

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
ÚSTAV ROMANISTIKY**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Španělský módní průmysl a jeho místo ve světě

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Marek, Ph. D.

Autor práce: Klára Olivová
Studijní obor: AJu-ŠJu-SZu
Ročník: 3

2012

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 17. 4. 2012

.....

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Pavlovi Markovi, Ph. D., za téma mé bakalářské práce, za všestrannou podporu při řešení této práce, za jeho cenné rady, připomínky, trpělivost, s kterou mi pomohl dokončit tuto práci včas. Dále bych chtěla poděkovat přáteli a rodinně, za jejich podporu a trpělivost.

ANOTACE

Klára Olivová

Španělský módní průmysl a jeho místo ve světě

Předložená bakalářská práce se věnuje španělskému módnímu průmyslu od 19. století po současnost. Práce přináší především podrobnou analýzu současného španělského oděvního průmyslu, informace o nejvýznamnějších španělských značkách, jejich obchodních strategiích, postavení na evropském i světovém trhu. Stranou zájmu nezůstalo ani pronikání španělských oděvních firem na světový trh či důvody současného úspěchu španělské módy.

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Marek, Ph. D.

ANNOTATION

Klára Olivová

Spanish fashion industry and its place in the world

The topic of this thesis is Spanish fashion industry from the 19th century until now. This thesis brings the entire analyses of the contemporary fashion industry and information about the main representatives of Spanish fashion: their business strategies and their position on the European and world market. At the end I will also mention the penetration of the Spanish fashion companies on the Czech market and I will try to explain the reasons of success of the contemporary Spanish fashion.

Supervisor: Mgr. Pavel Marek, Ph. D.

OBSAH

1.	Úvod.....	7
2.	Vývoj španělské módy v 19. a 20. Století.....	10
1.1	Mariano Fortuny, přední osobnost španělské módy 19. století.....	10
1.2	Nesmrtelný návrhář Cristóbal Balenciaga.....	11
1.3	První španělské módní přehlídky a móda prêt-à-porter	13
2	Móda současného Španělska.....	16
2.1	Inditex.....	16
2.1.1	Amancio Ortega a vznik textilního impéria	16
2.1.2	ZARA	20
2.1.3	Od Massima Duttiho po ZARA Home.....	21
2.2	Obchodní strategie společnosti Inditex	23
2.2.1	Výběr prostor pro budoucí obchody.....	23
2.2.2	Výkladní skříně	25
2.2.3	Design navrhovaného oblečení	25
2.2.4	Moderní technologie společnosti	27
2.3	Mango.....	28
2.3.1	Vývoj společnosti	28
2.4	Strategie.....	29
2.4.1	Přizpůsobivé Mango kolekce	29
2.4.2	Strategie firmy ve formě hvězdné reklamní kampaně.....	30
2.4.3	Internetové stránky a mobilní aplikace	31
2.5	Zboží.....	32
2.6	Desigual no es igual	33
2.6.1	Průřez historií společnosti Desigual	33
2.7	Strategie v každém jednotlivém oděvu	34
2.7.1	Zboží.....	36
3	Konkurenční boj.....	37
4	Celosvětový fenomén.....	39
5	Závěr.....	43

1. Úvod

V mé bakalářské práci bych se chtěla především zaměřit na španělský módní průmysl současné doby, a poukázat na to, že se jedná o celosvětově oblíbené zboží. Španělská móda má dlouholetou tradici. Poprvé získává mezinárodní vliv a udává trendy v oblékání celému světu v 16. století. Tehdy byla velmi módní černá barva. Ženy si stahovaly svá těla korzety, které doplňovaly objemné sukně. U mužů se nejednalo tak jako u žen o zakrytí celého těla několika vrstvami oblečení. Jejich kalhoty se naopak upravily o užší pas, byly též kratší, a tudíž umožnily ukázat část nohy. Pod kratší kalhoty si však páni oblékali ještě zdobné punčochy z pleteného hedvábí, které byly ručně tkané.

Důležitým znakem pro aristokraty byly vysoké límce, kterými se již na první pohled odlišovali od zbytku společnosti. Zajímavostí je, že se postupem času neustále zvyšovaly a byly dělány z pevnějších materiálů. Pro vyšší společnost byly tyto límce též symbolem pýchy. V této době měli též aristokraté zakázané „líčení“, a tak používali límce za účelem lepšího vzhledu, jelikož snadno oživily obličej.¹

Přestože španělská móda 16. století měla nepopiratelný význam, v předložené bakalářské práci se zaměřím na módu konce 19. a hlavně 20. století, kdy nastal razantní převrat v chápání a užití módy. S tímto mezníkem je spojené jméno Mariano Fortuny. Kromě tohoto návrháře bych se také ráda zaměřila na módního návrháře vysoké španělské módy Cristóbal Balenciagu. Je nutné se pozastavit u tohoto celosvětově uznávaného návrháře a představit jeho umělecký vývoj a působení, jelikož Cristóbal Balenciaga je dodnes největším španělským módním návrhářem a až za ním se nachází například obuvník Manolo Blahnik nebo módní návrhář Paco Rabanne. Balenciaga zanechal určitý odkaz ve své zemi. Z jeho následovníků pak vyniká Amancio Ortega, který v současné době hraje klíčovou roli v celosvětovém módním průmyslu.

Právě Ortegovu impériu bude věnována prvořadá pozornost. Chtěla bych zjistit, jak se Amancio Ortega vlastně dostal do textilního průmyslu, jak se jeho tvorba vyvíjela, a jaký styl zastává v současné době ve svých několika řetězcích obchodů. Též by mě velmi zajímalo, proč se jeho zboží nachází po celém světě a je stále jedním z nejprodejnějších. Dalo by se říci, že Amancio Ortega se svou společností tvoří polovinu módní tvorby ve Španělsku. Další velkou část zaujímají značky, jako jsou

¹ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 20.

například Mango a Desigual, na kterých bych chtěla znázornit, proč jsou konkurenty Ortegovy firmy a čím jsou tak specifické, že patří též mezi pět nejlepších španělských značek.

Kromě historického vývoje španělského módního průmyslu je rovněž velmi důležitá analýza obchodní strategie těchto společností a jejich celosvětové zastoupení. Také tuto otázku bych si ráda položila v následující práci. Závěrem bych chtěla popsat proč je španělská móda tak výjimečná a také bych chtěla nabídnout jisté zamyšlení nad jejím budoucím vývojem.

Literatury k tématu současné španělské módy není dostatek. V současné době neexistuje třeba jen jediná kniha, která by se zaměřila na porovnání nejslavnějších španělských značek. Neexistuje ani ta, která by představila jejich vývoj nebo obchodní strategie. Většina českých i zahraničních prací se těmto témat jen letmo dotýká. Spíše odkazují na to, že dané téma existuje, avšak ho nijak do hloubky neanalyzují. V nedávné době vyšla velká monografie, která se zabývá Cristóbaelem Balenciagou ve spojení se Španělskem, ve kterém po nějakou dobu působil a tvořil.² Též vyšla kniha *Geografía de la moda Española*, která se ale zabývá pouze vysokou španělskou módou současnosti.³ Španělské zdroje jsou tedy většinou jakýmsi slovníkem představující španělské značky či návrháře, především vysoké módy.

K mému tématu jsem tedy zvolila nejnovějších publikace z anglických vydavatelství, které se zaměřují na analýzu jednotlivých španělských společností. Jednalo se o knihu pojednávající o kompletním příběhu společnosti Mango a další, která analyzuje Zaru „a její sestry“.⁴ Obě knihy mi vedle mé vlastní zkušenosti z modelingu byly hlavním zdrojem informací. O relativně nové firmě Desigual bohužel neexistuje ani monografie, či kniha, která by se hloubkově dotkla určitých témat souvisejících s touto španělskou značkou.

Za nejslavnější českou módní spisovatelku se považuje Ludmila Kybalová a také Jana Máchalová, která se zabývá historií módy a pokud se zaměří na specifickou část módy, nikde se v ní však nezmiňuje o současných španělských značkách.

Na rozdíl od dosud existující literatury se chci ve své práci zaměřit na otázku, čím je španělské zboží v dnešní době tak atraktivní a specifické, že ovládá celý svět.

² Hamish BOWLES, *Balenciaga and Spain*, San Francisco 2011.

³ Modesto LOMBA, *Geografía de la moda Española*, Madrid 2009.

⁴ Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011; Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009.

Též bych se chtěla zmínit i o konkurenci těchto značek a vysvětlit, čím světové či místní značky těmto obchodům konkurují.

V práci se budu držet chronologického výkladu (s využitím metody kompilace a komparace). Podrobně budu prezentovat především společnost Mango, Desigual a Inditex, konkrétně jeho řetězec obchodů Zara. Každou společnost bych chtěla podrobně analyzovat a předložit čtenáři poznatky z oblasti historie, strategie firmy a též zboží, které tato společnost nabízí. V závěru bych se zaměřila na konkurenční boj těchto společností a též na zhodnocení, proč je toto zboží celosvětový fenomén.

2. Vývoj španělské módy v 19. a 20. Století

1.1 Mariano Fortuny, přední osobnost španělské módy 19. století

Až do přelomu 18. a 19. století nemůžeme hovořit o konkrétních jménech módních návrhářů. Zlom nastal s narozením Mariana Fortunyho roku 1871, který položil základy španělské módy. Mariano Fortuny pocházel z Granady a byl synem uznávaného malíře. Jako mladý umělec se rozhodl odejít ze Španělska do Benátek, kde se mohl plně věnovat malbě. Nebyl však fascinován pouze malbou, ale také operní hudbou a jevištěm, a tak začal navrhovat divadelní kostýmy. Po čase svoji kreativitu rozšířil o návrhy divadelních dekorací (především lamp). Prvním velkým módním úspěchem se pro Fortunyho stal v roce 1906 šál z Knóssu, což byl jakýsi pruh hedvábné látky obdélníkového tvaru, potištěn antickými vzory. Jeho výhodou byla mnohoúčelost, neboť se s ním na těle mohly vytvářet nejrůznější variace.⁵

O rok později, již jako návrhář s určitým renomé, představil Delfské šaty. Byly vyrobeny z plisovaného saténového hedvábí, střih byl košilový, rukávy netopýří a krk byl zdoben krajkovým lemem. Naprostou výhodou těchto šatů bylo 100% přizpůsobení látky tělu, které umožnilo bezproblémový pohyb. Už tento samotný jev byl v té době velice avantgardním, protože současník Fortunyho Francouz Poiret navrhoval pravý opak – utiskované modely. Fortunyho vášeň pro výtvarné umění však s navrhováním neuhasl, ba naopak, dokázal oba prvky bravurně skloubit. Začal tedy vytvářet variace Delfských šatů s různými vzory, které pocházely z uměleckých děl, čínského porcelánu nebo se též inspiroval perskými textiliemi. Šaty později přizdoboval, ať už umělými perlami či korálky. Delfské šaty byly svého času obrovským hitem, jelikož ženy přeměnily v jakési sochy vyvstávající ze země. Tyto šaty byly též neuvěřitelně lehké, vážily 150 gramů, a dalším zajímavým faktem byl měnící se tón barev při různé intenzitě světla.⁶

Fortunyho nemůžeme označit pouze za návrháře, byl též inovátorem a vynálezcem. Své tkaniny barvil přírodními barvivy a při jejich potisku používal

⁵ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 22; Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 28,39; Gerda BUXBAUM, *The Icons of fashion – The 20th century*, Munich 1999, s. 178.

⁶ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 22; Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 28,39,40; Gerda BUXBAUM, *The Icons of fashion – The 20th century*, Munich 1999, s. 48.

například metody akvarelu. Tkaniny po barvení byly ještě několikrát upravovány, než dostaly finální podobu, například byly kartáčovány za účelem získání různých patin. Touto procedurou pak textilie mohla připomínat antické nebo středověké látky. Následná distribuce byla zajištěna především v jeho benátském obchodě. V roce 1912 otevřel další obchod v Paříži. Předmětem prodeje nebyly pouze jen šaty a šály. Do prodeje byly zahrnuty též polštáře, plédy či lampy, a tak se ženy mohly oblékat „Alá Fortuny“.⁷

Mariano Fortuny zůstává i v dnešní době velmi známou osobností, neboť se doposud vyrábějí textilie s jeho tradičními vzory. V současné době můžeme nalézt otisk Fortunových typických prvků třeba u značky Versace (báze této značky tkví v antických vzorech a motivech) nebo u současného japonského návrháře Isseye Miyakeho, který se ve svých modelech neobejde bez netopýřích rukávů.⁸

1.2 Nesmrtelný návrhář Cristóbal Balenciaga

Kdyby však mělo Španělsko jmenovat svého největšího módního návrháře, který změnil celý módní svět od samotných základů, rozhodně by bez váhání označilo Baska Cristóbala Balenciagu. Balenciaga byl původně (ne)obyčejným krejčím, který se následně propracoval až k navrhování modelů pro bohaté aristokratické klientky (nejenom) z Madridu. Narodil se v roce 1895 v Guetaria, a s přibývajícím věkem se stal zázračným dítětem krejčovství. Cristóbal Balenciaga byl synem rybáře a krejčové z Baskicka. Už jako dítě dokázal replikovat model vysoké módy, jež byla prací španělských krejčí a návrhářů, jenže ti se omezovali jen na kopírování francouzských modelů. Svůj první oblek vytvořil již ve svých třinácti letech. Jistě nejdůležitějším momentem v Balenciagově životě byl návrh, který vznesla markýza de Casa Torres. Svěřila totiž Balenciagovi jedny z jejích nejlepších šatů za účelem repliky. Chlapec je napodobil tak brilantně, že je nejenom nosila, ale ještě mu zaplatila studijní pobyt v Paříži. Svě čtyři roky strávené navrhováním vedlo v roce 1915 k prvnímu otevření Balenciagova butiku v San Sebastiánu, pod označením „Aísa“, další následoval v roce 1920 v Madridu a v roce 1935 též v Barceloně. V Aíse byly pravidelnými klientkami například královny María Cristina a Victoria Eugenia, společně s dalšími dámami ze

⁷ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 22; Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 40.

⁸ Tamtéž, s. 28,40.

španělské aristokracie. Je přízračné, že jednou z posledních událostí, kdy se Balenciaga objevil na veřejnosti, byl pohřeb Coco Chanel v roce 1971. Tato Francouzská návrhářka Balenciagu velmi obdivovala, dokonce o něm prohlašovala, že je jediným návrhářem který umí zároveň kreslit, stříhat a šít. Jeho posledním výtvozem byly svatební šaty pro svatbu Carmen Martínez-Bordiu s Alfonsem Bourbonským, která se slavila jen několik dní před Balenciagovou smrtí. Cristóbal Balenciaga tedy zemřel dne 24. března 1972 ve městečku Jávea.⁹

Tento nadaný módní návrhář debutoval se svou první kompletní přehlídkou své tvorby až v srpnu roku 1937, kdy se přestěhoval do Francie. V tomto roce též zakládá svůj pařížský butik, který si jako jediný udržoval až do důchodu, avšak s jedním krátkým přerušením, kdy musel opustit Paříž a přestěhovat se do Lyonu, kvůli příchodu německé okupace a vypuknutí druhé světové války. Říká se, že odmítl návrh nacistů přemístit své sídlo do Berlína.¹⁰

Co se týče Balenciagovi tvůrčí činnosti, jednoznačně udělil ženám průkopnický styl. Jeho oblečení mělo formy, které nikdy předtím nebyly v dámském šatníku viděny. Jeho hlavní náplní bylo navrhovat plesové šaty, večerní róby vždy kvalitních a drahých materiálů. Inovací Cristóbala Balenciagy byly jeho pytlové šaty, které naprosto šokovaly tehdejší společnost nosící pouze a bezvýhradně svazující korzety. V jeho módních dílech se spojovala dramatičnost baskického prostředí se sílou a skromností romantika, jeho modely jsou též dramaticky barevné, mistrovsky kombinuje černou s celou řadou barev a s výraznými tisky. Velký vliv na barevnost jeho tvorby měli malíři Diego Velázquez a Francisco Goya. Balenciaga vytvořil složité, těžko kopírovatelné střihy. Všechny původně užívané střihy předělal a vytvořil nové. Inovoval též způsob šití. Jeho změny se týkaly nasazování límců, vytváření švů na šatech, střihů rukávů se čtvercovým sedlem. Inovátorské jsou také jeho černé obleky s kombinací upnuté hrudi a nabíraných boků, hranaté kabáty bez límce či knoflíků, antický střih šatů, kimonový rukáv, tunika, sako, průhledné pláštěnky... Jen málokoho

⁹ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 22,23; Gerda BUXBAUM, *The Icons of fashion – The 20th century*, Munich 1999, s. 66; Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 79.

¹⁰ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 24; Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 79.

by v dnešní době napadlo, že původní návrhy těchto modelů pochází z dílny samotného Balenciagi.¹¹

Zajímavostí jeho kolekcí byla její prezentace. Své kolekce vždy záměrně předváděl s měsíčním zpožděním, jenom kvůli tomu, aby donutil zahraniční nákupčí k návratu do Paříže. Jeho kolekce neměnily linii tak často jako ty od Diora, proto byl Balenciaga na svou dobu mnohem nadčasovější.¹²

1.3 První španělské módní přehlídky a móda prêt-à-porter

V historii španělské módy jsou nejenom důležití její esenciální návrháři, ale též způsob prezentování samotných modelů - mola a módní přehlídky. Samotné první přehlídky vysoké módy se konaly až na počátku 20. století vždy v salónu každého módního návrháře. Prezentace nových kolekcí nebyla určena široké veřejnosti, nýbrž jen pro ty nejlepší klienty/klientky a jejich kamarádky. Prestižní návrháři spoléhali na své modelky, na kterých ostatně šili všechny modely. Během přehlídky nezněla žádná hudba, a tak musela jedna z asistentek návrháře „zpívat“ jméno a číslo každého modelu/modelky. Po prezentaci nové kolekce, bylo možné koupit si některá práva na kopírování modelů. Mnoho neznámých návrhářů napodobovalo Balenciagovu tvorbu. Ke každému okopírovanému modelu však museli přidat něco „svého“. Pokud si práva daného módního návrháře nezakoupili, pak jen mohli složitě kopírovat modely z titulek časopisů.¹³

S příchodem občanské války nastala ve španělské módě krize, která donutila zavřít všechny módní butiky, a s nimi i prezentaci oblečení na módních přehlídkách. Krize však skončila rokem 1940, kdy nastal velký módní rozkvět. Byl to rok, kdy se slavilo otevření prvního Salónu španělské módy v Barceloně, který se pak následně pořádal každý půlrok. Dá se říci, že to byly první veřejně oslavované módní přehlídky, ačkoliv se o nich řádně dozvídáme z písemných pramenů až v roce 1957. Pravidelnými účastníky byli módní novináři. Zajímavostí je, že se jim na přehlídkách dovolilo psát si malé poznámky, ale jakmile někdo zahlédl novináře, který si kreslil náčrty, poté to znamenalo okamžité vyloučení provinilce ze Salónu. Ten byl následně prohlášen za

¹¹ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 24; Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 79; Gerda BUXBAUM, *The Icons of fashion – The 20th century*, Munich 1999, s. 66.

¹² Jana MÁCHALOVÁ, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003, s. 80,97.

¹³ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 23.

nežádoucí osobu „persona non grata“ a nesměl se již účastnit žádných dalších módních přehlídek pořádaných Salómem.¹⁴

V roce 1941 byla založena v Barceloně Cooperativa de Alta costura, která se ze začátku skládala z dvaceti firem, mezi nimiž byly také dva kožešníci. Z těchto dvaceti však dosáhlo uznání pouze „pět velkých“ jmen módních návrhářů – Pedro Rodriguez, který toto družstvo vedl, dále pak Asunción Bastida, Santa Eulalia, El Dique Flotante, a též mladík Manuel Pertegaz. Všichni tito návrháři byli „diktátory“ módy padesátých let 20. století. Naproti tomu v Madridu nebylo žádné podobné sdružení módních tvůrců. Tamní návrháři tvořili a působili zcela individuálně. Jednalo se například o – Herrera a Ollera, Vargase-Ochagavíu, Raphäela, Marcela, Natalia a Rosinu.¹⁵

Labutím zpěvem vysoké španělské módy byly přehlídky, které se konaly ve Španělském pavilónu na mezinárodním veletrhu v New Yorku v roce 1965. Na tento významný a prestižní veletrh byli zváni známí návrháři z barcelonského Cooperativa de Alta Costura, ale též ti z Madridu – Asunción Bastida, Elio Berhanyer, Herrero y Ollero, Pedro Rovina, Manuel Pertegaz a Vargas – Ochagavía. Jen však málo z těchto výše jmenovaných tvůrců dokázalo přijmout rychlé změny společnosti, které se týkaly znásobení kupní síly (nástup Prét-á-porter). Velkým konkurentem španělské vysoké módy (francouzsky „Haute couture“) se tehdy stala móda Prét-á-porter (v překladu „připraveno na nošení“), jež spočívala v prodeji konfekčního oblečení ve standardních velikostech a představovala naprostý opak pojmu „Alta Costura“, kde byly vytvářeny vždy jedinečné originály. Móda Prét-á-porter vznikla ve čtyřicátých letech 20. století v USA, a ihned poté začala diktovat trendy celé Evropě. Prét-á-porter znamenalo demokratizaci módy a tím pádem úpadek vysokého krejčovství, a to i přesto, že někteří z návrhářů, kteří se podíleli na jeho slávě, přežívali profesionálně až do osmdesátých let.¹⁶

S přibývajícimi léty se dostáváme do let šedesátých, která přinesla do španělské módy zajímavost v podobě vystavení minisukně v roce 1967 v symbolické síni Bocaccio v Barceloně. Tato síň byla místem sdružení umělců, intelektuálů a všech dalších, kteří věřili v modernizaci Španělska. Zatímco sousední ulice Tusset se

¹⁴ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 23.

¹⁵ Tamtéž, s. 24.

¹⁶ Tamtéž, s. 25.

přeměnila v jakousi „nejmódnější londýnskou Carnaby street“ s přehlídkami na ulicích a s prvními butiky, ve kterých se dalo pořídit to nejmódnější oblečení té doby.¹⁷

V osmdesátých letech byla móda prêt-à-porter povzbuzována vydatným ekonomickým přínosem první socialistické vlády, která byla jednoznačně zainteresovaná v prodeji módy s cedulkou „Made in Spain“ až do nejbližších koutů světa. Tyto dobré úmysly avšak narazily na chybné vedení realizace tohoto „přání“, a proto se začínají objevovat samostatné módní značky a návrháři, které známe dnes. Na módní scéně vzkvétají jména jako Adolfo Dominguez, Agátha Ruiz de la Prada, Purificación García, Sybilla atd.¹⁸

S příchodem samostatných módních návrhářů se ale začínají objevovat i velké obchodní řetězce, pod které spadají jedny z nejznámějších španělských značek na světě. Jedná se například o společnost Inditex, vedená jedním z nejbohatších lidí světa Amanciem Ortegom, která vlastní obchodní značky jako je Zara, Massimo Dutti, Bershka atd. Dalšími důležitými módními obchody dnešní doby, které nalezneme již skoro v každé zemi světa, je například značka Mango či Desigual.¹⁹

¹⁷ Carlos HORCAJO, *España de moda*, Segovia 2003, s. 27.

¹⁸ Tamtéž, s. 28.

¹⁹ Paul Julian SMITH, *Contemporary Spanish Culture*, Cornwall 2003, s. 40-43.

2 Móda současného Španělska

2.1 Inditex

2.1.1 Amancio Ortega a vznik textilního impéria

Nejdůležitější osobností současné španělské módy je zakladatel a majitel společnosti Inditex, Amancio Ortega Gaona, jenž vlastní řadu obchodních řetězců známých po celém světě. Ortega je bezesporu velmi zajímavou osobností, bez které by současná španělská móda neměla tak velký celosvětový ohlas. Paradoxní je, že Amancio zůstává stále pro mnoho lidí neznámou osobností, navzdory tomu kým je, jen málokdy je na ulici rozpoznán kolemjdoucími. Důvodem toho může být jeho minimální účast na společenských akcích, a téměř žádné vystupování v médiích. Jeho první fotografie byla zveřejněna až v roce 1990. Ortega dokonce nemá ani svého osobního bodyguarda, neboť okázalost mu není vlastní. Je velmi charismatický a jeho chování se nijak neliší od chování řadového zaměstnance Inditexu. Přestože patří mezi deset nejbohatších lidí světa, až donedávna žil se svoji rodinou v běžném bytě v A Coruňi.²⁰

Amancio Ortega Gaona se narodil v roce 1936 do početné rodiny, která žila v malém městečku zvaném Busdongo de Arbes (v provincii León.) Vyrůstal spolu se starším bratrem Antoniem a sestrou Pepitou (Josefinou). Jediným živitelem rodiny, byl jejich otec, který pracoval na dráze. Amancio, ani jeho sourozenci, se však vůbec necítili na to, aby pokračovali v této profesní rodinné tradici. Amancio Ortega nebyl studijním typem dítěte. Školu opustil již v jedenácti letech a začal pracovat. Je pravděpodobné, že to byl právě starší bratr Antonio, který přivedl svého bratra do textilního průmyslu. Pracoval tehdy v butiku „La Maja“, který patřil rodině Castro Quintás. Ve Španělsku první poloviny 20. století býval prodej oblečení (průměrné ceny i kvality) záležitostí rodin, které vlastnily malé obchůdky. Nevýhodou těchto malých butiků byla uniformita oblečení. Do butiku „La Maja“ Antonio zapojil svého bratra Amancia i sestru Pepitu. Ačkoliv byl Amancio Ortega jen pomocníkem, práce v tomto

²⁰ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 30,34,36,42,43,45; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, ZARA: *Fast fashion*, s. 1., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011.

obchodě mu přesto přinesla mnoho zkušeností, a hlavně příležitost prvního kontaktu s klienty.²¹

Ve stejné době, kdy Ortega se sourozenci pracoval v butiku La Maja, začal vytvářet první modely na rodinném stole v jídelně, v prostoru, jenž tvořil improvizovanou textilní dílnu. Pro vytvoření vlastního obchodování bylo nutné nejprve najít vhodného dodavatele látek mimo Galicii a současně nalézt pracovní prostor mimo domov, kterým se později stala pronajatá garáž v ulici San Roseldo. Zde Amancio Ortega započal svůj americký sen.²²

Amancio Ortega věděl, že pokud chce realizovat své smělé plány, musí si najít své vlastní místo na místním trhu. Jeho ideou bylo nabídnout nízké ceny, aby si majitelé butiků mohli dovolit nakoupit jeho zboží do svých kamenných obchodů. Prvním krokem bylo tedy vytvořit oblečení za nižší velkoobchodní ceny. Obchody se jim začaly rozvíjet natolik, že se rozhodli pro výrobu zboží nižší kvality, avšak s nádechem originality, která na tehdejšímu trhu velmi chyběla. Ortega přišel s velmi zajímavou a tehdy velmi neobvyklou myšlenkou: oděvy sám navrhoval, zhotovoval a pak následně i prodával.²³

Prodej zboží začal velmi dobře prosperovat, a tak se z garáže sourozenci Ortegovi přesunuli rovnou do haly o 500 metrech čtverečních, kde mohli několikanásobně navýšit výrobu oblečení. V této době též poprvé začínají spolupracovat se ženami v domácnosti, kterým nabídli možnost finančního výdělků za zrealizování navržených modelů. Díky tomu došlo ke zvýšení poptávky i prodeje. To už měl mezitím Amancio vytvořeny nové plány, začal se zajímat o to, co sami zákazníci požadují, a jakým způsobem ženy vnímají módu. Dalším atributem, na kterém sourozenci Ortegovi vystavěli svůj úspěch a podnikání, bylo včasné doručení zásilky, což v tehdejších podmínkách nebylo zdaleka běžné.²⁴

Navýšení produkce zboží znamenalo i nové možnosti prodeje. Amancio Ortega tedy nejenom zásoboval své odběratele a malé obchody, ale též nabízel zboží do bazarů, umístěných ve velkých obchodních domech. V těchto bazarech se nacházely nejrůznější předměty od knih, vinylů, až po oblečení z Ortegovy ateliéru. Od tohoto prodeje se však chtěl posunout k úplně novému projektu, čímž měl být samostatný obchod, ve kterém by mohl Amancio Ortega za pomoci sourozenců prodávat své vlastní zboží pod

²¹ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 11,30-32,54,55.

²² Tamtéž, s. 70,72.

²³ Tamtéž, s. 32,57,59.

²⁴ Tamtéž, s. 74.

jednotným názvem a stát se tak slavnějším. Tuto myšlenku nakonec zrealizoval v roce 1972, kdy založil kamenný obchod s názvem Sprint. Zboží prodávané ve Sprintu se však velmi lišilo od oblečení, které bylo vyráběno pro odběratele. Nebylo tudíž tolik atraktivní, aby oslovilo širokou veřejnost, přestože bylo za přijatelné ceny, aby si jej mohl dovolit skoro každý. Po krátké době obchod Sprint zanikl. Amancio Ortega se však stále chtěl posunout vpřed a navýšit výrobu, aby mohl prodávat své oblečení odběratelům za ještě nižší ceny.²⁵

V roce 1972 tedy Amancio Ortega a jeho sourozenci založili společnost CONFECCIONES GOA, čímž odstartovali industrializaci výroby. Amancio měl ve společnosti od prvopočátku mnohem větší podíl, než jeho dva sourozenci. Svědčí o tom již samotný název podniku, jenž byl vytvořen z iniciál jména Amancio Ortega Gaona v obráceném pořadí. Nová společnost již měla dostatek financí na vybudování továrny v průmyslové oblasti La Moura. Po krátké době tamního působení se však firma přestěhovala do Sabónu v Arteixu, což byla jedna z nejchudších oblastí tehdejšího Španělska, jež trpěla značným úbytkem obyvatelstva.²⁶

Po přestěhování do Arteixa, se společnost zvětšovala natolik, že v roce 1974 utržili z objednávek dvě miliardy peset. Společnost se nezaměřovala jen na místní trh, nýbrž také na export do Francie, Německa, Belgie a Portugalska. V této době měl Ortega dostatek financí a zkušeností pro naplnění svého dávného snu otevření úspěšného butiků. V roce 1975 zahájil provoz první obchod Zara v galicijské A Coruñi, který splňoval veškeré požadavky tehdejší společnosti a záhy se stal velmi populárním a navštěvovaným butikem.²⁷

Radost z otevření svého prvního obchodu v roce 1975 však Ortegovi kazily ekonomické potíže, do nichž se jeho společnost v polovině sedmdesátých let 20. století dostala. Právě tato doba patřila v dějinách společnosti k nejtěžším obdobím. Španělsko zažívalo po smrti generála Franca svou *época de transición*, jejíž společenské změny představovaly pro Ortegovu firmu nemalé problémy, rizika a nejistoty. Španělsko navíc prudce zasáhla celosvětová ropná krize, v jejímž důsledku vzrůstala nezaměstnanost a inflace.²⁸

²⁵ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 114,115,170.

²⁶ Tamtéž, s. 9,79.

²⁷ Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, ZARA: *Fast fashion*, s. 1,6., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 115,170.

²⁸ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 61.

Další těžká léta společnost zažila mezi lety 1983-1985, kdy si Ortegové museli vzít další hypotéku na rozšíření výroby a Amancio navíc čelil rozvodu s první ženou Rosaliou. Vztahy mezi pracovními partnery nebyly idylické, firma naplno zažívala krizi. V této době společnost vlastnila tři továrny - pod názvy dvou společností GOA a Samlor. Časem však došlo k jejich splnutí v jedinou společnost GOASAM, jejíž jméno však bylo brzy nahrazeno názvem Inditex, což je zkratka pro Industria de Diseño Textil.²⁹

V osmdesátých letech též začal Inditex vyvážet zboží značky Zara do Portugalska, jelikož byla tato země geograficky i kulturně blízká Španělsku. Pro Ortegu to byla téměř stejná situace jako obchodovat ve své vlastní zemi. V následujících letech pak společnost pronikla také na další zahraniční trhy. Na počátku roku 2007 vlastnila 3626 obchodů a to v 68 zemích světa na 4 kontinentech. V Evropě přes 3052 obchodů, v Americe 292, v Africe, na Středním východě a Asii dohromady celkem 86. Rok 2012 znamená skoro zdvojnásobení obchodů, jelikož Inditex v současné době vlastní přes 5000 obchodů po celém světě. Obchody Inditexu se dokonce nacházejí v Severní Koreji, Egyptě a jiných exotických a vzdálených zemích.³⁰

V osmdesátých letech se rozrostl také sortiment zboží, které Inditex prodával. Postupem času společnost vedle značky Zara kontrolovala také dalších osm řetězců módních obchodů: Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka, Kiddy's class, Oysho, Zara Home a Uterqüe.

²⁹ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 70,84; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 1., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011.

³⁰ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 3,45,158,165; www.inditex.com/en/who_we_are/stores?zone=0, staženo 10. 4. 2012.

2.1.2 ZARA

Nejdůležitější a nejznámější značkou Inditexu je Zara. První obchod byl otevřen 9. května 1975 v prostorné budově na rohu ulice Juan Florez, v samotném srdci A Coruñi. Název Zara měl být původně Zorba. Vzhledem k tomu, že se takto jmenoval již jeden z obchodů v okolí, rozhodl se Ortega pro název Zara.³¹

Počátek samostatných kamenných obchodů se značkou Zara již směřoval k dámské konfekci, pro plnoštíhlé ženy nad 20 let. Konfekce Zary se dělila na tři řady – *woman*, která byla vhodná pro ženy pracující ve vyšších profesích, nabízela vyšší kvalitu zboží a střízlivý design a cenu srovnatelnou s konkurencí. Druhá řada se nazývala *basic*, byla určena ostatním pracujícím ženám. Zakládala se na oděvech, které nikdy nevyjdou z módy, byla neutrálních střihů i barev, průměrné kvality za nízkou cenu. Třetí řadou byla *trafaluc*, speciálně navržená konfekce pro dcery nakupujících žen, určena na běžné nošení, též průměrné kvality i ceny. Později byly přidány další sekce, například pánská móda, doplňky, parfémy, kosmetika a novinkou v současné době je i těhotenská móda. Obchody Zara byly navíc také rozděleny do speciálních zón pro různé skupiny a typy lidí. Oblečení bylo (a stále je) přehledně uspořádáno, aby bylo možno snadno vidět novou nabídku zboží. Záměrem též je, aby si zákaznice vybraly zboží sami a nebyly ovlivňovány názorem asistentek prodeje, které však zůstávají nablízku pro případnou pomoc.³²

Ceny oblečení Zara se však velmi liší v jednotlivých zemích. Ve Španělsku jsou ceny této značky nejlevnější, čím více je cizí země vzdálená od Španělska, tím je vyšší cena za dovezené oblečení. Ne všechno zboží se ale vždy hned prodá a tak Inditex využívá i neprodaného zboží. V mnoha obchodních centrech se v současné době objevuje značka Lefties, což je neprodané zboží, převážně ze Zary, které je nahrazeno novou cedulkou s mnohem nižší cenou. Tato „recyklace“ je úspěšným krokem Inditexu.³³

³¹ V jazyce kečua znamená Zara kukuřici; Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 125,170.

³² Tamtéž, s. 124,126,127,171.

³³ Tamtéž, s. 183.

Zara v současné době čítá přes 1630 obchodů po celém světě a stále se tato síť rozšiřuje. Obchody dříve otevřené jsou vybaveny nábytkem, který se v rozmezí tří až pěti let obměňuje.³⁴

2.1.3 Od Massima Duttiho po ZARA Home

Massimo Dutti byl první řetězec, který vznikl v Barceloně v roce 1981 mimo společnost Inditex. Zabýval se převážně pánskými košilemi, v roce 1999 přibyla i dámská konfekce. Svůj vlastní design má kolem 60% prodávaného oblečení. Inditex vlastnil v roce 1991 65% společnosti, v roce 1995 už celých 100%. Důsledkem převzetí obchodů Massimo Dutti byla kompletní výměna manažerů. Inditex hrál spíše roli finančního partnera, než profesionálního, jelikož si značka chtěla zachovat svá pravidla. Výrobky značky Massimo Dutti jsou vysoké ceny i kvality. Zboží se nachází v 573 obchodech v 51 zemích světa.³⁵

Pull and Bear je další řetězec obchodů, založený v roce 1991. Původně byl zaměřen na mladé chlapce ve věku 14-28 let, poté se však tato škála rozšířila o dámskou konfekci, sportovní oblečení a oblečení pro volný čas. Pull and Bear vlastní přes 747 obchodů v 49 zemích. Inditex po nějaké době působnosti Pull and Bearu otevřel obchod Often, jež mu byl v mnohém velmi podobný, avšak nefungoval tak, jak se předpokládalo. V jeho nezvratném úpadku však nebyla snaha o záchranu či oživení tohoto konceptu. Nakonec Inditex našel investora, který celou síť Often odkoupil a přejmenoval na Friday's Project.³⁶

Značka Stradivarius je katalánského původu, avšak otevření prvního obchodu se konalo ve Valencii v roce 1994. Stradivarius je druhým a prozatím posledním řetězcem, který vznikl mimo Inditex. V roce 1999 Inditex zakoupil 90% společnosti, zbývajících

³⁴ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 126; Carmen LOPEZ, Ying FAN, *Internationalisation of the spanish fashion brand Zara*, s. 28., <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2003/6/Internationalisation%20of%20Zara.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara, staženo 10. 4. 2012.

³⁵ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 145,174,175; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 28., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/massimo_dutti, staženo 10. 4. 2012.

³⁶ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 176,183,184; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 28., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/pull_and_bear, staženo 10. 4. 2012.

10% bylo odkoupeno v roce 2010. Stradivarius se ve svém sortimentu zaměřuje na oblečení určené pro mladé dívky ve věku 15-27 let. Nabízí oblečení a doplňky střední kvality za nízkou cenu a to v obchodech, kde zní hlasitá hudba. Interiér je velmi výrazný, obchody nemají výkladní skříně, ale vždy otevřené dveře dokořán. V současné době značka Stradivarius má přes 684 obchodů ve 46 zemích světa.³⁷

Stejně jako neúspěšný obchod Sprint vystřídala úspěšná Zara, tak i obchod Brenzo byl předchůdcem úspěšné Bershky. Obchod Bershka vznikl v roce 1998 se záměrem zaplnit chybějící koncept na španělském trhu a vytvořit tak obchod pro děti a dcery, jejichž matky rády nakupují v síti Inditex. Sortiment oblečení je zacílen na věkovou skupinu 13 – 23 let. Zboží je průměrné kvality za velmi nízké ceny. Říká se, že vznik Bershky podnítila Amanciova dcera Marta, která si ve věku 13 let postěžovala otci, proč také ona ani její kamarádky nenosí Zaru. Tento nápad podnítil Ortegu, aby začal pracovat na novém konceptu. Bershka se v dnešní době stává častým místem setkání pro mladé lidi, kde mohou poslouchat hudbu, relaxovat, vést rozhovory nad novými kolekcemi, či prohlížet si jejich nejnovější katalogy a časopisy. Alespoň tak tomu je ve španělských Bershkách. Dohromady je již zprovozněno 811 obchodů v 57 zemích světa.³⁸

Kiddy's Class se zaměřuje na prodej dětského oblečení pro děti od 0 – 14 let. Tento řetězec byl založen v roce 1991 původně jako součást Zary. Ve světě nalezneme dvě pojmenování této značky. Kiddy's Class se nazývá ve Španělsku, Portugalsku a jako Skhuaban je znám ve Francii, Řecku či Itálii.³⁹

Oysho bylo založeno v roce 2001. Zprvu se tento řetězec soustředil na prodej dámského a pánského spodního prádla. Prodej zaměřený na muže nebyl na španělském trhu úspěšný, proto kolekce pánského prádla po krátkém čase zanikla. Oysho se též zaměřuje na pohodlné noční prádlo a oblečení na doma. V nedávné době k sortimentu

³⁷ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 176,177; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 28., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/stradivarius, staženo 10. 4. 2012.

³⁸ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 173,183; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 28., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/bershka, staženo 10. 4. 2012.

³⁹ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 178.

přibýly i plavky a také dětské prádlo se širokou škálou barev a atraktivních designů. Inditex vlastní 483 obchodů Oysho v 31 zemích světa.⁴⁰

Předposledním z nových konceptů Inditexu je síť ZARA Home, založena v roce 2003 s prvním obchodem v Marbelle. ZARA Home se specializovala zprvopočátku na textilie, jako jsou povlečení, polštáře, přehozy, ručníky. Ty se ale na trhu neujaly a tak byly vyměněny za jiný sortiment zboží, a to zboží do kuchyně, vybavení pro domácnost a dekorativní předměty. Nákup z obchodů ZARA Home je možný v současné době i přes internetový obchod. V dnešní době je již přes 300 kamenných obchodů ZARA Home v 30 zemích.⁴¹

Nejnovějším obchodem Inditexu je Uterqüe, který byl založen v roce 2008. Nabízí velmi luxusní zboží vyrobené z těch nejlepších látek, převážně z kůže. V tomto obchodě je k dostání zboží podobné tomu z módních přehlídek. Tento nový řetězec má prozatím 89 obchodů v 17 zemích světa.⁴²

2.2 Obchodní strategie společnosti Inditex

2.2.1 Výběr prostor pro budoucí obchody

Důležitou roli v obchodní strategii Inditexu hraje výběr lokality, ve které mají být situovány jednotlivé obchody. Tato činnost údajně připadá na samotného majitele firmy Amancia Ortegu. Vozí se taxíkem od města k městu, navštěvuje obchodní zóny v centru města a poté hledá vhodné prostory na prodej či pronájem. Pokud se ihned definitivně nerozhodne, navštíví nejbližší kavárnu, aby na daný objekt co nejlépe viděl, a pozoruje chování kolemjdoucích. Výsledkem této observace je především potvrzení jeho předpokladu, nebo případné vyvrácení, že daná lokalita není vhodná pro potenciální zřízení obchodu. Amanciovo hobby je údajně rozhodovat o vhodném umístění obchodu. S rychle narůstajícími se sítěmi Inditexu, Ortega hojně využívá k výběru vhodných lokalit pro své obchody předložené fotografie či videa. Za zajímavost bylo

⁴⁰ Tamtéž, s. 178; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 28., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/oysho, staženo 10. 4. 2012.

⁴¹ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 168,179,180; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara_home, staženo 10. 4. 2012.

⁴² www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/uterque, staženo 10. 4. 2012.

považováno rozhodnutí otevření Zary v Paříži a v New Yorku. Tento krok byl velmi důležitý, neboť v obou zmiňovaných městech je velmi obtížné prosadit prodej zahraničního zboží. Před otevřením pařížského obchodu se Amancio se svým bratrem Antoniem vydal vlakem na pracovní cestu do Paříže, aby se na vlastní oči přesvědčil, co se děje v centru módy, jaké jsou módní trendy, co se v obchodech nabízí za zboží, a co se pak reálně nosí v ulicích. Amancio nebyl vůbec nadšený z toho, co viděl a chtěl se ihned vrátit domů a otevření Zary v Paříži odložit. Za několik let však přece jen v Paříži otevřel Zaru, a to na jednom z nejprestižnějších míst hned vedle ikonické Opery na Champs Elysées, kde se Zara může pyšnit velkými výkladními skříněmi poutající pozornost všech kolemjdoucích. Pařížany španělské zboží natolik zaujalo, že po otevření nastaly před obchodem dlouhé fronty a jeho zásilky musely být dokonce zdvojnásobeny. Otevřením Zary v USA nastala komplikovaná situace, jelikož Inditex potřeboval zaměstnance, kteří by mluvili anglicky a též měli nějaké obchodní zkušenosti. Z firmy se však nenašel nikdo a tak museli vybrat úplně neznámé osoby, které pro Inditex ještě nikdy předtím nepracovali. Inditex se drží hesla „Yes, you can“. První otevření Zary v New Yorku se nakonec uskutečnilo na rohu Lexingtonské čtvrti, což nebylo zrovna prestižní místo. Byla zde ale rušná obchodní zóna v srdci samotného Manhattanského ostrova a to pro začátek bohatě stačilo. Z prvopočátku se vše nevyvíjelo podle Ortegových plánů. Obchody šly velmi špatně a dokonce se zvažovalo, že budou americké obchody uzavřeny. Ortega se ale rozhodl obnovit nabízené produkty, výkladní skříně a také ceny a prodej se nakonec obrátil k lepšímu. Další obchody byly otevřeny vzápětí také na Fifth Avenue, blízko Katedrály sv. Patrika a další Zara nedaleko Rockefellerova centra, na nejprestižnějším místě mezi luxusními značkami. Po Paříži a New Yorku následovalo otevření Zary v Londýně, též na prestižním místě v Regent Street.⁴³

⁴³ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 37,38,157,159,160,161; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 14., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011.

2.2.2 Výkladní skříně

Nejdůležitější roli již ve vybraném prostoru budoucího obchodu však zauímají výkladní skříně, jež tvoří část obchodní strategie společnosti Inditex.

Jedním z typických rysů Inditexu je, že ani jeden z devíti řetězců spadajících pod tuto společnost nevyužívá reklamy v médiích. Jedinou a nejsilnější „reklamou“ jsou tedy výkladní skříně a dále pak interiér samotných obchodů. Podobu výkladních skříní určuje designér Bernadó. Současně však výkladní skříně musí korespondovat s interiérem obchodu. Z počátku Bernadó vytvářel ve výkladních skříních obchodů Zara divadelní a filmové scenerie. Tyto jeho prvotní nápady byly zacíleny na upoutání pozornosti kolemjdoucích. Hlavním prostředkem mu bylo barevné provedení měnicích se kulís, které korespondovaly s tóny aktuální módní kolekce. Zajímavé je, že figuríny nebyly v klasických pozicích, ale v pohybu. Vše bylo pečlivě promyšleno a tak se výloha mohla každé dva až tři týdny obměňovat. Čtyřikrát do roka byla výkladní skříně tematická, např. vánoční.⁴⁴

Všechny řetězce společnosti Inditex, ale především Zara, jsou navrženy tak, aby zákazníci pravidelně navštěvovali obchod s ohledem na poměrně často měnící se kolekce a témata výloh. Zásobování ve všech řetězcích probíhá každé dva týdny. Průměrná statistika uvádí, že každý třetí zákazník, který přijde do Zary, zde něco nakoupí. Návštěvnost jednoho zákazníka je v průměru kolem sedmnácti návštěv do roka, s porovnáním čtyř návštěv u konkurence.⁴⁵

2.2.3 Design navrhovaného oblečení

Pro firmy spadající pod Inditex je však především důležité nejenom správné umístění obchodu, výborně naaranžovaná výkladní skříně, ale též i oblečení, které se v obchodech prodává. Pokud se zaměříme na zboží, které Inditex produkuje do svých devíti řetězců, jedním z nejdůležitějších aspektů je design navrhovaného oblečení a jeho následné zhotovení. Designéři Inditexu musí mít rozsáhlé pracovní plochy, jelikož mají všude rozpracované modely, ať už fotografie, vzory, rozešité oděvy, náčrty či výstřižky

⁴⁴ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 22,119-123.

⁴⁵ Tamtéž, s. 22,146; Carmen LOPEZ, Ying FAN, *Internationalisation of the spanish fashion brand Zara*, s. 4., <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2003/6/Internationalisation%20of%20Zara.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara, staženo 10. 4. 2012.

z časopisů. Inspirace a kreativita vládne celým designérským sektorem. V tomto oddělení je naprostý kreativní chaos, neustále někdo odbíhá od své rozpracované práce na počítači. Oblečení, jež se navrhuje, je pohozeno v celém prostoru, na stolech, věšácích, židlích, figurínách, dokonce i zaměstnanci si oblečení zkusí mezi sebou, porovnávají design a návrh několik dní, než putuje k samotnému zákazníkovi. Výjimkou je oblečení pro děti, jelikož je zkušeno na figurínách. Ve společnosti mají designéři volnou ruku, zde opravdu mohou navrhnout model dle svých vlastních představ, ale většinou už vycházejí z jistého osvědčeného základu. Společnost Inditex je v podstatě postavena na přebírání inspirace z ostatních značek, kterou následně oživují o nový střih či detail. Samotní designéři pracující pro Inditex jsou pravidelnými návštěvníky Fotologu, Flickru, Facebooku, MySpacu a hlavně blogů z celého světa. Přestože je po celém Inditexu slyšet galicijštinu, pracovníci designového oddělení mají jako největší zdroj inspirace japonské hlavní město. Tokio totiž diktuje módní trendy celému světu, ačkoliv nikdo neví, proč tomu tak je. Oblečení se značkou Zara nachází však také nejvíce inspirace ve svých samotných zákaznicích. Hotové zboží putuje do hal, kde se žehlí (ženy, které zboží dříve ručně žehlily, byly nahrazeny žehlícími roboty). Dále se kontroluje jeho kvalita, než se zboží dostane do logistického centra, které má na starosti distribuci.⁴⁶

V řetězcích Inditexu se produkuje zboží od nejvíce formálního, elegantního z vysoce kvalitních materiálů, až po oblečení nejmódnějších střihů a barev, avšak i za ty nejlevnější ceny. Španělská společnost Inditex zaujala velmi zajímavou strategií v módní tvorbě, a to zasáhnout svými devíti řetězci co nejvíce skupin a typů lidí z celého světa. Inditexu nezáleží na věku svých zákazníků, jelikož nabízí oblečení pro novorozence, děti, mladé, či dospělé muže i ženy. V kolekcích Inditexu si vybere naprosto každý, ať už shání klasický kostýmek, barvené dlouhé módní šaty s vyšíváním dekoltem, jednobarevnou koženou tašku, stříbrné tenisky anebo jen klasickou teplákovou soupravu. Inditex se vůbec nebrání jakémukoliv módnímu trendu, například hippies, grunge nebo catwalk trends. Jistou nevýhodou zboží, jež produkuje Inditexu, je skutečnost, že jeho oděvy nejsou tak odvážné jako šaty od jeho konkurentů, například od společnosti Mango či Desigual. Právě díky tomu se tyto firmy v současné době tolik rozšiřují a získávají si čím dál tím více nových zákazníků. Jejich zboží je sice jednoduché, ale přitom velice zajímavé svou rozmanitostí a především svými barevnými

⁴⁶ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 8-10,23,97.

tóny. Výhodou všech řetězců Inditexu je různorodá cenová relace a neustále nové kolekce zboží. Základní odběr všech řetězců je pro každou sezónu kolem 60% zboží, které tvoří zásobu na sklad a dále pak obchodní prodejci připravují dvakrát do týdne objednávky, organizují stažení zboží, navýšení nejprodávanějších kusů, nahrazení některých oděvů jiným sortimentem a též se zabývají případným vrácením neprodaného zboží do centrálního skladu.⁴⁷

2.2.4 Moderní technologie společnosti

Inditex, jako jedna z nejmodernějších společností současné doby hojně využívá technické inovace a vymoženosti. Je druhým největším zákazníkem společnosti Apple a tak již v roce 1995 mohly téměř všechny obchody Zara komunikovat s centrálou. Nedávno byly již všechny obchody propojeny s centrálou pomocí zařízení zvaného TGT, což je interaktivní dotyková tabule, která ukazuje aktualizované informace a nejdůležitější novinky a fakta společnosti. Aktualizace jsou prováděny téměř ihned. Pro pracovní porady se nejčastěji užívá videokonferencí. V budoucnu Inditex plánuje zakoupit technologii Magic Mirror, která by zákazníkovi umožnila prohlédnutí se jakoby online v zrcadle s oblečením, aniž by ho musel zkoušet. Momentálně na této inovaci pracují výzkumníci z Tokia. Hlavní společná věc Inditexu je i publikace, která vychází pravidelně ve 14 jazycích, v kopiích se plánuje v budoucnu i umístit online na web. V roce 2007 spustil Inditex online shop, koncentroval se především na svůj nejmladší řetězec Zara Home. Avšak tento web byl limitován zatím jen pro 13 evropských zemí. První online katalog obsahoval přes 2000 produktů, které byly naprosto identické s těmi z kamenných obchodů, samozřejmě i za stejnou cenu.⁴⁸

⁴⁷ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 2,218,226.

⁴⁸ Tamtéž, s. 89,128,232.

2.3 Mango

2.3.1 Vývoj společnosti

Vedle španělského obchodu Zara, který je součástí společnosti Inditex, si renomé ve světě i v samotném Španělsku vydobyla také společnost Mango. Ve Španělsku se Mango nachází na druhé příčce žebříčku nejúspěšnějších obchodů, hned za Zarou. Stejně jako Inditex, také společnost Mango má svou rodinnou tradici, kde Isak Andic je prezidentem společnosti a jeho bratr Nahman Andic viceprezidentem.⁴⁹

Isak Andic se narodil v roce 1953 v Istanbulu do velké rodiny španělských Židů. Úspěch na něj však nečekal v jeho rodné zemi, nýbrž teprve v Barceloně, kam se jako mladý muž přestěhoval, za účelem studia. Během studií si také přivydělával prodejem triček z Istanbulu, které prodával převážně svým kamarádům. Právě v Barceloně sedmdesátých let se tedy zrodil jeho vztah k textilnímu průmyslu. Jen několik let po ukončení studií zde Andic otevřel první obchod Manga, a to v ulici Paseo de Gracia.⁵⁰

Andice pojí celá řada shodných rysů s Amanciem Ortegou. Stejně jako on, také Andic se drží stranou před sdělovacími prostředky. Rozhovory poskytuje jen při velmi vzácných příležitostech. Jen minimálně je spatřován ve společnosti, a to pouze na těch nejdůležitějších obchodních schůzkách, které vyžadují jeho osobní přítomnost.⁵¹

Inspirací pro jméno značky byla Isakova cesta na Filipíny, kterou uskutečnil v sedmdesátých letech. Při tomto pobytu ho napadl název Mango, jelikož je velmi exotické, smyslné, svěží a především je asociováno s příjemnými pocity. Tento nápad chtěl zrealizovat a přenést k ženám, které by společnost Mango oblékala. V roce 1984 se rozhodl otevřít svůj první obchod. O rok později mělo Mango již 5 obchodů v Barceloně. Rozšíření společnosti započalo ve Valencii a v roce 1988, kdy společnost již vlastnila 13 obchodů ve Španělsku. Jakmile se značka upevnila na domácím trhu, započala i mezinárodní expanzi otevřením dalších dvou obchodů v Portugalsku. Později Mango otevřelo několik poboček také v dalších zemích, například ve Francii, Německu či Rakousku. V současné době Mango působí ze své centrály v Palau-Solitá i

⁴⁹ Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011, s. 13,69.

⁵⁰ Tamtéž, s. 21.

⁵¹ Tamtéž, s. 21.

Plagamanas (blízko Barcelony). Právě na tomto místě se střetávají potřeby designu, komunikace, administrace a distribuce do všech obchodů.⁵²

2.4 Strategie

2.4.1 Přizpůsobivé Mango kolekce

Mango kolekce jsou navrženy pro zákazníky celého světa. Zboží není uniformní, nýbrž je přizpůsobené konkrétním zemím. Specifické zboží prodává Mango v arabských zemích či ve východní Asii. Variace se objevují v hlavní kolekci, tak aby si poradily i s klimatickými podmínkami různých geografických oblastí. Katalánská společnost vytvořila svůj vlastní slogan: „Jsme celosvětoví, jelikož jsme i místní.“. Výsledkem je, že 20% z každé kolekce je přizpůsobeno vkusu, stylu či zvykům různých kultur lidí, pro které je kolekce určena. Například sukně jsou prodlužovány pro naplánované kolekce do muslimských zemí. Kůže je materiál, který si drží oblibu v severských zemích, zatímco jihovýchod Asie je zásobován větším množstvím oblečení z lehkých látek, například z hedvábí. Kolekce jsou tvořeny ze dvou typů produkce. První, která vychází z historie, tj. ta stálá, neboli základní či polo-základní linie s nepatrnými úpravami nebo druhá, tzv. obnovená, která je spojována s nejnovějšími trendy. Procedura vytvoření nového designu je v Mangu rozdělena do devíti kroků. První krok zahrnuje design budoucího oblečení. Zkoumá se tedy, jaká látka pro něj bude nejvhodnější, též i barva a vhodný návrh. V druhé fázi probíhá příjem vzorků a jejich následný výběr a vytváření prvních prototypů. Ve třetí fázi se tvoří cena tak, aby se vešla do celkového rozpočtu. Čtvrtá fáze je nákup materiálu a též v jakém množství a barvách bude každý model vyroben. Pátá fáze představuje prezentaci na módních show, šestá před-produkci, sedmá produkci, osmá distribuci a poslední devátá fáze zahrnuje vystavení zboží v obchodech.⁵³

Ne vždy vše plyne přesně tak, jak bylo v kolekcích naplánováno. Některé změny, které doposud zasáhly společnost Mango, jsou negativní a jiné zase velmi pozitivní. Například úspěch amerického filmu „Vzpomínky na Afriku“ z roku 1985, v hlavních rolích s Meryl Streepovou a Robertem Redfordem, způsobil změnu v celém tónu barev

⁵² Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011, s. 17,23,24.

⁵³ Tamtéž, s. 35,36,43.

Mango kolekce, které byly původně navrženy do výrazných barev, avšak nakonec byly nahrazeny barevným tónem safari. Prodej této safari kolekce byl obrovský a stalo se již tradicí, že v každé letní kolekci nesmí chybět několik, alespoň základních „safari“ modelů. Na druhé straně negativní změnou, která zasáhla společnost Mango v roce 2001, byla náhlá proměna trendů. V září téhož roku byly již jasně dané módní trendy na veletrhu Vision, a to v podobě potisků a designů s arabskými motivy. Útok na World Trade Center v New Yorku v ten samý čas však odsoudil tyto designy k zavržení, ostatně jako vše ostatní, co mělo spojitost s arabským světem.⁵⁴

2.4.2 Strategie firmy ve formě hvězdné reklamní kampaně

Strategie firmy je nejenom rozšířit své příjmy pomocí internetového obchodu mangoshop.com ale hlavně v posílení značky Mango za pomoci celebrit. Modelka Claudia Shiffer, byla tváří Manga v letech 1992-1995, v devadesátých letech se k Mangu přidaly i jména modelek jako jsou Naomi Campbell, Christy Turlington či Eva Herzigová. Během této dekády byly modelky uváděny v katalogích a díky tomu tak posílily pozici společnosti Mango v mezinárodním měřítku. Nové století pak přineslo spolupráci například s Millou Jovovich, Majou Latinovic, Inés Sastre, Karolínou Kurkovou či Kate Mossovou. V nedávné době byly též ke spolupráci s Mangem přizvány celebrity nové generace, jako jsou Lizzy Jagger, Alice Dellal a Dakota Johnos a též i herečky či modelky jako Elisabeth a Lauren Hutton. Tyto hvězdy reprezentovaly „image“ značky, v souladu se ženským vkusem či módou daného okamžiku. Celebrity mají reklamní kampani nabídnout nejen své krásné tváře, ale současně jsou i ztělesněním ženskosti. Důležitým faktem je ale pozitivní vztah mezi celebritou a oblečením, které má reprezentovat. Nejnověji Mango spolupracuje s ikonickou Kate Moss a též Scarlett Johanssonovou, jednou z nejvíce proslulých mezinárodních hereček naší doby.⁵⁵

Paradoxní je, že ačkoliv Mango působí již od roku 1984, svou první přehlídku společnost zrealizovala teprve v roce 2006. Od této chvíle se konají každoročně dvě přehlídky, kterých se však neúčastní hvězdy aktuálních kampaní. Jejich tváře jsou pouze

⁵⁴ Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011, s. 32.

⁵⁵ Tamtéž, s. 16,18,46,49,56.

propůjčeny pro reklamní účely. Je možné je tedy vidět v aktuálních katalozích, na internetových stránkách Manga nebo na videích obsahující modely pro další sezónu.⁵⁶

Ke zviditelnění značky přispěla soutěž, kterou společnost Mango založila v roce 2006 a jež se koná každý rok za prestižní účasti nejrůznějších významných osobností ze světa módy. Tato soutěž se nazývá El Botón – Mango fashion award, a jejím cílem je podpořit mladé talenty mezinárodní módní tvorby. Tato iniciativa spoléhá na podporu prvotřídních spoluorganizátorů jako je Central Saint Martins school of art and design v Londýně, The French fashion institute v Paříži, The Marangoni institute v Miláně či The Antwerp royal academy of fine arts and higher school of design v Barceloně, což je výčet všech pěti nejprestižnějších návrhářských institutů z Evropy. Porotci této soutěže se skládají z osobností módního světa, jako jsou módní návrháři Valentino, Óskar de la Renta a Jean Paul Gaultier, který zastává pozici prezidenta soutěže. Další účastníci jsou zástupci z výše jmenovaných škol, ředitelé módních časopisů, představitelé Manga jako je Isak Andic nebo manažer Damián Sánchez. Účastní jsou v neposlední řadě také slavní módní kritici a fotografové a nesmí chybět ani loňský vítěz této soutěže. Hlavní cena, kterou mladý návrhář/ka může získat, je kontrakt pro vytvoření kolekce pro Mango, i finanční částku 300 000 eur, což je historicky nejvyšší částka, která je udělována v tomto typu soutěží.⁵⁷

2.4.3 Internetové stránky a mobilní aplikace

Web mango.com vznikl v roce 1996, v roce 2006 společnost spustila online prodej na webu mangooutlet.com, kde nabízí starší neprodané kolekce za poloviční ceny. O rok později se spustil web s názvem What should I wear by Mango – kde se vzájemně povzbuzují a ovlivňují spotřebitelé za pomoci dialogů a výměny zkušeností s oblečením a doplňky značky Mango. Cílem tohoto nového webu bylo odpovědět na všechny otázky a komentáře od zákazníků týkající se zboží a kolekcí. V roce 2010 Mango zveřejnilo aplikaci pro telefony Iphone, která informuje uživatele o novinkách značky, inovacích a reklamních kampaních, též i o lokaci obchodů. Tato aplikace je dostupná ve španělštině, angličtině, francouzštině a němčině. Do této aplikace si uživatel nahraje svou fotku, a tak si může virtuálně zkusit oblečení, které si pak může online zakoupit.

⁵⁶ Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011, s. 46,47.

⁵⁷ Tamtéž, s. 44-47.

Není to ale jen poutavé oblečení, které Mango proslavilo, nýbrž i zajímavé doplňky, které byly prvotně prodávány v samostatných obchodech. První takový Accessories Mango obchod byl otevřen ve Valencii v roce 1997. Nakonec se ale společnost rozhodla, že všechny doplňky zařadí to tradičního prodeje k oblečení do všech prodejen Mango.⁵⁸

2.5 Zboží

Mango vytváří své kolekce především pro mladé, moderní, sebevědomé a odvážné zákaznice. Zacílení je především na mladé dívky a ženy z města a to ve věku 25 – 45 let. Mango nabízí přesně takové kolekce, aby obléklo ženy na jakýkoliv čas a příležitost v jejich životě. Pracovní oděvy jsou velmi elegantní a přesto moderní. Mango k nim nabízí i kabelky a boty ve stejných barvách. Oblečení na volný čas dělí Mango na párty, street a sportovní styl. Také nabízí tématické kolekce od plážových kolekcí až po slavnostní oblečení. Jednou za několik let Mango navrhne i limitovanou pánskou kolekci, předně se ale zaměřuje na mladé moderní a stylové ženy, kterým nabízí nejenom oblečení, ale též i šperky, brýle a další zajímavé doplňky, které nesou stejný styl jako právě probíhající kolekce.⁵⁹

Mango má na starosti pouze design oblečení a doplňků, nestará se ale jako například Inditex o jeho výrobu a doručení. Zodpovědnost však nese za vše, co se týká obchodů, a to od návrhů výkladních skříní až po samotné papírové tašky, ve kterých si zákazníci odnášejí svůj nákup. Společnost Mango má též na starosti vydání módních katalogů, které vycházejí s každou novou kolekcí. Katalog obsahuje reklamní kampaň s aktuální celebritou spolupracující s Mangem. Na začátku roku 2012 byla v několika katalozích Kate Moss, jako představitelka hlavní kolekce. Avšak také doplňkové kolekce jsou foceny na známějších modelkách.⁶⁰

Důležitou rolí v obchodní strategii společnosti má rovněž umístění jejich butiků. Ty se musejí nacházet na hlavních ulicích a v nákupních centrech. Minimální velikost populace města musí být 80 000 obyvatel.⁶¹

V budoucnu by Mango mohlo být ještě kreativnější a zapojit se do nejrůznějších projektů i například do spolupráce s charitativními organizacemi. Část své kolekce by

⁵⁸ Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011, s. 129,131,133,151.

⁵⁹ Tamtéž, s. 18,23,30,41,42.

⁶⁰ Tamtéž, s. 35,90.

⁶¹ Tamtéž, s. 35,90.

mohla tato společnost též vyrábět z bio bavlny a s nákupem tohoto specifického zboží by mohla přispět jistou částku například na pomoc proti AIDS, hladovějícím lidem v Africe atd. Kampaň v podobě celebrit je velmi zajímavou reklamou avšak velmi povrchní. Kdyby se společnost zapojila i do charitativnějších akcí, myslím, že by její sláva ještě stoupla a obchody Mango by byly rozšířenější.

2.6 Desigual no es igual

2.6.1 Průřez historií společnosti Desigual

Tomas Meyer, původně švýcarského původu, je zakladatelem španělské společnosti Desigual. Ve svých dvaceti letech si představoval budoucnost, ve které by byli různí lidé v oblečení s vyzařující pozitivní energií, a které by bylo všem dostupné. Vyšel ze svého snu a v roce 1984 založil značku Desigual. Od této doby celý koncept vycházel z pozitivismu, tolerance, neustálého pokroku, inovace a hlavně zábavy. Hned z prvo počátku našel Mayer vhodný slogan pro svou novou značku: „Desigual no es igual“ V roce 1984 tedy nejen vzniká celý koncept a slogan, ale též i první výrobek značky, což byla džínová bunda vyrobená z několika kusů starých obnošených džínů. V roce 1985 již byla předvedena první kolekce plná potisků a barev, ve které byly modely též vytvářeny speciální technikou, jež se nazývá patchwork. O rok později vznikl samotný obchod Desigualu na Ibize a společnost se též rozrostla o 40 zaměstnanců. Společnost zažila i mnoho nezdarů, avšak ty nakonec vystřídala v roce 1991 úspěšná kolekce „Feel you sexy“, pro kterou vyráběl potisky sám Meyer. V roce 1992 se Meyer setkal s Manelem Adellem, který začal pro společnost pracovat jako konzultant. Po prvotním upevnění značky na španělském trhu se mohl Desigual rozšířit, a tak začal zboží vyvážet do Francie, Portugalska a uvažovalo se i o vytvoření mezinárodní sítě prodejen v různých zemích.⁶²

První módní přehlídka se konala teprve v roce 1997 a to na Gaudí show v Barceloně. Web byl následně spuštěn o rok později. V roce 2002 již zmíněný přítel Meyera Manel Adell, změnil pozici ve firmě, a to z konzultanta na výkonného ředitele značky, kterou zastává až do dnes. Společnost se každým rokem rapidně rozrůstá a

⁶²Desigual company profile, s. 3,22., http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf, staženo 20. 4. 2012.

stává se kreativnější. Dámské a pánské kolekce jsou od roku 2004 doplněny i o dětské. V roce 2006 Desigual otevřel obchod v Singapuru, o rok později v Londýně a teprve v roce 2008 pronikl na americkou půdu. V centru New Yorku vlastní Desigual celý dům a zboží se dá zakoupit ve více jak 500 obchodech napříč Amerikou. V Madridu se nachází největší obchod Desigual, který má rozlohu o 2000m² a zboží je zde rozděleno do šesti pater.⁶³

V roce 2011 spustili online obchod, který je v současné době již přístupný celému světu. Pravidelně se i s rozmachem společnosti opakuje kampaň „Přijďte ve spodním prádle a odejděte kompletně oblečení“. Současně s touto kampaní probíhají nejrůznější prezentace značky, například na berlínském veletrhu Bread & Butter, kde má Desigual nejenom nejzajímavější stánek, ale též pořádá výjimečné párty a módní přehlídky.⁶⁴

2.7 Strategie v každém jednotlivém oděvu

Celý tým Desigualu čítá na 2800 členů. Práce dle Desigualu jde ruku v ruce s radostí a spokojeností zaměstnanců. Tento kreativní tým sídlí v samotném srdci Barcelony a respektuje odlišnosti mezi lidmi. Zaměstnanci Desigualu pracují se světlem, aby vytvořili modely, ve kterých nechávají volný proud fantazii. Dekorace oděvů Desigualu má zákazníkům těšit a přinášet jim radost při každodenním nošení. Všechny tyto body se pak následně odrážejí do samotných barevných modelů, jež mají být pro zákazníkům jakousi „pozitivní drogou“, aby se do obchodu stále vraceli nakoupit nové oblečení. Každá návštěva by dle Desigualu měla být jakýmsi zážitkem pro zákazníka, kterému už jen samotný vstup do energického prostoru povzbudí smysly a jistým směrem ho i přinutí koupit si nějaký produkt značky.⁶⁵

Veškeré oblečení a doplňky jsou vyrobené s láskou a originalita je zaručena u každého jednotlivého artiklu, a to především díky technice patchwork, kde se sešívá několik odlišných kusů látek dohromady. Tato technika zaručí, že i když je daný například střih šatů, všechny oděvy tohoto střihu budou přesto originální, jelikož kusy látek mohou být jinak sešity či poskládány. Většinou jsou sešité kusy látek

⁶³ *Desigual company profile*, s. 22-24., http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf, staženo 20. 4. 2012; blog.desigual.com/celebramos-contigo-nuestra-mayor-apertura/?lang=en, staženo 10. 4. 2012.

⁶⁴ Tamtéž, s. 24.

⁶⁵ Tamtéž, s. 5,9,20., http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf, staženo 20. 4. 2012.

nepravidelných tvarů. Dámská kolekce má přinášet příjemný pocit při nošení. Každá kolekce je prý koncipovaná jako revoluce smyslů, ve které nejdůležitější roli hrají detaily. Pánská kolekce by pro zákazníka měla být inspirativní, pohodlnou, originální a přesto vysoce kvalitní a je též určena na každodenní nošení. Dětská kolekce je vyrobena z pevných materiálů a to vysoce barevných či potištěných. Samotné doplňky nepostrádají ani jeden prvek strategie Desigualu. Jsou stejně barevné, potištěné, sešité z mnoha částí, a tudíž jsou v dokonalé harmonii s celou kolekcí oděvů. Doplňky jsou vyrobeny pro každou příležitost, od spodního prádla přes pásy, kabelky, boty, šály a cestovní kufry.⁶⁶

V roce 2007 Desigual představil v dámské kolekci kabát zvaný „Joya“, jenž se stal ihned nejpobulárnějším oděvem mezi tisíci ženami po celém světě. Tento kabát je symbolem práce týmu Desigual. O rok později představili další velmi úspěšný model šatů „Berta“, které rapidně zvýšily tržbu až o 80%.⁶⁷

Strategie Desigualu tkví nejenom v každém nošeném artiklu, který je již na první pohled snadno identifikovatelný, ale hlavně v kampani, kterou poprvé odstartoval v New Yorku na Boadwayi. Ve 24 obchodech se v jeden den konala kampaň s názvem „Come in half-naked, leave fully dressed“, kde prvních několik desítek příchozích, kteří byli oblečení jen do spodního prádla, měli možnost obléci si na sebe v obchodě cokoliv chtěli, a v tom také zadarmo odejít. Kampaň vzbudila ohromný mediální ohlas a tak se tržby Desigualu rapidně zvýšily. Tato akce se konala již v mnoha hlavních městech světa, v roce 2011 dokonce také v Praze.⁶⁸

Desigual má velmi dobře promyšlenou strategii v logistice. Jsou totiž schopni doručit až 100 000 oděvů během jednoho jediného dne. Uskladnit mohou až 3 000 000 kusů prádla v automatizovaných skladech. Současně též mohou vyřídit až 5 000 objednávek. Desigual, již jako celosvětový fenomén čítá přes 200 vlastních značkových obchodů a dále nabízí své zboží do více než 8000 obchodů a obchodních domů, mezi nimiž nechybí taková centra jako El Corte Inglés, La Renascente, Galeries Lafayette, Mitsukhosi, Isetan, Myers, Macy's, Palacio de Sierro. Desigual má však také svůj vlastní elektronický obchod. Roční obrat společnosti se každý rok o 50% navyšuje.

⁶⁶ *Desigual company profile*, s. 12-15., http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf, staženo 20. 4. 2012.

⁶⁷ Tamtéž, s. 24.

⁶⁸ Tamtéž, s. 18,24.

V roce 2010 dosáhla společnost Desigual obratu 450 miliónů eur, bylo prodáno více jak 15 milionů kusů oblečení prezentovaného ve více než 8,800 prodejnách v 72 zemí.⁶⁹

2.7.1 Zboží

Zboží společnosti Desigual je jedinečné především ve své barevnosti. Desigual neřeší barevný tón každé kolekce, všechny jeho kolekce jsou totiž multi barevné. Nepodléhá tedy přísně módním trendům z hlediska módních barevných odstínů každé kolekce. V obchodech Desigualu není možnost zakoupit klasický černo-bílý kostým, teplákovou soupravu či elegantní šifónové dlouhé šaty až na zem, jako je tomu u Zary, Manga a dalších značek. Přestože je oblečení Desigualu barevné a určené na každodenní nošení, je i v jistém směru velmi sofistikované. Některé modely jsou přes své barvy a střih dokonce elegantní a společenské. Tato značka obléká lidi a ne lidská těla. Záměrem veškerého zboží je především pohodlnost, maximální variabilní účelnost a kvalitní materiál, i když za mnohem vyšší ceny než nabízí jeho konkurenti Mango či Zara, avšak za ceny stále přijatelné střední vrstvě. Zákazníci Desigualu však stále mají o toto zboží velký zájem i přes vyšší ceny. Největší zájem o tuto značku je v Asii či v USA, kde jsou tržby Desigualu největší.

⁶⁹ *Desigual company profile*, s. 7,16,17., http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf, staženo 20. 4. 2012.

3 Konkurenční boj

Jedním z největších konkurentů Zary je však katalánský řetězec celosvětově uznávaných obchodů Mango, jelikož se převážně specializuje na dámskou módu, stejně jako Zara, a to ve velikostech 36-46, jejich cílová skupina jsou především ženy ve věku kolem 25 let. Ze souboje s Mangem však Ortegův Inditex vychází stále o trochu lépe. Má mnohem vyšší roční obrat (až 7x větší), mnohem více obchodů, také větší management, počty zaměstnanců atd. Toto porovnání však může být relevantní, když opomineme hrubá čísla, tak se obě společnosti nejvíce liší svými obchodními strategiemi a pohledem na podnikání. Zatímco Amancio Ortega dává přednost reklamě v podobě zajímavých často se měnících výkladních skříních, Isak Andic upřednostňuje velké reklamní kampaně spojené s nejslavnějšími celebritami. Inditex nabízí zboží pro všechny (od dětí po muže), avšak Mango se na rozdíl od Inditexu velmi koncentruje na ženskou část populace, vždy spoléhá na své vlastní kolekce a hlavně na rozvoj díky „franchisingu“.⁷⁰

Španělská značka Desigual představuje v jistém směru velkého konkurenta, a to jak společnosti Inditex, Mango či dalších nejenom španělských značek. Každoročně si tato značka získá tisíce nových zákazníků a její obliba rok od roku rapidně stoupá. Na druhé straně však není stoprocentním rivalem ve stejném oboru výše zmíněných značek, protože nabízí naprosto jiný druh módní tvorby. Dokonce lze tvrdit, že ve svém specifickém šití oděvů technikou patchwork nemá v celém světě rovného konkurenta. Žádné kolekce Inditexu či Manga nemohou být ani zdaleka podobné těm z Desigualu. Všechny módní značky se jistým směrem řídí módními trendy. Naopak Desigual si své trendy vytváří sám. Jediné, čím se řídí, jsou aktuální módní stříhy oděvů.⁷¹

Největším konkurentem Zary, Manga a Desigualu je stále na prvním místě švédská značka H&M. Název H&M je akronym ze slov Hennes a Mauritz, což je sloučení dvou jmen tvůrců, zakladatelem Hennesem v roce 1947 a následovníkem, pokračovatelem od roku 1968 Mauritzem. Na španělskou půdu začala tato značka expandovat až v roce 2001, kde vlastní kolem 131 obchodů pokrývajících 15 ze 17 autonomních oblastí Španělska. Ve světě existuje více jak 2500 obchodů H&M. Největším konkurentem pro španělské obchody je proto, že má obchody též po celém

⁷⁰ Humberto SALERNO, Andrea GAY ZARAGOZA, *The Mango story*, London 2011, s. 22,23.

⁷¹ *Desigual company profile*, s. 3., http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf, staženo 20. 4. 2012.

světě, investuje do velkých reklam a především nabízí mnohem nižší ceny. Tato společnost se specializuje na oblečení jak dámské, pánské, tak i dětské a dělí se na několik podskupin značek, například Divided, Blue, L.O.G.G. atd. Též je velmi proslulá pro svou spolupráci s nejvýznamnějšími a nejluxusnějšími světovými značkami jako je například Versace, Marni, Karl Lagerfeld, Madonna, Lanvin či Stella McCartney a jejich limitovanou, tudíž cenově dostupnější, kolekcí oblečení, doplňků i kosmetiky. Zajímavostí je, že H&M zodpovídá za design, ale ne za produkci zboží. V posledních letech bylo H&M vystaveno dost závažné kauze, ve které se řešila minulost společnosti a to v zaměstnávání dětí jako levné pracovní síly. V Nizozemsku při této kauze klesly tržby na minimum, společnost H&M vše ale vysvětlila a prohlásila, že se nic podobného již nebude opakovat. Na základě nezdaru vytvořila novou kampaň, která vykompenzovala ztracené tržby.⁷²

Konkurenti Zary jsou především značka Cortefield, která je i v jistém směru velmi podobná Inditexu. Španělským konkurentem je též galicijský návrhář Adolfo Domínguez. Značka Adolfo Domínguez je založena na rodinném krejčovství, jehož zakladatelem byl Adolfův otec, který byl v osmdesátých letech nesmírně proslulý, jelikož vytvořil inovující koncept oblečení, který popularizoval sloganem „Vrásky jsou krásné“. Jednalo se o zboží jemných tónů a převážně šedých barev, nejruzněji na sobě poskládané, vrstvené a děrované. V současné době má Adolfo Domínguez, syn stejně jmenovaného zakladatele značky, přes 600 obchodů po celém světě. Též vlastní práva na obchodní domy El Corte Inglés. Jeho tvorba je založená na pánském, dámském a dětském oblečení. Tvoří též například ložní prádlo. Dalšími konkurenty jsou obchody Caramelo, Desigual, Benetton (nejen kvůli svým kontroverzním reklamám) či Sfera, jež tvrdě konkuruje Zaře, jelikož má stejnou strategii v dodávce zboží každé dva týdny. Sama Sfera však spadá pod řetězce obchodních domů El Corte Inglés.⁷³

Značka GAP se dá též považovat za konkurenta Inditexu, navzdory tomu, že vznikla mimo Evropu. GAP byl založen v roce 1969 Arnoldem Fisherem a je kalifornskou společností ze San Francisca specializující se na džínové produkty, trička a pohodlné stylové oblečení pro každodenní nošení. Pod GAP spadají značky jako Banana Republic, Gapkids, Baby gaps, Forth & Towne a Old Navy store. Produkty mají

⁷² Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 151; Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 5., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011.

⁷³ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 150,152-154,186,191,192,234.

svůj specifický design, stejně jako je originální každý obchod. GAP však oblečení jen navrhuje. Ačkoliv by se mohlo zdát absurdní, také značka C&A je jistým typem konkurence, jelikož nabízí velmi nízkou cenu ale i kvalitu. C&A funguje již od roku 1841.⁷⁴

I když má kolem sebe Inditex vážné konkurenty, na nějaký čas se stal nejslavnější španělskou značkou, která v celosvětovém žebříčku předstihla dokonce Iphone od společnosti Apple, Nintendo či řetězec kaváren Starbucks. Jedinou společností, která stála výše než Zara byl Google. Pokud se Ortegy někdo zeptá na otázku, proč se Inditex stal tím, čím dnes je, odpoví, že to bohužel nemůže vysvětlit a přál by si, aby někdo mohl.⁷⁵

4 Celosvětový fenomén

S velkým rozmachem společnosti Inditex, Mango a Desigual, je patrné, že španělské zboží je velmi specifické a právě kvůli své odlišnosti oslovuje zákazníky z celého světa. Zajímavou otázkou však je, čím je ale toto zboží tak jiné? Co ho natolik odlišuje od ostatních celosvětových značek? Proč se po celém světě otevírají nové obchody těchto společností? Pokusím se naznačit odlišnosti, které pro někoho mohou být jen nepatrné, avšak jsou velmi zásadní pro označení španělské módy jako celosvětového fenoménu.

Společnost Inditex má všechna esa v rukávu, jelikož vlastní devět řetězců, které nabízejí zboží ve všech cenových relacích. Každý zákazník má volbu výběru, do jakého obchodu půjde nakoupit, například dle jeho finančních možností. Mnoho zákaznic však sází na jistotu ve formě španělských značek, jelikož vědí, že nabízejí kvalitní oblečení a v případě Zary, Manga a Desigualu i špetku luxusu. Nejenom mladé ženy zde nakupují, aby svůj šatník obohatily o luxusnější kousek z naprosto jiného materiálu, než běžně nosí. Kvalita je pro tyto společnosti hlavní zásadou, stejně tak jako střihy. Španělské společnosti oblékají všechny typy dívek a tak vytvářejí i kolekce s prodlouženými délkami rukávů či nohavic, na rozdíl od ostatních společností, které vytvoří jeden typ a ten následně masivně vyrobí. Střihy, které navrhnutí španělští návrháři, krásně kopírují

⁷⁴ Ghemawat PANKAJ, José Luis NUENO, *ZARA: Fast fashion*, s. 3,5., <http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf>, staženo 12. 10. 2011; Carmen LOPEZ, Ying FAN, *Internationalisation of the spanish fashion brand Zara*, s. 18,20., <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2003/6/Internationalisation%20of%20Zara.pdf>, staženo 12. 10. 2011; www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara, staženo 10. 4. 2012.

⁷⁵ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 2,43.

ženská těla, a tak i obéznější dívka může v modelu vypadat stejně atraktivně jako štíhlá dívka. Dalším bodem, kterým se španělské značky liší, je barevnost. Například Zara či Mango nabízejí naprosto jiné barevné kombinace a odstíny, které ihned upoutají pozornost zákazníků již v samotných výkladních skříních, a tím lákají své stálé či potenciální zákazníky, aby se zájmem nahlédli do obchodu. Španělské společnosti mají též k dispozici ty nejnovější moderní technologie výroby a zároveň i samotné stroje, které oblečení vyrábí. Z tohoto důvodu mohou nabídnout neobvyklé kombinace materiálů a nové směsi. Též mají výborně propracovanou logistiku. Největší výhodou společnosti Inditex a Mango, je schopnost velmi rychle zkopírovat nejnovější trendy, které nabídnou mnohem dříve než módní domy a za pouhý zlomek ceny. Jsou tedy v mnohém napřed a ostatní společnosti je jen těžko dohánějí v trendech a to i v rozmezí několika měsíců.

Kolekce, vytvořené španělskými návrháři, jsou velmi ženské. Veškeré modely, ať pro každodenní nošení, sport či společenskou událost, vždy podtrhnou právě ženskost, a to především svým střihem. Výhodou kolekcí, které produkují španělské značky, je jednoznačně jejich kombinovatelnost. S každé kolekce si může zákazník zakoupit třeba jen jeden kus oděvu a ten sladit s oblečením z předchozích kolekcí. Je zde totiž určitá návaznost jak materiálů, tak stylů, popřípadě i doplňků. Kontext veškerých kolekcí podtrhují též doplňky, které nesou stejný nádech barev aktuální kolekce. Většina obchodů tvoří oblečení a doplňky zvlášť, a pokud zákazník chce sladit model s botami, kabelkou a páskem od jedné značky, mnohdy to bývá problém. Španělská návrháři však myslí jako jedni z mála na vše, a tak jsou španělské obchody mezi zlomkem obchodů celosvětových, ve kterých jsou nabízeny doplňky stejných odstínů, materiálů či střihů jako oděvy dané sezony. Mango například vytváří doplňky tak, aby byly v dané sezoně módní, doplňovaly nejnovější trendy, ale přesto se hodily ke staršímu oblečení, které zákazník již vlastní a nosí. Jsou tedy v jistém směru klasické, přesto módní, inovativní a mnohdy i nadčasové. Výhodou především Zary a Manga je právě limitovanost kolekcí a možnost časté obměny. Kolekce nejsou vystaveny například po čtyřiceti kusech od každého modelu, ale jen v základních velikostech po jednom kusu. Z tohoto důvodu je zde možnost vystavit více typů a mnohem přehledněji. Asistentky však musejí být v neustálé pohotovosti doplňování velikostí i typů. Doplnění zboží přesto zaručí mnohem větší prostor okolo vystaveného oblečení.

Strategickým bodem většiny španělských značek je i požadavek na umístění obchodů do velkých měst a na hlavní třídy. Inditex, který si vybírá jen ty nejlukrativnější místa, tudíž zvyhodňuje pouze velká, turisticky zajímavá města, ve kterých je zaručená klientela. Mango má též svůj vlastní požadavek na minimální počet obyvatel daného města. Malá města jsou tedy znevýhodněna, jelikož nemají šanci, aby zde tyto španělské obchody byly otevřeny. Nastává proto situace, kdy obyvatelé menším měst, jež mají zájem o jinou módu, styl a trendy, než běžně mají ve svém okolí k dispozici, musí vycestovat do jiného města. Například síť společnosti Inditex se nachází pouze v Praze a jeden obchod Zary v Brně. Společnost Mango má obchody v Praze, Brně, Pardubicích a Ostravě. Desigual má pouze svůj jediný značkový obchod v Praze, jinak dodává své zboží pouze do čtyř obchodů v ČR. Španělská móda tedy není na každém rohu, v každém městě a je proto zajímavější svoji „nedostupností“. Nemožnost navštívit tyto obchody v jakémkoliv městě, je činí ještě vzácnějšími, takže každý návštěvník měst, ve kterých jsou umístěny, ihned zamíří na potencionální nákup zboží, které nenosí každý druhý občan.

Výhodou španělských obchodů je též různorodost oblečení pod jednou střechou. Tyto obchody vytvářejí několik kolekcí odlišných stylů, a proto potencionální návštěva obchodu zaručí naprostou nevědomost trendů v nadcházejících kolekcích, jelikož jsou tyto společnosti vždy o krok napřed. Od ostatních obchodů již můžeme čekat určitý styl, který zastávají, a tak je navštívíme v případě potřeby specifického oděvu či doplňku. Rozmanitost španělského zboží však zaručuje širší klientelu a častější návštěvy. Dalším plusem například Zary či Manga je velmi jasný prostor, ve kterém se zboží prodává. Obchody jsou umístěny v prostorných, velmi často historických budovách, které mají dostatek přirozeného světla. Veškeré vybavení obchodu je též světlých barev, takže je v kontrastu s barevným zbožím, které na svých ramínkách naprosto vyniká. Zákazník si též připadá svobodněji, jelikož ve velkém prostoru může „dýchat“ a nepřipadá si stísněně, zavalen zbožím, jako je tomu u konkurence. Společnosti vystavují své zboží tak, aby mezi regály a věšáky byl dostatečně velký a volný prostor. Občas to vypadá, že nabízené zboží je vlastně dekorací budovy. Ve španělských obchodech v jakékoliv části světa se můžete postavit doprostřed prostoru, pomalu se otáčet a v podstatě uvidíte skoro celou aktuální kolekci, která je přehledně vystavená. Tato observace není možná například u konkurenta H&M, jelikož společnost tohoto typu má přeplněný prostor obchodu zbožím, skříněmi, dekoracemi a hlavně na každém rohu visící reklamou, která brání zákazníkovi ve výhledu. V řetězcích Inditexu, Manga či Desigualu nejsou

vystaveny monstrózní reklamy a bannery visící ze stropu. Tyto společnosti se jim maximálně vyhýbají, jelikož chtějí zachovat čistotu a jasnost svého prodejního prostoru. Mango své reklamy prezentuje v prodejnách pouze v katalogích.

Posledním bodem, který vyzdvihuje španělské zboží, je samozřejmě i specifická reklamní strategie. Na jedné straně je tu Inditex, který má reklamu ve formě vynikajících scénérií ve výkladních skříních a na straně druhé Mango, se svými celosvětovými hvězdami zářících v módních kampaních. Právě to, že Mango prezentuje své zboží na nejznámějších a nejuznávanějších ikonách žen, má za následek maximální propagaci značky. Ženy mají své oblíbené herečky, zpěvačky či modelky a snaží se vypadat jako ony. Mango jejich snahu ještě podtrhne svou kampaní, a tak ženy neváhají a chtějí si koupit stejné zboží, jako má na billboardu jejich oblíbená celebrita. Pokud se zákaznicím zboží zalíbí například cenou, materiálem, kvalitou nebo designem, neváhají a začnou tento obchod navštěvovat častěji. Reklamní kampaně Desigualu jsou však postavené na úplně opačném konci, jelikož zboží neprezentují slavné osobnosti, ale lidé různých ras, náboženství či pohlaví. Největší reklamou Desigualu jsou tedy samotní lidé, které zboží každodenně nosí.

Lidé celého světa vědí, že pokud si zakoupí oblečení od různých španělských značek, vždy jim zaručí toto zboží maximální spokojenost ať už svou výbornou kvalitou, designem či střihem. Těmto lidem stačí pouze jeden jediný kus oblečení na oživení každé sezóny a svého šatníku, protože pokaždé, když si tento kus oděvu obléknou, budou vždy a všude originální a hlavně daný kus oděvu či doplňku bude vždy vypadat o mnoho dražší, než ve skutečnosti je. K originalitě tedy nepotřebují velké množství módních výstřelků od konkurence, která může být levnější, avšak její výstřelky módy nedosahují téže kvality a jsou hůře kombinovatelné.

5 Závěr

V historii španělské módy hráli jednoznačnou roli módní návrháři Mariano Fortuny a Cristóbal Balenciaga, který byl jistým revolucionářem střihů a nabízel ženám tehdejší doby dokonale ušité luxusní šaty. Dalším důležitým jménem v dějinách španělské módy je majitel společnosti Inditex, Amancio Ortega Gaona, který vlastní devět módních řetězců působících po celém světě. Je tedy zcela jasné, že jeho první síť prodejen Zara je tou nejdůležitější, z hlediska propracované obchodní strategie, ať už v bravurně naaranžovaných výkladních skříních nebo perfektním umístění obchodů, či v kvalitě nabízeného zboží. Především je Zara pro Ortegu důležitá z důvodu vysokého ročního obrátu tohoto řetězce. Dalších osm řetězců je jen jakoby doplňkových, aby zasáhly co největší množství zákazníků s odlišnými styly. Vyprodukované zboží, které nezapadá do konceptu Zara, se snadno může rozptýlit mezi ostatní řetězce. Inditex je proto stále nejslavnější především díky Zaře.

Co se děje právě v tuto chvíli, může být za rok úplně jiné. Velmi zajímavou otázkou, kterou si mnoho lidí již léta klade, je budoucnost společnosti Inditex. Amancio Ortega se v roce 2011 dožil úctyhodného věku sedmdesáti šesti let. Amanciova sestra Josefina pracovala ve firmě až do doby než odešla do důchodu. Mnoho Amancioových příbuzných je již dávno zesnulých. Ortegova první žena Rosalía se firmě hodně věnovala, ale po rozvodu přenechala své místo Ortegově druhé ženě, ačkoliv je stále druhou největší držitelkou podílu ve firmě. Jeho nejstarší dcera Sandra ukázala malé náznaky zájmu o obchod, Amancio s ní bohužel nemá nejlepší vztah. Jeho druhé dítě, syn Marcos je od narození postižený, tudíž není možné, aby byl jeho následovníkem. V úvahu coby Amanciův nástupce v čele společnosti připadá proto Marta, která se narodila v roce 1983. V posledních letech začala s otcem dokonce spolupracovat na vyřizování různých firemních záležitostí. Postupně by se měla kompletně zaškolit ve všech oblastech (od designu až po administraci) a též by měla podstoupit školení ve správné komunikaci atd. Mnoho lidí, však není z této situace vůbec nadšeno, protože Marta nevykazuje žádné známky zájmu, tedy nesdílí stejné nadšení pro tuto práci jako její otec a raději dává přednost zábavě. Pro společnost představuje tedy spíše „hrozbu“.⁷⁶

Společnost Mango je stále vedena Isakem Andicem, kterému pomáhá i jeho bratr. Ve svém týmu mají velké množství neznámých designérů, a to především žen.

⁷⁶ Enrique BADÍA, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009, s. 48,206,207,248-250.

Ženy designérky nejlépe vědí, co žena ráda nosí, v jaké střihu se cítí pohodlně a jaký moderní materiál či barvu zvolit. Myslím si, že společnost Mango má před sebou ještě velkou budoucnost. Díky svému rozmanitému zboží několika stylů, barev a střihů oslovuje širokou veřejnost. Kolekce Manga ještě ožívují každým rokem propracovanější doplňky. Před několika lety začala společnost Mango tvořit každoroční jednodenní kampaň, ve které mají zákaznice po dobu jednoho dne slevu 20% na veškerou kolekci Mango a též dostanou ke každému nákupu dárek. Velkým plusem této společnosti je i skutečnost, že nedbá jen o svůj profit, ale i o mladé a šikovné módní návrháře. Díky své soutěži El Botón, tak poskytuje pracovní příležitost a především mnoho zkušeností mladým návrhářům. Podpora světových návrhářů v této soutěži ještě vyzdvihne status Manga.

Co se týče společnosti Desigual, je to poměrně mladá firma vedená Meyerem a Adellem. V současné době je Desigual jistým fenoménem, kvůli svému netradičnímu a celkem atypickému zboží, které doposud nemá stejně rovného konkurenta. Je ale dost možné, že až se celosvětový trh nasytí typem tohoto oblečení a stylu, dost možná zisky Desigualu klesnou a společnost bude muset začít uvažovat o alternativě ve formě limitovaných kolekcí či jiného zboží například v podobě přehozů, dek či povlečení nebo bytových doplňků s typicky barevnými Desigual designy.

RESUMEN:

Mi trabajo trata sobre la moda española. En el primer lugar debo ir a la historia del siglo XVI de la moda española y ver qué ropa llevaba la gente y cuál fue la época más importante. En mi caso fue el siglo XIX, cuando nació el diseñador Mariano Fortuny y también Cristóbal Balenciaga quién creaba en el siglo XX. Balenciaga es un diseñador muy famoso porque hasta ahora tiene fama mundial. Después, nos movemos al presente, donde encontramos a Amancio Ortega Gaona, uno de los hombres más ricos del mundo. Amancio Ortega Gaona tiene la compañía Inditex a la que pertenecen distintas marcas de ropa, como las cadenas de tiendas Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho, Kiddy's class, Zara Home y por último el nuevo Uterqüe. Ahora, quisiera presentar especialmente Zara y explicar por qué es un fenómeno mundial, también enfocar su historia (desde 1975), su estrategia (que son sólo sus escaparates magníficos, que atraen a los viandantes) ya que no consiste en publicitarse en los medios públicos. Es necesario presentar la ropa especial que Inditex ofrece y también presentar unas informaciones básicas sobre las otras cadenas de Inditex.

Pero en la moda española actual, Inditex no es sólo el mayor productor de ropa en España, sino que también es conocido en todo el mundo. No quiero hablar sobre los diseñadores actuales que producen *Haute Couture* = Alta costura, pero sí sobre las marcas que compiten al mismo nivel con Inditex, es decir, las marcas que ofrecen moda para toda la gente, la moda abordable. Las dos únicas, que escogí son Mango y Desigual que se fundaron posteriormente. También es necesario presentar en la misma forma estas marcas, especialmente su historia, ya que ambas empezaron en el año 1984, su estrategia de gran publicidad, puesto que las promocionan con las celebridades más famosas del mundo, también debo definir su ropa específica y al final dar una conclusión de la competencia. ¿Qué competencia tienen en el mundo? ¿Y en España? Ahora puedo decir que sus grandes competidores son la compañía europea H&M y la americana GAP.

Al final específico por qué la moda española es un fenómeno mundial. Esto se debe a que ofrece ropa diferente, con diferentes diseños, combinaciones de colores, con una calidad bastante alta y con un precio razonable y muchas veces muy bajo. Mi último punto de interés es dar una conclusión y un poco vislumbrar el futuro de la moda española, especialmente la moda de Zara, Mango y Desigual.

SEZNAM LITERATURY:

- Badía, Enrique, *Zara and her sisters*, Hampshire 2009.
- Baudot, François, *La moda del siglo XX*, Barcelona 2008.
- Baudot, François, *Móda století*, Praha 2001.
- Bowles, Hamish, *Balenciaga and Spain*, San Francisco 2011.
- Buxbaum, Gerda, *The Icons of fashion – The 20th century*, Munich 1999.
- Cumming, Valerie, *The dictionary of the fashion history*, Oxford 2010.
- Figueras Serra, Josefina, *Moda española*, Madrid 2011.
- Fukai, Akiki, *Fashion History*, Cologne 2006.
- Horcajo, Carlos, *España de moda*, Segovia 2003.
- Jonas, Sylvia, *Móda v proměnách času*, Čestlice 2008.
- Jones, Tery, Susie, Rushton, *Fashion now 2*, Köln 2008.
- Jones, Tery, Susie, Rushtonová, *Současní módní návrháři*, Bratislava 2006.
- Laver, James, *Breve historia del traje y la moda*, Madrid 1988.
- Lomba, Modesto, *Geografía de la moda española*, Madrid 2009.
- Mackenzie, Mairi, *... ismy: jak chápat módu*, Praha 2010.
- Máchalová, Jana, *Dějiny odívání – Móda 20. století*, Praha 2003.
- Palomo-Lovinski, Noël, *Nejvlivnější světoví módní návrháři*, Praha 2011.
- Plaza Orellana, Rocio, *Historia de la moda en España*, Córdoba 2009.
- Rodríguez Hidalgo, Marta, *Moda: los talentos de la nueva generación*, Madrid 2011.
- Salerno, Humberto, Gay Zaragoza, Andrea, *The Mango story*, London 2011.
- Seelingová, Charlotte, *Století módy 1900-1999*, Praha 2000.
- Smith, Paul Julian, *Contemporary Spanish Culture*, Cornwall 2003.
- Stevenson, N. J., *Kronika módy*, Praha 2011.
- Tungate, Mark, *Marcas de moda: Marcar estilo desde Armani a Zara*, Barcelona 2008.

PDF dokumenty:

Desigual company profile,

http://world.desigual.com/pdf/empresa/Desigual_company_profile_spanish.pdf,

staženo 20. 4. 2012.

GHEMAWAT PANKAJ, JOSÉ LUIS NUENO , *ZARA: Fast fashion,*

<http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e->

[business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf](http://www.carlospitta.com/courses/negocios%20internacionales%20y%20e-business/readings%20and%20papers/parte%209/zara%20%28harvard%20case%29.pdf),

staženo 12. 10. 2011.

CARMEN LOPEZ, YING FAN, *Internationalisation of the spanish fashion brand Zara,*

<http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2003/6/Internationalisation%20of%20Zara.pdf>,

staženo 12. 10. 2011.

Webové stránky:

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/uterque, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara_home, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/oysho, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/bershka, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/stradivarius, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/pull_and_bear, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/massimo_dutti, staženo 10. 4. 2012

www.inditex.com/en/who_we_are/stores?zone=0, staženo 10. 4. 2012

blog.desigual.com/celebramos-contigo-nuestra-mayor-apertura/?lang=en,

staženo 10. 4. 2012

www.Mango.com

www.Desigual.com

+ Magazíny a katalogy společnosti Desigual a Mango

PŘÍLOHA:

MARIANO FORTUNY:

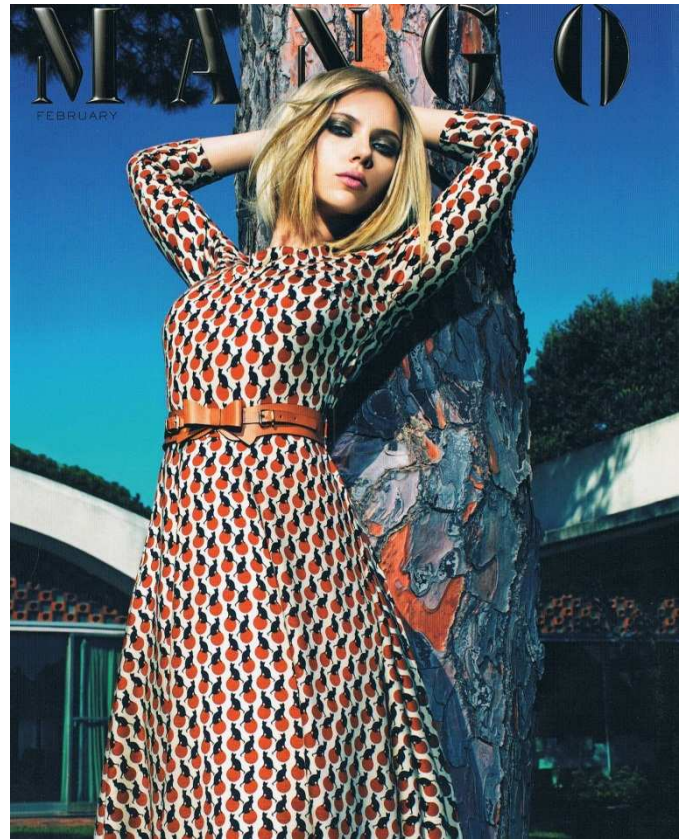


CRISTÓBAL BALENCIAGA:

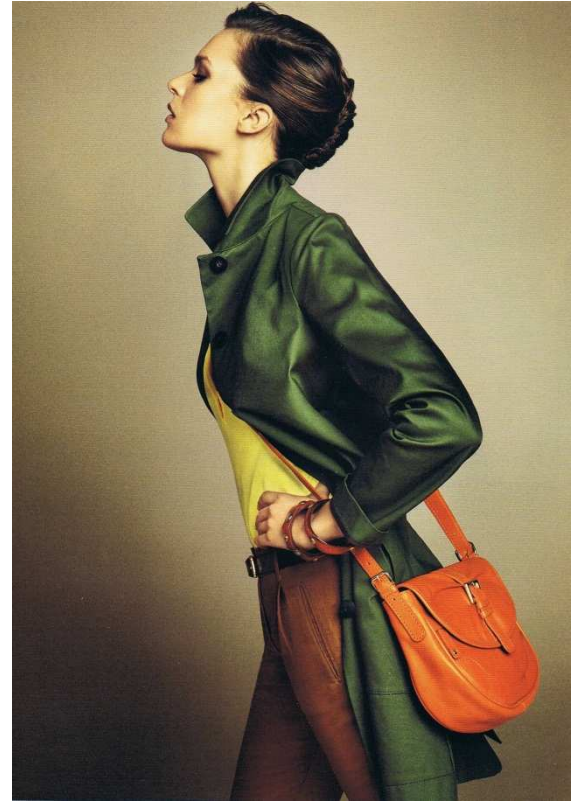


Na prvním obrázku jsou vyobrazeny Delfské šaty z Fortunyho ateliéru, obrázek 2 a 3 pak přináší modely návrháře vysoké španělské módy Cristóbal Balenciagy.

MANGO:



Obrázek 4-6: Jedny z posledních tváří kampaní společnosti Mango, nahoře Penélope Cruz, vpravo Scarlett Johansson a v aktuálních magazínech Kate Moss.



Obrázek 7-9:
 Na obrázku nahoře vlevo je jasně vidět ženský střih šatů. Všechny tři obrázky pak představují především neobvyklou kombinaci barev a materiálů.



Obrázek 10-11:
Na levém obrázku lze spatřit luxusní šaty a doplňky, které jdou však cenově dostupné.

Druhé šaty na pravém obrázku zase nabízejí zajímavý a netradiční vzor, v kombinaci s masivními barevnými doplňky. Model evokuje typický španělský temperament. V pozadí je též vidět moře a slunce, které ke Španělsku jednoznačně patří a také se odráží ve španělských modelech.



Obrázek 12 představuje aktuální módní barvu, pomerančovou. Na obrázku jsou módní kousky, přesto polo-klasického střihu, kombinovatelné s jinými oděvy či kolekcemi.



Obrázky 13-15 znázorňují typické Mango doplňky, ve kterých je často použita zlatá barva (evokující slunce), zvířecí motivy, kamínky či jiná zdobení. Mango doplňky též vypadají jak z jiné doby, inspirované arabským uměním, kdy Arabové ovládali Al-Andalus.

Na posledním obrázku číslo 16 je vidět velmi prostorně uspořádaný každý obchod společnosti Mango a ve stejném duchu i Zara. Oblečení je vystaveno po několika kusech, obchody jsou velmi světlé a každý oděv má své specifické místo v různé úrovni.



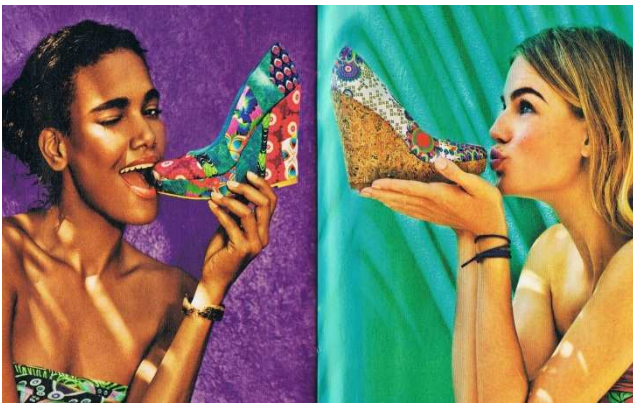
-VS-



And everything lies in customer service. Mango's true obsession lies in its points of sale. The aim is to build a brand which is easily recognisable and which seduces potential customers so that they really *fall in love* with Mango. The store is the place where the customer is guaranteed a 100% satisfactory purchasing experience, and where each and every tiny detail is taken care of.



DESIGUAL:



Na obrázku 17-20 jsou vidět doplňky společnosti Desigual, které jsou velmi barevné a většinou vyrobené pomocí techniky patchwork. Nejsou to ale jen kabelky, ale nejnověji i obuv, šperky, pásky atd. Na obrázku 17 je též patrné, že k dokonalému „outfitu“ postačí obyčejné oblečení, s kabelkou Desigual, která model jednoznačně oživí a dodá mu určitý šarm. Obrázek 19 ukazuje různé rasy a typy lidí, které toto oblečení nosí a tím pádem jsou jakoby živou reklamou.



Obrázky 21-26 představují několik variant slavného Desigual kabátu „Joya“.

Obrázky 27-29: Desigual tvoří také zajímavé pánské kolekce plné barev, zajímavých střihů a materiálů.

