- Reklama v časopisech*
- Reklama v rádiích*
- Reklama v časopisu nákupního centra*
- Letáky či katalog obchodu*
- Jiná:*

12) Doplňující informace (konkurenční výhoda, kampaně, ...)

.....

...

^a Porovnaný, uklizený, dobře působící.

^b Společnost je zapojena do nějakého programu, který se podílí na vývoji nebo podpoře výzkumu určité nemoci, pomoc dětským domovům, atd.

Příloha E: Hodnocení obchodů OC Forum Liberec v tabulce

Souhrnné hodnocení obchodů umístěných v obchodním centru Forum Liberec

Název prodejny	Prostředí		Servis		Zboží			Chování společnosti	
	Vnitřní	Vnější	Personál	Společnost*	Kvalita	Výběr	Cena	Ekologie	Reklama
Bushman	3	2	3	3	1	3	4	2	3
C&A	3	2	2	2	3	1	2	1	2
Calzedonia	2	1	2	2	3	3	3	3	4
Camaeiu	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Comtessa	3	3	3	4	3	3	4	4	4
Cropp Town	2	2	3	3	3	3	3	4	3
Espirit	2	3	2	3	2	3	4	2	3
Etam	1	2	1	3	2	2	4	3	3
EXE Jeans	3	3	2	3	2	4	3	3	3
Gant	1	1	2	3	2	3	5	3	3
Guess/CK	1	1	2	3	2	2	5	3	4
H&M	2	1	3	2	2	1	3	1	1
Intimisimi	2	1	2	3	3	2	4	2	4
KappAhl	2	3	1	1	1	1	4	1	2
Motivi	2	1	3	3	3	3	4	3	3
My Liberec	2	3	3	2	3	2	2	3	1
New Yorker	3	3	4	3	3	1	3	3	2
Oodji	2	3	3	4	3	3	2	4	4
Orsay	2	1	3	2	3	2	3	3	3
Pietro Filipi	1	2	2	3	3	4	5	4	4
Promod	2	1	2	3	2	3	4	2	2
Reserved	2	1	3	1	2	1	3	2	2
Tally Weijl	3	2	4	4	3	2	3	3	3
Triumph	3	3	3	4	3	2	4	3	3
Trucino	3	3	3	4	4	3	4	4	4
Ulla Popken	1	3	2	3	3	3	4	3	4

*Výhody, které jsou prováděny v rámci společnosti(slevové akce, zvýhodňující a klubové nabídky, atd).

Hodnocení je prováděno pomocí známkování jako ve škole.

Cenové rozpětí: 1 (velmi levné) - 5 (velmi drahé).

Hodnocení: 1 (velmi dobře) - 5 (nedostatečné).

Zdroj: vlastní

Příloha F: Dotazník pro zaměstnance společnosti Lindex

Dotazník pro zaměstnance společnosti

LINDEX

A. Obecná část

1) Pohlaví zaměstnance

Žena

Muž

2) Věk zaměstnance

Méně než 20

41 – 50

21 – 30

51 a více

31 – 40

3) Pracovní pozice :

SM

VM

SA

Brigádník

4) Pobočka, na které pracujete

.....

B. Pohled zaměstnance na společnost

5) Hodnotíte společnost jako spolehlivou, která prodává kvalitní výrobky a poskytuje k nim dobré služby:

Souhlasím

Absolutně nesouhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

6) Myslíte si, že společnost usiluje o uspokojování potřeb svých zákazníků:

Souhlasím

Absolutně nesouhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

7) Hodnotíte společnost jako společnost dobře komunikující se zákazníky:

Ano, souhlasím

Spíše souhlasím

Ne, absolutně nesouhlasím

Spíše nesouhlasím

8) Kterou z komunikací se zákazníky, vnímáte jako silnou:

.....

9) Jakým heslem či mottem se řídí Váš obchod:

.....

10) Myslíte si, že společnost podporuje životní prostředí a ekologii:

Ano, souhlasím

Spíše souhlasím

Ne, absolutně nesouhlasím

Spíše nesouhlasím

- 11) Hodnotíte společnost jako společnost, která má dobré jméno na trhu:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano, souhlasím</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše souhlasím</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Ne, absolutně nesouhlasím</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše nesouhlasím</i> |
- 12) Myslíte si, že se jedná o perspektivní firmu v jejím budoucím vývoji:
- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše ne</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Ne</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše ano</i> |
- 13) Myslíte si, že má společnost nějakou konkurenční výhodu (pokud si myslíte, že ano, o kterou se jedná):
- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano,</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Ne</i> |
- 14) Která z hodnot společnosti je Vám nejbližší (je Vaše nejoblíbenější neboli nejvíce vystihuje Váš postoj):
- | |
|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|
- 15) Souhlasíte s programem – Podpora výzkumu rakoviny prsu, který společnost Lindex podporuje:
- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Ne</i> |
|-------------------------------------|------------------------------------|
- 16) Měli byste zájem se zapojit do jiného podobného programu v rámci Vašeho týmu (příklad: pomoc dětskému centru, pomoc kojeneckému ústavu, atd.):
- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Ne</i> |
|-------------------------------------|------------------------------------|
- 17) Uveďte prosím příklad jiného podobného programu, do kterého by se mohla společnost zapojit:
- | |
|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|

C. Spokojenost zaměstnance

- 18) Domníváte se, že společnost hledí na kvalitu Vámi odvedené práce:
- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše ano</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Ne</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše ne</i> |
- 19) Myslíte si, že společnost klade důraz na uspokojování vašich potřeb a požadavků:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Myslím si, že ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Myslím si, že ne</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Myslím si, že spíše ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Myslím se, že spíš ne</i> |
- 20) Jste spokojen s Vaší finanční odměnou za práci, kterou odvedete
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano, jsem spokojen(á)</i> | <input type="checkbox"/> <i>Ne, nejsem spokojen(á)</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Spíše spokojen(á)</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše nespokojen(á)</i> |
- 21) Jste spokojen(á) s prostředím, ve kterém pracujete:
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano, jsem spokojen(á)</i> | <input type="checkbox"/> <i>Ne, nejsme spokojen(á)</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Spíše spokojen(á)</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše nespokojen(á)</i> |
- 22) Hodnotíte práci, kterou vykonáváte jako psychicky náročnou a stresující:
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano, velmi</i> | <input type="checkbox"/> <i>Ne</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Spíše ano</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše ne</i> |
- 23) Hodnotíte práci, kterou vykonáváte jako fyzický náročnou:
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Ano, velmi</i> | <input type="checkbox"/> <i>Spíše ano</i> |
|--|---|

- Spíše ne* *Ne*
- 24) Hodnotíte práci jako:**
 Pestrou, různorodou *Stereotypní*
- 25) Jste spokojen(á) se vztahy s kolegy:**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 26) Jste spokojen(á) ve vztahu se svým nadřízeným (spolupracuje s Vámi, přijímá Vaše názory, jak s Vámi jedná, jak Vás zapojuje do svých rozhodnutí, ...):**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 27) Jste spokojen(á) se znalostmi svého nadřízeného, [SM–svých podřízených či týmu] (znalosti, které jsou nutné k výkonu jeho práce, práci zaměstnanců a chodu obchodu):**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 28) Jste spokojen(á) se schopností nadřízeného motivovat své zaměstnance[SM–Jste spokojen(á) s motivací svých podřízených či svého týmu]:**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsem spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 29) Jste spokojen(á) s kvalitou komunikací ve společnosti (rychlost a kvalita předávání informací, která vysílá společnost ke svým zaměstnancům):**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 30) Jste spokojen(á) s přístupem společnosti k Vám, jako zaměstnanci:**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 31) Jste spokojen(á) se způsobem hodnocením vašeho pracovního výkonu nebo zpětnou vazbou:**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 32) Jste spokojen(á) s možností pracovního postupu neboli povýšení, kterého můžete dosáhnout:**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*
- 33) Jste spokojen(á) s péčí o Vás ze strany společnosti (zdravotní prohlídka, benefity, možnost vzdělávání poskytované firmou, účast na projektech atd.):**
 Ano, jsem spokojen(á) *Ne, nejsme spokojen(á)*
 Spíše spokojen(á) *Spíše nespokojen(á)*

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha G: Výsledky přiloženého dotazníku

Dotazník předložený zaměstnancům byl rozdělen do tří základních částí. První část se zabývala obecnými otázkami, druhá obsahovala otázky určené k ohodnocení firmy zaměstnanci. Poslední část zahrnovala otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců s přístupem firmy k nim.

Dotazníky byly rozeslány do všech prodejen po celé České a Slovenské republice. Celkem se vrátilo vyplněné dotazníky od 54 respondentů, kde 52 bylo od žen a 2 od mužů z 11 prodejen. Respondenti zastoupili téměř všechny dané věkové kategorie. Nejvíce respondentů (39 dotazovaných) spadá do věkové kategorie 21 – 30 let. Ve skupině do 20 let jsou zaměstnání pouze 2 dotazovaní zaměstnanci, ve skupině 31 - 40 let se nachází 9 dotazovaných. Věková kategorie 41 – 50 je zastoupena 4mi respondenty.

Hodnocení společnosti jejími zaměstnanci dopadlo vcelku dobře. Téměř u všech otázek v druhé části zaměstnanci odpovídali kladně.

Na otázku „*Hodnotíte společnost jako spolehlivou, která prodává kvalitní výrobky a poskytuje k nim dobré služby?*“ odpovědělo 30 respondentů, že s tímto tvrzením souhlasí. 22 zaměstnanců spíše souhlasí, pouze 2 dotazovaní zvolili možnost poslední, neboli spíše nesouhlasím s daným tvrzením.

Další otázka zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že společnosti usiluje o upokojování potřeb svých zákazníků. U této otázky převážná většina respondentů (42 pracovníků) odpověděla, že souhlasí s tvrzením týkající se úsilí společnosti o uspokojování zákazníků. 9 dotazovaných s tímto tvrzením spíše souhlasí. 2 respondenti naprosto nesouhlasí s tím, že by se společnost snažila o uspokojování potřeb zákazníka a 1 respondent spíše nesouhlasí s daným tvrzením.

Na otázku „*Hodnotí společnost jako dobře komunikující se zákazníky?*“ odpovědělo 40 respondentů, že zcela souhlasí, 13 dotazovaných pouze spíše souhlasí a jeden z 54 vůbec nesouhlasí.

Odpovědi respondentů, týkající se nejsilnější komunikace mezi zákazníkem a společností, se příliš nelišily. Jako nejsilnější druhy komunikace jsou vnímány emailové zprávy o akcích, individuální zákaznický servis (přímá komunikace se zákazníkem), visual

merchandising (výloha, figuríny, celkový nepřímý prodej) a v neposlední řadě internetový obchod, který je u zákazníků stále oblíbenější.

Na otázku „*Myslíte si že společnost podporuje životní prostředí a ekologii?*“ se odpovědi velmi lišily. Polovina dotazovaných (27 z 54 dotazovaných) zodpovědělo, že zcela souhlasí. Druhá polovina respondentů buď spíše souhlasí (20) nebo spíše nesouhlasí (7).

Otázka dotazující se, zda společnost má dobré jméno na trhu, odpověděli všichni respondenti kladně. 34 dotazovaných zcela souhlasí a 20 spíše souhlasí.

Na otázku „*Myslíte si, že se jedná o perspektivní firmu v jejím budoucím vývoji?*“ odpovědělo 44 respondentů ano a pouze 10 dotazovaných spíše ano.

Třetí část byla zacílená na spokojenost zaměstnanců s chováním společnosti vůči nim.

Na otázku „*Domníváte se, že společnost hledí na kvalitu Vámi odvedené práce?*“ zodpovědělo 29 respondentů ano, 22 spíše ano a 3, že spíše ne.

Otázka dotazující se na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců společností, odpovědělo 18 dotazovaných ano, 33 spíše ano, 2 spíše ne a 1 zcela ne.

Na otázku „*Jste spokojen(a) s Vaší finanční odměnou za práci, kterou odvedete?*“ se odpovědi se značně lišily. 2 respondenti odpověděli, že jsou nespokojeni a 5 spíše nespokojeni. 25 dotazovaných je zcela spokojených a 22 spíše spokojených.

Na otázku „*Jste spokojen(á) s prostředím, ve kterém pracujete?*“ odpovědělo 31 respondentů, že jsou absolutně spokojeni a 18 dotazovaných je spíše spokojeno. Čtyři zaměstnanci odpověděli, že jsou zcela nespokojeni a pouze jeden je spíše nespokojen.

Na otázku „*Hodnotíte práci, kterou vykonáváte jako psychicky náročnou a stresující?*“ odpovědělo 5 respondentů, práci shledávají velmi psychicky náročnou. 15 ji hodnotí spíše stresující. 23 vykonávanou práci nepovažují za příliš psychicky náročnou a poslední 11 ji vůbec nepovažují za stresující.

Na otázku „*Hodnotíte práci jako fyzicky náročnou?*“ odpovědělo 6 dotazovaných, ji shledávají velmi náročnou a 16 spíše náročnou. 25 dotazovaných došlo k názoru, že práce je spíše nenáročná a 7 odpovídajících práci považují za naprosto nenáročnou.

Otázka týkající se hodnocení pracovní náplně, byla zodpovězena následovně, 49 respondentů hodnotí vykonávanou práci jako pestrá a 5 považují svojí práci jako stereotypní.

Otázka týkající se vztahů na pracovišti byla vcelku překvapivá. Na otázku „*Jste spokojen(á) se vztahy s kolegy?*“ se objevily i záporné odpovědi. 1 z 54 respondentů přímo odpověděl, že není spokojen, 3 dotazovaní projevili svůj názor jen malou nespokojenost. Převážná většina je spokojená se vztahy na pracovišti.

Na otázku „*Jste spokojen(á) ve vztahu se svým nadřízeným (spolupracuje s Vámi, přijímá Vaše názory, jak s Vámi jedná, jak Vás zapojuje do svých rozhodnutí, ...)?*“ odpovědělo 38 dotazovaných, že jsou spokojeni a 14 pouze spíše spokojeni. 1 respondent se rozhodl pro odpověď, že je nespokojený a 1 spíše nespokojený.

Na otázku „*Jste spokojen(á) se znalostmi svého nadřízeného či podřízeného (znalosti, které jsou nutné k výkonu jeho práce, práci zaměstnanců a chodu obchodu)?*“ odpovědělo 33 z 54 dotazovaných jsou naprosto spokojeni se znalostmi, 18 respondentů je spíše spokojeno, 2 zaměstnanci jsou naprosto nespokojeni a 1 spíše nespokojen.

Na otázku „*Jste spokojen(á) se schopností nadřízeného motivovat své zaměstnance?*“ zodpovědělo 29 zaměstnanců, že jsou naprosto spokojeni s motivací, 21 je spíše spokojeno, 2 jsou zcela nespokojeni a 2 spíše nespokojeni.

Na otázku „*Jste spokojen(á) s kvalitou komunikací ve společnosti (rychlost a kvalita předávání informací, která vysílá společnost ke svým zaměstnancům)?*“ odpovědělo 14 dotazovaných, že jsou zcela spokojeni. 30 jich je spíše spokojeno, naopak 5 vyjadřuje názor naprosté nespokojenosti a 5 zaměstnanců je spíše nespokojeno.

Na otázku „*Jste spokojen(á) s přístupem společnosti k Vám, jako zaměstnanci?*“ zodpovědělo 30 dotazovaných naprostou spokojenost, 24 je spíše spokojeno.

Na otázku „*Jste spokojen(á) se způsobem hodnocením vašeho pracovního výkonu nebo zpětnou vazbou?*“. Otázka se týkala nefinančního ohodnocení. 26 dotazovaných se

vyjádřilo kladně, a to s naprostou spokojeností. 23 respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, 2 jsou zcela nespokojeni a 3 jsou spíše nespokojeni.

Na otázku „Jste spokojen(á) s *možností pracovního postupu neboli povýšení, kterého můžete dosáhnout?*“ odpovědělo 32 zaměstnanců, že s touto možností jsou spokojeni a 15 je spíše spokojeno. Naopak 3 jsou zcela nespokojeni a 4 jsou spíše nespokojeni.

Na otázku „Jste spokojen(á) s *péčí o Vás ze strany společnosti (zdravotní prohlídky, benefity, možnost vzdělávání poskytované firmou, účast na projektech atd.)?*“ odpovědělo 34 zaměstnanců, že jsou absolutně spokojeni 18 jich je spíše spokojeno. Na druhou stranu se našli dva respondenti, kteří jsou spíše nespokojeni.

Informace výše zjištěné bude v nejbližší době předloženo vedení společnosti, především HR manažerovi, který s nimi bude dále pracovat.