

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

**Martina Vargaeštoková**

**Značka H&M na českém trhu od roku  
2003**

*Bakalářská práce*

Praha 2010

Autor práce: **Martina Vargaěštoková**

Vedoucí práce: **PhDr. Denisa Kasl Kollmannová**

Oponent práce: .....

Datum obhajoby: **2010**

Hodnocení: .....

## **Bibliografický záznam**

VARGAEŠTOKOVÁ, Martina. *Značka H&M na českém trhu od roku 2003*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2010. 99 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Denisa Kasl Kollmannová.

## **Anotace**

Bakalářská práce „Značka H&M na českém trhu od roku 2003“ pojednává o působení švédského módního řetězce Hennes & Mauritz AB na českém trhu. V rámci daného tématu se v úvodu věnuje výkladu a definici pojmu „fast fashion,“ specifického obchodního konceptu, jehož představitelem je právě H&M. Dále popisuje vstup značky na český trh a marketingové aktivity, které značka na území České republiky podnikla. Ve svém jádru analyzuje komunikační mix značky a zároveň porovnává zvolené techniky a nástroje komunikace H&M s přímou konkurencí reprezentující model „fast fashion.“ Závěrem se zaměřuje na konkrétní marketingovou aktivitu H&M – kolekce vytvářené ve spolupráci se známými módními návrháři a celebritami. Cílem práce je představit ucelený pohled na působení značky na českém trhu a nakonec pomocí SWOT analýzy zdůraznit možné hrozby a příležitosti do budoucna.

## **Annotation**

Bachelor thesis „H&M brand in Czech market since 2003“ deals with the position of the Swedish fashion retail chain Hennes & Mauritz AB on the Czech market. Within a given theme, the objective of the introduction is to interpret and define a term „fast fashion.“ H&M brand represents this specific business concept. Furthermore, the thesis describes marketing activities of the brand when entering Czech market. At its core, it analysis the communication mix of the brand and compares its communication tools and techniques with the direct competitors of H&M (representing the concept of fast fashion as well). Finally, the thesis focuses on one particular marketing activity – fashion collections created in collaboration with famous fashion designers and celebrities. The main objective of the thesis is to present a comprehensive insight of the brand on the Czech market and then, through SWOT analysis to highlight the potential threats and opportunities in the future.

## **Klíčová slova**

Hennes & Mauritz, H&M, značka, móda, fast fashion, retailový řetězec, český trh, celebrita, luxus

## **Keywords**

Hennes & Mauritz, H&M, brand, fashion, fast fashion, retail chain, Czech market, celebrity, luxury

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 82 850 znaků s mezerami, tj. 46 normostran.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti i pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 20.5.2010

Martina Vargaeštoková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Denise Kasl Kollmannové za její ochotu, cenné rady, podněty a připomínky.

**Institut komunikačních studií a žurnalistiky UK FSV**  
**Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce**

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT:****Příjmení a jméno diplomanta:**

Vargaeštoková Martina

**Razítko podatelny:**

|                                                      |              |                  |
|------------------------------------------------------|--------------|------------------|
| Univerzita Karlova v Praze<br>Fakulta sociálních věd |              |                  |
| Došlo dne:                                           | 15 -06- 2009 | -1-              |
| Č.j. 12168                                           | Příloh: 2    | Skartační heslo: |
| Přiděleno:                                           |              |                  |

**Imatrikulační ročník diplomanta:**

2007

**E-mail diplomanta:**

martina\_varg@hotmail.com

**Studijní program/studijní obor:**

Marketingová komunikace a PR

**Předpokládaný název práce v češtině:**

Značka H&amp;M na českém trhu od roku 2003

**Předpokládaný název práce v angličtině:**

H&amp;M brand in czech market since 2003

**Předpokládaný termín dokončení** (semestr, školní rok – vzor: ZS 2012):(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí, tedy teze schválené v LS 2010/2011 umožňují obhajovat práci nejdříve v LS 2011/2012)

LS 2010

**Jedná se o téma** (zakřížkujte platnou odpověď):navrhované studentem z nabídky IKSŽ **Příjmení a jméno pedagoga, který téma vypsal:****Pedagog, s nímž byly teze konzultovány** (příjmení, jméno, pracoviště – vzor: *Bednářová, Petra, KŽ IKSŽ UK FSV*):

PhDr. Dolanský, Pavel, MKPR IKSŽ UK FSV

**Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce** (max. 1000 znaků):

Téma sa bude zaoberať vstupom značky H&amp;M na český trh v roku 2003 a jej doterajším pôsobením na českom trhu. Cieľom práce je deskripcia marketingových a komunikačných aktivít značky a jej súčasnej pozície na českom trhu.

**Zdůvodnění výběru tématu práce, včetně stručného popisu řešení nejvýznamnějších otázek vztahujících se k tématu v odborné literatuře oboru** (rozsah max. 1000 znaků):

Tému som si zvolila, pretože ma zaujíma oblasť módy. Práve značka H&amp;M je zaujímavým predstaviteľom módného biznisu a koncepcie fast fashion. Na českom trhu pôsobí od roku 2003 a za tú dobu si získala svojimi módnymi a cenovo prístupnými produktmi významné postavenie a popularitu u zákazníkov. V práci stručne popíšem históriu spoločnosti H&amp;M, zameriam sa na marketingové a komunikačné aktivity značky v Českej republike a jej pozíciu a na českom trhu.

**Předpokládaná struktura práce** (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Stručná história značky H&amp;M

2. Vstup a pôsobenie značky H&amp;M na českom trhu

(prezentácia značky, marketingové a komunikačné aktivity, marketingové a komunikačné aktivity pri uvádzaní kolekcií H&amp;M v kolaborácii s módnymi domami a celebritami)

3. Pozícia značky H&amp;M na českom trhu, budúcnosť značky H&amp;M na českom trhu

4. Záver

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období, za které bude analyzován) a postup (technika) při jeho zpracování:**Reklamné materiály spoločnosti H&M - print v módných magazínoch, napríklad:**

- reklama Matthew Williamson for H&amp;M, Elle, č.6, 2009

- reklama, Elle, č.4, 2009

- reklama Ty nejmódnější dárky, Elle, č.12, 2008

- reklama COMME DES GARCONS and H&amp;M, Elle, č.11, 2008



- reklama, Elle, č.10, 2008
- reklama, Elle, č.6, 2008
- reklama, Elle, č.1, 2008
- reklama ROBERTO CAVALLI at H&M, Elle, č.11, 2007
- reklama H&M and Kylie, Elle, č.6, 2007
- reklama, Elle, č.3, 2007
- reklama VIKTOR&ROLF for H&M, Elle, č.11, 2006
- reklama H&M, Elle, č.10, 2006
- reklama, Elle, č.6, 2006
- reklama, Elle, č.4, 2006
- reklama, Elle, č.12, 2005
- reklama STELLA MCCARTNEY FOR H&M, Elle, č.11, 2005
- reklama LIVE FROM CENTRAL PARK - H&M autumn collection 2005, Elle, č.10, 2005

Internetové stránky - hm.com

**Materiály chcem spracovať technikou deskripcie.**

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

De Pelsmacker, P.: Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003 (Publikácia sa zaoberá marketingovými komunikáciami - najviditeľnejším a najdiskutovanejším nástrojom marketingového mixu. Prináša informácie o základných nástrojoch, technikách a formách marketingovej komunikácie, prehľad zložiek komunikačného mixu. Taktiež sa zaoberá oblasťou vytvárania značky.)

Aaker, D.A.: Brand building: Budování značky. Brno: Computer Press, 2003 (Kniha popisuje základné pravidlá a princípy vytvorenia a budovania silnej obchodnej značky. Vysvetľuje marketingové a reklamné pojmy.)

Keller, K. L.: Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007 (Autor sa v knihe komplexne a s veľkou znalosťou odboru zaoberá zákonitostami brand managementu - aspektmi budovania, merania a riadenia značky ako základného marketingového prístupu súčasnosti.)

Klein, N.: Bez loga. Praha: Dokořán ; Argo, 2005 (Rozsiahla štúdia zaoberajúca sa podobami moderného marketingu. Kniha je rozdelená na štyri oddiely, v ktorých demaskuje praktiky súčasného reklamného priemyslu a ukazuje, ako v 20.storočí rástol význam značky - sama sa stala predajným a drahým plateným artiklom.)

Lipovetsky, G.: Říše pomíjivosti. Praha: Prostor, 2002 (Na fenomény módy sa Gilles Lipovetsky snaží ukázať, v čom sa dnešná západná spoločnosť líši od predchádzajúcich kultúr. Na konkrétnych príkladoch dokladá súvislosti medzi módou, konzumnou spoločnosťou, kultúrou, masmédiami, reklamou a zmenami ideologickými i sociálnymi.)

Haig, M.: Království značky. Praha : Ekopress, 2006 (Kniha je zostavená z dvoch častí. prvá časť sa zaoberá fungovaním najúspešnejších svetových značiek - čo ich viedlo k úspechu, na čom je ich úspech založený. Druhá sa venuje najväčším chybám a omylom, ktorých sa firmy a manažéri dopustili pri riadení, marketingu a prezentácii značky. Autor prináša zasvätený pohľad na management, tvorbu marketing značky.)

**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalárskych, magisterských a doktorských prací, ktoré byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

**Datum / Podpis studenta**

15.6.2009

*Karolína Štefánková*



TEZE JE NUTNO ODEVZDAT **VYTIŠTĚNÉ** (včetně části, kterou vyplňuje institut!),  
**PODEPSANÉ** A VE **DVOU** VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO  
V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO  
PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ UK FSV.  
PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI **VYZVEDNOUT** V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY  
A **NECHAT VEVÁZAT** DO DIPLOMOVÉ PRÁCE.

| <b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE INSTITUT:</b>                                                                           |                                                             |                                                                 |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Vyjádření IKSŽ:</b> Vedení IKSŽ teze projednalo na svém zasedání dne ..... s tímto výsledkem:              |                                                             | <b>Schváleno</b> <input type="checkbox"/>                       |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Neschváleno</b> <input type="checkbox"/>                     |                                  |
| <b>Důvody případného neschválení práce</b>                                                                    |                                                             | <b>Téma je již zpracované</b> <input type="checkbox"/>          |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Špatně formulované téma a cíl</b> <input type="checkbox"/>   |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Špatně zvolená metoda práce</b> <input type="checkbox"/>     |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Nedostatečná rešerše literatury</b> <input type="checkbox"/> |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Nevhodně zvolené prameny</b> <input type="checkbox"/>        |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Nedostačující úroveň tezí</b> <input type="checkbox"/>       |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | <b>Jiné</b> .....                                               |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | .....                                                           |                                  |
|                                                                                                               |                                                             | .....                                                           |                                  |
| <b>Navržený vedoucí práce</b>                                                                                 | <b>Souhlas vedoucího práce navrženého vedením institutu</b> | <b>Příjmení a jméno</b><br>.....                                | <b>Datum /Podpis</b><br>.....    |
| <b>Návrhy na konzultanty</b> (v případě, že takové návrhy z jednání vedení IKSŽ vyplynou)                     |                                                             | <b>Příjmení a jméno</b><br>.....                                | <b>Příjmení a jméno</b><br>..... |
| <b>Schválené teze převzal/a student/ka</b>                                                                    |                                                             | <b>Příjmení a jméno</b><br>.....                                | <b>Datum /Podpis</b><br>.....    |
| <b>Návrhy na oponenta:</b> Vedení IKSŽ na svém zasedání dne ..... navrholo, aby předloženou práci oponoval/a: |                                                             | <b>Příjmení a jméno</b><br>.....                                |                                  |



# Obsah

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....                                                                  | <b>13</b> |
| <b>1. FAST FASHION KONCEPT – DEMOKRATIZÁCIA MÓDY?</b> .....                        | <b>15</b> |
| 1.1    DEFINÍCIA A PRINCÍP FAST FASHION .....                                      | 15        |
| 1.2    FAST FASHION ZNAČKY.....                                                    | 17        |
| 1.3    DRUHÁ STRANA MINCE – KRITIKA ÚSPEŠNÉHO KONCEPTU .....                       | 18        |
| <b>2. ZNAČKA H&amp;M</b> .....                                                     | <b>22</b> |
| 2.1    HISTÓRIA .....                                                              | 22        |
| 2.2    SÚČASNOSŤ.....                                                              | 22        |
| 2.3    PRODUKCIA .....                                                             | 23        |
| 2.4    TRHY .....                                                                  | 23        |
| 2.5    ĎALŠIE ZNAČKY KONCENRU H&M1 .....                                           | 24        |
| 2.5    KAUZY A KONTROVERZIA OKOLO HENNES & MAURITZ AB .....                        | 25        |
| <b>3. H&amp;M NA ČESKOM TRHU</b> .....                                             | <b>29</b> |
| 3.1    FORMA EXPANZIE FIRMY H&M .....                                              | 29        |
| 3.1.1 <i>Kríza odevného trhu v roku 2009</i> .....                                 | 31        |
| 3.2    LOKALITY H&M V ČR.....                                                      | 32        |
| 3.3    SORTIMENT.....                                                              | 33        |
| <b>4. ANALÝZA KOMUNIKAČNÝCH AKTIVÍT H&amp;M V ČESKEJ REPUBLIKE</b> .....           | <b>35</b> |
| 4.1    GLOBAL VS. LOCAL .....                                                      | 35        |
| 4.2    KOMUNIKAČNÝ MIX H&M V ČESKEJ REPUBLIKE .....                                | 37        |
| 4.3    KOMUNIKÁCIA V PREDAJNOM ALEBO NÁKUPNOM MIESTE .....                         | 38        |
| 4.3.1 <i>In-store promotion</i> .....                                              | 38        |
| 4.4    PUBLIC RELATIONS .....                                                      | 39        |
| 4.4.1 <i>Korporátne PR</i> .....                                                   | 39        |
| 4.4.2 <i>Marketingové PR</i> .....                                                 | 40        |
| 4.4.3 <i>H&amp;M Magazine</i> .....                                                | 45        |
| 4.5    SPONZORING .....                                                            | 44        |
| 4.6    INTERAKTÍVNY MARKETING .....                                                | 45        |
| 4.6.1 <i>Internetové stránky</i> .....                                             | 45        |
| 4.6.2 <i>Profil na Facebooku</i> .....                                             | 46        |
| 4.6.3 <i>Počítačová hra The SIMS</i> .....                                         | 47        |
| 4.7    REKLAMA .....                                                               | 48        |
| 4.7.1    TV spoty .....                                                            | 49        |
| 4.7.2    Vonkajšia reklama .....                                                   | 50        |
| 4.7.3    Print.....                                                                | 51        |
| 4.7.4 <i>Analýza vizuálov komunikácie Nadpis tretí úroveň</i> .....                | 52        |
| 4.7.5 <i>Komparácia vizuálnych prvkov kampaní H&amp;M a jeho konkurencie</i> ..... | 55        |
| <b>5. KOLABORÁCIE H&amp;M</b> .....                                                | <b>60</b> |
| 5.1    H&M A MÓDNE DOMY .....                                                      | 60        |
| 5.1.1 <i>Co-branding – výhody i nevýhody aplikované na H&amp;M</i> .....           | 60        |
| 5.1.2 <i>Kolekcie v kolaborácii s módnymi návrhármí</i> .....                      | 62        |
| 5.1.3 <i>„Polovičný luxus z ulice“</i> .....                                       | 63        |

|           |                                                            |           |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1.4     | <i>Ako sa ku kolaboráciám a luxusu stavajú Česi?</i> ..... | 64        |
| 5.1.5     | <i>Komunikácia a jej špecifiká</i> .....                   | 64        |
| 5.2       | H&M A CELEBRITY.....                                       | 67        |
| <b>6.</b> | <b>BUDÚCNOSŤ ZNAČKY H&amp;M NA ČESKOM TRHU</b> .....       | <b>70</b> |
| 6.1       | EXTENZIA SPOLOČNOSTI H&M NA ČESKOM TRHU .....              | 71        |
| 6.2       | SLOW FASHION .....                                         | 72        |
|           | <b>ZÁVER</b> .....                                         | <b>74</b> |
|           | <b>SUMMARY</b> .....                                       | <b>76</b> |
|           | <b>ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK</b> .....                    | <b>77</b> |
|           | <b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV</b> .....                      | <b>79</b> |
|           | <b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....                                 | <b>86</b> |
|           | <b>PRÍLOHY</b> .....                                       | <b>87</b> |

## Úvod

H&M, globálny módný reťazec švédskeho pôvodu, vstúpil na český trh v roku 2003. Za túto krátku sedemročnú dobu sa tu značka úspešne adaptovala, rovnako ako sa dostala do povedomia zákazníkov. Tí jej minulý rok svojimi nákupmi zaistili 3.miesto v rebríčku odevných predajcov podľa objemu tržieb. Čo sa skrýva za jej úspechmi na českej aj zahraničnej pôde?

V úvode práce najprv priblížim a definujem pojem fast fashion. Je to biznisový koncept, ktorý momentálne hýbe svetom odevného priemyslu a jeho hlavnou odlišnosťou od klasického modelu je rýchlosť. Rýchle získanie kreatívnych nápadov nie úplne košér spôsobom a ich následné pretvorenie do produktu vo výrazne skrátrenom čase. S konceptom sa spája aj svojský spôsob komunikácie firiem, ktoré ho reprezentujú.

H&M je jednou z nich a analýza jeho pôsobenia na českom trhu by mala potvrdiť, či je skutočne legitímnym zástupcom konceptu, a navyše, ako vyzerá aplikácia „rýchlej módy“ na české prostredie a zákazníkov. Vysvetlím pri tom, akým spôsobom H&M vstupuje na nové trhy, aké je jeho postavenie na českom trhu, a v jadre práce budem analyzovať komunikačný mix značky H&M v Českej republike. Globálna značka zadáva kampane centrálné, ale je možné analyzovať ich význam v kontexte českého zákazníka a komunikačných prejavov konkurencie. Ďalej popíšem vývoj pomerne mladej marketingovej aktivity H&M – kolaborácií s celebritami a návrhármi. Nakoniec sa na základe získaných poznatkov a pomocou SWOT analýzy pokúsím zdôrazniť aj hrozby a príležitosti možného vývoja H&M v Česku.

H&M som si zvolila za tému bakalárskej práce, pretože ma zaujíma oblasť módy, a so značkou mám aj osobnú skúsenosť, keďže som jedným z jej občasných zákazníkov. H&M netvorí originálnu módu, no jeho zisky a obľúbenosť sú veľakrát vyššie než v prípade módných domov. Neraz považujem tovar H&M v porovnaní s priamou konkurenciou za menej pekný, nižšej kvality, a niekedy aj cenovo nevýhodný. Napriek tomu nad ňou víťazí.

Vďaka bakalárskej práci by som chcela pochopiť, čo stojí za týmito obchodnými úspechmi, a bližšie spoznať mechanizmus značky.

Pri tvorbe práce budem primárne aplikovať metódu deskripcie, a keď k tomu vznikne vhodná príležitosť, pomôžem si k lepšiemu pochopeniu značky aj metódou komparácie. Vychádzať budem len zo sekundárnych zdrojov, nakoľko môj pokus o nadviazanie komunikácie s českou pobočkou H&M bol neúspešný kvôli interným nariadeniam spoločnosti o neposkytovaní materiálov.



# 1. Fast fashion koncept – Demokraticizácia módy?

„Jej podstata spočíva v tom, že okopíruje modely z prehliadkových mol, a čo najrýchlejšie ich doručí na obchodné pulty.“<sup>1</sup>

## 1.1 Definícia a princíp fast fashion

V doslovnom preklade znamená termín „fast fashion“ rýchlu módu. Nie je od pravdy ďaleko. V rámci módného biznisu toto označenie predstavuje špecifický biznis model odevnej firmy. Priekopník fast fashion, Španielska spoločnosť Inditex (jednou z jej značiek je reťazec ZARA), ho popisuje ako „kreativita a kvalitný dizajn spolu s rýchlou odozvou na požiadavky trhu“ a „demokraticizácia módy.“ Charakteristická je preň rýchla aplikácia najnovších módných trendov a okamžitý presun na predajné pulty, čo umožňuje predovšetkým skrátený produkčný cyklus. Od tradičného poňatia odevnej firmy sa odlišuje aj v ďalších aspektoch – v efektívnejšom spôsobe distribúcie i propagácie.<sup>2</sup>

## Inšpirácia a trendy

V minulosti prichádzali módné firmy s novými kolekciami na sezónnej báze (2-, alebo maximálne 4-krát ročne). Vystačili si so sledovaním nových sezónnych a módných trendov, ktoré sú vždy na konci sezóny predstavené na rovnaké obdobie budúceho roka. (To znamená, že módné prehliadky kolekcie jeseň - zima 2010/11 boli predstavené vo februári 2010.) Fast fashion však priniesla revolučný prístup. Dizajnéri fast fashion reťazcov taktiež sledujú módné show v Paríži, New Yorku, Londýne a Miláne. Ale pozornejšie a efektívnejšie. Neobmedzujú sa len na sezónne trendy a podnety hľadajú aj v módných magazínoch, či skúmajú štýly módných názorových vodcov. Zároveň nasávajú atmosféru priamo medzi spotrebiteľmi - navštevujú kluby, kaviarne a univerzity – miesta kde sa pohybujú ich bežní cieľoví zákazníci.

---

<sup>1</sup> VACKOVÁ, Lucie. Novým trendem je fast fashion. Mam.ihned.cz [online]. 18.4.2006. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-18244480-on-fast+fashion-100000\\_d-76](http://mam.ihned.cz/109-18244480-on-fast+fashion-100000_d-76)>.

<sup>2</sup> CROFTON, Stephanie O.; DOPICO, Luis G. Zara – Inditex and the growth of the fashion. *Essays in Economic & Business History*. 2007, Vol. 25, s. 41-53. ISSN 0896-226X.

Inšpirujú sa, alebo ako bývajú niekedy značky obviňované, „kradnú“ nápady (viď príloha č.1), aby tak splnili túžby svojich zákazníkov.<sup>3</sup> Následne ich dokážu v priebehu pár týždňov pretransformovať do výsledného produktu, u ktorého veta „byť in“ už nie je len prázdnu frázou.

### **Produkčný cyklus**

Ako značka zabezpečí, že sa jej produkt objaví na pultoch predajní už šesť týždňov po jeho prezentácii na módnej prehliadke? Samotný **produkčný cyklus** od návrhu až po dokončenie produktu je totiž skrátenej na menej než 6 až 10 týždňov – oproti bežnému tržnému štandardu 7 až 9 mesiacov.<sup>4</sup> Čo sa výroby týka, existujú 2 prístupy. Časť firiem produkty kompletne **outsourcuje** (obvykle z fabrík v rozvojových krajinách, kvôli nižším finančným nákladom), iné, ako napríklad značka ZARA, **výrobné fabriky vlastnia**. Tá dokonca miesto kompletnej produkcie v rozvojových krajinách (ako napr. Čína) viac než polovicu produktov vyrába v blízkosti svojich najdôležitejších trhov, aby bola flexibilnejšia a schopná skrátiť čas distribúcie tovarov do predajní po požiadavke na dopyt od zákazníkov.<sup>5</sup>

### **Tovar a distribúcia**

**Tovar** je na pulty predajní **doplňovaný na týždennej**, a niekedy dokonca **dennej báze**. Vďaka tomu si obchody udržiavajú rýchly **cyklus na skladoch**, čím môžu znižovať svoje finančné náklady. Dané predajné správanie pôsobí pozitívne aj na zákazníka, ktorého obchody „nenudia“ predikovatelným sortimentom. Značky sa často pri dopĺňaní a obmieňaní nezameriavajú na celé línie, ale len na špecifické módné kúsky. Odpovedajú na požiadavky spotrebiteľov a tovar prispôsobujú ich nákupnému chovaniu. Keď sa nepredáva, stiahnu ho z pultov a nahradia novinkou alebo doplnením úspešnejšieho produktu. Koncept je ďalej charakteristický častým uvádzaním **limitovaných edícií a kolekcií**.<sup>6</sup> Modely reťazcov tvoria (a kopírujú) stovky

<sup>3</sup> CROFTON, Stephanie O.; DOPICO, Luis G. Zara – Inditex and the growth of the fashion. *Essays in Economic & Business History*. 2007, Vol. 25, s. 41-53. ISSN 0896-226X.

<sup>4</sup> ZARA-INDITEX AND THE GROWTH OF FAST FASHION. By: Crofton, Stephanie O., Dopico, Luis G., *Essays in Economic & Business History*, 0896226X, 2007, Vol. 25, p41-53, 13p.

<sup>5</sup> SULL, Donald; TURCONI, Stefano. Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*. 2008, vol. 19 issue 2, s. 4-1. ISSN 3181-5537.

<sup>6</sup> Tamže.

bezmenných dizajnérov, preto značky pri návrhoch kolekcií často volia spoluprácu so známymi návrhármi a celebritami. Okrem podieľania sa na návrhoch kolekcie sa stávajú aj ich tvárou. (viď kapitola č.5)

## Propagácia

Zaujímavá je u fast fashion modelu stránka **propagácie**. To, na čo sa spolieha pri podpore predaja, sú predovšetkým samotné produkty. Spoločnosti pristupujú ku komunikačným stratégiám dvoma spôsobmi. Jednou z variant je, že časť prostriedkov vložia aj do **reklamy** (napríklad H&M), v druhej sa spoľahnú výhradne na **komunikáciu v mieste predaja** a investujú len do layoutu obchodov, **merchandisingu** (pre vysvetlenie viď kapitola 4.3) a aranžérstva (toto chovanie je typické pre značku ZARA). Celý dojem zákazníka tak závisí od prezentácie firmy vo vlastných predajniach a následnom odporúčaní.<sup>7</sup> „Význam in-store reklamy potvrdila aj minuloročná štúdia spoločnosti Nielsen. In-store marketing v nej s prevahou porazil televíznu reklamu.“<sup>8</sup>

## 1.2 Fast fashion značky

Časť odevných firiem sa snažila tržnej segmentácii fast fashion vyhnúť - spoločnosti ako holandský C&A a britský Marks & Spencer trendu odolávali a následkom bolo, že ostali len tieňmi toho, čo bývali. Už spomínaný Inditex ženie celý segment dopredu a núti ostatné spoločnosti adaptovať elementy modelu fast fashion.<sup>9</sup> Spolu so značkami H&M a Mango sa stali vodcami súčasného európskeho retailu. V roku 2006 kontrolovali (napriek svojej cenovej politike na strednej úrovni) takmer 18% európskeho trhu.<sup>10</sup> O sile konceptu hovorí aj skutočnosť, že na konci roku 2005 nakoniec priniesla svoju prvú fast

---

<sup>7</sup> FRAZIER, Mya. The latest European import: fast fashion. *Advertising Age*. 9.1.2006, vol. 77, issue 2, s. 6. ISSN 0001-8899.

<sup>8</sup> SRANKOVÁ, Dáša. Procter & Gamble sa v marketingu začal ešte viac spoliehať na dizajn. *Medialne.sk* [online]. 16.4.2006. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://medialne.etrend.sk/reklama-spravy/procter-gamble-sa-v-marketingu-zacal-este-viac-spoliehat-na-dizajn.html>>.

<sup>9</sup> CROFTON, Stephanie O.; DOPICO, Luis G. Zara – Inditex and the growth of the fashion. *Essays in Economic & Business History*. 2007, Vol. 25, s. 41-53. ISSN 0896-226X.

<sup>10</sup> FRAZIER, Mya. The latest European import: fast fashion. *Advertising Age*. 9.1.2006, vol. 77, issue 2, s. 6. ISSN 0001-8899.

fashion kolekciu aj značka Marks & Spencer.<sup>11</sup> Skeptickými voči nemu zostávajú americkí predajcovia a pri aplikácii jeho elementov postupujú opatrne - vo svojom bežnom biznise používajú len pár testovacích prvkov. Práve preto značky ako Charlotte Russe, Bebe, J.Crew a Chico môžeme nazvať „pseudo - - fast fashion“ predajcami.<sup>12</sup>

Ďalšími značkami, ktoré aplikujú koncept fast fashion sú napríklad Forever 21, Topshop, Primark, a pod. Na český trh ako prvá spomedzi nich vstúpila ZARA (v r. 2001), čím potvrdila svoje vedúce postavenie v rámci fast fashion, ďalej ju nasledovali firmy H&M, Mango a zatiaľ ako posledný tu otvoril svoju pobočku Topshop.<sup>13</sup>

Objektom mojej bakalárskej práce je švédsko značka H&M. Tá býva (s predajom 7,91mld \$ v roku 2005) hneď po ZARE popisovaná ako ďalšia významná fast fashion firma. Rovnako ako Inditex prináša trendovú módu s nízkymi cenami, konštantne predstavuje nové produkty, čím udržiava návštevnosť obchodov a znižuje zásoby, aby sa tak vyhla potrebe výpredajov. Na rozdiel od Inditexu nevlastní fabriky, ale produkciu zabezpečuje prostredníctvom siete viac než 900 nezávislých dodávateľov, má dlhší „design-to-retail“ cyklus a návrhy outsourcuje od hviezdnych dizajnérov.<sup>14</sup>

### 1.3 Druhá strana mince – kritika úspešného konceptu

Fast fashion špecificky mieri na kultúru rapídneho nákupu a spotreby. Na ľudí, ktorí podliehajú trendu módy na jedno použitie. Zámerom produkcie nie je, aby bolo oblečenie odolné. Je produkované nedbanlivo, za použitia materiálov nízkej kvality - niekedy dokonca tak, že je úspechom, ak si ho človek môže obliecť aspoň pár krát. S trendmi meniacimi sa každých 4 až 6 týždňov sa

---

<sup>11</sup> VACKOVÁ, Lucie. Novým trendem je fast fashion. *Marketing a media* [online]. 18.4.2006. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-18244480-on-fast+fashion-100000\\_d-76](http://mam.ihned.cz/109-18244480-on-fast+fashion-100000_d-76)>.

<sup>12</sup> FRAZIER, Mya. The latest European import: fast fashion. *Advertising Age*. 9.1.2006, vol. 77, issue 2, s. 6. ISSN 0001-8899.

<sup>13</sup> **Poznámka:** Topshop vstúpil na český trh v roku 2008, zatiaľ má len 1 predajňu v nákupnom centre Palladium.

móda stala krátkodobo trvanlivá - asi ako potraviny. Predávaním riflí za cenu tak nízku ako sú 3£ postihujú následky rýchlejšej a lacnej módy hlavne tých, čo sú na spodku výrobného procesu.<sup>15</sup>

Preto nie je prekvapením, že tak ako je koncepcia fast fashion chválená a obdivovaná obchodným svetom, zákonite sa nemohla vyhnúť kritike z iných strán. Znáša sa na ňu zo strany ekológov, kritikov konzumu, ochrancov ľudských práv, a čo je predpokladateľné, zo strany originálnych dizajnérov, ktorých nápady fast fashion značky kopírujú.

### **Ekológia – Kde končí všetko oblečenie?**

74% oblečenia a textílií vo Veľkej Británii končí na skládke. To sa rovná približne 1,8 milióna ton odpadu. 13 % je spálených, a ďalších 13 % je pretvorených alebo recyklovaných. Pretože väčšina materiálov je biologicky nerozložiteľná, pravdepodobne potrvá dlhé roky, kým sa budú len kopíť na skládkach.<sup>16</sup>

### **Nadmerná spotreba a móda na jedno použitie**

Tým, že sa oblečenie stáva cenovo dostupnejším, ľudia ho nakupujú častejšie, a vo väčších množstvách.<sup>17</sup> Paul Ozanne („National recycling coordinator of Salvation Army Trading Co.“) tvrdí, že móda by mala spomaliť. Zákazníci by mali dať pred kvantitou prednosť oblečeniu dobrej kvality.<sup>18</sup> Ziskom z trendu fast fashion je totiž len rýchla, kazová a spotrebná móda, ktorá takmer nenosená zaplňuje naše skrine alebo skládky.<sup>19</sup> Prípadne aj second-handly. Dôkazom nech sú ich reakcie hovoriace o tom, že rozkvet fast fashion im vdýchol nový život. Viki Stevenson, obchodná manažérka second-handu Buffalo Exchange, povedala: „H&M predstavuje pre second-handly živobytie.“<sup>20</sup>

---

<sup>14</sup> CROFTON, Stephanie O.; DOPICO, Luis G. Zara – Inditex and the growth of the fashion. *Essays in Economic & Business History*. 2007, Vol. 25, s. 41-53. ISSN 0896-226X.

<sup>15</sup> Fast fashion. *Ecologist*. 3.2007, vol. 37, issue 2, s. 60-61. ISSN: 0261-3131.

<sup>16</sup> Tamže.

<sup>17</sup> Tamže.

<sup>18</sup> Fast fashion told to go slow. *Materials Recycling Week*. 29.8.2008, vol. 192, issue 9, s. 4-4. ISSN 1354-8522.

<sup>19</sup> Fast fashion. *Ecologist*. 3.2007, vol. 37, issue 2, s. 60-61. ISSN: 0261-3131.

### **Produkcia v krajinách 3.sveta za zlých podmienok**

Za účelom zníženia výrobných nákladov sú produkty dnešných marketingovo orientovaných korporácií vyrábané v továrňach v rozvojových krajinách (výnimkou je Zara<sup>21</sup>). Firmy si svoje obmedzené prostriedky miesto investícií do vlastných fabriek šetria na sponzoring, expanziu, obaly a reklamu - prednosť dostáva rozvoj produktov a management značky.

Túto výrobnú situáciu popisuje vo svojej knihe No Logo Naomi Kleinová. Tvrdí, že značky neustále skracujú svoje rozpočty na výrobu v krajinách, kde sú mzdy už tak výrazne nízke.<sup>22</sup> Za všetko uvediem aspoň príklad zamestnankýň tovární v Jakarte, ktorých práca je ohodnotená dennou mzdou v hodnote približne 2 doláre. Navyše sú nútené odpracovať množstvo nadčasov, ktoré nemajú zaplatené podľa zákonných nárokov. Podobné konanie zamestnávateľov vedie v továrňach k častým štrajkom.<sup>23</sup>

Podľa Kleinovej sa firmy outsourcovaním výroby vyvliekajú zo zodpovednosti za takéto nehumánne konanie. Miesto toho, aby produkty vyrábali, uzatvárajú dohody s externými zahraničnými partnermi. „Výrobca“, čiže značka, tak už nie je zodpovedný za vlastné pracovné sily.<sup>24</sup>

### **Intelektuálne vlastníctvo**

Reťazce čelia kritike módnych návrhárov, odborníkov a zákazníkov investujúcich vysoké sumy za originálne modely. Značky totiž neprinášajú originálne nápady, netvoria vlastnú módu, ale inšpirujú sa u známych módnych dizajnérov. Žiaľ, niektoré firmy sa len s inšpiráciou neuspokoja a výtvary dizajnérov doslova skopírujú. Nemožno sa potom diviť žalobám za krádež. Americký obchod Forever 21 len do januára 2006 podstúpil 21 súdnych sporov na základe obvinenia z narušenia intelektuálneho vlastníctva. Predajca údajne

---

<sup>20</sup> HAMILTON, Anita. Fast Fashion, the Remix. *Time*. 11.6.2007, vol. 169, issue 24, s. 85-87. ISSN 0040-781X.

<sup>21</sup> SULL, Donald; TURCONI, Stefano. Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*. 2008, vol. 19 issue 2, s. 4-1. ISSN 3181-5537.

<sup>22</sup> Kleinová, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo/Dokořán, 2005. S. 198.

<sup>23</sup> Tamže, s. XVII.

<sup>24</sup> Tamže, s. 199.



kopíroval dizajn návrhárov ako Diane von Furstenberg, Anna Sui, či Gwen Stefani a iných (viď príloha č.1).<sup>25</sup>

Súdne spory situáciu nezastavili, značky naďalej rozvíjajú svoj obchod a expandujú. Pre dizajnérov je to pravdepodobne boj s veternými mlynmi, svojim spôsobom ťažší než boj s lacnými napodobeninami (napodobujúcimi aj logá a základné identifikačné prvky značky). Výrobcami sú legitímne spoločnosti, výrobky predávajú pod vlastnými značkami napriek ich viditeľnej podobnosti s originálmi, a generujú z toho neuveriteľné zisky. Až také, že ich zakladatelia bývajú zaradovaní medzi najbohatších ľudí planéty. Biznisový svet ich obdivuje pre skvelé nápady a idey, ako ukradnúť myšlienky niekoho druhého. Problematike duševného vlastníctva módnych návrhov spoločnosť zatiaľ príliš veľkú pozornosť nevenuje. Neprichádza tak módny svet o svoju originalitu? Čím je autorské módne dielo odlišné od umeleckého? Až sa karta obráti, hrozia nám postihy a kauzy ako pri nezákonnom sťahovaní hudby, filmov, videí, obrázkov, kníh...a ďalších autorských prác?

---

<sup>25</sup> CASABONA, Liza. Retailer Forever 21 Facing A Slew of Design Lawsuits. *WWD: Women's Wear Daily*. 23.7.2007, vol.194, issue 15, s.12. ISSN 0149-5380.

## 2. Značka H&M

### 2.1 História

Spoločnosť Hennes & Mauritz AB (H&M) má pôvod vo švédskom Västerås, kde v roku 1947 Erling Persson (17.1.1917 – 28.10.2002) otvoril prvý obchod značky Hennes (znamená „jej“). Inšpiráciou k založeniu firmy mu boli americké obchodné domy Macy's a Barneys, ktoré mal možnosť navštíviť pri svojej ceste do USA po druhej svetovej vojne.<sup>26</sup> V tej dobe sa zameriavala na predaj výhradne dámskych odevov. V roku 1952 otvoril prvú pobočku Hennes v Štokholme. Neskôr, v roku 1968, odkúpil Erling Persson obchod s loveckými a rybárskymi potrebami Mauritz Widforss, a vďaka tomu mohol svoje predajné portfólio rozšíriť o pánsku a detskú konfekciu. Zložením pôvodného pomenovania a novej firmy vznikol nový názov, pod ktorým firma figuruje dodnes – Hennes & Mauritz, známy skrátene ako H&M.<sup>27</sup> Za významné roky v dejinách spoločnosti H&M sú považované r. 1964 a r. 1976. V prvom z nich vznikla prvá predajňa H&M na území mimo Švédska, v Nórsku, a v druhom bol otvorený prvý obchod mimo Škandinávie – v Londýne. Nasledujúce 80. a 90. roky sa pre značku niesli v znamení expanzie už po celej Európe...<sup>28</sup> (pre náhľad kompletnej histórie H&M vid' príloha č. 2).

### 2.2 Súčasnosť

Po zakladateľovi firmy Erlingovi Perssonovi prebral do rúk vedenie firmy v roku 1982 jeho syn Stefan (nar. 4.10.1947). Vo funkcii CEO figuroval do roku 1998. V júli roku 2009 menoval novým CEO spoločnosti svojho syna - Karla Johana. V súčasnosti zastáva Stefan Persson pozíciu „Chairman“ H&M a podľa

---

<sup>26</sup> Wikipedia, slobodná encyklopédia [online]. [Cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <[http://sk.wikipedia.org/wiki/Erling\\_Persson](http://sk.wikipedia.org/wiki/Erling_Persson)>.

<sup>27</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-04-24]. H&M in Words And Pictures 2008. Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM\\_DOWNLOAD\\_FACTSANDHISTORY\\_FACTSABOUTHM\\_PDF\\_ENGLISH\\_GB\\_1244542984357.pdf](http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM_DOWNLOAD_FACTSANDHISTORY_FACTSABOUTHM_PDF_ENGLISH_GB_1244542984357.pdf)>.

<sup>28</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-04-24]. H&M in Words And Pictures 2008. Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM\\_DOWNLOAD\\_FACTSANDHISTORY\\_FACTSABOUTHM\\_PDF\\_ENGLISH\\_GB\\_1244542984357.pdf](http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM_DOWNLOAD_FACTSANDHISTORY_FACTSABOUTHM_PDF_ENGLISH_GB_1244542984357.pdf)>.

aktuálneho rebríčka Forbes 2010 (z 10. marca 2010) je 13. najbohatším človekom na zemi. Práve on je mozgom, ktorý stojí za nápadom kolaborácii a privádzania veľkých módných mien do H&M, dizajnérov ako Karl Lagerfeld, Stella McCartney, či Jimmy Choo, navrhujúcich cenovo dostupné kolekcie.<sup>29</sup>

## 2.3 Produkcia

V dnešných dňoch patrí H&M medzi najväčšie európske reťazce s módnou konfekciou a operuje zo šestnástich oblastných kancelárií, predovšetkým v Európe a Ázii. Kolekcie síce navrhuje centrálné, ale keďže nevlastní výrobné fabriky, všetky výrobky outsourcuje od približne 700 nezávislých dodávateľov – primárne z Ázie a Európy.<sup>30</sup>

Ako som už spomenula v kapitole č.1, H&M si vybudovalo reputáciu vďaka svojmu „fast fashion modelu“ - lacnými trendovými dizajnmi, pôvodne navrhnutými módnymi návrhármi, následne značkou pretransformovanými do podoby pre masový trh a vyrobenými vo fabrikách v „nízko-nákladových krajinách“ ako Turecko, Bangladéš, Čína a iné (pre výklad pojmu vid' kapitolu č.1).<sup>31</sup>

## 2.4 Trhy

H&M neustále expanduje a rozširuje svoje pole pôsobnosti po celom svete. Dnes pôsobí na trhoch 37 krajín s približne 2000 obchodmi (vid' príloha č.3, mapa aktuálnych trhov H&M). Najväčším trhom je Nemecko, hneď za ním nasleduje Veľká Británia a Švédsko. Od roku 2006 funguje značka už aj na Blízkom východe, výnimočne vo forme franšízy<sup>32</sup> (tento princíp inak nie je súčasťou firemnej stratégie - vid' kapitola 3.1). Celkovo H&M zamestnáva

---

<sup>29</sup> KROLL, Luisa; MILLER, Matthew. The World's Billionaires. *Forbes.com* [online]. 10.3.2010. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW:

<[http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010\\_Stefan-Persson\\_XM99.html](http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_Stefan-Persson_XM99.html)>.

<sup>30</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:

<[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm\\_\\_facts.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm__facts.nhtml)>.

<sup>31</sup> Encyclopædia Britannica [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:

<<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1537625/Stefan-Persson>>.

<sup>32</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:

<[http://www.hm.com/cz/aboutm/theworldofm\\_\\_worldofm.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/theworldofm__worldofm.nhtml)>.

približne 76 000 zamestnancov, obrat firmy v roku 2009 predstavoval 118 697 miliónov SEK.<sup>33</sup> (cca 12,376 miliardy EUR).<sup>34</sup> Pre porovnanie obrat ZARY (s 1600 obchodmi) predstavoval v tom istom roku 7,077 miliardy EUR<sup>35</sup>; C&A (s 1192 pobočkami) 6,3 miliardy EUR<sup>36</sup>.

Vo svojich viac než 2000 predajniach po celom svete, ktoré si vždy len prenajíma (priestory nikdy nevlastní), predáva H&M módu pre mužov, ženy, teenagerov a deti. Zároveň ponúka aj vlastnú značku kozmetiky, módnych doplnkov a obuvi, pričom všetky tovary sú do predajní doplňované denne. V niekoľkých krajinách zaviedlo od roku 1999 predaj aj cez internet a katalógy - konkrétne v Švédsku, Nórsku, Dánsku, Fínsku, Holandsku, Nemecku a Rakúsku.<sup>37</sup> V zmienených krajinách ešte k tomu prebehol v roku 2009 launch novej línie H&M – H&M Home. Od jesene 2009 je možné kupovať „módu pre domácnosť“ nielen na internete a cez katalóg, ale aj v showroome v Štokholme.<sup>38</sup>

## 2.5 Ďalšie značky koncernu H&M

Celkovo má H&M Hennes & Mauritz AB v portfóliu 5 značiek (pre náhľad log vid' príloha č.4). Vo svojej práci sa venujem len značke H&M, preto by som rada ďalšie štyri aspoň spomenula:

### **COS – Collection of Style**

- Od r. 2007, rovnaká biznisová idea ako H&M, vyšší cenový segment
- Predaj v krajinách: Belgicko, Dánsko, Francúzsko, Nemecko, Holandsko, Španielsko a Veľká Británia

---

<sup>33</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm\\_\\_facts.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm__facts.nhtml)>.

<sup>34</sup> Podľa kurzového lístka zo dňa 24.4.2010 dostupného na <http://openiazoch.zoznam.sk/nastroje/kalk/prevodmien.asp>.

<sup>35</sup> INDITEX group [online]. [cit. 2010-05-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.inditex.es/es/descargas/ITX\\_Dossier\\_p\\_en.pdf](http://www.inditex.es/es/descargas/ITX_Dossier_p_en.pdf)>.

<sup>36</sup> C&A [online]. [cit. 2010-05-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.c-and-a.com/service/press/release/>>.

<sup>37</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm\\_\\_facts.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm__facts.nhtml)>.

<sup>38</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/investorrelations/hmandourotherbrands\\_\\_multibrand.nhtml](http://www.hm.com/cz/investorrelations/hmandourotherbrands__multibrand.nhtml)>.

**Monki** (predávaný v Švédsku, Dánsku, Nórsku, Nemecku a Fínsku)

**Weekday** (predávaný v Dánsku, Nemecku a Švédsku)

**Cheap Monday** (predávaný v Dánsku, Nemecku a Švédsku)

→ Akvizíciou v roku 2008 získalo H&M 60 percentný podiel švédskej spoločnosti FaBric Scandinavien AB, ktorá tvorí módu pod zmiernenými 3 značkami.<sup>39</sup>

## 2.6 Kauzy a kontroverzia okolo Hennes & Mauritz AB

H&M je veľká firma pôsobiaca v rozličných kultúrnych prostrediach s filozofiou „kvalita za najlepšiu cenu.“ Prirodzene to so sebou prináša aj hrozbu problémov a kritiky - či už po stránke kultúrnych rozdielov, nadmerného a nerozumného konzumu, alebo kopírovania originálnych dizajnov. Snáď najväčšie nebezpečenstvo predstavujú pre H&M jeho subdodávatelia tovaru, ktorý je vyrábaný v rozvojových krajinách za nie vždy adekvátnych pracovných podmienok. V nasledujúcich pasážach by som chcela uviesť a priblížiť niektoré z káuz, s ktorými musela značka v posledných rokoch bojovať. Pre renomé značky sú všetky škandály a negatívne náznaky obzvlášť nebezpečné v dobe rozvoja rýchlych informačných technológií, kedy sa správa v priebehu pár dní rozšíri do všetkých kútov sveta a dokáže značke spôsobiť nemalé problémy až bojkot.

### Kopírovanie originálneho dizajnu

Potvrdením podozrenia, že móдне reťazce kopírujú originálne návrhy návrhárov (viď kapitola 1.3), je stanovisko dizajnéry Nathalie Rykiel („Creative Director“ značky Sonia Rykiel). V interview pre magazín Nylon zdôvodnila, prečo sa značka rozhodla vytvoriť pre H&M limitovanú kolekciu: *„Kopírujú ma neustále, nakoniec som im povedala: „Pozrite, ak chcete aby vaše dievčatá nosili Soniu Rykiel od H&M, tak im dajme tú skutočnú!““*<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/investorrelations/hmandourotherbrands\\_\\_multibrand.nhtml](http://www.hm.com/cz/investorrelations/hmandourotherbrands__multibrand.nhtml)>.

<sup>40</sup> KRENTCIL, Faran. The Insider: Nathalie Rykiel. The goddess of sweater dresses hits Manhattan with H&M. *Nylonmag.com* [online]. 4.2.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.nylonmag.com/?section=article&parid=4160>>.

## **Organická bavlna nie až tak organická**

Začiatkom roku 2010 prenikla na verejnosť informácia, že India exportovala veľké množstvo organickej bavlny, ktorá však bola v skutočnosti geneticky modifikovaná (ďalej len GM). Škandál postihol reťazce H&M, C&A alebo Tchibo, pýšiace sa svojim zeleným prístupom. Dosah podvodu je neuveriteľných rozmerov, pretože až polovica organickej bavlny v Európe je indického pôvodu. Indii preto hrozia pokuty vo výške desiatok tisíc eur. Podľa novin Financial Times Deutschland boli reťazce zapojené do aféry nevinné. H&M má prísne ekologické pravidlá, a tie sú jednoznačne v rozpore s podobným konaním.<sup>41</sup>

Kauza priniesla zlé svetlo na kolekciu H&M „Garden collection,“ ktorá bola postavená na použití biomateriálov, a vo finále až 30% z nich malo byť GM. H&M vo svojom stanovisku pripustilo, že GM bavlna sa mohla dostať do organickej línie. Avšak zástupca značky v reakcii pre server Ecouterre.com tvrdil: *„Značka nemá žiaden dôvod veriť, že organická bavlna použitá v jej produktoch bola pestovaná z GM semien.“*<sup>42</sup>

## **Ničenie nového nenoseného oblečenia**

Podľa serveru Twitter.com, 6. januára 2010 bola druhou najdiskutovanejšou témou medzi „tweetermi“ značka H&M a praktiky módnych reťazcov s oblečením.

Newyorská študentka narazila počas nočnej prechádzky mestom na tašky plné nenoseného, nového oblečenia značky H&M, ktoré však bolo úmyselne poškodené. Po nulovej odozve na jej dotaz priamo v centrále H&M vo Švédsku sa s objavom obrátila na The New York Times.

Tašky skutočne obsahovali nové nenosené oblečenie H&M, akurát zamestnanci jeho poškodením zaistili, aby nosené už nikdy nebolo. Módny reťazec v reakcii na kauzu v médiách prisľúbil, že podobné praktiky sa už nebudú diať, a veci, ktoré sa mu nepodarí predať, daruje charite. Zároveň

---

<sup>41</sup> VORLOVÁ, Markéta. H&M a C&A obětí podvodu s biobavlnou. *Euro.cz* [online]. 22.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://euro.cz/id/hk3hqtkj6q/detail.jsp?id=21146&isfulltext=1>>.



uviedol, že o praktikách v danom obchode nevedel, a preto preverí aj ostatné pobočky.<sup>43</sup> Chovanie H&M je absolútne v rozpore s jeho CSR stratégiou prezentovanou na internetových stránkach. Obdobná kauza postihla aj reťazec Wal-Mart.<sup>44</sup>

### **Nevhodné pracovné podmienky vo fabrikách**

Následkom toho, že Hennes & Mauritz nevlastní výrobné fabriky, ale nakupuje tovar od subdodávateľov je skutočnosť, že nemá kontrolu nad výrobnými a pracovnými podmienkami v továrňach. Dalo by sa dokonca povedať, že je to od firmy forma zbavenia sa zodpovednosti za výrobu. Značka podľa interných kódexov uznáva koncept životného minima a požaduje po subdodávateľoch dodržiavanie platných pracovných zákonov a vyplácanie aspoň miestnymi zákonmi určenej minimálnej mzdy. Ale bohužiaľ, ako pripúšťa, vyplácanie životného minima nie je pre dodávateľov záväzné.

Jedným z príkladov nedodržiavania podmienok je kauza okolo továrne Evitex, spadajúcej pod firmu Evinco, a produkujúcej aj pre H&M. Americká organizácia National Labour Committee zverejnila v roku 2006 správu, podľa ktorej v bangladéšskej továrni pracovalo 40 detí vo veku do 14 rokov za rovnakých podmienok ako dospelí (66-78 hodín týždenne). Mesačne si zarobili cca 17,91 dolárov, t.j. 8,5 centov za hodinu. Správa ďalej informovala o nevhodných hygienických podmienkach, fyzických trestoch za neplnenie úloh, nehostinnom prostredí, zákaze združovania sa v odboroch a neexistencii nemocenskej. Následkom vzbury v inej bangladéšskej továrni šijúcej aj pre H&M bolo dokonca zastrelenie 1 osoby, čo vyústilo do demonštrácií a nepokojov v obrovskom rozsahu. Otázkou je, ako by reagovala verejnosť

---

<sup>42</sup> CHUA, Jasmin Malik. H&M, Other Brand Guilty of "Organic Cotton fraud"?. *Ecouterre.com* [online]. 25.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.ecouterre.com/10478/hm-other-brands-guilty-of-organic-cotton-fraud/>>.

<sup>43</sup> DWYER, Jim. H & M Says It Will Stop Destroying Unworn Clothing. *The New York Times* [online]. 6.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://cityroom.blogs.nytimes.com/2010/01/06/hm-says-it-will-stop-destroying-unworn-clothing/>>.

<sup>44</sup> DWYER, Jim. A Clothing Clearance Where More Than Just the Prices Have Been Slashed. *The New York Times* [online]. 5.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.nytimes.com/2010/01/06/nyregion/06about.html?ref=nyregion>>.

na podobné zistenia, ak by sa jednalo o krajiny Európy či USA. Či by boli kauzy tiež premlčané, alebo by sa médiá zaujímali viac.<sup>45</sup>

### **Izraelský bojkot**

Jedným z posledných škandálov okolo H&M je marcový (2010) protest švédskych pro-palestínskych skupín proti otvoreniu prvého obchodu v Izraelskom Tel Avive, kým židovský štát nezačne rešpektovať medzinárodné právo. Príčinou problému bolo zverejnenie OSN reportu Goldstone, ktorý zdôrazňoval izraelské zločiny proti platnému medzinárodnému právu a ľudským právam. Udalosť vzbudila bojkot na celom svete.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Hvězdy a puntíčky: Jak je na tom H&M?. *Sweatshopinfo.com* [online]. 8.5.2007. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://sweatshopinfo.wordpress.com/category/reserse/hm/>>.

<sup>46</sup> European groups: Boycott H&M over Israel stores. *Ynetnews.com* [online]. 11.3.2010. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.ynet.co.il/english/articles/0,7340,L-3861303,00.html>>.

## 3. H&M na českom trhu

### 3.1 Forma expanzie firmy H&M

H&M vedie svoju expanziu, až na výnimky, formou **priameho exportu**. Hlavné centrum riadenia sa nachádza v Štokholme, okrem toho operuje prostredníctvom 16 oblastných kancelárií, ktoré zodpovedajú za jednotlivé zložky vo všetkých krajinách a komunikujú s dodávateľmi. Deväť z nich je v Európe, jedenásť v Ázii a jedna v Afrike.<sup>47</sup>

Výnimkami sú Spojené Arabské Emiráty, Kuvajt, Katar, Saudská Arábia, Bahrajn, Omán, Libanon a najnovšie aj Izrael, kde H&M exportuje vo forme **franšízy**. Jej princípom je, že „*franšízer prevádza na franšízanta ochranné práva a know how formou technologicko-managementového balíčku, prípadne zahrnutím technickej a obchodnej konzultácie. Franšízant je povinný sa riadiť podľa vedenia podniku franšízera, nesie plné riziko a participuje na image franšízového darcu. Príkladom sú McDonald's, Benetton, Burger King, a pod.*“<sup>48</sup> Prienik na Blízky Východ musel mať pre značku dôležitý význam, keďže expanzia vo forme franšízy nie je jej stratégiou. Kooperácia bola jedinou možnosťou, pretože klasický H&M model (materská spoločnosť vlastní dcérsku firmu kompletne, t.j. akciový kapitál je vlastnený materskou firmou a neexistujú žiadni minoritní vlastníci) by to neumožňoval.<sup>49</sup>

Expanzia H&M a jej načasovanie by sa dala popísať ako „**stratégia vodopádu**“ (znázornenie na obrázku 5.1, vid' príloha). Nové zahraničné trhy sú v nej sprístupňované postupne po dôkladnom spracovaní informácii. Najskôr sú sprístupnené krajiny, ktoré sa najviac podobajú domácemu trhu, a s každým ďalším trhom rastie heterogenosť spracovaných zahraničných trhov. Prípadne môžeme hovoriť aj o prvkoch „**stratégie kvapkajúcej vody**“ – podnik preniká

<sup>47</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:

<[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm/organization\\_\\_organisation.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm/organization__organisation.nhtml)>.

<sup>48</sup> BERNDT, Ralph; FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia; SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, 2007. S.148, 149.

<sup>49</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:

<[http://www.hm.com/us/investorrelations/pressreleases/\\_\\_\\_prfinance.nhtml?pressreleaseid=231777](http://www.hm.com/us/investorrelations/pressreleases/___prfinance.nhtml?pressreleaseid=231777)>.

do regiónu spôsobom, že najskôr vstúpi na trh vnútri regiónu, a odtiaľ postupuje do ostatných krajín v regióne.<sup>50</sup>

Do Českej republiky zavítalo H&M v roku 2003. Svoje prvé pobočky v stredoeurópskom regióne - v Česku a Poľsku – otvorilo na jar. Okrem toho v rovnakom roku pokrylo aj časť južnej Európy – na jar Portugalsko a na jeseň Taliansko. Na základe toho by sa dalo povedať, že prvú stratégiu využívalo H&M v minulosti, najmä keď expandovalo do krajín s trhom ekvivalentným tomu vo Švédsku. V posledných rokoch volí pravdepodobne druhú menovanú stratégiu, čoho dôkazom je aj taktika prieniku do strednej Európy, keď najskôr preskúmalo oblasť v Poľsku a Česku, aby neskôr v roku 2005 vstúpilo aj do Maďarska a nakoniec v roku 2007 na Slovensko. Vzhľadom k tomu, že v roku 2009 otvorilo H&M pobočky aj v Rusku, môžeme len očakávať, kedy zaplní priestor východného bloku medzi Poľskom (resp. Slovenskom) a Ruskom.

Výber miest a trhov predstavuje pre H&M, firmu s medzinárodnou pôsobnosťou, ťažké rozhodovanie podľa zložitých výskumov. Musí vybrať a analyzovať početné dáta pre rámcové podmienky. Zásadne môžu byť jednotlivé determinanty rozdelené do 3 oblastí (ich relevantnosť závisí vždy od konkrétnej situácie):

- **Globálne rámcové podmienky** – ekonomické, politicko-právne, sociálne-kultúrne a geografické faktory;
- **Odvetvové a súťažné faktory** – štruktúra odvetvia, konkurencia, dodávatelia a odberatelia;
- **Špecifické podnikové faktory** – ciele podniku, finančná sila, značky výrobkov, personál a výrobná kapacita.<sup>51</sup>

Načasovanie vstupu H&M do Českej republiky môže mať súvislosť aj s pôsobením jeho konkurentov. Napríklad reťazec C&A vstúpil na trh v roku 1999.<sup>52</sup> Hlavný konkurent fungujúci na koncepte fast fashion, Zara, v roku

---

<sup>50</sup> BERNDT, Ralph; FANTAPIÉ ALTOBELLI, Claudia; SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, 2007. S.141.

<sup>51</sup> Tamže, s. 21 - 23.

<sup>52</sup> C&A [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.c-a-a.cz/aboutUs/company/history/>>.

2001.<sup>53</sup> Preto bolo viac než logické, že H&M nebude dlho čakať. V regióne strednej Európy vyrástla módnym reťazcom zaujímavá potenciálna klientela, čoho dôkazom je aj fakt, že kým zo západných krajín sa niekedy firmy musia sťahovať a zatvárať obchody, v našom regióne ešte stále expandujú a ich predaje stúpajú.

Rastovú tendenciu podporuje napríklad aktuálne rozširovanie siete obchodných reťazcov KappAhl a Lindex, a taktiež nasledujúca tabuľka, v ktorej uvádzam dostupné finančné výsledky značky H&M v Českej republike čerpané z výročných správ.<sup>54</sup> Od roku 2003, keď H&M na trh vstúpilo, sa jeho počet obchodov rozrástol takmer desaťnásobne. Keď porovnáme predaj v roku 2006 (prvé dostupné číslo o predaji) a 2009, tak zistíme, že narástol o 30 percent. V roku 2009 síce predaj oproti roku 2008 zaznamenal pokles o 0,5%, ale tento rozdiel je pripisovaný finančnej kríze (vplyv finančnej krízy na odevný priemysel je približený v podkapitole 3.1.1), a dá sa predpokladať, že po revitalizácii začnú predaje opäť stúpať.

**Tabuľka č.1: Finančné výsledky H&M v ČR**

| ČR   | Počet obchodov k 30.novembru | Otvorené obchody | Zavreté obchody | Predaj (v SEK mil)* | Priemerný počet zamestnancov |
|------|------------------------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| 2003 | 2                            | 2                | 0               | 74                  | 38                           |
| 2004 | 7                            | 5                | 0               | 196                 | 109                          |
| 2005 | 12                           | 5                | 0               | 362                 | 209                          |
| 2006 | 13                           | 1                | 0               | 513                 | 239                          |
| 2007 | 14                           | 1                | 0               | 610                 | 249                          |
| 2008 | 16                           | 2                | 0               | 670                 | 281                          |
| 2009 | 19                           | 4                | 1               | 667                 | -                            |

\*V rokoch 2003 – 2005 je uvádzaný len celkový obrat

### 3.1.1 Kríza odevného trhu v roku 2009

Nepriaznivý vývoj v roku 2009 je charakteristický pre celý odevný trh v Českej republike. Jednalo sa o prvý zlý rok po dlhom období rastu či stagnácie. Celkové tržby obchodníkov sa medziročne znížili o 600 miliónov korún na 23,4 mld korún, v roku 2008 tomu predchádzala stagnácia trhu.

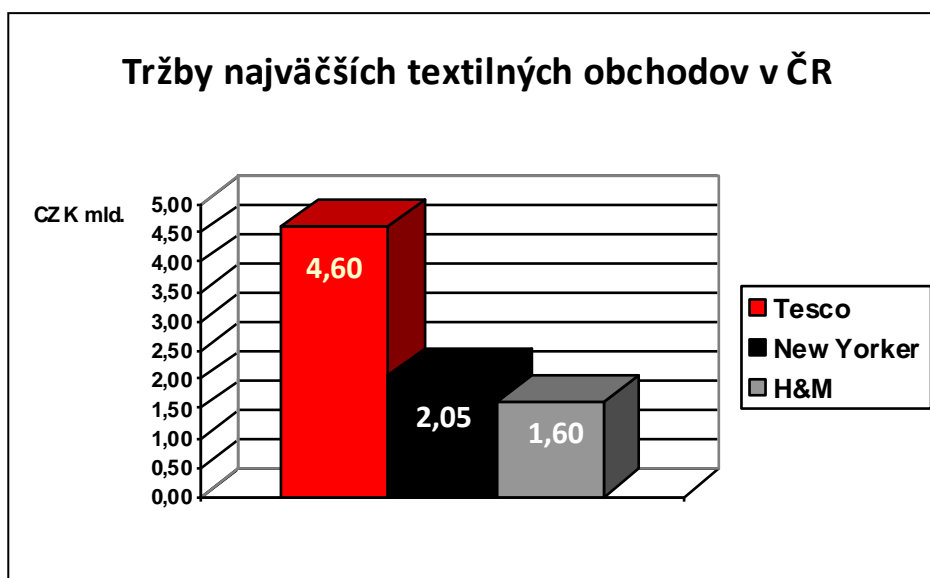
<sup>53</sup> INDITEX group [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.inditex.es/en/press/press\\_releases/extend/00000120](http://www.inditex.es/en/press/press_releases/extend/00000120)>.

<sup>54</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.hm.com/cz/annualreportarchive.ahtml>>.

Dané skutočnosti a zároveň prieskum Incoma Gfk preukazujú, že v období nepriaznivých hospodárskych podmienok Česi výrazne menia svoje nákupné chovanie v oblasti textilu – nakupujú menej oblečenia, v lacnejších obchodoch a vyčkávajú na výpredaje. V roku 2009 utratili najväčšie sumy peňazí za oblečenie v lacných reťazcoch Tesco a New Yorker (viď graf č.1), pričom Tesco zaznamenalo pokles 2,1% tržieb oproti roku 2008, a New Yorker nárast o 13,8 %. Na túto situáciu doplácajú najmä domáci výrobcovia, ktorí nedokážu konkurovať expandujúcim zahraničným reťazcom s nízko-nákladovou produkciou, a tým pádom aj cenami, moderným designom a kvalitným marketingom.

Doplatila na to aj česká značka OP Prostějov. Po dlho pretrvávajúcich finančných problémoch a zvyšujúcom sa dlhu sa práve v roku 2009 tržby jej obchodov znížili o 55% (oproti roku 2008) na 400 miliónov Kč, takže musela zatvoriť 25 z 90 predajní. Ďalší odevný reťazec, Kenvelo, zaznamenal pokles tržieb o 51,6%. Naopak, nárast zaznamenali siete diskontných predajní s odevmi KIK.<sup>55</sup>

**Graf č.1:** Rebríček najväčších textilných obchodov v ČR za rok 2009.



## 3.2 Lokality H&M v ČR

Svoj prvý obchod, vlajkovú loď, otvára H&M pri vstupe na nový trh strategicky, v renomovanej štvrti vo veľkom meste. V ňom sú zastúpené všetky predajné línie.<sup>56</sup> V roku 2003 otvorilo H&M v Prahe 2 obchody, oba v nákupných centrách – OC Nový Smíchov a Metropole Zličín.<sup>57</sup> Je otázkou, či toto rozhodnutie odráža obľubu návštevy obchodných domov medzi českými zákazníkmi, ktorí majú zároveň pocit, že nákupy v centre mesta sú určené pre turistov, alebo jednoducho vtedajšiu nedostupnosť priestorov kamennej predajne na lukratívnom mieste.

V súčasnosti sa v Českej republike nachádza 19 obchodov H&M, rozmiestnených v najväčších mestách po celej republike – Prahe, Brne, Karlových Varoch, Olomouci, Ostrave, Pardubiciach, Plzni, Zlíne, Ústí nad Labem a Českých Budějoviciach. Spoločnosť nemá riadiacu pobočku priamo v Česku, ale je operovaná z centrálnej kancelárie v Poľsku, podobne ako Maďarsko. (Slovensko je riadené z centrály vo Viedni, v Rakúsku).

Hlavnou výkladnou skriňou H&M je obchod v pasáži Myslbek Na Příkopech, hlavnej pražskej nákupnej ulici (dvadsiatej najdrahšej nákupnej ulici na svete - podľa rebríčka zostaveného poradenskou firmou Cushman & Wakefield na základe ceny za prenájom metra štvorcového a zverejneného v roku 2008).<sup>58</sup> Na Příkopech si značka zvolila aj pre prezentáciu a exkluzívny predaj limitovaných kolekcií v spolupráci s návrhármi.

## 3.3 Sortiment

Svojím neustále rozširujúcim sa sortimentom sa H&M snaží vyhovieť celému spektru spotrebiteľov, ak nie dokonca nadnesene „každému.“ Gilles

---

<sup>55</sup> Lidé omezili nákup oblečení. *Lidové noviny*. 6.5.2010.

<sup>56</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm/ourmarkets\\_\\_bestlocation.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsaboutm/ourmarkets__bestlocation.nhtml)>.

<sup>57</sup> H&M začíná v metropoli. *Strategie.cz* [online]. 31.3.2003 [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=35831>>.

Lipovetsky takéto správanie popisuje ako charakteristické pre odevný priemysel – pričom ho aplikuje aj na iné odvetvia, napríklad automobilový priemysel. „Rozmnožením kolekcií, verzií, ponúk, farieb a limitovaných sérií vstúpila zbožná sféra do epochy personalizácie, v ktorej sa všeobecne prijíma princíp marginálneho odlišenia. Všade je cieľom nahradiť jednotu mohutnosťou, vystriedať podobnosť detailnosťou a variantmi – v zhode s narastajúcou individualizáciou vkusu.“<sup>59</sup>

Hlavnou cieľovou skupinou H&M sú zástupcovia strednej vrstvy - primárne mladí ľudia vo veku 20-35 rokov, ale aj teenageri, matky s malými deťmi a budúce matky. Značka im všetkým vychádza v ústrety a rozširuje základné jednoduché kolekcie o prvky, ktoré vyhovujú práve konkrétnej skupine alebo „subskupine“ spotrebiteľov. Detailmi a drobnými modifikáciami sa pokúša vyhovieť každej individualite, jej vkusu a potrebám. Lipovetsky o odlišovaní produktov drobnými prvkami hovorí: „Súbežne s procesom technickej miniaturizácie vytvára módna forma svet výrobkov poháňaných mikroskopickými odlišnosťami.“<sup>60</sup> Svoj štýl si v H&M nájde tak konzervatívny človek hľadajúci univerzálne a klasické prvky, ako aj teenager bažiaci po najväčších novinkách, ktoré už nasledujúcu sezónu budú len dávnou minulosťou. V posledných rokoch sa pokúša pracovať aj s fenoménom luxusu a exkluzivity (problematike sa venujem v stati č. 5, kolaborácie H&M s celebritami a módnymi domami.)

V Česku sú dostupné všetky línie H&M (viď príloha č. 6) okrem H&M Home. Tri hlavné línie sú zamerané genderovo (resp. vekovo), 2 imidžové línie cielia primárne na mladú generáciu 15-25 ročných (DIVIDED a &Denim), ďalej limitované edície (viď kapitola 5) a kozmetika.

---

<sup>58</sup> Pražské Příkopy patří mezi 20 nejdražších ulic světa. Ale pohoršily si. *Ihned.cz* [online]. 24.11.2008. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://domaci.ihned.cz/c1-30704050-prazske-prikopy-patri-mezi-20-nejdrazsich-ulic-sveta-ale-pohorsily-si>>.

<sup>59</sup> Lipovetsky, Gilles. *Éra prázdnoty: móda a její úděl v moderních společnostech*. Praha: Prostor, 2002. S. 249.

<sup>60</sup> Tamže.



## 4. Analýza komunikačných aktivít H&M v Českej republike

### 4.1 Global vs. Local

Podľa Thompsona odkazuje pojem „globalizácia“ k zosilňujúcemu vzájomnému prepojeniu rôznych častí sveta, teda k procesu, ktorý dal vzniknúť zložitým formám interakcie a vzájomnej závislosti. Ku globalizácii dochádza len vtedy, pokiaľ sa príslušné činnosti odohrávajú na celosvetovej pôsobnosti (nie regionálnej); pokiaľ sú organizované, plánované, alebo koordinované na celosvetovom meradle; a pokiaľ obsahujú vzájomný vzťah reciprocity a závislosti, takže priebeh miestne zakotvených udalostí, ak sú umiestnené do iných častí sveta, sa vzájomne ovplyvňuje.<sup>61</sup> Podľa tejto definície je H&M jednoznačne globálnou značkou.

Marketingoví odborníci riešia spor, či platí „**bud' globálny**“, alebo dnes populárna mantra „**mysli globálne, jednaj lokálne**.“ Oba prístupy majú svoje plusy a mínusy. Práve pozitívom globálneho prístupu je že, „*udržanie spoločnej platformy marketingu na celom svete pomáha udržať konzistenciu značky a image spoločnosti.*“<sup>62</sup> Naomi Kleinová píše, že donedávna sa korporácie držali pravidla, podľa ktorého svet musí byť prinútený hovoriť ich jazykom a prispôbiť sa ich kultúre. Theodore Levitt, profesor ekonómie z Harvard University, reprezentuje dané stanovisko. Podľa neho je každá korporácia ochotná podriaďiť sa miestnym zvykom a vkusu odsúdená k záhube. Ako ďalej píše Kleinová, všetky lokálne, kultúrne a národnostné rozdiely sa stierajú, pretože sú pohltené do jedného celku akceptovateľného všetkými stranami. Predmetom kampaní sa dnes stala rôznorodosť a multikultúrnosť. Univerzálna a neurážajúca. Dostali sme sa do stavu mono-multikulturalizmu.<sup>63</sup>

Druhým prístupom ku globálnemu marketingu produktov je stratégia centralizovaného marketingu, ktorý dodržiava miestne tradície a zákony. Existuje

---

<sup>61</sup> THOMPSON, John B. *Média a modernita*. Praha: Karolinum, 2004. S.123.

<sup>62</sup> KLEINOVÁ, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo/Dokořán, 2005. S. 707.

mnoho príkladov spoločností, ktoré všade udržujú rovnaký model, ale aplikujú ho na miestne zvyky. Úspešné značky ako McDonald's či Domino našli harmóniu medzi štandardizáciou a kustomizáciou.<sup>64</sup>

Švédsky reťazec H&M je globálna značka - so sídlom v Štokholme, s regionálnymi centrálnymi, dodávateľmi z Ázie, zákazníkmi po celom svete. Jeho predávaný sortiment je obdobný vo všetkých krajinách. Zohľadňuje však veľkosť trhov na ktorých pôsobí a chuť zákazníkov. Podobne ako konkurenčné reťazce obchodujúce na našom trhu s fast fashion. Názornou ukážkou je chovanie reťazca Topshop v Českej republike. Základný layout predajne a predávaný sortiment na „malom“ českom trhu je rovnaký ako v zahraničí, v Británii, Rusku, či Španielsku. Firma však musí odpovedať na dopyt a vkus daného trhu a tomu prispôsobuje svoju ponuku, najmä jej objemy. Obchody predávajú tovary, ktoré si zákazníci žiadajú, snažia sa chovať flexibilne, a nedržať na skladoch prebytočný tovar. Je pre ne dôležité poznať svoju zákazníčku základňu v každej krajine a jej kúpyschopný potenciál. Takže pokiaľ sú českí zákazníci konzervatívnejší než tí v Británii, bude v Česku sústrediť svoj predaj na jednoduchšie, klasickejšie a univerzálnejšie kúsky z kolekcie, a na druhej strane poskytne len pár kúskov z okázalých a extravagantných modelov.

Komunikácia väčšiny značiek fast fashion prebieha na globálnej úrovni. Kým značka Zara je dokonale verná všetkým pravidlám fast fashion a do inzercie venuje minimálne peniaze (Neposiela svoje vzorky oblečenia do časopisov a vydáva málo za reklamu – v roku 2002 tvoril rozpočet na marketing menej ako 1% celkových výdajov spoločnosti. Miesto toho spolieha na svoju povest', odporúčania a word of mouth)<sup>65</sup>, Mango sa s H&M môže takmer predháňať v zakúpenom mediálnom priestore. Kampane sú štandardizované, t.j. v rôznych krajinách využívajú rovnaký koncept, usporiadanie, tému, apel a zdelenie, s výnimkami vyplývajúcimi z prekladu.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Tamže, s. 118, 119.

<sup>64</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 713.

<sup>65</sup> HAIG, Matt. *Království značky: Největší omyly a úspěchy všech dob*. Praha: Ekopress, 2006. S.188, 189.

<sup>66</sup> DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 562.

Znamená to, že po prekročení nemeckých hraníc na vás bude číhať na každom kroku totožná reklama ako doma v Česku. Zhodná modelka, oblečenie, rozmiestnenie, packshot, logo...kompletne totožný reklamný text. Jediný rozdiel, na ktorý môže pozorný recipient pri skúmaní naraziť, je cena tovaru zobrazená v odlišnej mene. Výhodou štandardizovaného komunikačného prístupu je samozrejme výrazné zníženie nákladov.

Druhé heslo globálneho marketingu si zvolil pre svoju komunikáciu nemecký módný reťazec C&A (zväčša nepovažovaný za predstaviteľa fast fashion), ktorý sa vybral cestou lokalizácie svojej kampane. Pre značku to znamená dokonale analyzovať chovanie spotrebiteľov na domácom trhu. Spoznať ich túžby, zvyky a vzorce chovania, ktoré sú podložené práve daným kultúrnym prostredím. Komunikácia je šitá presne na mieru národu či určitej konkrétnej skupine. Spotrebiteľ môže vďaka tomu pociťovať zo strany značky väčší záujem a pochopenie.

## **4.2 Komunikačný mix H&M v Českej republike**

Pre značku je dôležité správne nakombinovať nástroje komunikačného mixu tak, aby sa ich účinok vzájomne doplňoval a znásoboval – pracuje s integrovanou komunikáciou.<sup>67</sup> Úlohou zvolených nástrojov je podporovať budovanie značky a zároveň predaj produktov. Komunikačný mix H&M rozoberiem postupne na nasledujúcich stranách po jednotlivých nástrojoch tak, ako ich definoval Patrick De Pelsmacker.<sup>68</sup> Sú to:

- Komunikácia v predajnom alebo nákupnom mieste
- Public Relations
- Sponzoring
- Interaktívny marketing
- Reklama

## **4.3 Komunikácia v predajnom alebo nákupnom mieste**

---

<sup>67</sup> DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 29.

### 4.3.1 In-store promotion

Základom komunikácie firiem konceptu fast fashion sú ich samotné obchody a v nich prezentované produkty. Mali by byť výsledkom kvalitnej práce merchandiserov.<sup>69</sup> H&M (na rozdiel napríklad od Zary) komunikuje aj formou platenej inzercie, predajne však ostávajú dôležitým prvkom prezentácie. Firma predáva výhradne vo vlastných obchodoch, ktoré majú viacero konceptov. Okrem klasických predajní ponúkajúcich všetky línie (ako napríklad obchod Na Příkopech, alebo v OC Palladium) prevádzkuje aj tematické obchody. Takým je napríklad obchod na Václavskom námestí, ktorý predáva líniu DIVIDED, streetovú módu pre mladých. Predajne sú vždy umiestňované do lukratívnych nákupných lokalít, v Českej republike ich je celkovo 19. Spoločnosť si priestory prenajíma – čo jej umožňuje rýchly a hladký presun v prípade objavenia zaujímavejšej lokality na predaj.

Predajňa musí zákazníka navadiť, je miestom rozhodovania o kúpe. Súhrnom činností, ktoré majú za úlohu zlepšiť všeobecnú vizualitu v mieste vystavenia tovaru, a tým zvýšiť atraktivitu predajne, je visual merchandising. Zodpovedá za rozmiestnenie tovaru (facing, usporiadanie), starostlivosť o miesto predaja (čistota, vyškolený personál) a podporu predaja. Musí brať na zreteľ dôležité pravidlá a zásady, ktoré zjednodušujú zákazníkovi orientáciu v predajni a navodzujú príjemnú atmosféru. Rozmiestnenie teda musí byť systematické, prehľadné a logické. No a samozrejme estetické.<sup>70</sup>

Prvým základným impulzom pre návštevníka je pravidelne obmieňaný výklad (10-14 dňový interval) s inšpiratívnymi outfitmi na figurínach. Vždy odráža aktuálnu kolekciu - trendy a novinky, niekedy je doplnený aj o vizuály z prebiehajúcej kampane. Ďalším významným prvkom je rozmiestnenie tovaru v predajni. V sekcii s klasickým a konzervatívnejším oblečením pôsobí minimalisticky, väčšinou je určený pre dámy a pánov vo vyššej vekovej

---

<sup>68</sup> DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 26, 27.

<sup>69</sup> BOČEK, Martin; JESENSKÝ, Daniel; KROFIÁNOVÁ, Daniela et al. *POP – In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 211.

<sup>70</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 177, 178.

kategórii, pracujúcich ľudí. Pravým opakom sú napríklad obchody a sekcie určené pre mládež, napríklad s líniou DIVIDED. Oblečenie je zámerne rozmiestnené chaotickejšie, hrá farbami a celý image dotvára hlasná dynamická hudba. Pokyny a návrhy k aranžovaniu výkladov a predajní sú vydávané centrálné.<sup>71</sup>

Ďalšou dôležitou súčasťou predajní sú priestranné skúšobné kabínky s postrannými zrkadlami a kvalitným nasvietením, čo zákazníkovi umožňuje lepšie zhodnotenie vzhľadu, a personál, ktorý by mal zodpovedať filozofii značky. Jedná sa o mladých ľudí, často študentov, s pozitívnym prístupom k móde a predaju. Ľudí, ktorých si nakupujúci dokáže predstaviť ako zákazníkov v H&M.

Poznámka: V Švédsku, Nórsku, Dánsku, Fínsku, Holandsku, Nemecku a Rakúsku je predaj uskutočňovaný aj pomocou katalógov a on-line predaja. Firma plánuje portfólio krajín v budúcnosti rozširovať.<sup>72</sup>

**Obrázok č.1:** Vchod do predajne Na Příkopech, 30.3.2010 - výkladu dominujú figuríny oblečené do aktuálnej „Garden collection“



<sup>71</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsabouthm/fromideatostore/stores\\_\\_fromideatostorestores.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsabouthm/fromideatostore/stores__fromideatostorestores.nhtml)>.

<sup>72</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsabouthm\\_\\_facts.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsabouthm__facts.nhtml)>.

## 4.4 Public Relations

### 4.4.1 Korporátne PR

V Public Relations H&M môžeme rozlišovať 2 druhy aktivít. Prvou je korporátne komunikácia spoločnosti. Prostriedkami sú u nej predovšetkým tlačové správy, ktoré sú vydávané na pravidelnej časovej báze, a informujú o finančných výsledkoch, expanzii značky, či riešia krízovú komunikáciu. Všetky sú dostupné na firemnom webe H&M, rovnako ako publikácie o spoločnosti – výročné správy, pravidelné finančné správy, brožúry prezentujúce poslanie a spoločenskú zodpovednosť firmy. Jedná sa o centrálné vydávané aktivity, ktoré nie sú dostupné v českom jazyku. Výnimkami sú brožúra o environmentálnom stanovisku H&M, brožúra o CSR H&M, a ďalej je to ešte „Kodex jednání“ – etický kódex o spolupráci s dodávateľmi. Cieľom korporátnej komunikácie H&M je vytvoriť obraz transparentnej spoločnosti, ktorá sa chová spoločensky zodpovedne.

### 4.4.2 Marketingové PR

Druhou aktivitou je marketingové PR, ktoré podporuje spolu s ďalšími nástrojmi komunikáciu produktov a kolekcií. Prostriedkom na informovanie verejnosti sú opäť vydávané tlačové správy o uvádzaní nových kolekcií, ale napríklad aj advertoriály.<sup>73</sup>

Na konci roku 2009 sa začali objavovať v troch po sebe nasledujúcich vydaniach módného magazínu Elle (cieleného na ženy so záujmom o módu, vek približne 25-40 rokov, vyššia stredná ekonomická trieda). Ich vzhľad a rozloženie pripomína klasické články publikované v magazíne, čím môžu zvýšiť medzi čitateľkami pocit dôveryhodnosti. Dôkazom, že sa jedná o propagáciu H&M a nie klasický článok redakcie, je len označenie EllePromotion v ľavom hornom rohu. Ich výhodou oproti klasickej reklame je

---

<sup>73</sup> **Poznámka:** Advertoriál je jedna z písaných taktík PR, ich vzhľad a tón pripomína bežnú časť periodika, kde sú publikované. Niektoré periodika ich preto odmietajú. Formát využívajú napríklad magazíny Vogue, ktoré k niektorým vydaniam pridávajú samostatnú prílohu s módnymi inšpiráciami a trendami. Prílohy bývajú tvorené v spolupráci s konkrétnou značkou a jej produkty sú zastúpené v prílohe najvýraznejšie.

**Zdroj:** WILCOX, Denis L.; AULT, Phillip H.; AGEE, Warren K. *Public Relations: Strategies and tactics*. New York: HarperCollins College Publishers, 1995. S.572.

množstvo obsiahnutých informácií. Okrem fotografie s modelmi je v advertoriáli vyobrazený prehľad produktov z konkrétnej tematickej kolekcie, a taktiež bohatý textový doplnok – uvádza najprv jeden z trendov nadchádzajúcej sezóny, a následne informuje, že takéto „in“ veci zoženie čitateľka aj v H&M. V danom čase sa v Elle ani inom konkurenčnom magazíne nenachádzala žiadna inzerčná kampaň. Po prvom novoročnom čísle sa koncept „advertoriálnej“ propagácie v Elle zatiaľ neobjavil, nadchádzajúce sezóny teda určite preukážu, akým vnemom zákazníci prispôbujú svoje nákupné chovanie.

Obrázok č.2: Advertorial H&M, Elle, 11/2009



Obrázok č.3: Advertorial H&M, Elle, 12/2009



Obrázok č.4: Advertorial H&M, Elle, 01/2010



Okrem toho značka komunikuje so svojou cieľovou skupinou aj pomocou produktov umiestňovaných do módných magazínov Harper's Bazaar, Elle, Marie Claire a podobne. Produkty sa stávajú súčasťou rubriek udávajúcich diktát módy - „fotostories“ či sekcie „tipy módnej redaktorky“.

Obrázok č.5: Upravovaný, Harper's Bazaar, 02/2008



Obrázok č.6: Upravovaný, Marie Claire, 12/2008





**Obrázok č.7:** Upravovaný,  
Elle, 03/2008



#### 4.4.3 H&M Magazine

Ďalším komunikačným kanálom so zákazníkmi je H&M Magazine, voľne dostupný v predajniach (v súčasnosti aj na internete). Je vydávaný sezónne, podľa ročných období. Nebyť faktu, že sa jedná o publikáciu H&M a tomu prispôsobenému obsahu, mohlo by sa zdať, že je to bežný módný magazín (určený skôr pre mladú klientelu). Autentickejšiu napomáha dokonca aj inzercia objavujúca sa v magazíne (napríklad na módné značky Vagabond, alebo kozmetické firmy Max Factor a Schwarzkopf, či zmrzlinu Häagen Dazs ).

Obsah časopisu je cielený na zákazníkov H&M – mladých ľudí žijúcich spoločenským životom. Prezentuje témy určené ľuďom so záujmom o módu a kultúru, predstavuje vplyvných trendsetterov, či typy a trendy do aktuálnej módnjej sezóny. Všetko samozrejme nakombinované v dostupných kúskoch H&M. Magazín je obrazom súčasnej pop-kultúrnej scény prevedenej do sveta H&M a má byť pre čitateľov návnadou a motiváciou k nákupu.

**Obrázok č.8:** Obálka H&M Magazine, Zima 2009



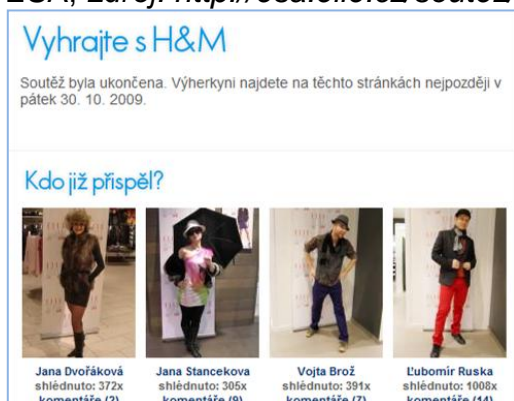
**Obrázok č.9:** Detail na reklamu Vagabond, H&M Magazine, Jar 2010



## 4.5 Sponzoring

Na jeseň roku 2009 nadviazalo H&M spoluprácu s módnym magazínom ELLE a stalo sa sponzorom prvého udeľovania módných cien ELLE Style Awards 2009 (ESA) v Českej republike. Okrem spojenia svojho mena s magazínom a svetovo známou módnou udalosťou získala značka možnosť prezentovať sa podpornými aktivitami k samotnému eventu, a tým pádom pôsobiť na dôležitú, módne uvedomelú cieľovú skupinu. Verejnosť súťažila o voľné VIP vstupenky na akciu, podmienkou bolo nechať sa odfotiť pred reklamnou stenou ESA v predajni H&M v čo najzaujímavejšom komplete nakombinovanom z oblečenia dostupného v predajni (viď obrázok č.10). Kandidátov hodnotili návštevníci internetových stránok. Značka H&M bola ako sponzor udalosti propagovaná v printových médiách, na internete, počas udalosti, či v mieste predaja. Navyše logo H&M bolo umiestnené do loga ESA. Jedným z komunikačných cieľov udalosti bola propagácia novej kolekcie H&M s Jimmy Choo, ktorá bola na pulloch predajní celého sveta predstavená nasledujúci deň.

**Obrázok č.10:** Printsreen - prezentácia súťažiacich o lístky na ESA, zdroj: <http://esa.elle.cz/soutez/soutezici>



**Obrázok č.11:** Inzerát ESA 2009, Elle, 10/2009



**Obrázok č.12:** Ako hlavný sponzor akcie sa H&M stalo aj súčasťou loga spoločenskej udalosti



## 4.6 Interaktívny marketing

Sú preň typické nové médiá, ktoré zaisťujú interaktívny spôsob komunikácie, a napríklad pri prepojení s online obchodom sú kvalitnou podporou predaja.<sup>74</sup>

### 4.6.1 Internetové stránky

Stránky značky H&M sú jej dokonalou vizitkou. Majú štandardizovanú podobu pre všetky krajiny, kde značka pôsobí (s výnimkou, že v časti krajín je bonusom ešte internetový obchod). Sú na nich dostupné náhľady na kompletné

kolekcie, kampane, aktuálne typy a novinky, ale taktiež takzvané „fashion studio,“ kde má návštevník možnosť kombinovať rozličné kúsky kolekcie na modelke a vytvoriť si tak vlastné outfity, ktoré následne v prípade záujmu zoženie v predajni.

Okrem informácií o sortimente a módného charakteru sa tu nachádzajú aj správy o spoločnosti, či už v domovskej krajine, alebo o jej celosvetovom pôsobení. Nechýbajú tu ani výročné správy, zdroje pre tlač (archív tlačových správ, fotografie k použitiu), brožúry o poslaní firmy a jej ekologickej a sociálnej zodpovednosti.

**Obrázok č.13:** Printscreen domovskej stránky H&M ČR, <http://www.hm.com/cz/>, 6.5.2010



#### 4.6.2 Profil na Facebooku

V roku 2009 H&M prepojilo firemný web so svojim Facebookom. Návštevníci webu mohli komentovať, či sa im model jarnej kolekcie páči. Komentár sa však nezobrazil na stránke, ale na Facebooku. Značka tým dala vlastným fanúšikom priestor na vyjadrenie názoru, a oni na oplátku šíria informácie o značke prostredníctvom svojich profilov na populárnej sociálnej sieti.<sup>75</sup> Momentálne má H&M na Facebooku 2 027 403 fanúšikov, a to už je číslo, ktorému sa oplatí ísť v ústrety.

<sup>74</sup> DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 26, 27.

<sup>75</sup> PASTIER, Michal. H&M prepojilo svoju stránku a Facebook. *Pastier.medialne.sk* [online]. 24.3.2009. [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW:



**Obrázok č.14:** Printsreen Facebook profilu značky H&M, 3.5.2010, <http://www.facebook.com/hm>



#### 4.6.3 Počítačová hra The SIMS<sup>76</sup>

V roku 2007 preniklo H&M aj do herného sveta, keď „poskytlo“ svoje modely do počítačovej hry simulujúcej skutočný život, „The Sims 2“ od spoločnosti Electronic Arts. Hráči mohli svoje postavy obliecť do najnovších kúskov oblečenia a doplnkov H&M. Značka tak cieľila na ľudí hrajúcich počítačové hry. Ľudia využívajúci možnosti virtuálneho sveta sú pravdepodobne ochotní dať prednosť internetovým obchodom pred kamennými predajňami. Určite sú zruční pri používaní nových informačných technológií a práve hra, kde je im značka oblečenia prezentovaná na ich postavách, ideáloch krásy, by mohla byť adekvátnou motiváciou k nákupu v online obchode H&M.<sup>77</sup>

<<http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/hm-oblieka-simsov.html>>.

<sup>76</sup> **Poznámka:** The Sims je hra postavená na myšlienke simulácie reálneho života, kde užívateľ riadi život virtuálnej postavičky vo virtuálnom prostredí.

<sup>77</sup> H&M oblieka Simsov. *Strategie.sk* [online]. 27.7.2007. [cit. 2010-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/hm-oblieka-simsov.html>>.

**Obrázok č.15 a č.16:** Propagačné vizuály k hre The Sims 2, H&M fashion stuff; zdroj: <http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/hm-oblieka-simsov.html>



## 4.7 Reklama

Reklama H&M prostredníctvom všetkých mediálnych kanálov sa vždy viaže k ústrednej novej kolekcií. Predaj línií DIVIDED, &Denim či LOGG nie je podporovaný reklamou.

Reklamná kampaň vo všetkých médiách pracuje s jedným ústredným námetom a má rovnaký tón. Jej poslanstvo je typu jemného ovplyvňovania (t.j. jemná reklama) - je citlivá, v náznakoch a nepožaduje, ani nevyzýva priamo k zmene či rozhodnutiu. Každému recipientovi poskytuje vlastný priestor pre výklad. Pre takýto typ reklamy je charakteristické, že vďaka nejasnému poslanstvu dokáže jej opakovanie zvýšiť povedomie o značke a sympatie, zároveň nezovšednie a nezačne nudiť.<sup>78</sup>

V nasledujúcich pasážach stručne popíšem, aké konkrétne formáty reklamy značka H&M v rámci jednotlivých kanálov využíva. Potom postúpim k analýze konkrétnych vizuálnych posolstiev bežných kolekcií, špecifikám kampaní na kolaborácie sa budem venovať v ďalšej kapitole. Súčasne sa pokúsím o komparáciu reklamných textov H&M s jeho vybranými konkurentmi, a poukážem na odlišnosti ich prístupu.

<sup>78</sup> TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora predaje*. Praha: Grada Publishing, 2000. S.152, 153.

#### 4.7.1 TV spoty

H&M v Českej republike príliš televízne spoty nevyužíva, maximálne pri propagácii uvádzania produktov v kolaboráciách. Ku svojej cieľovej skupine v ČR sa prihovára primárne prostredníctvom obrazových kampaní, ktoré sú finančne menej náročné než TV reklama, a miesto toho ich môže značka nakupovať vo väčších objemoch.

Spoty sú pre zákazníkov dostupné na internetových stránkach značky, alebo na video-portáli Youtube.com. Pracujú s rovnakými prvkami a motívmi ako printová a vonkajšia reklama, oproti zvyšným zložkám kampane im pridanú hodnotu poskytuje zvuk a dynamický obraz.

**Obrázok č.17 – č.20:** TV spot, kolekcia zima 2007/8, zdroj:  
[http://www.youtube.com/watch?v=GHFwAg9QJnE&feature=PlayList&p=A676A81581471A3C&playnext\\_from=PL&playnext=1&index=21](http://www.youtube.com/watch?v=GHFwAg9QJnE&feature=PlayList&p=A676A81581471A3C&playnext_from=PL&playnext=1&index=21)



**Obrázok č.21:** Na porovnanie - Vizuál z tlačenej reklamy (Elle, 01/2008) – Dôkaz prepojenia nosného motívu celou kampaňou



#### 4.7.2 Vonkajšia reklama

Vonkajšiu reklamu zaisťuje pre H&M spoločnosť JCDecaux, podľa jej internetových stránok bolo H&M v roku 2009 medzi TOP 10 inzerentmi na reklamu v transporte.<sup>79</sup> Trvanie vonkajších kampaní H&M je individuálne, ale minimálna doba je 2 týždne. Na prezentáciu využíva formáty:

- Citylighty v centre mesta, na zastávkach MHD, v metre a nákupných centrách;
- Transport (napr. polepy na staniciach metra);
- Veľkoplošné reklama.

**Obrázok č.22:** Citylight, september 2009, Vítězné náměstí



**Obrázok č.23:** Citylight, marec 2010, Metro Hradčanská



**Obrázok č.24:** Veľkoplošná reklama, marec 2010, Na Příkopěch



<sup>79</sup> JCDecaux [online]. [cit. 2010-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.jcdecaux.cz/cz/reference.html>>.



### 4.7.3 Print

Okrem vonkajšej reklamy je hlavným kanálom inzercie H&M tlač. S jeho cieľovou skupinou najlepšie korešpondujú dámske lifestyleové magazíny, ktoré sú väčšinou mutáciami zahraničných formátov. Firma inzeruje v módnych a lifestyleových magazínoch (Harper's Bazaar, Elle, Marie Claire, Glanc, Žena a život, Cosmopolitan). Ďalej umiestňuje svoje reklamy aj do novín, konkrétne napríklad denníka METRO (viď obrázky č. 26 a 27), kde však cieľi menej trendovo. Čitateľmi denníka nie sú iba mladé ženy s dobrým ekonomickým postavením a so záujmom o módu, jedná sa o veľmi širokú, ťažko špecifikovateľnú skupinu, ktorú spája aspoň mestský život a obvykle využívanie MHD. Z daných inzerátov cítiť skôr pohodovú, alebo rodinnú atmosféru, často propagujú aj oblečenie pre deti.

Zvyčajne sú inzeráty v magazínoch formátu dvojstrany, v priebehu roka sa objavuje 3-5 printových kampaní. Výnimkou bol rok 2009, keď bol objem printovej reklamy výrazne nízky. Príčinou mohla byť buď zlá ekonomická situácia, alebo snaha značky komunikovať inými nástrojmi – v danom roku sa zvýšila PR aktivita značky H&M, jednak zmieňovanými advertoriálmi, ale taktiež sponzoringom.

Spomedzi mnou analyzovaných magazínov (Elle, Marie Claire a Harper's Bazaar) inzerovalo H&M suverénne najviac v Elle, ale od vstupu časopisu Marie Claire na český mediálny trh inzeruje v obdobnom množstve v oboch periodikách. V Harper's Bazaar mala značka zverejnenú reklamu v roku 2007 a 2008, za rok 2009 a zatiaľ ani 2010 sa v ňom nenachádzala žiadna. O dôvodoch sa možno len domnievať. Rozhodnutie môžu ovplyvňovať inzerčné a obchodné podmienky. Potom samozrejme čítanosť (Elle mal za rok 2009 čítanosť 194 000, MC 80 000 a HB 57 000, viď príloha č.7).<sup>80</sup> Dôvodom by mohlo byť ešte zameranie časopisu a charakteristika jeho čitateľskej základne.

---

<sup>80</sup> Mediaprojekt 2009. *Median.cz* [online]. [cit. 2010-05-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_zprava.pdf)>.

**Obrázok č.25:**  
Elle, 10/2007



**Obrázok č.26:**  
Metro, 26.11.2009



**Obrázok č.27:**  
Metro, 17.12.2009



#### 4.7.4 Analýza vizuálov komunikácie

Aké sú základné znaky spájajúce kampane H&M od roku 2003, čiže od roku, keď vstúpil na český trh? Nosné vizuálne prvky komunikácie H&M? A čo nimi môže značka sledovať? H&M s nimi pracuje vo všetkých zložkách svojich kampaní – vo vonkajšej a printovej reklame, u nás najrozšírenejších nástrojoch, ale aj v TV spotoch, na webových stránkach či obchodoch. Poukážem na ne na vybraných reprezentatívnych obrázkoch (ostatné obrázky sú umiestnené v prílohe č.8). Sú to prvky, ktoré sa podieľajú na vytváraní vizuálnej identity značky H&M.

##### A) Značka v kampaniach využíva modelky, nie celebrity

Tvrdeniu by mohli oponovať len znalci modelingového sveta, modelky obsadzované v reklamách totiž patria medzi najúspešnejšie a najlepšie platené tváre módnjej reklamy poslednej dekády, sú akoby módnymi celebritymi. Mnohé z nich využíva H&M vo viacnásobnej kampani, čo môže vyvolať v mysli zákazníka isté prepojenie danej tváre so značkou. Keďže sa stále jedná o modelku, nehrozí že by zákazníkom zovšednela, alebo sa jej presýtli ako celebrity, ktorá plní stránky populárnych periodík.

Neopomenuteľnou výhodou používania verejnosti neznámej modelky je skutočnosť, že reklama naozaj komunikuje značku a produkt, a nie je zatienená slávou populárnej osoby.

#### B) Použitie ceny v reklame

Cena je jedným z proklamovaných pilierov H&M. Značka ju preto ustanovila esenciálnou súčasťou vizuálnej komunikácie. Reklama sa stáva lákadlom pre zákazníka so záujmom o kúpu, v prípade váhania dokáže presvedčiť – je vždy nízka.

#### C) Minimalizmus

Reklamy pôsobia jednoducho, až minimalisticky. Často sa skladajú len z bieleho (prípadne iného jednofarebného) pozadia, modelky v propagovanom oblečení, nenápadnej - ale zásadnej rekvizity či prvku (biela stolička, hranatý stĺp, kontrastný červený kruh a rám, biela sofa, guľa), ceny a loga. V rohu sa ešte nachádza nenápadné upozornenie o dostupnosti tovaru. Všetko je rozmiestnené veľmi harmonicky a čisto. Cieľom reklamy je nechať vyniknúť a predať značku (zabezpečuje výrazné červené H&M logo) a produkty. Sú preto nosnými prvkami komunikácie.

#### D) Vzhľad a reč tela modelky

Žiaľ, keďže značka pôsobí na našom trhu len od roku 2003, je to príliš krátka doba na hlbšie zhodnotenie vývoja jej reklám, a tým pádom aj na zdefinovanie zmien ideálu krásy H&M. Za sledovaných 7 rokov som nezaznamenala zásadné odlišnosti v rámci kampaní, o to jednoduchšie sa dajú určiť základné znaky „reprezentantky“ H&M.

Predstaviiteľka H&M je krásna žena, ktorá nikdy nepôsobí prísnyim dojmom. Jej vzhľad je veľmi ležérny, niekedy až éterický. Obvykle má bohaté vlnité vlasy a pôsobí bezstarostným dojmom. Kampaň sa pohráva s bežnými modelingovými výrazmi a gestami. Ruky dotýkajúce sa nôh či bokov, zmyselne pootvorené ústa s našpúlenými perami, niekedy široký úsmev. Zaujímavosťou je, že z dostupných vizuálov sa až 8 zobrazených modeliek pohrávalo s vlasmi. Podobne sa človek chová v situácii, keď je nervózny, pozorovaný niekým iným (opačným pohlavím), a prejavuje sa v ňom potreba upravovať sa.<sup>81</sup> Ženy v reklamách sú objektom našej pozornosti. Toto veľmi

---

<sup>81</sup> TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: Co vám prozradí lidské chování a jednání a jak toho využít*. Brno: Computer Press, 2007. S.308.

koketné gesto zvädza - tak ženy ako aj mužov. Má nás zvädzať k nákupu? Túžbe po produktoch H&M? Po modelke? Po ideáli, ktorý vytvára? Máme túžiť stať sa dievčaťom z plagátu?

Keby som mala podľa reklám pár vetami definovať, čím sa predstaviteľka H&M prihovára zákazníkom, zneli by: „Milujem módu a hravosť, nikdy nie uniformitu a tuctovosť. Som sexy, ale nepotrebujem si to dokazovať nadmerným odhaľovaním svojho tela. Oblečenie mi to len pomáha dotvoriť. Mám partnera? Skvelé, som šťastná. Nemám? Nevadí, dokážem sa o seba postarať sama. Mám problémy a starosti ako každý, ale nikdy im nedovolím, aby mi bránili v užívaní si života. Dôležitý je tento moment. Stretne sa v kine a potom si zjídeme do kaviarne.“

**Obrázok č.28:** upravovaný, Elle, 04/2010



#### E) Letné reklamy na plážovú módu

Typickým znakom reklám na letnú kolekciu plaviek je, že v nej vystupuje viac než 1 modelka, a scenériou je exotická pláž a voda. Dievčatá v reklame sú hravé a zabávajúce sa, krásne opálené, s rozčuchanými vlasmi a minimálnym líčením. Znamená to, že reklama na plážovú módu má iný spôsob vyjadrenia než reklama na bežné oblečenie? H&M z nej vytvorilo samostatnú kategóriu. Využíva pocity, ktoré pri pobyte na slnkom zaliatej pláži pociťujú aj jeho zákazníci. Modelky sú sexy, ale nie príliš vyzývavé

a vulgárne. V ženách i mužoch vyvolávajú túžbu, v žene však nie nenávisť. Na to sú príliš „prirodzené“.

**Obrázok č.29:** upravovaný, Elle, 06/2008



#### **4.7.5 Komparácia vizuálnych prvkov kampaní H&M a jeho konkurencie**

Pre komparáciu som si zvolila 2 konkurenčné značky pôsobiace na českom trhu s podobnou cieľovou skupinou - španielsky reťazec Mango (ďalej MNG), taktiež predstaviteľa fast fashion konceptu, a nemeckú odevnú značku C&A, ktorá je pre H&M aj cenovým konkurentom. Obe značky využívajú rovnaké nástroje komunikačného mixu, odlišný je ale ich prístup, spracovanie a emocionálne vyznenie vizuálov.

Všetky tri značky oslovujú tak ženy, ako i mužov, aj keď je treba zdôrazniť, že v komunikácii prezentujú hlavne dámske odevy. U MNG je pánska línia až na vedľajšom mieste, prím hrajú dámy. Dôležité je si pri analýze komunikácie odevných reťazcov uvedomiť, že ženy sú pre ne významnejším cieľom komunikácie, pretože viac dbajú o vlastný vzhľad a módu.

Prvotným rozdielom medzi kampaňami H&M a konkurentov je, že kým švédsky reťazec sa v kampani spolieha na svoje produkty a znalosť značky, MNG a C&A využívajú na propagáciu produktov aj celebrity. Podľa Tellisa je dôležité, aby značka s osobnosťou, ktorá jej prepožičia tvár, ladila. Nie je

možné ju posudzovať podľa celkovej atraktívnosti u verejnosti, pretože podobné ukazovatele zakryjú jej príťažlivosť u špecifického segmentu. Madonna tak môže dosahovať nízku celkovú obľúbenosť, ale napríklad skupina teenagerov sa s ňou stotožňuje.<sup>82</sup> Nebezpečenstvom, ktoré na seba berie značka prijatím referenčnej osoby je jej chovanie. Škandál a negatívne informácie o tvári kampane začnú byť automaticky spájané so značkou samotnou.<sup>83</sup> Príkladom nech je aj stiahnutie modelky Kate Moss z kampaní po prevalení jej kokaínovej aféry.

H&M a MNG stavili na rovnaké zadávanie kampane, ich reklamy sú štandardizované a k českým zákazníkom sa teda prihovárajú totožne ako zahraničným. Pri štúdiu reklamných textov C&A zistíme, že na rozdiel od konkurentov svoju kampaň kustomizuje. Tváre do reklám si vyberá v radoch domáceho showbusinessu, boli medzi nimi už Linda Rybová, Tereza Brodská, Jana Kirschner, Aňa Geislerová, Petra Němcová či Alena Šeredová. Jedná sa o celebrity, ktoré nie sú opradené škandálmi, zákazníci (-čky) k nim cítia priateľské sympatie. Ich využitie je univerzálne, je nepravdepodobné, že by niekomu prekážali, alebo zatienili značku.

Tváre MNG sú známe ženy, ktoré zapíňajú strany módnych a kultúrnych rubriek, ale taktiež bulváru (Milla Jovovich, Penelope Cruz, Scarlett Johansson). Značka sa tak vystavuje riziku, že ju jej reprezentantka zatieni, alebo odradí jej nepriaznivcov od nákupu. Predsa len, ženy sú žiarlivé stvorenia, a MNG im ponúka pádne podnety.

Fotky všetkých značiek spája jednoduché riešenie – prostredie je nekomplikované, reklama necháva vyniknúť ústrednú postavu a produkty. Na rozdiel od H&M, Mango nikdy nezobrazuje v reklame cenu. Nechce komunikovať cenou, tá je pre zákazníka benefitom, ale nie primárnym dôvodom k nákupu. Čím sa všetky 3 značky výrazne odlišujú, je zobrazenie

---

<sup>82</sup> TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. S.268.

<sup>83</sup> DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 216.

ženy v reklame. Ženu H&M som už popísala, ďalšie predstavím na reprezentatívnych obrázkoch.

**Obrázok č.30:** Kampaň Mango, jeseň 2009, Scarlett Johansson



Žena MNG je živelný vamp, ktorý sa pred ničím nezastaví. Erotiku vyžaruje za každých okolností, buď len v náznakoch, alebo aj explicitne. Má výrazný make-up, objemné vlasy, zdôraznený dekolt, lesklé nohy a lascívnu pózu. Oblečenie má prvky drsnosti a dominantnosti – koža a zvieracie vzory. Jej zbraňou je sexualita. Zákazníčky inšpiruje a provokuje, chceli by stáť na jej mieste, ale asi by sa neodvážili stáť po jej boku.

**Obrázok č.31:** Kampaň C&A, leto 2009, Alena Šeredová



Úplným protikladom je žena C&A, priateľská a milá, rodinne založená. Dáva prednosť pohodliu pred módou. Jej pózy a oblečenie nie sú nikdy vyzývavé, sú otvorené, úprimné a sympatické. Nikdy sa príliš neodhaľuje. Má

sexappeal, ale ten pramení z jej pozitivnej energie a úsmevu, je plná života. Je reálna - cieľová skupina sa s ňou dokáže stotožniť.

Apel 3 módnych reťazcov je diametrálne odlišný. Reklama spoločností MNG a C&A je v podstate dokonalým protikladom. Ktorý prístup je najbližší českému zákazníkovi? Provokácia či „pohladenie“? Značka, ktorá sa zaujíma o jeho požiadavky, alebo sú Česi len nasledovateľmi diktátu západu? Jednoznačne im najviac vychádza v ústrety nemecká značka. Dokážu si to ale spotrebitelia uvedomiť a oceniť? Vie ich presvedčiť známa tvár, alebo sú ňou už presýtení a znechutení? Nie som schopná definovať, aké sú parametre podľa ktorých sa český zákazník rozhoduje. Značky síce mieria na rôzne cieľové skupiny, ale keďže žiadneho zákazníka nemožno definovať a vymedziť striktne, spotrebitelia sa im prelínajú. Podľa výsledkov minuloročných tržieb odevných spoločností (kapitola 3.1), je z troch firiem najúspešnejšia H&M. A tá tvorí medzi Mangom a C&A „zlatú strednú cestu.“ Je módna a trendy, ale nie natoľko provokatívna a vyzývavá, aby zákazníkov odradila.



Obrázok č.32: upravovaný, Elle, 04/2006



*„Milujem módu a hravosť, nikdy nie uniformitu a tuctovosť. Som sexy, ale nepotrebujem si to dokazovať nadmerným odhaľovaním svojho tela. Oblečenie mi to len pomáha dotvoriť.  
Mám partnera? Skvelé, som šťastná. Nemám? Nevadí, dokážem sa o seba postarať sama. Mám problémy a starosti ako každý, ale nikdy im nedovolím aby mi bránili v užívaní si života. Dôležitý je tento moment. Stretne sa v kine a potom si zjídeme do kaviarne.“*

Obrázok č.33: upravovaný, Kampaň Mango, jeseň 2007, Penelope Cruz

*„Som sebavedomá a vyžarujem erotický náboj. Chlapi ma milujú a túžia po mne, ženy ma nenávidia a túžia byť mnou. Odporúčam im – strážte si svojich manželov. Som ochotná pre módu trpieť, ak bude noc stáť za to. Žijem len pre dnešnú noc, zajtrajšok ma nezaujíma. Rodina? Nerozumiem... Čakám na vás v bare a vydáme sa na lov / Chceme, aby si si myslel, že som lovená.“*



Obrázok č.34: upravovaný, Kampaň C&A, leto 2007, Petra Němcová



*„Som prirodzene krásna a nenechám sa obalamutiť trendami a umelosťou. Mám rada pohodlie a nadčasovosť. Zjídeme si spolu na obed a pobavíme sa o našom partnerskom živote, deťoch, jedle.... Mám pred sebou celý život!“*

## 5. Kolaborácie H&M

### 5.1 H&M a módne domy

#### 5.1.1 Co-branding, výhody i nevýhody aplikované na H&M

Významnou marketingovou aktivitou H&M posledných rokov sú kolaborácie so známymi módnymi domami. Jedná sa o tzv. co-branding, „*dve alebo viac značiek sa skombinuje do spoločného produktu alebo sú marketované nejakým spôsobom spoločne.*“<sup>84</sup> H&M sa spojilo s inou módnou firmou, a prepojilo tak svoje produkty s jej vlastnou sústavou asociácii. Tak ako má spolupráca veľa výhod, prináša aj isté riziká.

Pozitívnu stránkou kooperácie dvoch značiek je vytvorenie neprekonateľnej odlišnosti či parity v kategórii. Zároveň sa značkám otvárajú dvere k novým možnostiam u nových zákazníkov, môžu presiahnuť do nového segmentu a kategórii. Taktiež môže redukovať náklady na uvádzanie produktov, pretože sa kombinujú dve dobre známe image.

Rizikové sú očakávania a spojenia v mysli zákazníkov. Závazok, ktorý značky vzájomne vytvárajú, môže mať príliš vysokú úroveň, a neuspokojivé výsledky tak majú negatívny dopad na značku a vyvolávajú sklamanie u spotrebiteľov.<sup>85</sup> Čo teda prináša konkrétne spolupráca H&M a známych módnych dizajnérov?

H&M je značka pre masy, dizajnérske firmy nesú punc exkluzivity. Spoluprácou sa „luxusné“ tovary stávajú „ľudovými“ a dostupnými pre všetkých. Teda mali by. Je veľmi ťažké zaradiť, do akého segmentu produkty patria. Ich distribúcia prebiehala často len na jednom mieste (pražská predajňa v Myslbeku) a niekedy v tak obmedzenom množstve, že možnosť nákupu sa naskytla len hŕstke vyvolených. To nie je politikou bežného H&M (ale znakom luxusu) a určite to nevlýva dobre ani na jeho image v očiach zákazníkov. Situáciou bol sklamaný aj prvý z návrhárov kolaborácii Karl Lagerfeld, ktorý sa

---

<sup>84</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 384.

nechal počuť, že by ju už nikdy neopakoval. H&M podľa neho zmarilo zámer vyrábania oblečenia pre tisícky ľudí, ktorí si nemohli dovoliť Lagerfeld Gallery, Chanel, či Fendi<sup>86</sup>. „Nevyrobili oblečenie v dostatočnom množstve. Pripadá mi veľmi trápne, že H&M sklamarilo toľko ľudí. Nemyslím si, že je to príliš milé, najmä voči ľuďom z malých miest vo východnej Európe. Je to snobstvo vyrobené anti-snobstvom.“<sup>87</sup> Navyše, ceny oblečenia v kolaborácii sú síce neporovnateľne nižšie než ceny návrhárskych kúskov, avšak sú výrazne vyššie než ceny bežných produktov H&M. Dostávame sa tak k exkluzivite, s ktorou by značka stavajúca na cene, akou je H&M, nemala byť spájaná.

Ďalším sporným aspektom je záruka kvality dizajnérskeho mena. Hoci z pohľadu H&M prináša známe meno pridanú hodnotu pre zákazníkov, čím je spolupráca pre dizajnérov? Sprístupnením výtvorov pre masu? Dizajnéri síce sú podpísaní pod produktmi, ale spracovanie a prevedenie výrobkov ani zďaleka neodpovedá štandardnej kvalite ich značky. Nevyvoláva to negatívny obraz a nesúhlas v mysli verných zákazníkov ich módného domu?

Sú teda produkty luxusom či len sériou? Kto sú ich zákazníkmi? Keď sú kolekcie drahšie, nie úplne dostupné (limitované kolekcie, tovar len v obmedzenom množstve, len vo vybraných predajniach v najväčších mestách), ale zase nekvalitné, než aby boli ciele v rámci luxusného segmentu?

Situácia vyústila do riešenia, keď H&M pri kolekcii s Mathewom Williamsonom a Soniou Rykiel predstavilo jednu veľmi obmedzenú sériu, predávanú len vo vybraných obchodoch, a následne mesiac na to prinieslo druhú, ktorá bola vo väčšom množstve a predávaná vo viacerých predajniach. Približuje sa tak svojej tradičnej koncepcii. Ďalšou zmenou, (ktorá zároveň svedčí o úspešnej finančnej stránke kolaborácii) je, že aj keď pôvodne kolekcie vychádzali len raz do roka, ako novembrová exkluzívna udalosť, od apríla 2009 do mája 2010 prebehli už tri.

---

<sup>85</sup> Tamže, s. 385.

<sup>86</sup> **Poznámka:** Lagerfeld Gallery, Chanel, či Fendi značky, u ktorých je Karl Lagerfeld hlavným dizajnérom .

<sup>87</sup> Lagerfeld's high street split. *Vogue.co.uk* [online]. 18.5.2004. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.vogue.co.uk/news/daily/2004-11/041118-lagerfelds-high-street-split.aspx>>.

### 5.1.3. Kolekcie v kolaborácii s módnymi návrhármi

Tabuľka č.1: Chronologický prehľad kolekcií H&M

| Rok  | Mesiac   | Spolupracujúci módnym dom | Poznámka                                                            |
|------|----------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 2004 | November | Karl Lagerfeld            |                                                                     |
| 2005 | November | Stella McCartney          |                                                                     |
| 2006 | November | Victor & Rolf             |                                                                     |
| 2007 | November | Roberto Cavalli           |                                                                     |
| 2008 | November | Comme des Garçons         | V období expanzie H&M do Japonska <sup>88</sup>                     |
| 2009 | Apríl    | Mathew Williamson         | Limitovaný výber luxusných kusov <sup>89</sup>                      |
| 2009 | Máj      | Mathew Williamson         | Kompletná letná kolekcia dostupná vo väčšine predajní <sup>90</sup> |
| 2009 | November | Jimmy Choo                |                                                                     |
| 2009 | December | Sonia Rykiel              | Kolekcia spodného prádla dostupná vo väčšine predajní <sup>91</sup> |
| 2010 | Február  | Sonia Rykiel              | Kompletná kolekcia – knitwear dostupná vo väčšine predajní          |

Je dôležité zdôrazniť, že H&M nie je jediná módna firma pracujúca s konceptom kolaborácii s dizajnérskymi esami. „Priekopníkom bol návrhár Jean-Paul Gaultier, ktorý v 90. rokoch vytvoril kolekciu pre reťazec Tati.“<sup>92</sup> V Amerike dlhodobo spolupracuje s návrhármi reťazec Target – napríklad s návrhárom Isaacom Mizrahim či Mossimom Giannullim.<sup>93</sup> Mladých nádejných dizajnérov podporuje reťazec GAP. Sophia Kokosalaki či Hussein Chalayan navrhovali pre britský Topshop, Eley Kishimoto pre New Look a Clements Ribeiro pre Allders department store. Dalo by sa pokračovať ďalej a ďalej...<sup>94</sup> Aj v dnešných dňoch tento koncept na svoje obchodné modely aplikujú stále ďalšie a ďalšie značky. Limitované kolekcie sú práve jedným z prívlastkov konceptu fast fashion. „Zexkluzívňovanie všedného“ je teraz v móde.

<sup>88</sup> H&M bude mať premiéru v Japonsku. *Mam.ihned.cz* [online]. 12.9.2008. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-27528070-on-hennes+mauritz-100000\\_d-b2](http://mam.ihned.cz/109-27528070-on-hennes+mauritz-100000_d-b2)>.

<sup>89</sup> MIŠKOVSKÁ, Veronika. H&M má oblečení od návrhárskej hviezdy. *Mam.ihned.cz* [online]. 24.4.2009. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-36843070-on-hennes+mauritz-100000\\_d-e8](http://mam.ihned.cz/109-36843070-on-hennes+mauritz-100000_d-e8)>.

<sup>90</sup> Tamže

<sup>91</sup> Magazínový výber: Kolekce Sonii Rykiel pro H&M představena v Paříži ve velkém stylu. *CTK.cz* [online]. 2.12.2009. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.ck.cz/sluzby/slovni\\_zpravodajstvi/magazinovy\\_vyber/index\\_view.php?id=410348](http://www.ck.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/magazinovy_vyber/index_view.php?id=410348)>.

<sup>92</sup> HANÁKOVÁ, Eva. H&M nabídne oděvy Stelly McCartney. *Hospodářské noviny*. 4.11.2005.

<sup>93</sup> GUMBEL, Peter; LEVENSON, Eugenia. Mass vs. Class. *Fortune*. 17.9.2007, vol.156, issue 6, s. 82-88. ISSN 0015-8259.

### 5.1.2. „Polovičný luxus z ulice“

Polemizovať o kolekciách v kolaborácii s návrhármi - o ich luxusnosti či neluxusnosti, možno vďaka knihe Gillesa Lipovetského, *Věčný přepych*, kde sa zaoberá problematikou zľudovenia luxusných výrobkov. Kedysi boli výsadou zámožných buržoázných kruhov, dnes postupne zostupujú do ulíc. Marketéri robia nedostupné dostupným. Výlučný luxus koexistuje s dočasným luxusom a dosiahnuteľným luxusom. Už nehovoríme o luxuse samotnom, nie je možné ho definovať, pretože predstavuje viac druhov prepychu, v niekoľkých vrstvách, pre rôzne skupiny ľudí. Neexistuje jeden luxus.<sup>95</sup> Kebyže hovoríme o termíne luxusu v historickom poňatí, jeho hlavným odlišením od sériových produktov boli:

- Technický deficit, ktorý odsudzoval sériový produkt k funkčnej priemernosti a rýchlemu odchodu do šrotu
- Štýlový deficit – sériový produkt je spájaný so širokou masou, ktorá je spätá so zlým vkusom, nedostatkom formálnej a štýlovej jednoty, absenciou originality<sup>96</sup>

A dnes? Čo sa štýlovosti, originality a dizajnu týka, snažia sa oň všetky súčasné výrobky, bez ohľadu na luxusný či neluxusný charakter. Taktiež je príznačný presah segmentov - luxusné značky prichádzajú na trh s čím ďalej tým väčším počtom dostupných produktov (parfumy, kozmetika, doplnky atd.) a priemyslové skupiny širokej spotreby prejavujú vôľu investovať do najvyšších segmentov trhu.<sup>97</sup>

Vymedzenie rozdielov je nemožné už len kvôli faktu, že často používame slovo luxusný v spojitosti so sériovými výrobkami. Práve tento paradoxný zvrät spôsobil, že slovo luxus má dnes toľko významov. Spojením remeselnej výroby a priemyslu vznikol tzv. „polovičný (nepravý) luxus“. <sup>98</sup> **Sú kolaborácie H&M takýmto „nepravým luxusom“ ?**

---

<sup>94</sup> SOCHA, Miles. Hennes & Mauritz & Karl: Lagerfeld Goes Mass With Fast-Fashion Force. *WWD: Women's Wear Daily*. 22.6.2004, vol.187, issue.129, s.1-3. ISSN 0149-5380.

<sup>95</sup> Lipovetsky, Gilles. *Věčný přepych*. Praha: Prostor, 2005. S.9-10.

<sup>96</sup> Lipovetsky, Gilles. *Éra prázdnoty: móda a její úděl v moderních společnostech*. Praha: Prostor, 2002. S 250, 251.

<sup>97</sup> Tamže, s. 70.

<sup>98</sup> Lipovetsky, Gilles. *Věčný přepych*. Praha: Prostor, 2005. S.63, 64.

#### 5.1.4 Ako sa ku kolaboráciám a luxusu stavajú Česi?

V Českej republike mali zákazníci okrem módnych reťazcov možnosť nakupovať dizajnérske výtvyory aj u športových značiek – Puma spolupracovala s veľikánom anglickej módy Alexandrom McQueenom, Adidas dlhodobo spolupracuje so Stellou McCartney (alebo celebritou Missy Elliot). Obľúbenosť prvkov luxusu v „lacných“ odevoch pochopili aj domáci výrobcovia a nechali úspešných a nádejných domácich návrhárov realizovať sa. Klára Nadehlýnska navrhovala kolekciu pre značku Pietro Filipi a napríklad Boris Hanečka pre Lifeline.

Česi majú radi luxus (ostatne, kto nie?). A i napriek finančnej kríze sú ochotní doň investovať. Podľa výskumu spoločnosti Ipsos Tambor<sup>99</sup> tretina žien vo veku 18-70 rokov priznáva, že si počas posledných 2 rokov kúpila luxusný tovar. Motívom k nákupu je pre českú ženu aj muža okrem spoločenských a pracovných konvencií najmä vnútorná túžba po pocite sebaaprezentácie a vlastníctva prestížneho výrobku, muži však zdôrazňujú dôležitosť oboch aspektov. Zaujímavé je, že ženy vo veku 18-70 rokov považujú za luxusný tovar kabelku drahšiu ako 2000 Kč, slnečné okuliare drahšie než 1000 Kč, parfumy od 1500 Kč, kozmetiku od 1000 Kč a šperky od 5000 Kč.<sup>100</sup> Znamená to, že keď kabelka Jimmy Choo pre H&M stojí 2000 Kč, je vo vnímaní českého zákazníka luxusom?

#### 5.1.5 Komunikácia a jej špecifiká

H&M používa na propagáciu kolekcií v kolaboráciách totožné nástroje komunikačného mixu, ako som popísala v kapitole č. 4. Základnou odlišnosťou medzi klasickými kampaňami a tými kolaboračnými je rozdielne obrazové zhotovenie. Kampane síce využívajú časť nosných prvkov komunikácie H&M - logo (nemusí byť tradičnej červenej farby, je farebne prispôbené aby korešpondovalo s celým zobrazením) a vyobrazenú cenu - ale sú zmesou vizuálnych prvkov H&M a módneho domu. Pri porovnávaní kolekcií z viacerých

---

<sup>99</sup> **Poznámka:** Výskum na tému luxus a luxusný tovar prevedený na vzorke 447 respondentov, registrovaných členov klubu BEINSTYLE.CZ ( internetový obchod s luxusným tovarom). On-line výskum prebehol v decembri 2009. Výsledky sú tiež porovnané s názormi bežnej populácie žien vo veku 18-70 rokov (537 respondentiek), ktoré boli zistené na konci januára 2010 v rámci pravidelného reprezentatívneho Ipsos Omnibusu.

<sup>100</sup> Sonda do sveta luxusu v České republike v době krize. Ipsos.cz [online]. 26.2.2010. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipsos.cz/cz/196-sonda-do-sveta-luxusu-v-ceske-republike-v-dobe-krize/>>.

rokov pôsobia nesúrodo, nakoľko vizuálna identita módnych domov je veľmi odlišná. Ich vyznenie má exkluzívnejší dojem než bežné kampane a pracuje s kľúčovými znakmi módnych domov. Či už sú to kučeravé hrdzavé vlasy a osobný štýl návrhárky Sonie Rykiel (obrázok č. 38), zvieracia divokosť a sexualita módného domu Cavalli (obrázok č. 36), alebo logo módného domu.

**Obrázok č.35:** upravovaný, Kampaň H&M, Harper's Bazaar, 11/2007 – Cavalli

**Obrázok č.36:** upravovaný, Kampaň Cavalli s podobnými prvkami a vyznením, z: [http://media.onsugar.com/files/ons1/286/2862078/32\\_2009/9fa62822300fc353\\_cavalli1.jpg](http://media.onsugar.com/files/ons1/286/2862078/32_2009/9fa62822300fc353_cavalli1.jpg)



**Obrázok č.37:** upravovaný, Kampaň H&M Marie Claire, 03/2010 – Sonia Rykiel

**Obrázok č.38:** upravovaný, Portrét návrhárky Sonie Rykiel, dostupný z: [http://4.bp.blogspot.com/\\_N0QwxalPdb8/S6cCpzUXWgl/AAAAAAAAACrA/b0D6hPA7gH4/s400/sonia-rykiel-orserie-8bd11.jpg](http://4.bp.blogspot.com/_N0QwxalPdb8/S6cCpzUXWgl/AAAAAAAAACrA/b0D6hPA7gH4/s400/sonia-rykiel-orserie-8bd11.jpg)



Poznávacie znamenie Sonie Rykiel – vlasy a úplety.



Významným špecifikom, ktorému by sa v módnjej reklame len ťažko hľadali podobné exempláre<sup>101</sup>, je objavovanie sa samotných dizajnérov v kampaniach. V printových inzerátoch i v TV spote. Často zveličujú ich image, stereotypizujú, alebo karikaturizujú ich samotných (viď príloha č.9, obrázky č. 9.6, 9.12 a 9.13). Tak napríklad Roberto Cavalli hovorí, že nikdy nemôže zmeškať párty, pretože on je párty, v reklame na kolekciu Viktor & Rolf sú všetky vystupujúce postavy duplikované ako návrhárska dvojica sama. Karl Lagerfeld aj so svojou kamennou tvárou vzbudzuje nadšenie i odpor medzi svojimi zákazníkmi, keď sa dozvedia o jeho „lacnej kolekcii.“ On sám o slove „lacný“ povie, že je to deprimujúce slovo, pretože všetko je len otázka vkusu. A ak ste lacný vy, nič vám už nepomôže. Vystupovanie dizajnérov ich popularizuje, stavia do pozície „celebrít“ a sprístupňuje masám. V kampani nie sú len tvorcami, sú aj jej tvármi. H&M ťaží zo spolupráce čo najviac a návrhári sa dostávajú do povedomia širokej verejnosti. Nie sú reprezentovaní len umeleckými či obchodnými vlastnosťami a úspechmi, ale sú vykreslení so svojimi charakteristickými vlastnosťami (nadnesenými), provokatívne, niekedy dokonca zosmiešňujúc. Sú to ľudia, aj keď nereálni.

Podľa Lipovetského dnes možno len veľmi ťažko hovoriť o vyložene luxus navodzujúcej reklame, pretože v reklamách prestali byť prvoradými

<sup>101</sup> JONES, Terry; RUSHTON, Susie. Fashion Now 2. Cologne: Taschen, 2005. S. 32.



symboly bohatstva a nahradili ich znaky „opovážlivosti“, ktoré majú za úlohu omladiť image luxusného podniku. Firmám v komunikácii už viac nejde o víťazstvo nad ostatnými v okázalom utrácaní, ale chcú dať o sebe vedieť vystavením na obdiv provokujúceho rozdielu „slobody.“ Svet prepychu podľa neho vymenil svoju image úctyhodnosti za provokatívnosť, senzačnosť a antitabu.<sup>102</sup> Žiaľ, takáto definícia by sa dala v dnešných dňoch použiť na módnú reklamu komplexne, nie len exkluzívnych značiek, a preto je veľmi zložitá, ba až nemožná definovať ich a rozlíšiť. Kvôli tomu je ťažké posúdiť, akú má reklama na H&M navodiť atmosféru. Pravdepodobne to bude „dostupná exkluzivita,“ čo je vo finále paradoxom. Meno návrhára, logo a spracovanie vizuálu jej dávajú nádych luxusu. Zato cena, niekedy aj hravosť, zase zvädzajú viac k typickej cieľovej skupine H&M.

## 5.2 H&M a celebrity

Okrem módnych návrhárov dostali možnosť navrhnuť kolekciu (zároveň jej prepožičať meno a stať sa aj jej tvárou v reklame) pre H&M celebrity - v apríli 2007 Madonna, a neskôr, v lete 2007 speváčka Kylie Minogue.<sup>103</sup> Druhým konceptom spolupráce H&M s celebritami bola akcia „Fashion against AIDS“ zameraná na podporu boja proti AIDS. V roku 2008 a 2009 vybralo H&M niekoľko umelcov zo zábavného priemyslu a tí preň navrhli tričká, ktoré každé vyjadrovalo svojský štýl celebrity a percentá z jeho predaja putovali na dobrý účel. H&M tak získalo publicitu pre svoj „spoločensky zodpovedný“ projekt, a zároveň zlepšilo kontakt s cieľovou skupinou nižšej vekovej kategórie (cca 16-25). Vybrala si osobnosti, ktoré reprezentujú záujmy práve tejto cieľovej skupiny a mohli by ju najskôr zaujať aj pri prezentovaní osvetu o prevencii AIDS.

Čo je pre značky (a ich zákazníkov) tak lákavé na prepojení s popkultúrou a fenoménom celebrit? Lipovetský hovorí, že „dôvodom, prečo sa masová kultúra vnorila do vín módy, je jej tiahnutie k okúzľujúcim postavám s úspechom, ktoré vyvolávajú obdiv bez hraníc a neskrotné nadšenie –

<sup>102</sup> LIPOVETSKÝ, Gilles. *Věčný přepych*. Praha: Prostor, 2005. S. 93, 94.

<sup>103</sup> MARIANOVÁ, Lenka. H&M prodává kolekci od Madonny. *Mam.ihned.cz* [online]. 22.3.2007. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-20728530-on-hennes+mauritz-100000\\_d-6b](http://mam.ihned.cz/109-20728530-on-hennes+mauritz-100000_d-6b)>.

k hviezdám a idolom....“<sup>104</sup> „Hviezda je módnym ohniskom, ale hlavne tiež módnou postavou, je bytosťou zameranou na zvodnosť, moderným stelesnením zvodnosti. Charakterizuje ju nenahraditeľný šarm jej vzhľadu. Systém hviezd možno definovať ako nadšené vyrábanie zvodných obrazov. Hviezda sa ako módný produkt musí páčiť.“<sup>105</sup> Znamená to, že „masová kultúra je pre rozmach módy ešte typickejšia než odevná móda sama.“<sup>106</sup>

Ako sa zdá, H&M sa nakoniec rozhodlo ísť inou cestou. Na spoluprácu s celebritami asi nemalo dostatočnú odozvu, keďže sa od roku 2007 sústreďuje výhradne na kolaborácie s módnymi domami a od roku 2010 ruší spoluprácu s osobnosťami pop-kultúry aj v kampani na boj proti AIDS. Snažilo sa vyjsť v ústrety rôznym skupinám zákazníkov, keď do kampaní obsadili hviezdy počnúc mainstreamovou Madonnou a Kylie Minogue, Rihannou či Tokio Hotel, a končiac alternatívnejšou Roisin Murphy a NERD. Keďže od nich upustilo, znamená to, že zákazníci H&M sú ľudia, ktorí nie sú nasledovníkmi celebrit, ale uprednostňujú vlastné individuálne vyjadrenie? Na propagácii Fashion against AIDS si značka od tohto roku zvolila mladou generáciou obľúbené letné hudobné festivaly a festivalovú módu.<sup>107</sup> Sú zákazníci väčší módni „fajnšmekri“? Alebo je ukončenie ťaženia z „celebrity marketingu“<sup>108</sup> len stratégiou, ako sa vyprofilovať oproti konkurencii na značku reprezentujúcu najnovšie módné prúdy (viď kapitola č. 4.7.5)?

---

<sup>104</sup> LIPOVETSKY, Gilles. *Éra prázdnoty: móda a jej údel v moderných spoločnostiach*. Praha: Prostor, 2002. S. 330.

<sup>105</sup> Tamže, s. 331.

<sup>106</sup> Tamže, s. 316.

<sup>107</sup> Fashion media update – summer fashion 2010 highlights at H&M. *H&M.com* [online]. 6.5.2010. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/us/press/pressreleases/fashion\\_\\_prfashion.nhtml](http://www.hm.com/us/press/pressreleases/fashion__prfashion.nhtml)>.

<sup>108</sup> **Poznámka: Celebrity marketing pracuje s vizibilitou (viditeľnosťou) hviezdy**, používa jej status a rozširuje ho do rôznych polí pôsobnosti. Vizibilita je strategický nástroj, ktorý robí osobnosť neoddeliteľnou od produktu. Využíva princíp „Pygmalionu“ – ľudia môžu byť pretransformovaní do osobnostných alebo profesionálnych značiek. Jedným z odvetví, ktoré najviac využíva ľudí s vysokou vizibilitou je reklama. „High visibility“ sa tak stala veľmi hodnotnou obchodovateľnou komoditou.

Pri výbere vhodnej celebrity na prepojenie s produktom je dôležité, aby bola celebrita rozpoznateľná medzi zákazníkmi, t.j. aby prepojenie s produktom pritiaхло pozornosť. A ďalej, aby boli kvality a vlastnosti hviezdy prepojené s produktovými, čiže asociácie spojené s hviezdou a produktom by mali byť obdobné.

**Zdroj:** IRVING, Rein; KOTLER, Philip; HAMLIN, Michael; STOLLER, Martin. *High visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*. New York: McGraw Hill, 2006. 366 s. ISBN 0-07-148313-6; ISBN 0-07-145680-5.

**Obrázok č.39:** Elle, 04/2007,  
Madonna



**Obrázok č.40:** Harper's Bazaar, 06/2007,  
Kylie



**Obrázok č.41:** Vizual kampane Fashion against AIDS, 2009



## 6. Budúcnosť značky H&M na českom trhu

V poslednej časti svojej práce by som chcela zhodnotiť, aké možnosti rozvoja do budúca má značka, čo pre ňu predstavuje hrozby a riziká, pričom vychádzať budem z poznatkov nadobudnutých pri vypracovávaní predošlých kapitol a z celosvetového pôsobenia značky, ktoré aplikujem na českú scénu. Základom, z ktorého sa môže odvíjať vývoj značky v svetovej pôsobnosti ako aj na českom trhu je jej fast fashion koncept. Rýchlosť, dizajn a nízke ceny, navyše doplnené úspešnými kolaboráciami, sú príčinou jej dnešného úspechu. Na druhej strane jej prinášajú aj negatíva – nekvalitné odevy a hrozbu kritiky nadmierne konzumného, a spoločensky (i ekologicky) nešetrného chovania.

Je ťažké nájsť možnosti vývoja špecifické pre český trh. U väčšiny sa totiž jedná o celospoločenské úkazy a atmosféru. Firma by sa však určite mala mať na pozore pred konkurenciou. Hoci si udržuje vedúcu pozíciu v svojom segmente, otvorený český trh jej neustále prináša nových rivalov. Najnovšie je to Lindex, ktorý otvoril po Brne svoju pobočku aj v Prahe.<sup>109</sup> Nemôže H&M konkurovať v trendovosti, ale minimálne mu môže odobrať časť zákazníkov hľadajúcich klasické línie. Práve takéto odoberanie zákazníkov po častiach by pre firmu mohlo byť v prípade príchodu ďalšej kvalitnej konkurencie potenciálnou hrozbou.

V rámci projektu Fashion against AIDS by značka mohla upriamiť pozornosť aj na českých zákazníkov. Keďže v cudzine sa od tohto roku zameriava na festivalovú mládež, bola by Česká republika vhodným prostredím na rozširovanie nielen módy, ale i osvedy. Celkový náhľad možného vývoja a budúcnosti H&M v ČR stručne popíšem pomocou SWOT analýzy.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> **Poznámka:** Lindex otvoril svoj 1.obchod v Prahe v apríli 2010. Zameriava sa na detskú a dámsku módu, ale na rozdiel od H&M nie trendovú

**Zdroj:** HRUŠKA, Blahoslav. Móda je jako droga. *Ekonom*. 25.3.2010.

<sup>110</sup> **SWOT analýza je jednou z metód marketingovej situačnej analýzy.** Jej cieľom je identifikovať, do akej miery sú súčasná stratégia firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantné a schopné vyrovnávať sa so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí. Je to analýza silných a slabých stránok nachádzajúcich sa vo vnútornom prostredí firmy, príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia.

**Zdroj:** JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. In *Specifické metody marketingové situační analýzy*. *Businessinfo.cz* [online]. 13.11.2009. [cit. 2010-05-12]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>.

| <b>Strength</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Weakness</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business model<br/><i>Nízke ceny</i><br/><i>Dizajn a rýchla aplikácia trendov</i><br/>(aspekty fast fashion)</li> <li>• Svetová pôsobnosť a postavenie na českom trhu – 3.miesto v rebríčku najväčších textilných obchodov v ČR</li> <li>• Kolaborácie s módnymi domami</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízka kvalita a životnosť odevov (aspekt fast fashion)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Opportunity</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Threat</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalizácia trhu po odznení finančnej krízy</li> <li>• Expanzia značky na nové trhy a v rámci ČR do nových miest</li> <li>• Zavedenie online predaja v ČR</li> <li>• Extenzia značky a línií v ČR (viď popísané nižšie, kapitola 6.1)</li> <li>• Fashion against AIDS – festivaly a mládež</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencia<br/><i>Zara (hlavný rival)</i><br/><i>Lindex</i><br/><i>Topshop (konkurent vo Fast fashion, v ČR zatiaľ len 1 obchod)</i></li> <li>• Expanzia zahraničných módných reťazcov<br/><i>GAP</i><br/><i>UNIQLO</i></li> <li>• Zmena spoločenskej atmosféry a vkusu<br/><i>Slow Fashion</i> (viď popísané nižšie, kapitola 6.2)<br/><i>Odmietanie produktov vyrábaných v rozvojových krajinách</i><br/><i>Ekológia</i></li> <li>• Nové kauzy a aféry</li> </ul> |

## 6.1 Extenzia spoločnosti H&M na českom trhu

Hlavný konkurent spoločnosti Hennes & Mauritz AB, španielska korporácia Inditex, pôsobí na českom trhu jednak prostredníctvom módného reťazca ZARA, ale aj značiek Massimo Dutti (vyššie ceny, elegantná), Bershka, Stardivarius, Pull & Bear (všetky tri smerované na mladých ľuďoch, nižšie ceny). Jedná sa o značky pokrývajúce rôzne segmenty, pričom najkomplexnejšia je práve ZARA a ostatné ju dopĺňajú, alebo sa s ňou prelínajú.<sup>111</sup> Spoločnosť H&M vlastní tiež štyri menšie značky (viď kapitola 2.4) a líniu H&M Home (textilné doplnky do domácnosti), no zatiaľ sa s nimi nerozhodla expandovať mimo západnej Európy, teda ani na český trh. V rámci portfólia H&M sa jedná o veľmi mladé značky, preto existuje možnosť, že by H&M ich vstup aj na český trh v budúcnosti zvažovalo.

Takéto strategické rozšírenie prináša pre značku mnoho výhod, ale aj riziká. Je dôležité si uvedomiť, že jednotlivé značky sú síce individuálnymi hráčmi, ale zároveň sú členmi komplexného systému, kde sa musia vzájomne podporovať. Každá má vlastnú identitu a zohráva v systéme určitú rolu. Vhodná konštelácia im umožní dokonale sa dopĺňovať, pokryť väčšiu časť trhu a generovať zisky.<sup>112</sup> No český trh je relatívne malý, existuje hrozba, že by menšie značky kanibalizovali medzi sebou navzájom, a predovšetkým práve na H&M.<sup>113</sup> U značky COS, ktorá ponúka kvalitnejšiu módu za vyššie ceny je ďalšou hrozbou práve cena, český zákazník totiž pri H&M a iných reťazcoch oceňuje najmä atraktivitu jej výšky (nízkosti). (Potvrdením je aj rebríček najväčších obchodov s textilom za rok 2009, viď kapitola 3.2).

Pre H&M zatiaľ zjavne prevyšovali najmä riziká. Vhodnosť vstupu si môže overiť na príklade Inditexu. Ten by mohol preukázať, či je český trh pripravený aj na ďalšie firmy a produkty.

---

<sup>111</sup> Inditex [online]. [cit. 2010-05-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.inditex.com/en/who\\_we\\_are/concepts/zara](http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara)>.

<sup>112</sup> AAKER, David. *Brand building: Budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. S.206, 207.

<sup>113</sup> KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 615.

## 6.2 Slow Fashion

Naša spoločnosť stavia na rýchlosť a konzum. Už dnes však sú módné témy ako eko, bio, ľudské práva, CSR, a pod. Bolo by možné, že by sa úspešným konceptom budúcnosti stala slow fashion? Nedá sa povedať, že je úplným opakom fast fashion, je to skôr odlišný prístup. Koncept, ktorého cieľom je generovať zisk, ale za podmienok rešpektovania práv zamestnancov a životného prostredia. Prednosť pred časovým hľadiskom dostáva kvalita. Jeho piliermi sú výber, informácie, kultúrna diverzifikácia a identita. A predovšetkým rovnováha, ktorá fast fashion chýba. Významným aspektom je aj proces produkcie a distribúcie, kde dochádza k výraznejšej interakcii medzi dizajnérom, tvorcom, predajcom a zákazníkom. Kvalita má síce vyššiu cenu, ale koncept nabáda ku kupovaniu menej produktov, cennejších produktov.<sup>114</sup>

Podľa všetkých zmienených charakteristík by koncepcia mohla zlákať časť zákazníkov H&M, ktorá uprednostní dané hodnoty. Väčšina zákazníkov dá pravdepodobne prednosť nízkej cene pred kvalitou a zodpovednosťou a zostane verná fast fashion.

---

<sup>114</sup> FLETCHER, Kate. Slow fashion. *Ecologist*. 6.2007, vol. 37, issue 5, s. 61. ISSN 0261-3131.

## Záver

V závere sa pokúsim zhrnúť poznatky, ku ktorým som v svojej práci dospela. Pozícia H&M v českej republike je silná a rastie od chvíle, keď vstúpilo na trh. Relatívne dobre ustálo aj náročné obdobie finančnej recesie, za čím sa pravdepodobne skrýva jeho premyslený obchodný model – fast fashion. Oblečenie značky H&M podľa najnovších trendov a za nízku cenu si zákazníci môžu dovoliť aj v ťažších časoch. Nie až tak úspešne sa v českých pomeroch darí jej úhlavnému fast fashion konkurentovi, ZARE. Obe firmy, až na pár odlišností, využívajú jeden obchodný koncept. Prečo teda českému zákazníkovi vyhovuje skôr firma H&M? Nemôže byť dôvodom fakt, že zatiaľ nie je pripravený na striktný fast fashion model ZARY, ktorá takmer nekomunikuje?

Obe firmy aplikujú tradičné formy fast fashion komunikácie, ako sú visual merchandising a word-of-mouth. Avšak H&M intenzívne využíva aj inzerciu. V porovnaní s ďalšími konkurentmi, Mangom a C&A (ktorí sa v komunikačných posolstvách vymedzujú extrémne), volí v komunikácii zlatú strednú cestu. Je síce sexy a trendy, ale len v rámci možností. Excesy sú preň neprípustné. A to na Čechov zjavne účinkuje najlepšie – komunikovať, no nie extravagantne, ani príliš nudne. Najvhodnejšou voľbou je univerzálnosť. Rovnakú cestu firma volí aj v rámci svojho sortimentu, nájde sa v ňom doslova každý zo zákazníkov. Nemožno ich zaškatuľkovať do jednej veličiny.

H&M a ostatné značky konceptu fast fashion na trh vnášajú nielen nové trendy a tovary, vplývajú aj na zmenu nákupného chovania spoločnosti. Ich „demokratizáciu módy“ postupne vďaka globalizácii pociťujeme aj v Českej republike. Vstúpujú ľuďom filozofiu konzumu.

Prečo by si mali kupovať predražené tovary od dizajnérskeho firiem, keď môžu získať nahraditeľné kúsky za zlomok ich ceny? Umožňujú nakupovať veci v oveľa väčšom množstve. Obzvlášť mladá generácia, ktorej sa to dotýka najvýraznejšie, kvôli tomu mení svoj vzťah k hodnote vecí. Stávajú sa predmetom bežnej spotreby, rýchloobrátkovým tovarom, nevážia si ich.



Zákazník vníma koncovú cenu produktu, nevidí čo stojí za ňou. Výrobky majú túto nízku cenu kvôli svojmu spracovaniu, materiálom, neprítomnosti remeselného odkazu či originality. Sú len kópiami.

Donedávna bolo u nás nakupovanie vnímané ako istý príležitostný rituál, nakupovali sme, keď sme niečo potrebovali, opotrebovali staré veci, dlho túžili po niečom novom. Kedysi sme mohli navštevovať obchod 3 mesiace po sebe, a stále v ňom bol rovnaký tovar. Fast fashion reťazce za účelom udržania módnosti svoj výrobný cyklus skrátili tak, že novinky môžeme objavovať na pultoch predajní na dennej báze. Každý nákup sa stáva zážitkom a vo výsledku bežnou formou trávenia voľného času. Lovíme novinky, ktoré po pár týždňoch zaplňajú dná našich skríň alebo skládok. Preto, lebo tak rýchlo, ako do módy prišli, aj odídu. Prípadne preto, že kvôli častému nekvalitnému spracovaniu, nevydržia nápor viacnásobného nosenia.

Nová generácia zákazníkov si zvykajú inklinovať k rýchlej, instantnej móde, ku ktorej si nevybudujú osobný vzťah, nemá pre nich „pridanú hodnotu.“ O to jednoduchšie sa jej neskôr zbavia. Prekvitá konzum, ktorý ako sa zdá, nemajú šancu zastaviť ani tendencie v podobe slow fashion, eko, bio, kvality a podobne. Firmy si z nich totiž privlastnia len niektoré prvky a vytvoria marketingové heslá spejúce opäť len k spotrebe. Dôkazom zjednodušovania nech je aj trend využívania kolaborácii s módnymi návrhmi. Ich tradičné poňatie exkluzívneho tovaru bývalo: dobrá remeselná výroba, najlepšie materiály a garancia kvality. Reťazce z nich prebrali len garanciu značky, slávneho mena, a zákazníci si tak nadšene kupujú „polovičný (nepravý) luxus.“

## Summary

In a conclusion, I will try to summarize the knowledge, which I came to in my work. H&M's position in the Czech Republic is strong and growing from the moment they entered the market. It went through financial crisis relatively successfully. This may be just because of its sophisticated business model. Customers can afford its clothes by the latest trends and at low prices even in difficult times. ZARA, H&M's main competitor in fast fashion, didn't manage to do so successfully. What is the reason behind Czech customers' preferring of H&M brand? May it be the fact, that they are not ready for such a strict fast fashion model as ZARA has yet? Both of them use traditional fast fashion communication techniques, like visual merchandising and the word-of-mouth. On the contrary, H&M also communicates intensively through advertising. It communicates universally, avoiding too provocative campaign. Mango and C&A, its competitors, communicate more extremely. According to sales, H&M wins over them. Czechs apparently prefer a gold mean - neither excesses, nor excessive boredom.

Another aspect of global fast fashion brands entering Czech market is the change in shopping behaviour of consumers. Young generation doesn't see any value of the products. Why should they? Shopping became usual way of sparing our free time, instead of occasional ritual. The production cycle of fast fashion has shortened so much, that we have possibility to find new pieces of clothes on a daily basis. The search for newest fashion became the source of our consumption. We buy things, which are today in fashion, but tomorrow, they are going to be out. We have closets full of clothes which we can't wear, either because they are out of fashion, or damaged. Even the actual tendencies as slow fashion, quality, eco, bio, etc. are powerless. Retail companies apply only some, for them useful parts of these tendencies, and transform them into marketing slogans.

## Zoznam obrázkov a tabuliek

|                      |
|----------------------|
| Graf č.1, str. 32    |
| Tabuľka č.1, str. 31 |
| Tabuľka č.2, str. 62 |
| Obrázok č.1, str.39  |
| Obrázok č.2, str.41  |
| Obrázok č.3, str.41  |
| Obrázok č.4, str.42  |
| Obrázok č.5, str.42  |
| Obrázok č.6, str.42  |
| Obrázok č.7, str.43  |
| Obrázok č.8, str.44  |
| Obrázok č.9, str.44  |
| Obrázok č.10, str.45 |
| Obrázok č.11, str.45 |
| Obrázok č.12, str.45 |
| Obrázok č.13, str.46 |
| Obrázok č.14, str.47 |
| Obrázok č.15, str.48 |
| Obrázok č.16, str.48 |
| Obrázok č.17, str.49 |
| Obrázok č.18, str.49 |
| Obrázok č.19, str.49 |
| Obrázok č.20, str.49 |
| Obrázok č.21, str.49 |
| Obrázok č.22, str.50 |
| Obrázok č.23, str.50 |
| Obrázok č.24, str.50 |
| Obrázok č.25, str.52 |
| Obrázok č.26, str.52 |
| Obrázok č.27, str.52 |
| Obrázok č.28, str.54 |

Obrázok č.29, str.55  
Obrázok č.30, str.57  
Obrázok č.31, str.57  
Obrázok č.32, str.59  
Obrázok č.33, str.59  
Obrázok č.34, str.59  
Obrázok č.35, str.65  
Obrázok č.36, str.65  
Obrázok č.37, str.66  
Obrázok č.38, str.66  
Obrázok č.39, str.69  
Obrázok č.40, str.69  
Obrázok č.41, str.69

## Zoznam použitých zdrojov

### Literatúra

AAKER, David. *Brand building: Budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. S. 312. ISBN 80-7226-885-6.

BERNDT, Ralph; Fantapié Altobelli, Claudia; Sander, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

BOČEK, Martin; JESENSKÝ, Daniel; KROFIÁNOVÁ, Daniela et al. *POP – In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.

DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2009. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer press, 2006. S. 443. ISBN 80-251-1041-9.

HAIG, Matt. *Království značky: Největší omyly a úspěchy všech dob*. Praha: Ekopress, 2006. 322 s. ISBN 80-86929-09-4.

IRVING, Rein; KOTLER, Philip; HAMLIN, Michael; STOLLER, Martin. *High visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*. New York: McGraw Hill, 2006. 366 s. ISBN 0-07-148313-6; ISBN 0-07-145680-5.

JONES, Terry; RUSHTON, Susie. *Fashion Now 2*. Cologne: Taschen, 2005. 640 s. ISBN 3-8228-4241-9.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KLEINOVÁ, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo/Dokořán, 2005. 511 s. ISBN 80-7203-671-8 (Argo), ISBN 80-7363-010-9 (Dokořán).

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2

LIPOVETSKY, Gilles. *Éra prázdnoty: móda a její úděl v moderních společnostech*. Praha: Prostor, 2002. 450 s. ISBN 80-7260-063-x.

LIPOVETSKY, Gilles. *Věčný přepych*. Praha: Prostor, 2005. 136 s. ISBN 80-7260-144-x.

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace: Co vám prozradí lidské chování a jednání a jak toho využít*. Brno: Computer Press, 2007. 482 s. ISBN 80-251-0183-5.

TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.

THOMPSON, John B. *Média a modernita*. Praha: Karolinum, 2004. 219 s. ISBN 80-2460-652-6.

WILCOX, Denis L.; AULT, Phillip H.; AGEE, Warren K. *Public Relations: Strategies and tactics*. New York: HarperCollins College Publishers, 1995. 696 s. ISBN 0-673-99309-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. S. 240. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Periodická tlač**

CASABONA, Liza. Retailer Forever 21 Facing A Slew of Design Lawsuits. *WWD: Women's Wear Daily*. 23.7.2007, vol.194, issue 15, s.12. ISSN 0149-5380.

CROFTON, Stephanie O.; DOPICO, Luis G. Zara – Inditex and the growth of the fashion. *Essays in Economic & Business History*. 2007, Vol. 25, s. 41-53. ISSN 0896-226X.

FLETCHER, Kate. Slow fashion. *Ecologist*. 6.2007, vol. 37, issue 5, s. 61. ISSN 0261-3131.

FRAZIER, Mya. The latest European import: fast fashion. *Advertising Age*. 9.1.2006, vol. 77, issue 2, s. 6. ISSN 0001-8899.

GUMBEL, Peter; LEVENSON, Eugenia. Mass vs. Class. *Fortune*. 17.9.2007, vol.156, issue 6, s. 82-88. ISSN 0015-8259.

HAMILTON, Anita. Fast Fashion, the Remix. *Time*. 11.6.2007, vol. 169, issue 24, s. 85-87. ISSN 0040-781X.

HANÁKOVÁ, Eva. H&M nabídne oděvy Stelly McCartney. *Hospodářské noviny*. 4.11.2005.

HRUŠKA, Blahoslav. Móda je jako droga. *Ekonom*. 25.3.2010.

LARESOVÁ, Martina; BUBLÍKOVÁ, Barbara. Boj o sukně se letos v H&M nekonal. *Hospodářské noviny*, 11.11.2005.

LARESOVÁ, Martina; JUNEK, Adam. Švédský řetězec H&M vítězí zdáním luxusu. *Hospodářské noviny*, 20.9.2005.

SOCHA, Miles. Hennes & Mauritz & Karl: Lagerfeld Goes Mass With Fast-Fashion Force. *WWD: Women's Wear Daily*. 22.6.2004, vol.187, issue.129, s.1-3. ISSN 0149-5380.

SULL, Donald; TURCONI, Stefano. Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*. 2008, vol. 19 issue 2, s. 4-1. ISSN 3181-5537.

TOKATLI, Nebahat; WRIGLEY, Neil; KIZILGÜN, Ömür. Shifting global supply networks and fast fashion: made in Turkey for Marks & Spencer. *Global Networks*. 7.2008, vol. 8 issue 3, s. 261-280. ISSN 3245-8645

Fast fashion. *Ecologist*. 3.2007, vol. 37, issue 2, s. 60-61. ISSN: 0261-3131.

"Fast Fashion" Flying Off the Racks. *IESE Insight*. 12.2009, s.8. ISSN 2013-3901.

Fast fashion told to go slow. *Materials Recycling Week*. 29.8.2008, vol. 192, issue 9, s. 4-4. ISSN 1354-8522.

Hennes & Mauritz the `MTV' of fashion. *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age - Special Issue 1993*. 1993, vol. 69, issue 12, s. 13. ISSN 0193-1199.

Lidé omezili nákup oblečení. *Lidové noviny*. 6.5.2010.

## **Elektronické články**

DWYER, Jim. A Clothing Clearance Where More Than Just the Prices Have Been Slashed. *The New York Times* [online]. 5.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.nytimes.com/2010/01/06/nyregion/06about.html?ref=nyregion>>.

DWYER, Jim. H & M Says It Will Stop Destroying Unworn Clothing. *The New York Times* [online]. 6.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://cityroom.blogs.nytimes.com/2010/01/06/hm-says-it-will-stop-destroying-unworn-clothing/>>.

FERDOWS, Kasra; LEWIS, Michael A.; MACHUCA, Jose A.D. Zara's Secret for Fast Fashion. *hbswk.hbs.edu* [online]. 21.5.2005. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://hbswk.hbs.edu/archive/4652.html>>.

GARLAND, Jack. Fast fashion from UK to Uganda. *News.bbc.co.uk*. [online]. 20.9.2009. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <[http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/7899227.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/7899227.stm)>.

GRINSPAN, Izzy. H&M's Organic Line: Not So Organic, Actually. *Racked New York* [online]. 25.1.2010. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <[http://ny.racked.com/archives/2010/01/25/hms\\_organic\\_line\\_not\\_so\\_organic\\_actually.php](http://ny.racked.com/archives/2010/01/25/hms_organic_line_not_so_organic_actually.php)>.

CHUA, Jasmin Malik. H&M, Other Brand Guilty of "Organic Cotton fraud"?. *Ecouterre.com* [online]. 25.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW:

<<http://www.ecouterre.com/10478/hm-other-brands-guilty-of-organic-cotton-fraud/>>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. In *Specifické metody marketingové situační analýzy*. *Businessinfo.cz* [online]. 13.11.2009. [cit. 2010-05-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>.

KRENTCIL, Faran. The Insider: Nathalie Rykiel. The goddess of sweater dresses hits Manhattan with H&M. *Nylonmag.com* [online]. 4.2.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.nylonmag.com/?section=article&parid=4160> >.

KROLL, Luisa; MILLER, Matthew. The World's Billionaires. *Forbes.com* [online]. 10.3.2010. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <[http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010\\_Stefan-Persson\\_XM99.html](http://www.forbes.com/lists/2010/10/billionaires-2010_Stefan-Persson_XM99.html)>.

MARIANOVÁ, Lenka. H&M prodává kolekci od Madonny. *Mam.ihned.cz* [online]. 22.3.2007. [cit. 2010-05-08]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-20728530-on-hennes+mauritz-100000\\_d-6b](http://mam.ihned.cz/109-20728530-on-hennes+mauritz-100000_d-6b)>.

MIŠKOVSKÁ, Veronika. H&M má oblečení od návrhařské hvězdy. *Mam.ihned.cz* [online]. 24.4.2009. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-36843070-on-hennes+mauritz-100000\\_d-e8](http://mam.ihned.cz/109-36843070-on-hennes+mauritz-100000_d-e8)>.

PASTIER, Michal. H&M prepojilo svoju stránku a Facebook. *Pastier.medialne.sk* [online]. 24.3.2009. [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <<http://medialne.blog.etrend.sk/pastier/2009/03/24/h-and-m-prepojilo-svoju-stranku-a-facebook/>>.

SRANKOVÁ, Dáša. Procter & Gamble sa v marketingu začal ešte viac spoliehať na dizajn. *Medialne.sk* [online]. 16.4.2006. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://medialne.etrend.sk/reklama-spravy/procter-gamble-sa-v-marketingu-zacal-este-viac-spoliehat-na-dizajn.html>>.

TUHÁČEK, Michal. Švédská móda Hennes & Mauritz vstoupí i na český trh. *Mam.ihned.cz* [online]. 18.11.2002. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-11854830-svedska-moda-hennes-mauritz-vstoupi-i-na-cesky-trh>>.

VACKOVÁ, Lucie. Novým trendem je fast fashion. *Mam.ihned.cz* [online]. 18.4.2006. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-18244480-on-fast+fashion-100000\\_d-76](http://mam.ihned.cz/109-18244480-on-fast+fashion-100000_d-76)>.

VORLOVÁ, Markéta. H&M a C&A obětí podvodu s biobavlnou. *Euro.cz* [online]. 22.1.2010. [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://euro.cz/id/hk3hqtj6q/detail.jsp?id=21146&isfulltext=1>>.



European groups: Boycott H&M over Israel stores. *Ynetnews.com* [online]. 11.3.2010. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.ynet.co.il/english/articles/0,7340,L-3861303,00.html>>.

Hvězdy a puntíčky: Jak je na tom H&M?. *Sweatshopinfo.com* [online]. 8.5.2007. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://sweatshopinfo.wordpress.com/category/reserse/hm/>>.

H&M bude mít premiéru v Japonsku. *Mam.ihned.cz* [online]. 12.9.2008. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/109-27528070-on-hennes+mauritz-100000\\_d-b2](http://mam.ihned.cz/109-27528070-on-hennes+mauritz-100000_d-b2)>.

H&M oblieka Simsov. *Strategie.sk* [online]. 27.7.2007. [cit. 2010-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/hm-oblieka-simsov.html>>.

H&M začíná v metropoli. *Strategie.cz* [online]. 31.3.2003 [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=35831>>.

IPM pro H&M. *Strategie.cz* [online]. 31.3.2003. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=35819>>.

Jimmy Choo vnesie pôvab do jesennej kolekcie H&M. *Strategie.sk* [online]. 19.6.2009. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.sk/sk/sedy/spravy/marketing/jimmy-choo-vnesie-povab-do-jesennej-kolekcie-hm.html>>.

Lagerfeld's high street split. *Vogue.co.uk* [online]. 18.5.2004. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.vogue.co.uk/news/daily/2004-11/041118-lagerfelds-high-street-split.aspx>>.

Magazínový výběr: Kolekce Sonii Rykiel pro H&M představena v Paříži ve velkém stylu. *Ctk.cz* [online]. 2.12.2009. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.ctk.cz/sluzby/slovni\\_zpravodajstvi/magazinovy\\_vyber/index\\_view.php?id=410348](http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/magazinovy_vyber/index_view.php?id=410348)>.

Pražské Příkopy patří mezi 20 nejdražších ulic světa. Ale pohoršily si. *Ihned.cz* [online]. 24.11.2008. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://domaci.ihned.cz/c1-30704050-prazske-prikopy-patri-mezi-20-nejdrazsich-ulic-sveta-ale-pohorsily-si>>.

Sonda do světa luxusu v České republice v době krize. *Ipsos.cz* [online]. 26.2.2010. [cit. 2010-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipsos.cz/cz/196-sonda-do-sveta-luxusu-v-ceske-republice-v-dobe-krize/>>.

## Internetové zdroje

JCDecaux [online]. [cit. 2010-05-04]. Dostupný z WWW:

<<http://www.jcdecaux.cz/cz/reference.html>>.

Mediaprojekt 2009. *Median.cz* [online]. [cit. 2010-05-04]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_zprava.pdf)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/fromideatostore/stores\\_\\_fromideatostorestores.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/fromideatostore/stores__fromideatostorestores.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/organization\\_\\_organisation.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/organization__organisation.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/ourmarkets\\_\\_bestlocation.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/ourmarkets__bestlocation.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/ourfashionconcepts\\_\\_concepts.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/ourfashionconcepts__concepts.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/us/investorrelations/pressreleases/\\_\\_prfinance.nhtml?pressreleaseid=231777](http://www.hm.com/us/investorrelations/pressreleases/__prfinance.nhtml?pressreleaseid=231777)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.hm.com/cz/annualreportarchive.ahtml>>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/fromideatostore\\_\\_fromideatostore.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm/fromideatostore__fromideatostore.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm\\_\\_facts.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/factsaboutm__facts.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/investorrelations/hmandourotherbrands\\_\\_multibrand.nhtml](http://www.hm.com/cz/investorrelations/hmandourotherbrands__multibrand.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/cz/aboutm/theworldofhm\\_\\_worldofhm.nhtml](http://www.hm.com/cz/aboutm/theworldofhm__worldofhm.nhtml)>.

H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM\\_DOWNLOAD\\_FACTSANDHISTORY\\_FACTSABOUTM\\_PDF\\_ENGLISH\\_GB\\_1244542984357.pdf](http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM_DOWNLOAD_FACTSANDHISTORY_FACTSABOUTM_PDF_ENGLISH_GB_1244542984357.pdf)>.

INDITEX group [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.inditex.es/en/press/press\\_releases/extend/00000120](http://www.inditex.es/en/press/press_releases/extend/00000120)>.

INDITEX group [online]. [cit. 2010-05-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.inditex.com/en/who\\_we\\_are/concepts/zara](http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara)>.

INDITEX group [online]. [cit. 2010-05-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.inditex.es/es/descargas/ITX\\_Dossier\\_p\\_en.pdf](http://www.inditex.es/es/descargas/ITX_Dossier_p_en.pdf)>.

C&A [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.c-a-a.cz/aboutUs/company/history/>>.

C&A [online]. [cit. 2010-05-17]. Dostupný z WWW: < <http://www.c-and-a.com/service/press/release/>>.

Encyclopædia Britannica [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1537625/Stefan-Persson>>.

Wikipedia, slobodna encyklopedia [online]. [Cit. 2010-04-24] Dostupný z WWW: <[http://sk.wikipedia.org/wiki/Erling\\_Persson](http://sk.wikipedia.org/wiki/Erling_Persson)>.

## **Výskumné správy**

H & M Hennes & Mauritz AB SWOT Analysis. DATAMONITOR. 17.4.2009. 8 s.

## Zoznam príloh

- Príloha č.1:** „Ukradnuté nápady“ (obrázok 1.1 – 1.5)
- Príloha č.2:** Stručný prehľad histórie značky H&M (text – historický prehľad)
- Príloha č.3:** Mapa aktuálnych trhov H&M (obrázok 3.1)
- Príloha č.4:** Logo H&M a pridružených značiek (obrázok 4.1 – 4.5)
- Príloha č.5:** Stratégia vodopádu (obrázok 5.1)
- Príloha č.6:** Prehľad línií H&M predávaných v ČR (text)
- Príloha č.7:** Čítanosť lifestyle ženských magazínov, v ktorých H&M inzeruje (obrázok 7.1)
- Príloha č.8:** Kampane H&M (obrázok 8.1 – 8.21)
- Príloha č.9:** Kampane H&M v kolaboráciách (obrázok 9.1 – 9.13)
- Príloha č.10:** rebríček najväčších textilných obchodov v roku 2007 podľa magazínu TextilŽurnál (obrázok 10.1)
- Príloha č.11:** Rebríček TOP 25 najvýkonnejších retailových značiek v Európe, ročník 2008 (obrázok 11.1)

## Príloha č.1: Ukradnuté nápady

**Obrázok 1.1:** Porovnanie originál modelu Diane von Furstenberg a kópiemodelu firmou Forever 21, Zdroj:

<http://fashionstake.onsugar.com/fashion-copyright-law-support-stifle-industry-7859893>



**Obrázok 1.2 a 1.3:** Porovnanie originál modelu Lanvin a inšpirovaných modelov u reťazcov Zdroj: <http://fashionstake.onsugar.com/fashion-copyright-law-support-stifle-industry-7859893>



**Obrázok 1.4 a 1.5:** Porovnanie originál sandálok Balmain a inšpirovaného modelu ZARA

Zdroj: [http://secondcitystyle.typepad.com/second\\_city\\_style/2009/12/zara-does-balmain.html](http://secondcitystyle.typepad.com/second_city_style/2009/12/zara-does-balmain.html)



## Príloha č.2: Stručný prehľad histórie značky H&M

- 1947** - Vo Västerås je otvorený prvý obchod a predáva dámsku módu. Nesie meno Hennes.
- 1952** - Hennes otvára pobočku v Štokholme
- 1964** - Prvý obchod mimo územia Švédska je otvorený v Nórsku.
- 1968** - Zakladateľ Erling Persson odkupuje obchod s loveckými a rybárskymi potrebami – Mauritz Widforss. Jeho ponuka zahŕňa aj pánske oblečenie. Začína tak predaj pánskej a detskej módy a obchod je premenovaný na Hennes & Mauritz.
- 1974** - H&M je zaradené na Štokholmskú burzu cenných papierov
- 1976** - Otvorenie prvého obchodu mimo Škandinávie, v Londýne, UK.
- 1977** - Launch predajní Impuls, začiatok predaja kozmetiky.
- 80's** - Expanzia: Nemecko a Holandsko, H&M získava zásielkovú spoločnosť Rowells. Oddelenie dizajnu H&M sa rozvíja.
- 90's** - Pokračovanie expanzie v Európe. Printové inzeráty (v novinách) sú doplnené o vonkajšiu reklamu so známymi modelkami.
- 1999** - Na niekoľkých vybraných trhoch je rozbehnutý predaj cez internet.
- 2000** - Otvorený prvý obchod v USA, konkrétne v New Yorku, na Fifth Avenue. V rovnakom roku sú otvorené prvé obchody v Španielsku, v nasledujúcich rokoch aj na ďalších európskych trhoch.
- 2003 - Otvorenie obchodu v Poľsku a Českej republike**
- 2004** - Predstavená prvá kolekcia v kolaborácii, s Karlom Lagerfeldom. Pokračujú Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli či Comme des Garçons.
- 2006** - Významná expanzia internetového a katalógového predaja.
- 2007** - Otvorenie prvých obchodov v Ázii: Hong Kong a Šanghaj. Predstavenie nového konceptu predajní - COS, Collection of Style.
- 2008** - H&M otvára obchod v Tokiu, Japonsko. Akvizícia módnej škandinávskej firmy FaBric.
- 2009** - Otvorenie prvého obchodu v Rusku a Libanone. Launch značky H&M Home.
- 2010** - (realizované/plánované) - Otvorenie obchodov v Izraeli a Južnej Kórei.<sup>115</sup>

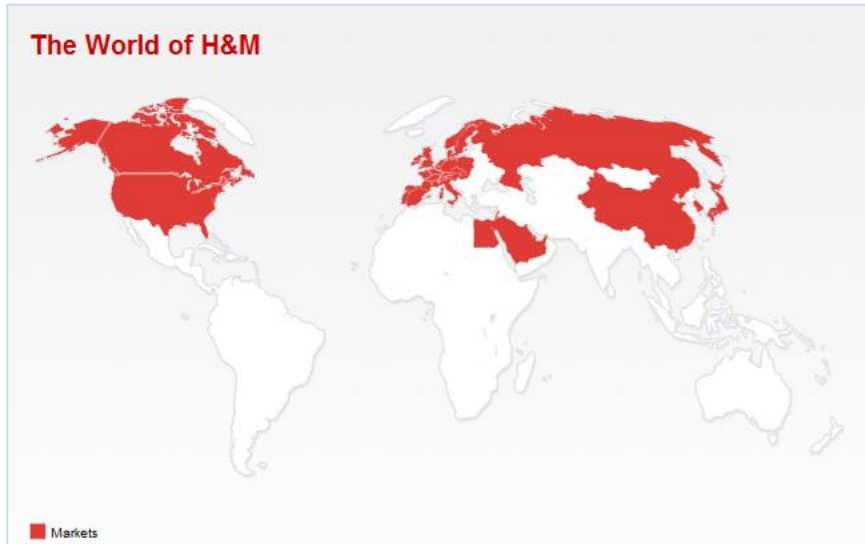
---

<sup>115</sup>H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-04-24]. H&M in Words And Pictures 2008. Dostupný z WWW:  
<[http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM\\_DOWNLOAD\\_FACTSANDHISTORY\\_FACT\\_SABOUTHM\\_PDF\\_ENGLISH\\_GB\\_1244542984357.pdf](http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/RM_DOWNLOAD_FACTSANDHISTORY_FACT_SABOUTHM_PDF_ENGLISH_GB_1244542984357.pdf)>.

### Príloha č.3

Obrázok 3.1: Aktuálne trhy H&M – Printscreen, 24.4.2010

Zdroj: [http://www.hm.com/cz/abouthm/theworldofhm\\_\\_worldofhm.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/theworldofhm__worldofhm.nhtml)



### Príloha č.4

Obrázok 4.1: Logo značky H&M



Obrázok 4.2: Logo značky COS



Obrázok 4.3: Logo značky MONKI



Obrázok 4.4: Logo značky Weekday



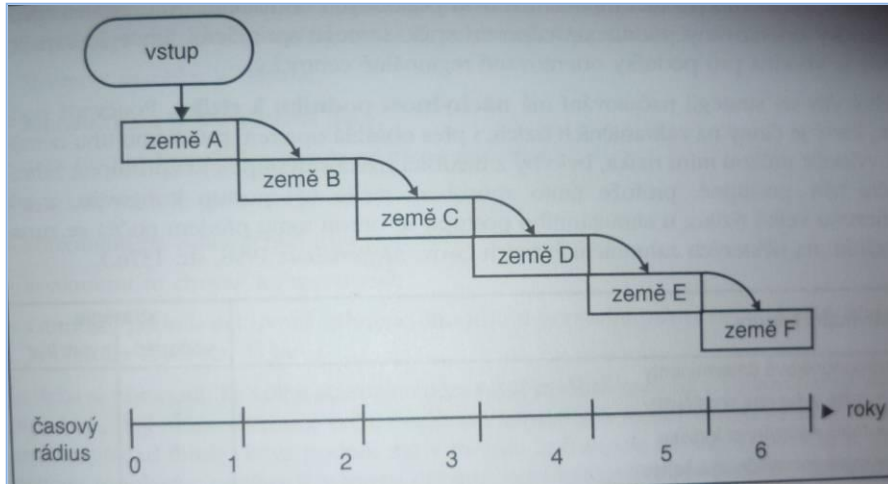
Obrázok 4.5: Logo značky Cheap Monday



## Príloha č.5

Obrázok 5.1: Stratégia vodopádu,

Zdroj: Berndt, 2007: 141



## Príloha č.6: Prehľad línií H&M predávaných v ČR

### Dámska línia

→ Pre ženy každého veku, pokrýva klasické kúsky, trendy módu, tehotenské oblečenie a športovú módu. Zároveň obsahuje doplnky, topánky a spodnú bielizeň.

### Pánska línia

→ Pre pánov je rozsah ponuky obdobný - klasické kúsky, trendy móda, voľnočasové oblečenie. Samozrejmosťou sú doplnky, spodná bielizeň a topánky.

### Detská línia

→ Módné, praktické, bezpečné a pohodlné oblečenie pre deti troch vekových skupín – bábätká (0 - 18 mesiacov), deti (1,5 - 8 rokov) a mládež (9 – 14 rokov)

### Divided

→ Mladistvá, takzvaná streetová móda – alternatívnejšieho, extravagantnejšieho a viac trendy charakteru. Určená pre dámy i pánov, vrátane doplnkov, spodnej bielizne a obuvi.

### &denim

→ Móda z džínsoviny, klasické i módne kúsky. V roku 2007 uvedené aj oblečenie vyrobené z organickej bavlny.

### Kozmetika

→ Make-up, starostlivosť o pleť a pokožku. Netestovaná na zvieratách, obaly majú veľmi hravé prevedenie, niekedy dokonca infantilné (s obrázkami animovanej postavičky Hello Kitty)<sup>116</sup>

<sup>116</sup> H&M Hennes & Mauritz AB [online]. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.hm.com/cz/abouthm/factsabouthm/ourfashionconcepts\\_\\_concepts.nhtml](http://www.hm.com/cz/abouthm/factsabouthm/ourfashionconcepts__concepts.nhtml)>.



## Príloha č.7:

**Obrázok 7.1:** printscreen tabuľky čítanosti lifestyle ženských magazínov, v ktorých inzeruje H&M. Zdroj: mediaprojekt 2009, [http://www.median.cz/docs/MP\\_2009\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2009_zprava.pdf)

|                  | Čtenost | PN         |
|------------------|---------|------------|
| Glanc            | 262 000 | 62 753     |
| Elle             | 194 000 | 46 286     |
| Cosmopolitan     | 189 000 | NEOVĚŘOVÁN |
| Marianne         | 186 000 | 62 007     |
| Joy              | 177 000 | 56 477     |
| Moje psychologie | 109 000 | NEOVĚŘOVÁN |
| Juicy            | 97 000  | NEOVĚŘOVÁN |
| Marie Claire     | 80 000  | 27 492     |
| Style            | 62 000  | NEOVĚŘOVÁN |
| Harper's Bazaar  | 57 000  | NEOVĚŘOVÁN |
| Fashion Club     | 40 000  | 12 931     |

## Príloha č.8

**Obrázok 8.1:** Citylight H&M, september 2009, Zatávka MHD, Náměstí Míru



**Obrázok 8.2:** Citylight H&M, marec 2010, Metro Hradčanská



**Obrázok 8.3:** Citylight H&M, marec 2010, Zátávka MHD, Petřiny



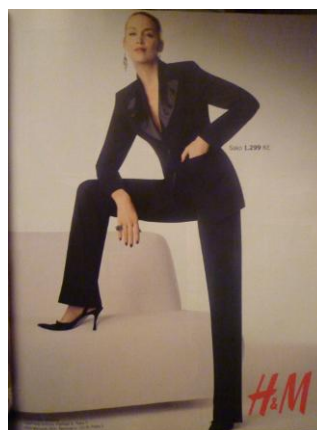
**Obrázok 8.4:** Citylight H&M, marec 2010, Náměstí republiky



**Obrázok 8.5:** Citylight H&M, marec 2010, Na Příkopěch



**Obrázok 8.6:** reklamný vizuál, Elle, 11/2003



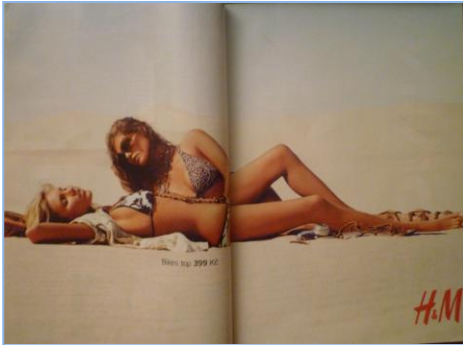
**Obrázok 8.7:** reklamný vizuál, Elle, 10/2005



**Obrázok 8.8:** reklamný vizuál, Elle, 12/2005



**Obrázok 8.9:** reklamný vizuál, Elle, 06/2006



**Obrázok 8.10:** reklamný vizuál, Elle, 10/2006



**Obrázok 8.11:** reklamný vizuál, Elle, 03/2007



**Obrázok 8.12:** reklamný vizuál, Elle, 01/2008



**Obrázok 8.13:** reklamný vizuál, Elle, 10/2008



**Obrázok 8.14:** reklamný vizuál, Elle, 10/2008



**Obrázok 8.15:** reklamný vizuál, Elle, 12/2008



**Obrázok 8.16:** reklamný vizuál, Elle, 04/2009



**Obrázok 8.17:** reklamný vizuál, Harper's Bazaar, 04/2008



**Obrázok 8.18:** reklamný vizuál, Harper's Bazaar, 10/2008



**Obrázok 8.19:** reklamný vizuál, Marie Claire, 12/2008



**Obrázok 8.20:** reklamný vizuál, Marie Claire, 04/2009



**Obrázok 8.21:** reklamný vizuál, Marie Claire, 04/2010





## Príloha č.9

**Obrázok 9.1:** Veľkoplošná reklama H&M, máj 2007, Václavské námestie  
Zdroj: <http://www.absolutekylie.cz/extras/hm-loves-kylie.php>



**Obrázok 9.2:** reklamný vizuál Kylie,  
Elle, 06/2007



**Obrázok 9.3:** Citylight H&M Sonia Rykiel,  
december 2009, Metro Dejvická



**Obrázok 9.4:** Citylight Sonia Rykiel,  
december 2009, Zastávka MHD



**Obrázok 9.5:** reklamný vizuál Stella  
McCartney, Elle, 11/2005



**Obrázok 9.6:** reklamný vizuál Victor & Rolf, Elle, 11/2006



**Obrázok 9.7:** reklamný vizuál Cavalli, Elle, 11/2007



**Obrázok 9.8:** reklamný vizuál CDG, Elle, 11/2008



**Obrázok 9.9:** reklamný vizuál CDG, Harper's Bazaar, 12/2008



**Obrázok 9.10:** reklamný vizuál CDG, Marie Claire, 11/2008



**Obrázok 9.11:** reklamný vizuál Sonia Rykiel, Elle, 03/2010



**Obrázok 9.12:** Printscreen - TV spot H&M a Karl Lagerfeld, *dostupný z:* <http://www.youtube.com/watch?v=VHECaB9mNtU>



**Obrázok 9.13:** Printscreen - TV spot H&M a Mathew Williamson, *dostupný z:* <http://www.youtube.com/watch?v=WRio4P6BtXk&feature=related>



## Príloha č.10:

**Obrázok 10.1:** upravovaný - printscreen rebríčku najväčších textilných obchodov v roku 2007 podľa magazínu Textilžurnál.

Zdroj: [http://www.textilzurnal.cz/www/textilzurnal\\_cz/flash/File/top/TOP\\_obchod\\_textil\\_CR\\_2007.pdf](http://www.textilzurnal.cz/www/textilzurnal_cz/flash/File/top/TOP_obchod_textil_CR_2007.pdf)

| NEJVĚTŠÍ TEXTILNÍ OBCHODY V ROCE 2007 – ČR |                                    |               |                   |        |                   |
|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------|-------------------|--------|-------------------|
| Pořadí                                     | Název firmy                        | Počet obchodů | Tržby (v mil. Kč) | Změna  | Počet zaměstnanců |
| 1. (1.)                                    | TESCO STORES a.s.                  | 06 H52        | 4 700 #           | -9,6%  | -                 |
| 2. (2.)                                    | NEW YORKER s.r.o.                  | K28           | 1 670             | 4,0%   | 290               |
| 3. (3.)                                    | HENNES & MAURITZ                   | K14           | 1 600             | 6,7%   | -                 |
| 4. (4.)                                    | QUELLE, s.r.o.                     | Z             | 1 300             | 12,1%  | -                 |
| 5. (7.)                                    | C & A moda Praha                   | K26           | 1 150 #           | 9,5%   | -                 |
| 6. (9.)                                    | GLOBUS ČR, k.s.                    | H12           | 1 022             | 12,6%  | 301               |
| 7. (5.)                                    | AHOLD Czech Republic, a.s.         | H56 S244      | 995 #             | -9,5%  | -                 |
| 8. (6.)                                    | KAUFLAND ČR, v.o.s. ČR             | H75           | 990 #             | -10,0% | -                 |
| 9. (8.)                                    | KENVELO CZ                         | M63           | 966               | -5,8%  | 418               |
| 10. (12.)                                  | TAKKO s.r.o.                       | K58           | 900 #             | 5,9%   | -                 |
| 11. (11.)                                  | SOS Group a. s.                    | K209          | 800 #             | -9,1%  | -                 |
| 12. (10.)                                  | ODĚVNÍ PODNIK Prostějov, a.s.      | K89           | 780 #             | -13,7% | -                 |
| 13. (13.)                                  | TERRANOVA                          | K21           | 700 #             | 1,4%   | -                 |
| 14. (14.)                                  | COMS a.s., Marks&Spencer           | K10           | 650 #             | 18,6%  | -                 |
| 15. (-)                                    | ALPINE PRO, a.s.                   | K12           | 610               | -      | 310               |
| 16. (15.)                                  | CEMOD CZ a.s.                      | Z             | 580               | 18,9%  | -                 |
| 17. (16.)                                  | NECKERMANN, s.r.o.                 | Z             | 490               | 19,5%  | -                 |
| 18. (17.)                                  | VESNA a.s.                         | K35           | 460               | 16,5%  | 186               |
| 19. (22.)                                  | HERVIS SPORT s.r.o.                | K15           | 360 #             | 17,3%  | -                 |
| 20. (20.)                                  | BLÁŽEK                             | K18           | 350 #             | 2,9%   | 125 #             |
| 21. (-)                                    | KARA Trutnov, a.s.                 | K34           | 317               | -      | 280               |
| 22. (23.)                                  | IKEA ČR, s.r.o.                    | 04            | 301 #             | ±0,0%  | -                 |
| 23. (19.)                                  | SPAR Česká obchodní spol. s r.o.   | S27           | 300 #             | -14,3% | -                 |
| 24. (24.)                                  | PIETRO FILIPPI                     | K22           | 287               | 27,0%  | 100               |
| 25. (18.)                                  | OTTO – zasilatelství s.r.o.        | Z             | 270 #             | -22,9% | -                 |
| 26. (25.)                                  | CLASSIC SHOPS s.r.o.               | K5            | 255               | 17,0%  | 80                |
| 27. (-)                                    | INDITEX (Zara, Pull&Bear, Bershka) | K9            | 200 #             | -      | -                 |
| 28. (26.)                                  | s. Oliver CZ, s.r.o.               | K7            | 157               | 12,1%  | 60                |
| 29. (-)                                    | ESPRIT                             | K6            | 157               | -      | 45                |
| 30. (28.)                                  | GALAXY – 21 s.r.o.                 | K11           | 124               | 20,4%  | 47                |
| 31. (27.)                                  | STELMANN Praha s.r.o.              | K16           | 110               | 6,8%   | 56                |
| 32. (29.)                                  | PROMOD                             | K9            | 100 #             | 11,1%  | -                 |
| 33. (30.)                                  | OD CENTRUM a.s.                    | K2            | 81                | 1,3%   | 45                |
| 34. (32.)                                  | HK SPORTSWEAR s.r.o.               | K7            | 51                | 10,9%  | 37                |
| 35. (33.)                                  | VP store a.s.                      | K7            | 25 #              | -45,7% | -                 |

Poznámka: Předchozí pořadí a procentuální změna je vztažena k roku 2006  
 Počet obchodů: 0 – obchodní dům, K – klasický obchod, H – hypermarket, S – supermarket, Z – zasilkový  
 Zdroj dat: firemní; # – odhad TŽ



## Príloha č.11

**Obrázok 11.1:** upravovaný - rebríček TOP 25 najvýkonnejších retailových značiek v Európe, ročník 2008 – H&M na prvom mieste, porazilo všetkých konkurentov

Zdroj: Interbrand In [http://www.strategie.sk/files/casopis/2008/Maj/508\\_15.pdf](http://www.strategie.sk/files/casopis/2008/Maj/508_15.pdf)

| Značka                 | Krajina pôvodu | Odvetvie                      | Hodnota značky (v mil. Eur) |
|------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. H&M                 | Švédsko        | móda                          | 10,366                      |
| 2. Carrefour           | Francúzsko     | maloobchodný reťazec          | 6,620                       |
| 3. IKEA                | Švédsko        | domáce potreby a nábytok      | 6,516                       |
| 4. TESCO               | Veľká Británia | maloobchodný reťazec          | 5,617                       |
| 5. M&S                 | Veľká Británia | maloobchodný reťazec          | 5,100                       |
| 6. ZARA                | Španielsko     | móda                          | 4,112                       |
| 7. Aldi                | Nemecko        | maloobchodný reťazec          | 2,675                       |
| 8. Boots               | Veľká Británia | zdravie a krása               | 2,003                       |
| 9. El Corte Inglés     | Španielsko     | maloobchodný reťazec          | 1,930                       |
| 10. Auchan             | Francúzsko     | maloobchodný reťazec          | 1,860                       |
| 11. ASDA               | Veľká Británia | maloobchodný reťazec          | 1,224                       |
| 12. MediaMarkt         | Nemecko        | spotrebná elektronika         | 1,094                       |
| 13. LIDL               | Nemecko        | maloobchodný reťazec          | 910                         |
| 14. Edeka              | Nemecko        | maloobchodný reťazec          | 905                         |
| 15. C&A                | Holandsko      | móda                          | 882                         |
| 16. Sephora            | Francúzsko     | zdravie a krása               | 767                         |
| 17. The Body Shop      | Veľká Británia | zdravie a krása               | 727                         |
| 18. Argos              | Veľká Británia | domáce potreby a nábytok      | 126                         |
| 19. Mango              | Španielsko     | móda                          | 702                         |
| 20. Sainsbury's        | Veľká Británia | maloobchodný reťazec          | 512                         |
| 21. Kaufland           | Nemecko        | maloobchodný reťazec          | 418                         |
| 22. Mercadona          | Španielsko     | maloobchodný reťazec          | 398                         |
| 23. FNAC               | Francúzsko     | spotrebná elektronika a knihy | 379                         |
| 24. REWE               | Nemecko        | maloobchodný reťazec          | 303                         |
| 25. Carphone Warehouse | Veľká Británia | telekomunikácie               | 282                         |

Zdroj: Interbrand, TOP European Retail Brands 2008