

Poduzetnički poslovni model na primjeru modne industrije

Broznić, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:457102>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Kristina Broznić

**PODUZETNIČKI POSLOVNI MODEL NA PRIMJERU
MODNE INDUSTRIJE**

(Završni rad)

Rijeka, 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

PODUZETNIČKI POSLOVNI MODEL NA PRIMJERU MODNE INDUSTRIJE

Završni rad

Mentor:
dr. sc. Davor Širola, prof.v.š.

Studentica: Kristina Broznić
MBS: 2423000078/16

Rijeka, rujan 2020.

VELEUČILIŠTE U RIJECI
POSLOVNI ODJEL

Rijeka, 10.03.2020.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici: Kristina Broznić

MBS: 2423000078/16

Studentici preddiplomskog stručnog studija **PODUZETNIŠTVO** u Rijeci izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

PODUZETNIČKI POSLOVNI MODEL NA PRIMJERU
MODNE INDUSTRIJE

Sadržaj zadatka:


U teoretskom dijelu završnog rada prikazati osnovne pojmove, obuhvat i namjenu poslovnih modela. Objasniti strukturu i koncept platna (tzv. canvas) poslovnog modela, kao i pristupa Lean Start-up-a u pokretanju poduzetničkih pothvata. Obrazložiti specifičnosti modne industrije kroz prikaz razvoja, pristupa dizajnu i proizvodnji te modelu poslovanju 'brze' mode. Na primjeru odabranog subjekta u modnoj industriji prisutnog na hrvatskom tržištu, prikazati razvoj, organizaciju i obuhvat poslovnog subjekta. Opisati glavne karakteristike poslovnog modela tog subjekta te prikazati naglaske modela kroz devet 'blokova' platna poslovnog modela.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

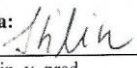
Zadano: 10.03.2020.

Predati do: 15.09.2020.

Mentor:


Dr. sc. Davor Širola, v. pred.

Pročelnica odjela:


Mr. sc. Anita Stilin, v. pred.

Zadatak primila dana: 10.03.2020.


Kristina Broznić

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupnici

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Poduzetnički poslovni model na primjeru modne industrije izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Davora Širole, prof.v.š..

Ime i prezime

Boganić

(potpis studenta)

Sažetak

Poduzetnički poslovni modeli imaju značajnu ulogu poslovanja u poduzeću jer je u njima definiran cijeli koncept poslovanja. Poslovni model obuhvaća detaljnu analizu svih elemenata potrebnih za rad poduzeća te iste prenosi na platno poslovnog modela. Da bi poduzeće bilo uspješno mora biti fleksibilno te stalno pratiti promjene na tržištu te uvijek biti u stanju prilagoditi se, neovisno je li riječ o prilikama ili neprilikama na tržištu. Poslovni model je od velikog značaja u modnoj industriji gdje je potrebno stalno praćenje kupaca te njihovih želja i potreba. U današnje vrijeme kada je prisutno poslovanje „brze mode“ gdje poduzeće mora imati brzu reakciju kako bi u što kraćem vremenu dostavilo robu kupcu dok je ona još uvijek na vrhuncu popularnosti. Takav oblik poslovanja primjenjuje velika svjetska grupacija Inditex koji su bili jedni od prvih poduzeća koji su odlučili poslovati na takav način.

Ključne riječi: poslovni model, modna industrija, poslovanje „brze mode“, Inditex

Sadržaj

1.	UVOD	1
2.	ULOGA POSLOVNIH MODELA U PODUZETNIŠTVU	3
2.1.	ELEMENTI POSLOVNIH MODELA	3
2.2.	VRSTE POSLOVNOG MODELA	4
2.3.	DIZAJN I STRATEGIJA POSLOVNOG MODELA	7
2.4.	POSLOVNI MODEL CANVAS	8
2.5.	INOVACIJA POSLOVNOG MODELA	10
2.5.1.	Inovacijski proces poslovnog modela	10
2.6.	LEAN STARTUP	12
3.	MODNA INDUSTRIJA U SVIJETU I HRVATSKOJ	15
3.1.	POVIJEST MODNE INDUSTRIJE	15
3.2.	DIZAJN I PROIZVODNJA TEKSTILA	19
3.3.	POSLOVANJE BRZE MODE	20
4.	ANALIZA POSLOVNOG MODELA I POSLOVNOG SUBJEKTA U MODNOJ INDUSTRIJI NA PRIMJERU GRUPACIJE INDITEX	22
4.1.	POVIJEST GRUPACIJE INDITEX	22
4.2.	POSLOVNI MODEL U INDITEXU	25
4.2.1.	Orijentacija na kupce	26
4.2.2.	Dizajn	27
4.2.3.	Join life	27
4.2.4.	Nabava	29
4.2.5.	Proizvodnja	30
4.2.6.	Distribucija	31
5.	ZAKLJUČAK	33
	POPIS LITERATURE	35
	POPIS SLIKA, SHEMA, TABLICA I GRAFOVA	37

1. Uvod

Poslovni model predstavlja koncept koji daje odgovor na ključna pitanja budućeg poslovanja. U današnje vrijeme poslovni svijet se sve brže mijenja te poduzeća vrlo brzo nestaju s tržišta. S toga je bitno uz dobru ideju osmisliti cijeli koncept poduzeća kako bi se definirala ciljana skupina potrošača, partneri, konkurencija i slično.

Problem, predmet istraživanja

Problem ovog istraživanja je da danas sve više poduzeća naglo propada. Kako bi se to spriječilo potrebno je osmisliti cijeli koncept poslovanja, odnosno razviti model poslovanja koji će daljnje poslovanje činiti lakšim.

Predmet istraživanja jest s pomoću poslovnog modela stvoriti poslovne pretpostavke kao što su potencijalni korisnici, kako doći do njih, kakve odnose održavati, koje se ključne aktivnosti moraju obavljati bolje u odnosu na konkurenciju, s kakvim resursima raspolagati te na koji način zarađivati novac i trošiti isti.

Svrha i cilj istraživanja

Svrha i cilj ovoga rada je dočarati važnost poslovnog modela kroz detaljne opise pojedinih elemenata, vrsta i koraka u izgradnji poslovanja.

Struktura rada

Rad se sastoji od ukupno pet međusobno povezanih cjelina:

U uvodnom djelu navodi se problem i predmet istraživanja, kao i svrha i ciljevi istraživanja. Također je navedena i struktura rada.

Druga cjelina pod nazivom Uloga poslovnih modela u poduzetništvu objašnjava pojmove kao što su vrste i elementi poslovnog modela, pet obrazaca poslovnog modela, dizajn i strategiju poslovnog modela te platno poslovnog modela kao vrlo bitan alat za izgradnju poslovanja. Navode se inovacije poslovnih modela te startupovi kao najnepredvidljiviji subjekti u poslovnom svijetu.

Treća cjelina opisuje nastanak i razvoj modne industrije u svijetu i Hrvatskoj. Na koji način se dizajnira i proizvodi tekstil te kako poslovanje „brze mode“ utječe na okruženje u kojem se nalazimo.

Četvrta cjelina pod naslovom Analiza poslovnog modela i poslovnog subjekta u modnoj industriji na primjeru grupacije Inditex sadrži razvoj grupacije te njihov poslovni model koji ih razlikuje od konkurenata.

Posljednja, peta cjelina jest zaključak cijelog završnog rada.

2. Uloga poslovnih modela u poduzetništvu

Poslovni model je opis načina na koje naše društvo zarađuje. To je objašnjenje kako dostaviti vrijednost kupcima po odgovarajućem trošku. Prema Joan Magretta iz „ Zašto poslovni modeli imaju značaja“, poslovni modeli su u osnovi priče koje objašnjavaju kako poduzeća rade. Poput dobre priče, poslovni model sadrži precizno razgraničene likove, vjerodostojne motivacije i zaplet koji uključuje uvid u vrijednost (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 849).

Poslovni model odgovara na određena pitanja tko je kupac? Kako zaradimo novac? Koja temeljna ekonomska logika objašnjava kako možemo ponuditi vrijednost kupcima po odgovarajućem trošku? Svaka uspješna organizacija temelji se na dobrom poslovnom modelu. Pojam poslovni model prvi je put stekao široku upotrebu s pojavom osobnog računala i proračunske tablice. Ti alati omogućavaju poduzetnicima da eksperimentiraju, testiraju i modeliraju različite načine na koje bi mogli strukturirati svoje troškove i prihode. Proračunske tablice omogućavaju poduzetnicima brže, hipotetičke promjene u svom poslovnom modelu i odmah vide kako promjena može utjecati na njihovo poslovanje sada i u budućnosti (<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>).

2.1. Elementi poslovnih modela

Okvir za promatranje poslovnog modela čine osnovni elementi, gdje se svaki od tih elemenata sastoji od svojih podelemenata (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 539):

1. Strategija – čije su odrednice misija, segmentacija tržišta i strateška diferencijacija (temelji se na Poreterovim generičim strategijama)
2. Strateški resursi – temeljne odrednice sadrže ključne kompetencije (know-how), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje poduzeća koje uključuje jedinstvene vještine i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja materijalnu imovinu poduzeća, kao što su postrojenja i infrastruktura, ali također može biti i nematerijalna poput patenata, brenda, upravljanje odnosima s klijentima te sve ostalo što je rijetko i vrijedno za poslovanje poduzeća.

Ključni procesi se odnose na metodologije i rutine korištene pri transformaciji inputa u outpute.

3. Interakcija s korisnicima – sastoji se od četiri elemenata: korisnička podrška, razumijevanje povratnih informacija, dinamika odnosa s kupcima te modaliteta naplate.
4. Mreža vrijednosti – predstavlja odnos poduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, klijenti, investitori i sl.) te omogućuje poduzeću pristup ključnim resursima koje nema pod vlastitom kontrolom.

Navedeni elementi poslovnog modela zajedno su povezani pomoću ti prenosnih elemenata, to su: konfiguracija aktivnosti, koristi za kupce te ograničenje poduzeća.

Konfiguracija aktivnosti predstavlja jedinstveni način kombiniranja kompetencije strateške imovine i ključnih procesa te njihovi interakciju kao potporu u provođenju strategije. Također odnosi se i na proces upravljanja navedenom interakcijom resursa i procesa. Koristi za kupce čijne svojevrsnu poveznicu između potrebe kupaca i poslovne strategije s ciljem razvoja plasmana proizvoda i usluga (s ključnim karakteristikama koje određeno tržište zahtijeva) koje će ciljani kupci prepoznati na tržištu. Odnosno koristi za kupce predstavljaju prenosni element koji predstavlja skup dodane vrijednosti koje se nude kupcima. Ograničenja poduzeća čine prenosni element između strateških resursa i vrijednosne mreže koji se odnosi na odluke poduzeća o tome koje će aktivnosti poduzeće samostalno poduzimati, a koje će prepustiti svojim strateškim partnerima s ciljem ostvarenja zadanog cilja (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 540).

2.2. Vrste poslovnog modela

Poslovni modeli se mogu svrstati u četiri osnovna tipa (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 854):

1. Proizvodni poslovni model - poduzeće razvija proizvod ili uslugu te je prodaje kupcu. To je najstariji i najčešći oblik poslovnog modela
2. Poslovni model rješavanja - zahtijeva značajnu interakciju s kupcem i razmišljanje njegovih potreba na osnovi čega se dizajnira proizvod ili usluga koja sadrži

identificirane jedinstvene potrebe za koje je kupac spreman platiti višu cijenu. Potrebno je posjedovati značajne vještine za što bolju komunikaciju i suradnju s potencijalnim kupcima

3. Poslovni model povezivanja – temelji se na razmjeni između kupca i prodavatelja. Poslovni model povezivanja ima potrebu za identifikacijom kupaca i potencijalnih prodavatelja kao i potrebu za razvojem mehanizma koji olakšava razmjenu te za visokom razinom povjerenja između dvije grupe dionika. Temeljni izvor prihoda je vrlo često naknada od ostvarene prodaje.
4. Višestrani poslovni model - model u kojem poduzeće nudi različite proizvode ili usluge različitim grupama kupaca pri čemu jedna grupa kupaca stječe dodatne koristi od one druge. Prijedlog vrijednosti je višestran, a jedna grupa kupaca stječe dodatnu korist od transakcije drugih grupa.

Postoje tri univerzalna tipa poslovnih modela: poslovni modeli koji rješavaju probleme, poslovni modeli stvaranja vrijednosti iz procesa te poslovni modeli zasnovani na podupirajućim mrežama. Može se dogoditi inovacija poslovnog modela unutar svake od tih vrsta, ali najdublja transformacija događa se kada inovator poslovnog modela zamjenjuje jednu vrstu druge (Širola, 2014., 84):

1. Poslovni modeli koji rješavaju probleme (eng. solution shops) – poslovni model koji rješava probleme, a imaju ga organizacije koje dijagnosticiraju i predlažu rješenje za restrukturirane i složene poteškoće. To su najčešće poduzeća koja se bave poslovnim savjetovanjem, marketinške agencije, istraživačke i razvojne institucije, odvjetničke tvrtke i slično. Stvaranje vrijednosti za kupce prizraste iz resursa samog poduzeća, osobito ljudi koji vještinama nalaze uzrok problema nakon čega preporučuju najbolji način rješavanja. Izvor prihoda je cijena koja je viša što je veća neodređenost i nestrukturiranost situacije.
2. Poslovni modeli stvaranja vrijednosti iz procesa (eng. value-adding proces business) – korišten je od strane organizacije koje pretvaraju ulaze i resurse u izlaze veće vrijednosti. Najčešće su to tvornice automobila, lijekova, trgovine, restorani, škole i slično. Temlje se na kontinuiranom ponavljanju poslovanja. Izvrsnost procesa omogućuje stalnu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda i usluga po niskoj cijeni.

Izvor prihoda predstavlja razliku vrijednosti inputa i outputa, cijene proizvoda i usluge prije i poslije same obrade.

3. Poslovni modeli zasnovani na podupirućim mrežama (eng. Facilitated networks) – to su institucije u kojima isti ljudi kupuju i prodaju te dostavljaju i primaju stvari jedni od drugih kao što su npr. burze, banke, osiguravajuća društva. Izvori prihoda predstavljaju obično naknade ili obračuni cijena po jedinici utroška.

Osterwalder i Pigneur u svojoj knjizi „Stvaranje poslovnih modela“ navode pet obrazaca poslovnih modela koji se temelje na sličnim svojstvima, sličnog rasporeda njihovih sastavnih dijelova i sličnih načina djelovanja (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 853):

1. Rastavljanje poslovnih modela – raščlanjuje se na tri vrste poslovanja koji odgovaraju na tržišne, ekonomske i kulturne zahtjeve: poslovanje orijentirano prema kupcima, poslovanje temeljeno na inovaciji proizvoda te poslovanje temeljeno na infrastrukturi.
2. Poslovni model dugog repa – ovaj poslovni model usmjeren je na prodaju većeg broja proizvoda u manjim količinama. Fokus je na ponudi nišnih proizvoda od kojih se svaki prodaje vrlo rijetko. Primjer poslovnog modela dugog repa su internetske trgovine poput Ebaya i Aliexpressa koji omogućuju golemom broju korisnika da kupuju i prodaju predmete male vrijednosti te predmete koji se rijetko prodaju. Ovaj poslovni model ima male troškove skladištenja i distribucije no potrebna mu je snažna platforma putem koje će se ponuda predstaviti i ponuditi kupcima.
3. Poslovni model višestranih platformi – višestране platforme ili višestрана tržišta postoje već godinama, međutim razvile su se s porastom tehnologije i interneta. Temelji se na spajanju dvije ili više skupina kupaca koje su različite, ali međusobno ovisne. Platforme moraju odgovoriti na pitanja: možemo li privući dovoljan broj korisnika, koja je strana više osjetljiva na cijene, može li se ta strana pridobiti subvencioniranjem i slično. Primjer ovog poslovnog modela je Google čije je središte modela ponuda vrijednosti, odnosno vrlo ciljano tekstualno oglašavanje na internetu diljem svijeta. Googleovi ključni resursi: tražilica, oglašivači i unovčavanje sadržaja koje su kreirale treće osobe.
4. Poslovni model besplatno – Jedan segment kupaca može imati koristi od ponude bez plaćanja, koji je financiran iz drugih elemenata u poslovnom modelu ili iz drugih segmenata kupaca. Postoji tri obrazaca koji omogućuju integriranje besplatnih

proizvoda i usluga: besplatna ponuda temeljena na višestranim platformama, odnosno oglašavanje, Freemium model kao osnovni sadržaj bez naknade te model mamca i udice koji se odlikuje privlačnom, cjenovno pristupačnom ili čak besplatnom ponudom koju rezultira kupnjom.

5. Otvoreni poslovni modeli – odnose se na podjelu procesa istraživanja određenog poduzeća s vanjskim partnerima. Suradnja može biti iznutra prema van (partnerima izvan poduzeća nude se neiskorištene ideje ili resursi poduzeća) te izvana prema unutra (testiranje ideja koje dolaze izvana)

2.3. Dizajn i strategija poslovnog modela

Nakon detaljnih analiza i proračuna potrebno je dizajnirati poslovni plan. Postoje različite metode i tehnike pomoću kojih se dizajnira poslovni plan, prema Osterwalderu i Pigneuru (2014.,127) razlikuje šest osnovnih tehnika dizajniranja poslovnog plana: informacije od kupaca, formiranje ideje, vizualno razmišljanje, stvaranje prototipova, pripovijedanje priče te scenarij:

1. Informacije od kupaca – poduzeća danas uvelike ulažu u istraživanje tržišta, a često zanemaruju perspektivu kupca prilikom dizajniranja proizvoda ili usluge. Uspješna inovacija temelji se na razumijevanju kupaca, uključujući okoliš, svakodnevnu rutinu, brige i težnje. Ideja ove tehnike je da se budući poslovni model gleda očima kupca. Mnoga vodeća potrošačka poduzeća organiziraju terenska putovanja voditelja prodaje kako bi se upoznali s kupcima, razgovarali s prodajnim timovima i posjetili prodajna mjesta. Veliki je izazov znati koje kupce poslušati, a koje ignorirati te na koji način želje kupaca pretvoriti u informacije korisne za razvoj proizvoda i usluga.
2. Formiranje ideje – ova tehnika poslovnog modela usredotočena je na generiranje što većeg broja ideja o strukturi i dizajnu poslovnog modela te izdvaja i odabire onu najbolju. Kako bi došli do dobrih ideja potrebno je razmišljati „izvan kutije“ da bi se dizajnirali originalni modeli koji zadovoljavaju nezadovoljne, nove ili skrivene ideje kupca. Najbolja i najpoznatija tehnika za početak jest Brainstorming gdje veća skupina ljudi predlaže svoje ideje bez obzira jesu li one moguće i ostvarive. Glavni cilj je skupiti što više ideja kako bi se došlo do kvalitetnog rješenja.

3. Vizualno razmišljanje - poslovni su modeli sustavi u kojima jedni elementi utječu na druge te je vizualno razmišljanje neophodno za rad s njima. Procesi potpomognuti vizualizacijom: razumijevanje biti (vizualna gramatika, zahvaćanje šire slike, uočavanje odnosa), poticanje dijaloga (zajednička polazna točka, zajednički jezik, zajedničko razumijevanje), istraživanje ideja (pokretač ideja, igra), poboljšanje komunikacije (postizanje razumijevanja među odjelima u tvrtki, interna „prodaja” ideje, eksterna „prodaja” ideje). Neke od najčešćih tehnika vizualizacije su vizualizacija pomoću samoljepljivih papirića na velikom platnu poslovnog modela te vizualizacija pomoću crteža.
4. Stvaranje prototipa – ova tehnika je slična tehnici vizualizacije međutim ona se razlikuje u jednostavnoj skici te detaljnom promišljenom konceptu poslovnog modela koji se objašnjava platnom poslovnog modela. Prototip nije nužno gruba slika kako će stvarni poslovni model izgledati. Prototip je alat koji konkretizira apstraktne koncepte i olakšava istraživanje novih ideja.
5. Pripovijedanje priče - kao u privatnom životu tako i u poslovnom svijetu postoji pripovijedanje priče osobito pri dizajnu poslovnog modela. Svrha pripovijedanja priče jest da se novi poslovni model predstavi na zanimljiv i opipljiv način. Priča mora biti jednostavna i razumljiva te postoji više metoda kojima se može pričati: govor i slika, videosnimka, strip i slično. Sve u cilju da zainteresira slušatelje te da u njima probudi znatiželju.
6. Scenarij – njegova funkcija je objasniti proces razvoja poslovnog modela specifikacijom i razradom konteksta dizajna. Razlikujemo dvije vrste scenarija, oni koji opisuju različite pozadine povezane s kupcima i oni koji opisuju buduće okoline u kojima će se poslovni model natjecati. Prvi slučaj temelji se na stajalištu kupca, kako se koriste proizvodima ili uslugama, koja se vrsta kupaca koristi njima, problemi kupaca, njihove želje i ciljeve. Dok se drugi slučaj temelji na mogućem razvoju u budućnosti na temelju konkretnih detalja.










2.4. Poslovni model *Canvas*

Poslovni model *Canvas* je poduzetnički i menadžerski alat kojim se dizajnira, opisuje, uspoređuje, analizira i unaprijed testira određeni poduzetnički pothvat (npr. od same ideje,

investicije, organizacije rada, odabir prodajnog kanala...). Zajedno devet stavki tvori poslovnu logiku koja preslikva odluke o različitim djelovima poslovanja i načinu na koji se oni zajedno formiraju u poslovnom modelu (<https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/>):

1. Segmenti korisnika (Customer segments) – čini različite skupine ljudi ili organizacijakoje poduzeće želi obuhvatiti. Kupci su središte svakog poslovnog modela.
2. Ponuda vrijednosti (Value proposition) – proizvodi ili usluge koje stvaraju određenu vrijednost za korisnički segment.
3. Kanali (Channels) - predstavljaju komunikaciju između kupaca i poduzeća.
4. Odnosi s korisnicima (Customer relationship) – da bi osigurale opstanak i uspjeh bilo kojeg poduzeća tvrtke moraju identificirati vrstu odnosa koju žele uspostaviti sa svojim korisnicima. Taj element se odnosi na tri koraka prema odnosima s kupcima: kako će posao privući nove kupce, kako će poslovanje zadržati kupce te kako će poduzeće povećati prihod od trenutnih kupaca.
5. Prihodi (Revenue streams) – način na koji poduzeće ostvaruje prihod od svakog kupca. Postoji nekoliko modela različitih prihoda: plaćanje po proizvodu, naknada za uslugu, fiksna stopa, dividende, pretplata i sl.
6. Ključni resursi (Key resources) – su praktična sredstva potrebna za postizanje ključnih aktivnosti poslovanja. Neki od tih resursa su: uredski prostor, usluge poslužitelja, računala, priključak za internet i sl.
7. Ključne aktivnosti (Key activities) – ključne aktivnosti poslovanja su radnje koje poduzeće poduzima kako bi postigli vrijednosti prijedlog za klijente. Primjeri: savjetovanje, projektiranje...
8. Ključni partneri (Key partners) – ključni partneri su popis ostalih vanjskih tvrtki, dobavljača ili stranaka koji su potrebni za postizanje ključnih aktivnosti i pružanja vrijednosti kupcu.
9. Struktura troškova (Cost structure) – definirana je kao novčani trošak poslovanja poduzeća.

Tablica 1. Poslovni model *Canvas*

Platno poslovnog modela				
Dizajnirano za:		Dizajnirano od:		Datum: Verzija:
Ključni partneri 	Ključne aktivnosti 	Prijedlog vrijednosti 	Odnosi s kupcima 	Segment kupca 
	Ključni resursi 		Kanali 	
Struktura troškova 		Izvori prihoda 		

Izvor: <https://proprium.hr/koji-je-vas-poslovni-model/>

2.5. Inovacija poslovnog modela

Inovacija poslovnog modela je koncept koji se koristi kako bi se pronašli novi načini za stvaranje vrijednosti i profita transformirajući njegove mogućnosti. Inovacija poslovnog modela jednostavan je način razmišljanja kao procesa i kao rezultata (<https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/>).

2.5.1. Inovacijski proces poslovnog modela

Novo tehnologije osnažuju poduzetnike za stvaranje novih poslovnih modela koje narušavaju tržišta. Za novoosnovane tvrtke posljedice su dramatične. Ili će se prilagoditi ili će propasti. Velike organizacije su napadane sa svih strana dok startupi stvaraju nove poslovne modele koji razdvajaju njihov lanac vrijednosti. Inovacija poslovnog modela

usmjerena je na povećanje prednosti te stvaranje istodobnih i uzajamo podržanih promjena kako u odnosu na vrijednost organizacije prema kupcima tako i na njen temeljni operativni model. Na razini operativnog modela fokus je na povećanju profitabilnosti, konkurentske prednosti i stvaranja vrijednosti kroz odluke o pružanju prijedloga vrijednosti. Proces inovacije poslovnog modela usmjeren je na način da se tvrtke mogu transformirati iz svog postojećeg poslovnog modela u novi poslovni model. To nije isto što i samo stvaranje novog proizvoda ili usluge, iako je to možda dio postupka (<https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/>).

Proces poslovne inovacije uključuje donošenje strateških odluka na temelju analize tržišta i internih sposobnosti. Mogućnosti koje se mogu istražiti su (<https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/>):

- Mogućnost rasta bijelog prostora – identificiranje potpuno nove mogućnosti kupca s potpuno novim poslovnim modelom koji mijenja konkurentsko okruženje.
- Stvaranje vrijednosti novim idejama – razvijati inovativne poslovne modele koji ispunjavaju zadatke koje kupci trebaju obavljati učinkovitije, efikasnije i profitabilnije.
- Uspješno ulaženje tržišta u nastajanju – ponovo osmišljavanje poslovnih modela koje prepoznaju jedinstvene nezadovoljne potrebe potrošača na tržištima, profitabilno i učinkovito.
- Stvaranje novih sustava i pravila – iskoristiti nove načine organiziranja i pokretanja novog poduhvata s inovativnim poslovnim modelom.

Za razliku od drugih vrsta inovacija promjene u poslovnom modelu zahtijevaju promjene u temeljnim načelima na kojima posluje. Međutim, većina inovacija je postupna, poput inovacija proizvoda gdje poboljšanja tehnologije rutinski uključuju i ažuriranja proizvoda kao način povećanja performansi ili smanjenja troškova. Inovacija poslovnog modela transformira način stvaranja, isporuke i iskorištavanja vrijednosti izumom dominantne logike poslovanja. U osnovi se može raščlaniti na četiri faze (<https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/>):

1. Otkrivanje kupca – identificiranje potrošačkog segmenta s problemom te razrada pretpostavke koja podupire njegov problem. Profil kupca i segmenti, definirati

karakteristike kupca (demografiju, psihografiju i ponašanje), iznesti jasnu izjavu problema te definirati poslove koje treba obaviti.

2. Problem i rješenje – razviti rješenje kupčevih problema koji bi oni platili. Otkriti na koji način riješiti problem s kojim se kupac suočava, izraditi jasan prijedlog vrijednosti...
3. Tržište proizvoda – provjeriti kanale putem kojih je moguće doći do kupca radi prodaje i isporuke rješenja. Identificirati kako će ciljani kupac postati svjestan našeg rješenja, kako komunicirati s brandom i pozicionirati rješenje u odnosu na konkurenciju, kako pružiti cjelokupno korisničko iskustvo te odrediti trošak stjecanja i vrijednost životnog vijeka kupca.
4. Struktura i ljestvica – resursi i struktura za podršku skaliranju operacija. Potrebni resursi (ljudi, vrijeme, novac), zaštita intelektualnog vlasništva u praksi ideje, partneri za održavanje i razvoj modela.

Inovacijskim procesima poslovnog modela može se pristupiti na više različitih načina sve dok poslovni principi ostaju netaknuti. Ova poslovna načela su obuhvaćena s četiri glavna poslovna načela (<https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/>):

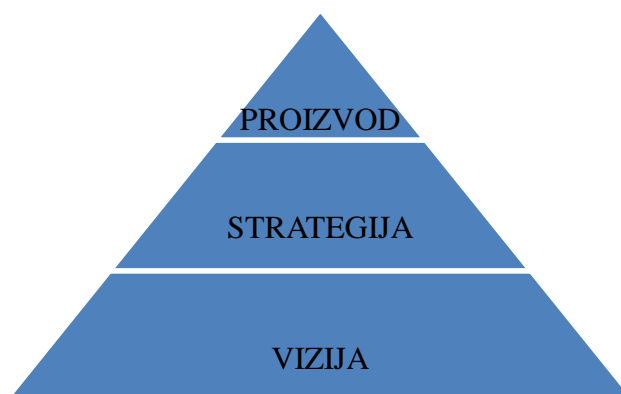
1. Prijedlog za vrijednost kupca – stvoriti novu i jedinstvenu vrijednost za kupca
2. Profitni model – napraviti profil
3. Ključni resursi – osigurati resurse potrebne za dostavu prijedloga vrijednosti kupca
4. ključni procesi – odrediti temeljne poslovne procese potrebne za dostavu prijedloga vrijednosti

2.6. Lean Startup

Lean Startup je metoda za razvoj proizvoda i poslovanja koja za cilj ima transformirati način na koji se izgrađuju i lansiraju proizvodi. Za razliku od klasičnog upravljanja poduzećem, startupovi djeluju u visoko nestabilnim uvjetima. Oni neznaju tko će im biti klijenti niti kakvi će im biti proizvodi ili usluge jer se uglavnom radi o novim idejama i inovacijama. *Startupovi* koriste brojne vrste inovacije kao što su znanstvena otkrića, prenamjena postojeće tehnologije, osmišljavanje novih poslovnih modela, donošenje proizvoda ili usluge na novu lokaciju i slično (Ries, 2011., 27).

Eric Ries u svojoj knjizi „The Lean Startup“ navodi tri glavne faze *startupa* (Ries, 2011., 16): vizija, strategija i proizvod. Svakom osnivaču startupa cilj je stvoriti poduzeće koji će na uspješan način promjeniti svijet. Kako bi ostvarili viziju, *startupovi* smišljaju strategije koje uključuju poslovni model, plan razvoja proizvoda, ideju o potencijalnim korisnicima te popis mogućih partnera. Proizvod predstavlja rezultat izvršenja navedene strategije.

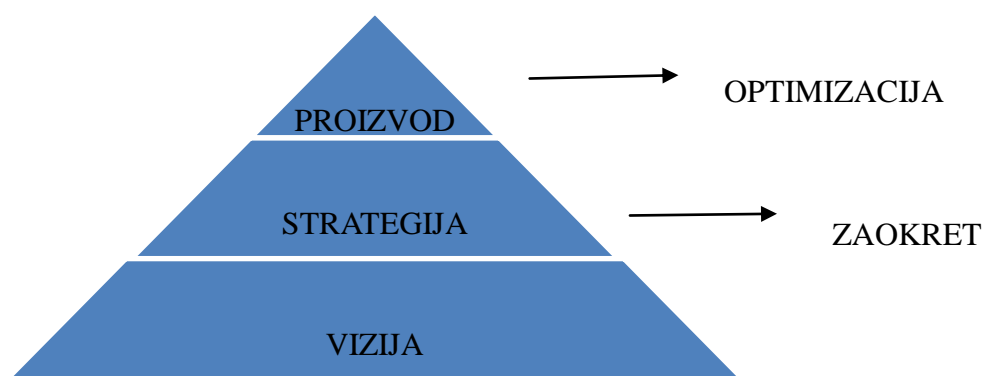
Graf 1. Faze startupa



Izvor: autorica rada prema Ries, 2011., 23

Sam proizvod se kontinuirano mijenja kroz proces optimizacije, dok se potreba za promjenom strategije vrlo rijetko događa. Vizija se gotovo nikada ne mijenja, osnivači su predani svojoj viziji te ustraju na njoj dok se ne ostvari. Svaka prepreka donosi mogućnost učenja o konkretnom području te mogućnost unaprjeđenja proizvoda (Ries, 2011., 23).

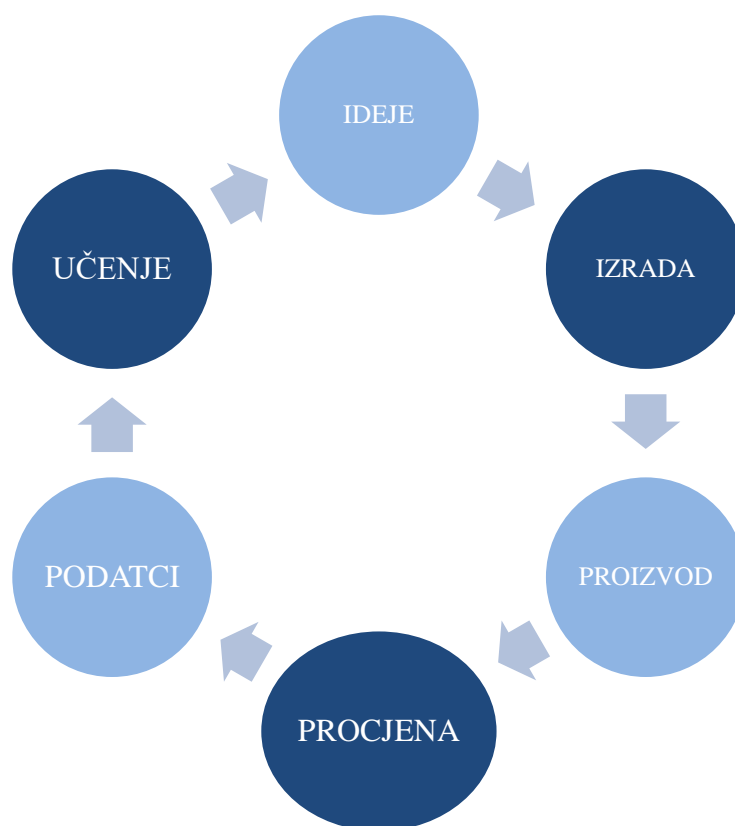
Graf 2. Optimizacija-zaokret



Izvor: autorica rada prema Ries, 2011., 23

Osnovni zadatak *startupa* je pretvoriti ideje u proizvode. Kako bi se to ostvarilo postoji Prsten povratnih informacija izradi-procijeni-uči. Prvi korak je ući u fazu „izradi“ i to s proizvodom s minimalnom funkcionalnošću (MVP). Proizvodu s minimalnom funkcionalnošću nedostaju mnogi elementi koji bi se kasnije mogli pokazati bitnima. U drugoj fazi „procijeni“ određuje se da li je proizvod uspješan. U posljednjoj fazi „uči“ potrebno je proučiti sve prikupljene podatke i na temelju njih saznati da li je *startup* stvorio kvalitetan i uspješan proizvod (Ries, 2011., 75).

Graf 3. Prsten povratnih informacija



Izvor: autorica rada prema Ries, 2011., 75

3. Modna industrija u svijetu i Hrvatskoj

Moda je nešto s čime se svaki dan susrećemo i bavimo. Čak i ljudi koji kažu da im nije stalo do onoga što nose, svakoga jutra biraju odjeću koja puno govori o njima. Jedna sigurna stvar u svijetu mode je promjena. Dizajneri kontinuirano izbacuju nove modne ideje koje dolaze iz glazbe, filmova, televizije i knjiga. Za modnu industriju može se reći da je to multibilionsko globalno tržište. U kupovinu, prodaju te proizvodnju uključeno je više ljudi nego u bilo kojem drugom poslu. Svakodnevno milijuni dizajnera šivaju odjeću te ju šalju u trgovine. Oglasi na autobusima, televiziji, panoima te časopisima daju nam ideje o tome što odjenuti, svesno ili posvesno (<https://www.pbs.org/newshour/extra/1999/10/what-is-fashion/>).

Životni ciklus modnih proizvoda sastoji se od četiri faze: uvođenje novog proizvoda, rasta, zrelosti i pada. U fazi uvođenja novog proizvoda na tržište naglašava se spremnost određenog broja potrošača da plate inovacije na tržištu po višoj cijeni. Promocija je usmjerena na informiranje što većeg broja potencijalnih kupaca u što kraćem vremenskom periodu. Ograničena je veličina tržišta te distribucija teži da bude ekskluzivna. U fazi rasta raste i konkurencija te nastaju modificirani proizvodi koji se nude po nižim cijenama. Prodaja se naglo povećava. Promocija nastoji oblikovati pozitivan imidž na tržištu, a distribucija je selektivna. Faza zrelosti je najduža faza životnog ciklusa. Konkurencija je vrlo jaka, a cijene počinju padati. Promocija nastoji podsjetiti na to što je već utvrđena moda, dok se distribucija širi. U posljednoj fazi, faza pada promatrani stil naglo izlazi iz mode, a prodaja pada. Kako bi se produžio životni ciklus proizvoda poduzeće se mora intenzivno oglašavati (Grilec, Kaurić, 2009., 221).

3.1. Povijest modne industrije

Modna industrija je proizvod modernog doba. Prije sredine 19. stoljeća, gotovo sva odjeća izrađena je ručno za pojedince, bilo kao kućna proizvodnja ili po narudžbi krojača. Početkom 20. stoljeća s porastom tehnologije poput šivaćeg stroja, porasta globalnog kapitalizma i razvoja tvorničkog sustava proizvodnje te širenja prodajnih mjesta poput robnih

kuća odjeća se počela masovno proizvoditi u standardnim veličinama i po fiksnim cijenama (<https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-design-and-manufacturing>).

Iako se modna industrija razvila prvo u Europi i Americi, danas je to međunarodna i visoko globalizirana industrija s odjećom koja se često dizajnira u jednoj zemlji, proizvodi se u drugoj, a prodaje se u trećoj. Modna industrija dugo je bila jedan od najvećih poslodavaca u Sjedinjenim Državama, a tako ostaje i u 21. stoljeću. Međutim, zaposlenost se značajno smanjila jer se proizvodnja sve više preselila u inozemstvo, osobito u Kinu. Budući da se podaci o modnoj industriji uobičajeno prijavljuju za nacionalna gospodarstva i izražavaju u brojnim zasebnim sektorima, teško je dobiti skupne brojke svjetske proizvodnje tekstila i odjeće. Međutim, bilo kojom mjerom, industrija nesumnjivo predstavlja značajan udio svjetske ekonomske proizvodnje (<https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-design-and-manufacturing>).

Nakon drugog svjetskog rata koncept upravljanja mijenja se u društveno samoupravljanje, odnosno proizvodi se počinju planirati prema potrebama tržišta. Na razini tadašnje Jugoslavije do 1962. godine osnovano je devetnaest novih predionica pamuka, sedam predionica vune, dvije predionice kudjelje, sedamnaest tkaonica pamuka, četiri tkaonice vune, dvije tkaonice svile te niz trikotaža i konfekcija. Uz to su prošireni i kapaciteti postojećih poduzeća (<http://skrojene-buducnosti.eu/>).

Sedamdesete godine obilježava modernizacija zastarjelih pogona uvođenjem uvozne opreme. Počeli su se pojavljivati domaći proizvođači tekstilnih strojeva što je bitan pokazatelj razvoja. Porast domaće tekstilne industrije prati tadašnje aktualne trendove. Najvažnija karakteristika ovog razdoblja je postepeno napuštanje tehnologije temeljene na iskustvu i preradi uglavnom prirodnih sirovina te primjeni tehnike i tehnologije. Oprema tekstilne industrije mijenja se u pogledu uređaja za regulaciju i vođenja procesa poput kontrole s regulacijom temperature i bez nje, automatizacije i polukontinuiranih ili potpuno kontinuiranih postrojenja i uređaja, sve to u kontekstu postupnog prevladavanja novih struktura sintetičkih vlakana te opreme s visokim radnim učincima te povećanjem proizvodnosti rada. Tekstilna industrija bila pogođena je recesijom 1966./1967. i 1974. godine što je uveliko otežalo sve navedene promjene (<http://skrojene-buducnosti.eu/>).

U devedesetim godinama za vrijeme Domovinskog rata veliki broj tvornica bio je uništen, znatno se smanjilo tržište, odselio se veliki broj stanovnika te su ekonomske i političke destabilizacije zemlje negativno utjecale na tekstilnu industriju. Nakon rata opstanak na tržištu i konkurentnost zahtjevali su visoku kvalitetu proizvodnje uz znatnu prilagodbu i fleksibilnost u smislu specijaliziranih strojeva optimalne iskorištenosti te poštovanje rokova isporuke gotove robe s niskim proizvodnim troškovima uz poštovanje strogih tržišnih uvjeta. Glavne poteškoće s kojima su se tekstilne industrije susretale su: postupno slabljenje izvozne sposobnosti i konkurentnosti, kronična nelikvidnost, ne redovna isplata plaća, visoki porezi i doprinosi na zaposlene radnike, veliki ilegalan uvoz tekstilnih proizvoda, nedostatak stranih ulaganja i sl. (<http://skrojene-buducnosti.eu/>).

Početak 2000. godine smatra se godinom kada je okončan proces privatizacije u tekstilnoj industriji. U tekstilnoj i odjevnoj industriji događa se porast proizvodnosti uz pad zaposlenosti, što se objašnjava pasivnim, defenzivnim restrukturiranjem, kod čega je zapravo smanjenje zaposlenosti glavni izvor rasta proizvodnosti. U petnaestogodišnjem razdoblju poduzetnici tekstilne industrije devet su godina poslovali pozitivno (2004.-2007., 2011. i 2013.- 2016.), a u šest godina ostvarili su neto gubitak (2002., 2003., 2008.-2010. i u 2012.). Najbolji financijski rezultat tekstilna industrija ostvarila je u 2015. godini, 119,3 milijuna kuna, s tim da je najveću dobit razdoblja te godine ostvarila Pamučna industrija Duga Resa d.d., u iznosu od 57,3 milijuna kuna. Iste je godine, 11. prosinca, društvo prestalo postojati. Najveći gubitak iskazan je 2002. godine od strane poduzeća Pazinka d.d. u iznosu od 124,2 milijuna kuna (<https://www.fina.hr/>).

Tablica 2. : Proizvodnja tekstila u Hrvatskoj (2003. – 2017.)

Opis	Odjeljak djelatnosti - proizvodnja tekstila		
	2003.	2010.	2017.
Broj poduzetnika	275	239	282
Broj zaposlenih	8.105	4.039	3.640
Ukupni prihodi	1.768.495	1.376.312	1.581.022
Ukupni rashodi	1.858.785	1.394.553	1.503.014
Dobit prije oporezivanja	77.293	72.157	91.892
Gubitak prije oporezivanja	167.583	90.398	13.884
Porez na dobit	5.054	5.998	15.078
Dobit razdoblja	72.241	66.223	76.817
Gubitak razdoblja	167.585	90.463	13.886
Konsolidirani financ. rezult. – dobit (+) ili gubitak (-) razdoblja	-95.344	-24.240	62.931
Izvoz	784.694	565.625	821.328
Uvoz	690.186	468.740	562.367
Trgovinski saldo	94.508	96.885	258.961
Investicije u novu dugotrajnu imovinu	187.075	68.751	64.896
Prosječne mjesečne neto plaće po zaposlenom	2.418	3.160	3.906

(iznosi u tisućama kuna)

Izvor: Fina, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2003., 2010. i 2017. godinu

Najveći broj zaposlenih u 2003. godini imala su sljedeća društva: PREVENT ZLATAR d.o.o., ČATEKS d.d. i Pamučna Industrija Duga Resa d.d. Navedena društva u 2003. godini imala su ukupno 1631 zaposlenog što je petina (20,1 %) ukupno zaposlenih tekstilnih radnika u toj godini. Poduzetnici čija je pretežita djelatnost proizvodnja tekstila u promatranom su razdoblju pet godina poslovali s gubitkom, a 10 godina s dobiti (neto). Najveći je gubitak ostvaren 2003. godine i iznosio je 95,3 milijuna kuna, na što je najviše utjecao rezultat REGENERACIJE d.o.o. iz Zaboka (gubitak od 41,1 milijun kuna). Najbolji financijski rezultat tekstilna industrija ostvarila je u 2015. godini, u iznosu od 119,3 milijuna kuna, s tim da je te godine najveću dobit ostvarila Pamučna industrija Duga Resa d.d. u iznosu od 57,3 milijuna kuna. Iste godine društvo je brisano prema rješenju Trgovačkog suda u Zagrebu. Prosječna mjesečna neto plaća zaposlenih kod poduzetnika u tekstilnoj industriji u 2017. godini, iznosila je 3.906 kuna i bila je za 1.488 kune ili 61,5 % veća u odnosu na plaću obračunatu u 2003. godini (2.418 kuna), ali i za 1.466 kuna ili 27,3 % manja u odnosu na prosječnu mjesečnu neto plaću zaposlenih kod poduzetnika na razini RH u 2017. godini (5.372 kune) (<https://www.fina.hr/>).

3.2. Dizajn i proizvodnja tekstila

Većina mode izrađena je od tekstila. Djelomična automatizacija pređenja i tkanja vune, pamuka i drugih prirodnih vlakana bila je jedno od prvih postignuća industrijske revolucije u 18. stoljeću. U 21. stoljeću ti su procesi visoko automatizirani i provode ih strojevi velike brzine. Koriste se prirodna vlakna (poput vune, pamuka, svile i lana) i sintetička vlakna (poput najlona, akrila i poliestera). Sve više raste zanimanje za održivu modu (ili „eko-modu“) gdje se koriste ekološki prihvatljiva vlakna kao što je konoplja. Visoko-tehnološke sintetičke tkanine daju svojstva poput otpornosti na mrlje, zadržavanja ili raspršivanja tjelesne topline, te zaštite od požara, oružja, hladnoće, ultraljubičastog zračenja i ostalih opasnosti. Tkanine se proizvode sa širokim rasponom učinaka bojenjem, tkanjem, tiskanjem i drugim proizvodnim i završnim postupcima (<https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-design-and-manufacturing>).

Povijesno gledano, vrlo je malo modnih dizajnera postalo poznato kao što su Coco Chanel ili Calvin Klein, koji stvaraju kolekcije visoke mode. Ti dizajneri utječu na postavljanje trendova u modi ali, suprotno uvriježenom mišljenju, ne diktiraju nove stilove; radije se trude dizajnirati odjeću koja će zadovoljiti potražnju potrošača. Ogromna većina dizajnera radi na anonimnosti proizvođača, kao dijela dizajnerskih timova, prilagođavajući stilove trendova u tržišne odjeće za prosječne potrošače. Dizajneri crpe inspiraciju iz velikog broja izvora, uključujući filmske i televizijske kostime, ulične stilove i aktivnu sportsku odjeću. Za većinu dizajnera tradicionalne metode dizajna, poput izrade skica na papiru, zamijenjene su računalnim tehnikama dizajniranja. Oni omogućuju dizajnerima da brzo promijene siluetu predloženog dizajna, tkaninu, ukrase i druge elemente. Samo minimalan broj dizajnera i proizvođača proizvodi inovativnu odjeću visoke mode. Većina proizvođača proizvodi odjeću umjerenih ili proračunskih sredstava. Neke tvrtke koriste vlastite proizvodne pogone za neke ili čitave proizvodne procese, ali većina se oslanja na odvojeno proizvodne tvrtke ili izvođače za proizvodnju odjeće prema specifikacijama modne tvrtke (<https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-design-and-manufacturing>).

3.3. Poslovanje brze mode

Brza moda može se definirati kao jeftina, trendovska odjeća koja uzima ideje iz modne piste ili kulture slavnih i pretvara ih u odjevne predmete u visokim uličnim trgovinama, tako da udovolji potražnji potrošača. Ideja je dobiti najnovije stilove na tržištu što je brže moguće, tako da ih kupci mogu otkinuti dok su još uvijek na vrhuncu njihove popularnosti. Kupovina odjeće nekada se smatrala događajem. Potrošači bi uštedjeli na kupnji odjeće u određeno doba godine. Ali to se promijenilo krajem 1990-ih, jer je kupovina postala oblik zabave, a potražnja za odjećom se povećala. Ulazak brze mode, jeftinije i modernije odjeće potrošačima omogućuje da se osjećaju kao da nose istu odjeću koja je bila na pisti. Brzu modu omogućuju inovacije u upravljanju lancima opskrbe među modnim trgovcima. Cilj je brza izrada odjevnih predmeta koji su isplativi. Ova odjeća odgovara na zahtjeve potrošača koji se brzo mijenjaju. Pretpostavka je da potrošači žele visoku modu po niskoj cijeni. Brza moda slijedi koncept upravljanja kategorijama, povezujući proizvođača s potrošačem u obostrano korisnom odnosu. Brzina kojom se događa brza moda zahtijeva ovakvu suradnju, budući da je potreba za usavršavanjem i ubrzavanjem procesa opskrbnog lanca od najveće važnosti. Brza moda odgovorna je za velike profite. Ako postoje gubici, modni trgovci su u mogućnosti brzo se oporaviti pokretanjem nove linije odjeće ili proizvoda. Budući da je odjeća jeftina i jeftino izrađena, potrošače je lako vratiti u trgovine kako bi kupili novu odjeću i najnovije stilove (<https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp>).

Brza moda čini ključni dio toksičnog sustava prekomjerne proizvodnje i potrošnje koji je modu učinio jednim od najvećih zagađivača na svijetu. Negativni utjecaj brze mode uključuje korištenje jeftinih, otrovnih tekstilnih boja, što modnu industriju čini drugim najvećim zagađivačem čiste vode u svijetu nakon poljoprivrede. Zato Greenpeace godinama vrši pritisak na marke da uklone opasne kemikalije iz svojih lanaca opskrbe kroz modne kampanje detoksikacije. Jeftini tekstil također povećava brz utjecaj mode. Poliester je jedna od najpopularnijih tkanina. Nastaje iz fosilnih goriva, doprinosi globalnom zagrijavanju i može proliti mikrofibre koje povećavaju razinu plastike u našim oceanima kada se prođu kroz pranje. Ali čak i „prirodne tkanine“ mogu biti problem u mjeri u kojoj brzi modni zahtjevi. Konvencionalni pamuk zahtijeva ogromne količine vode i pesticida u zemljama u razvoju. To rezultira rizikom od suše i stvara velike količine stresa na vodenim bazenima, kao i

konkurenciju za resurse između kompanija i lokalnih zajednica (<https://goodonyou.eco/what-is-fast-fashion/>).

4. Analiza poslovnog modela i poslovnog subjekta u modnoj industriji na primjeru grupacije Inditex

Inditex je jedna od najvećih svjetskih grupacija koja se razlikuje od ostalih konkurenata po specifičnom obliku poslovanja. Također jedna je od prvih kompanija koja je uvela poslovanje „brze mode“ te je na taj način ubrzala postupak dostave proizvoda do kupca, kako bi kupac uvijek dobio što želi u što kraćem vremenu.

4.1. Povijest Grupacije inditex

Inditex danas čini jednu od vodećih kompanije tekstilne industrije u svijetu. Bavi se proizvodnjom odjeće i obuće za žene, muškarce i djecu. Grupacija Inditex ujedinjuje sedam poduzeća, odnosno pod njezinim imenom kriju se sljedeći brandovi: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home te Uterque. Danas grupacija broji preko 7 000 trgovina u 96 zemalja. Proizvodnja se obavlja u 7,799 tvornica diljem svijeta, a 54% od svih proizvodnih pogona locirano je u neposrednoj blizini središta u Arteixo. Poduzeće posluje sa 1801 dobavljača (<https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>).

Tablica 3.: Prodajna mjesta grupacije inditex

Brand	Broj trgovina
Zara	2,264
Pull&Bear	955
Massimo Dutti	750
Bershka	1,097
Stradivarius	996
Oysho	673
Zara Home	587
Uterque	90

Izvor: <https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>

Inditex se počeo razvijati 1963. godine kada je Amancio Ortega u La Coruni u Galiciji otvorio krojačnicu za izradu ženske odjeće. Inditex se početno razvijao pod imenom

Confecciones GOA, S. A. Te se 12 godina nakon, odnosno 1975. godine otvara prvu Zara trgovinu u svijetu, u trgovačkoj kući u La Coruni. 1985. godine Confecciones GOA, S. A. pretvara se u Inditex. Brand Zara utemeljen je na izmijenjenom konceptu modnoga dizajna. Umjesto dugotrajnih skupih komada odjeće, oni nude brojne i iznimno raznolike komade po pristupačnim cijenama. Zara je postala slavna upravo po cjenovnoj pristupačnosti odjeće i postupno je stvarana kvaliteta branda koji danas ima. U narednim godinama, 1975.godine otvorena je prva prodavaonica u A Coruni pod nazivom Zorba, a nedugo nakon ime joj je promijenjeno u Zara. Razlog njezina otvaranja jest otkazivanje narudžbe od strane velikoga kupca, pa se Ortega odlučio prodati proizvedene haljine u vlastitoj prodavaonici. Godine 1977. su prve dvije proizvodne jedinice Zare, GOA i Samlor ujedinjene u A Coruni, koja je i danas sjedište (slika 1.) .

Slika 1.: Prikaz sjedišta Inditexa



Izvor: <https://www.inditex.com/about-us/our-story>

Godine 1985. vlasnik Inditexa, Ortega osnovao je holding kompaniju, Industria de Diseno Textil, skraćeno Inditex S.A., kojoj je na čelu bila Zara, kao vodeći brand. Pokretanjem Inditexa težilo se ujediniti sve postojeće proizvodne linije u jedinstvenu. Istovremeno je utemeljen i distributivni sustav koji je sposoban odreagirati veoma brzo na tržišne promjene (<http://fashiongear.fibre2fashion.com/brand-story/zara/about.asp>).

Sve do 1990.godine, Inditex je obuhvaćao jedino Zaru, a od 1990.godine kreće širenje, pa se pripajanjem kolekcija Inditexa, sačinjena od Zarinih komada širi i na kolekcije Bershke, Pull&Bear-a, Massimo Dutti-a i Stradivarius-a. Prva pripajanja javila su se 1991.godine kada je pripojen Massimo Dutti i Pull&Bear. Osim pripajanja širenje Inditexova poslovanja manifestirano je i kroz stvaranje novih brandova. Među prvima je stvorena Bershka, 1998.godine. Tri godine nakon, odnosno 2001. stvoren je novi brand, Oysho, a 2003.godine Zara home (<https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>).

Izraženi rast primorao je kompaniju za izgradnju novoga sjedišta. Isto je izgrađeno u Arteixo-u, a u njega je useljeno 2000.godine. Godine 2004. otvara se 2000. prodajno mjesto u Hong Kongu, čime je Zara prisutna na čak 56 tržišta diljem Europe, Amerike, Azije i Afrike. Samo godinu nakon, ostvaren je maksimum u otvaranju prodajnih mjesta. U toku 2005.godine otvoreno je čak 700 novih prodajnih mjesta diljem svijeta. Iste te godine Pablo Isla postavljen je za CEO Inditexa (<https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>).

Posljednji brand Inditex kompanije nastao je 2008. godine pod nazivom Uterque. Tijekom 2010.godine, točnije u rujnu 2010. godine dolazi do pokretanja online trgovine Zare, a do kraja godine online trgovina zaživila je na tržištu 16 zemalja svijeta. Iste godine otvorena je 5000. trgovina Zare u Rimu, ujedno i ekološki efikasna. U toku 2011.godine širi se prisustvo online trgovine na dodatna tržišta, čime je osigurana prisutnost na ukupno 82 tržišta. Iste godine je i Pablo Isla preuzeo vodstvo kompanije. U 2012. godini ostvaren je postavljeni cilj, otvaranje 6000 prodajnih mjesta, a isti je ostvaren otvaranjem trgovine u Londonu, na Oxford Streetu. U toku 2012.godine počinje se i plasirati novi zaštitni znak Zare, a u narednoj godini i ostalih brandova Inditexa. U 2014.godini otvoren je novi logistički centar, također u Španjolskoj (Cabanillas), koji je baš kao i ostali novi centri obilježen certifikatom LEED gold. Godine 2015. otvorena je 7000. trgovina Zare u Hawaiiima. U cilju unaprijeđenja kvalitete rada zaposlenika, kao i društveno odgovornog poslovanja, donesen je plan podjele profita kojim je predviđena isplata 37,4 milijuna eura zaposlenicima (njih preko 78.000) u prodavaonicama, tvornicama, logističkim centrima te poslovnicama diljem svih 50 zemalja u kojima su zaposleni. U posljednjih nekoliko godina Zara odnosno kompanija Inditex i dalje ostvaruje rast i proboj na nova tržišta, kako fizičkim prisustvom, tako i online prisustvom (<https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>).

4.2. Poslovni model u Inditexu

Poslovna filozofija grupacije Inditex i razlog je njezinog poslovnog uspjeha je upravo ono što ju razlikuje od vodećih konkurenata. Brzina reakcije na potražnju put je uspjeha u tekstilnoj industriji. Dok konkurenciji treba znatno duže vremena za razvoj novih modela, Inditex u svega dva do tri tjedna razvija nove kreacije, kojima odgovara na izmjene potražnje odnosno zahtjeva i želja potrošača. Takvo poslovanje naziva se poslovanjem „brze mode“. Ovaj „začarani“ krug koji može sezati i do nekoliko tisuća kilometara udaljenosti, u biti je veoma uski krug aktivnosti i pojedinaca koji tijesno surađuju jedni s drugima (<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model>).

U središtu Inditex-ovog modela poslovanja je kupac. Od kupca počinje cijeli proizvodni proces, i u ličnosti kupca isti i završava (Shema 1.).

Shema 1.: Poslovni model Inditex



Izvor: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model>

4.2.1. Orijentacija na kupce

Kupac je u središtu poslovnog modela svakog branda kompanije Inditex. Obračanje pažnje na detalje te poznavanje želja i potreba kupaca prisutni su u svakom dijelu proizvodnog lanca. U svrhu unapređenja odnosa s kupcima, kao i poboljšanja zadovoljstva kupaca, Inditex intenzivno ulaže u novu tehnologiju orijentirano prema kupcima. Jedna od većih inovacija bila je uvođenje sustava RFID (Radio Frequency Identification), taj sustav omogućava osoblju da pomaže kupcima instantno pronaći potrebne proizvode u prodajnim mjestima, kako fizički na prodajnom mjestu tako i u online trgovini. Uvođenjem RFID sustava ubrzano je upravljanje zalihama do 80 % čime se automatski oslobađa vrijeme za poboljšanu brigu o kupcima na drugim područjima. Do kraja 2020. godine prema strategiji razvoja Inditexa planirano je da svih osam brandova imaju implementirani RFID sustav (<https://www.inditex.com/how-we-do-business/our-model/customers>).

U prodajnim mjestim ostvaruje se kontakt s kupcima koji su pokretači cijelog posla. Ne iznenađuje stoga da se prodajnim mjestima i osoblju u njima pridaje najveća pažnja. Inditex ukupno broji 7 469 prodajnih mjesta na 202 različita tržišta. Sve trgovine Inditexa smještene su na visoko komercijalnim područjima, uključujući i značajne zgrade u slavim trgovačkim ulicama diljem svijeta. U uređenju trgovina sudjeluju interni dizajneri prostora koji posebnu pažnju obraćaju na imidž interijera. Većin prodajnih mjesta je klasificirana kao ekološki orijentirana mjesta, koja troše manje energije i vode. Prodajna mjesta od prije 2007.godine renoviraju se kako bi sustigla postavljene zahtjeve za ekološkom osvještenosti. Osim uređenja interijera i eksterijera prodajnih mjesta, posebna se pažnja obraća na osoblje. Zaposlenici u prodajnim mjestima pohađaju brojne obuke, kojima se usavršavaju njihove komunikacijske vještine. Nadalje, većina visokopozicioniranih u vodstvu poduzeća posjeduje znanje i iskustvo rada u prodajnim mjestima, zbog čega razumiju značaj kupaca (<https://www.inditex.com/how-we-do-business/our-model/stores>).

4.2.2. Dizajn

Početna točka u stvaranju novog proizvoda jest dizajn. Pitanje koje se postavlja je kako dizajneri dolaze do ideje. Ideje o novom dizajnu nastaju na prodajnim mjestima pri komunikaciji s kupcima gdje se slušaju njihove želje i potrebe te se prenose dizajnerima. Takvim mehanizmom godišnje se kreira oko 50 000 novih proizvoda. Inditexovi brandovi godišnje plasiraju dvije kolekcije: proljeće/ ljeta koja na tržište dolazi siječanj/veljača te jesen/zima početkom kolovoza/rujna (<https://geographyfieldwork.com/ZARA%20Case%20INSPECTION.pdf>).

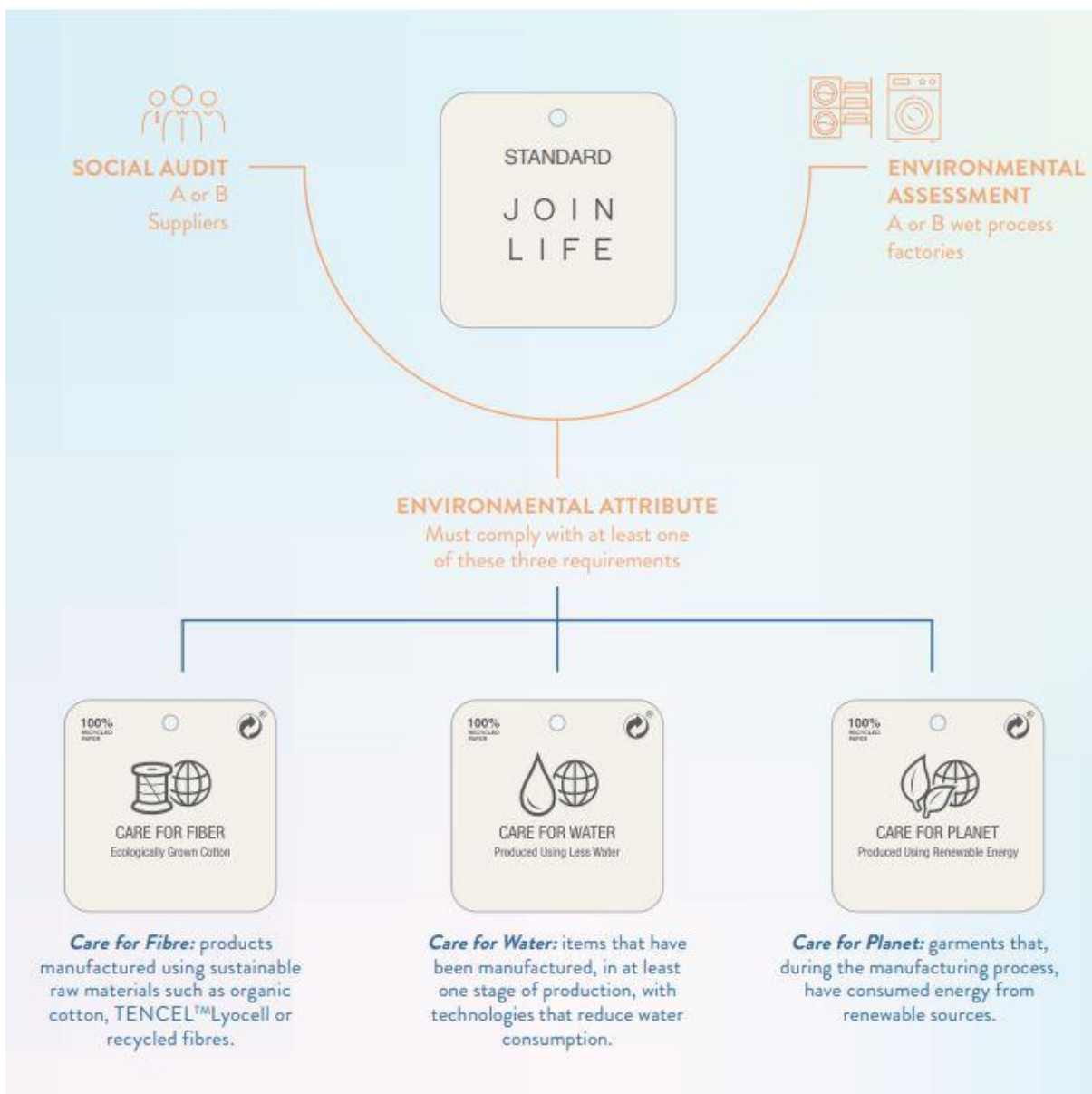
Dizajnerski tim nalazi se u samom sjedištu u La Coruni. Čini ga više od 700 dizajnera podijeljenih u timove, tim za žensku odjeću, tim za mušku odjeću te tim za dječju odjeću. Dizajneri čine iznimno važan dio ukupnog proizvodnog lanca, s obzirom da prenose ideju u djelo. O njihovoj brzini i vještinama govori činjenica da je vrijeme potrebno za isporuku novoga proizvoda od ideje pa do prodaje, maksimalno tri tjedna (<https://geographyfieldwork.com/ZARA%20Case%20INSPECTION.pdf>).

4.2.3. Join life

Inditex je dio glavnih međunarodnih inicijativa za promicanje održivih sirovina i vlakana, pomažući njihovoj širokoj upotrebi u industriji. S obzirom da je danas u tijeku poslovanje „brze mode“ te se takvom proizvodnjom modne odjeće i obuče zagađuje priroda kompanija Inditex je pokrenula kolekciju Join life. Oznakom Join life obilježavaju se proizvodi koji su proizvedeni s pomoću unaprijeđenih procesa i sirovina kao što su organski pamuk, tencel TM ili reciklirani poliester. Proizvodnja sirovina najvažnija je faza u proizvodnji odjevnih komada, stoga upotreba održivijih sirovina pomaže u smanjenju utjecaja na okoliš. Odjevne komade proizvedene od sirovina kao što su organski pamuk ili reciklirana vlakna označavaju se oznakom „care for fiber“. Odjevni komadi proizvedeni tehnologijama kojima se smanjuje potrošnja vode tijekom postupka proizvodnje označavaju se oznakom „care for water“. Postupci bojenja i ispiranja odjevnih komada zahtijevaju najveću potrošnju vode. Upotreba zatvorenih ciklusa koji omogućuju ponovu upotrebu vode ili tehnologija kao što su bojenje hladnim odležavanjem ili bojenje ozonom uvelike pomažu smanjiti potrošnju

vode. Korištenje tehnologija poput potrošnje obnovljenih izvora energije ili štavionica s certifikatom *leather working group* omogućuje provođenje održivijih procesa ispiranja, bojenja i štavljenja. Takvi odjevni komadi označavaju se oznakom „care for planet“ (<https://www.zara.com/hr/hr/odrzivost-proizvodi-11455.html?v1=1084631>).

Shema 2.: Join life standardi



Izvor: https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/c51_en.pdf

Inditex za cilj ima da do 2025. godine svi proizvodi budu od 100% održivijeg pamuka i lana, 100% recikliranog poliestera te da 80% troši energiju iz obnovljivih izvora.

4.2.4. Nabava

Nakon dizajniranja proizvoda potrebno je naručiti resurse za isti ili pak gotove proizvode kod proizvođača koji rade za poduzeće. Inditex izvjestan dio svoje proizvodnje, oko 50% pribavlja iz vanjskih izvora, dok je ostalih 50% realizirano u vlastitim tvornicama. Najveći dio dobavljača je u blizini sjedišta poduzeća (oko 54%), a time se osigurava brzina dostave. Najčešće su to dobavljači iz Španjolske, Portugala, Turske i Maroka. U sljedećoj tablici prikazan je broj dobavljača i tvornica prema pojedinim zemljama uključenima u klaster.

Tablica 4.: Dobavljači i tvornice u klasteru

Zemlja	Broj dobavljača	Broj proizvodnih pogona
Španjolska	186	403
Portugal	165	1,285
Maroko	125	325
Turska	189	1,568
Indija	121	367
Bangladeš	120	306
Vijetnam	5	149
Kambodža	2	144
Kina	449	1,903
Argentina	26	53
Brazil	4	7
Pakistan	57	117

Izvor: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/sourcing/traceability>

Dobavljači su dužni prijaviti sve sadržaje i procese koje koriste za izradu svakog odjavnog predmeta: od objekata u kojima režu, izrađuju, šivaju i uređuju do onih za pranje, tiskanje, kemijsko čišćenje i slično. U odnosima sa dobavljačima zahtijeva se transparentnost. Ona se osigurava na način da se u poduzeću vodi ad-hoc sustav direktne komunikacije, koji omogućava kontrolu svih narudžbi kod dobavljača. Kako bi se uvjerilo da dobavljači proizvode tamo gdje to tvrde i na način na koji tvrde da to rade, a koji je u skladu sa načelima

Inditexa, provode se auditirati sljedivosti. Na tim auditima uspoređuju se informacije o narudžbama dobivene od dobavljača sa njihovim proizvodnim kapacitetima, procesima i vremenom koje im je potrebno da ispune narudžbe (<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/sourcing/traceability>).

4.2.5. Proizvodnja

Kao što je navedeno, Inditex dio proizvodnje odrađuje u vlastitim tvornicama (11 vlastitih tvornica u Arteixu na sjeveru Španjolske) tvornica, dok se drugi dio proizvodnje pribavlja od dobavljača. Oko 54% tvornica nalaze se u blizini sjedišta u glavnom Španjolskoj, Portugalu, Turskoj i Maroku. Takva blizina poslovanja daje fleksibilnost da se kupcima ponudi ogroman asortiman proizvoda te da se zadovolje njihove potrebe. Uz obzir za odnose s proizvođačima, Inditex želi osigurati da su njihovi proizvodi sigurni i stvoreni na ekološki odgovoran način. Svi proizvođači, neovisno radi li se o vlastitim proizvodnim pogonima ili o malim radionicama dužni su poštovati pravila zahtjevana kodeksom ponašanja za dobavljače, uključujući dobavljače kemikalija njihove podređene pogone. Kompanija konstantno preispituje standarde kako bi bili sigurni da su ispred najnovijih postignuća u pogledu kvalitete i sigurnosti proizvoda te poboljšavaju usklađenost putem revizije, planova korektivnih akcija, tehničke pomoći i obuke. Svi proizvodi koji se dostavljaju u distributivne centre prolaze analize. Za ispitivanje koristi se 28 vanjskih laboratorija i vlastiti laboratorij u kojem se analizira obuća. Ne analizira se samo sigurnost proizvoda već se i poduzimaju redovne tehničke revizije i nasumično uzorkovanje kako bi se nadzirali materijali, boje, kemikalije i oprema kako bi spriječili upotrebu i stvaranje štetnih tvari. Kompanija provodi i pridržava se Liste od preko 27 000 kemikalija korištenih u proizvodnji, čime se jamči sigurnost proizvoda. Od posebne važnosti za održavanje kvalitete proizvodnje je Program odabiranja. Prvo se procjenjuje rizik tijekom dizajna proizvoda. Nakon proizvodnje imaju se uzorci za analizu i testiranje u laboratorijima. Te u posljednjoj fazi utvrđuje se da li rezultati ispunjavaju postavljene standarde (<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/products>).










4.2.6. Distribucija

Distribucija je jedan od ključnih elemenata u provođenju poslovne strategije u Inditexu. Grupacija sadrži 10 logističkih centara te se svi nalaze u Španjolskoj u blizini središta. Centri su locirani u sljedećim gradovima: Arteixo, Cabanillas del Campo, Elche, Meco, Narón, Onzonilla del Campo, Palafolls, Sallent, Tordera, Zaragoza.

Svi su centri u neposrednoj blizini sjedišta u A Coruni, čime se osigurava brzina isporuke, smanjene udaljenosti i smanjena potrošnja energije kao i emisije štetnih produkata. Inditex koristi najnoviju tehnologiju i softver dizajniran od strane stručnih osoba. Ti sustavi čine upravljanje vremenom otpreme učinkovitijim i preciznijim te udvostručuju brzinu kojom se kutije premještaju, pohranjuju i skupljaju. S dobavljačima surađuju na standardizaciji ambalaže, upotrebom održivijih materijala i ponovnim korištenjem kartonskih kutija, vješalica i alarma u pošiljkama, reciklirajući ih kada ih više nije moguće koristiti. Svaka kartonska kutija koja se koristi za slanje odjeće u trgovine može se upotrijebiti do pet puta. Povećavanjem gustoće pakiranja po pošiljci uspješno se smanjiti i 2 milijuna kilometara cestovnog prometa. 88% otpada koji se generira u distribucijskim centrima ponovno se koristi ili reciklira, a do 2023. godine planira se da bude nula otpada. Redovnim programima obuke i podizanja svijesti o okolišu, svakodnevne akcije i radne prakse zaposlenika u logističkim centrima i uredima još više smanjuju potrošnju i otpad (<https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/logistics>).

Poslovni model Inditex-a čini začarani krug koji počinje od kupca te završava s kupcem. Kroz nabavu, dizajn, proizvodnju i prodaju Inditex se uvelike razlikuje od ostalih modnih marki (Tablica 5.).

Tablica 5. Poslovni model Canvas Inditex

Platno poslovnog modela					Dizajnirano za:	Dizajnirano od:	Datum:	Verzija:
Ključni partneri  <ul style="list-style-type: none"> - Inditex - ostali brandovi iz grupacije - prodajni centri - proizvođači tekstila 	Ključne aktivnosti  <ul style="list-style-type: none"> - dizajn - logistika - narudžbe - prodaja 	Prijedlog vrijednosti  <ul style="list-style-type: none"> - brza moda - pristupačna odjeća - lokacija (u centru velikih gradova) - moderno uređena prodajna mjesta 	Odnosi s kupcima  <ul style="list-style-type: none"> - povratne informacije - besplatni povrati i dostava 	Segment kupca  <ul style="list-style-type: none"> - mlađa populacija - svijesne cijene - posljednja moda 				
Struktura troškova  <ul style="list-style-type: none"> - materijal - proizvodnja 			Izvori prihoda  <ul style="list-style-type: none"> - maloprodaja - online prodaja 					
	Ključni resursi  <ul style="list-style-type: none"> - investicija u posljednje trendove - fokus na kupce 		Kanali  <ul style="list-style-type: none"> - prodajna mjesta - online - aplikacija 					

Izvor: autorica rada

5. Zaključak

Poslovni modeli, njihovo planiranje i stvaranje u poslovnom svijetu čine predmet ovoga rada. Poduzetnički poslovni model pokazuje kako se modeli mogu stvoriti na temelju poduzetničkog ponašanja te kako se modeli kontinuirano razvijaju pomoću stalnog preispitivanja tržišta. Povratne informacije s tržišta te stalni razvoj proizvoda imaju važnu ulogu za uspjeh poduzeća. Cilj je biti usredotočen na brz i fleksibilan razvoj proizvoda. Uz sam proizvod vrlo je važna mreža vrijednosti, isporuka vrijednosti te prihodi.

Pomoću novih tehnologija poduzeća stvaraju nove poslovne modele koji narušavaju tržišta. Fokus je na povećanju profitabilnosti, konkurentne prednosti te stvaranja vrijednosti. Sam proces inovacije poslovnih modela usmjeren je na način da se poduzeća mogu transformirati iz svog postojećeg poslovnog modela u novi poslovni model.

Poslovni modeli su od velike važnosti u svijetu modne industrije. U današnje vrijeme odjeća se sve više i brže proizvodi sve kako bi poduzeća na što brži način udovoljili želje i potrebe kupaca koje se stalno mijenjaju. U poslovanju „brze mode“ proizvodi se roba visoke mode po niskoj cijeni te se na taj način zadovoljava kupce. Svjetska grupacija Inditex ima svoj poslovni model koji je kompaniju učinio vrlo uspješnom te drugačijom od konkurenata. Njihov poslovni model počinje i završava s kupcima. Smatraju kako je kupac početak i kraj svega. Kupčeve želje prate se u svim trgovinama diljem svijeta te se dalje prenose u sjedište kompanije. Inditex vrlo brzo reagira na zahtjeve kupaca te svega u dva tjedna dizajnira, proizvodi i distributira robu kupcu u prodajne centre te na taj način stvara povjerenje kupaca i njihovo stalno vraćanje u trgovine. Jedna od prednosti poslovnog modela Inditex-a je ta što ima ograničenu proizvodnju tijekom sezone i velik promet proizvoda, mijenjaju se svakih 15 dana i tako uspijevaju uštedjeti na troškovima skladištenja i zaliha u svakoj trgovini diljem svijeta. Takve su vrste uštede vrlo važne za svako poslovanje, ne samo zbog same štednje, već zato što ako poduzeće zna koje će predmete prodati, uspijeva smanjiti svoje poslovne rizike. Također, Inditex konstantno ulaže u nove tehnologije sve u cilju kako bi svoj model učinili što uspješnijim te kako bi svojim radnicima omogućili da na što brži i lakši način usluže kupce.

Iz svega navedenog može se zaključiti da su poslovni modeli uistinu jedan od bitnijih faktora poslovanja te da su postali neizbježan dio svakog uspješnog poduzeća.

Popis literature

Knjige:

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Stvaranje poslovnih modela, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
2. Ries, E., The Lean Startup, Crown Business, New York, 2011.
3. Širola, D., Poduzetništvo, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2014.

Članci:

1. Milovanović, M. B., Srhoj, S., Krišto, T., Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, Ekonomska misao i praksa, 2017., br. 2, str. 847-881
2. Kaurić Grilec, A., Marketing mode u industriji tekstila i odjeće, Market-Tržište, vol.21, 2009., br. 2 (<https://hrcak.srce.hr/53124>)

Internet izvori:

1. Harvard Business Review: Why Business Models Matter, 2002.
<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (20.8.2020.)
2. Gary Fox: What is a business model, <https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model> (20.8.2020.)
3. PBS Newshour Extra: What is Fashion,
<https://www.pbs.org/newshour/extra/1999/10/what-is-fashion/> (20.8.2020.)
4. Britannica: Fashion industry <https://www.britannica.com/art/fashion-industry> (20.8.2020.)
5. Skrojene budućnosti: Pregled razvoja Hrvatske tekstilne industrije, <http://skrojene-buducnosti.eu/tekstovi/pregled-razvoja-hrvatske-tekstilne-industrije> (20.8.2020.)
6. Fina: Rezultati poslovanja poduzetnika u djelatnosti tekstilne industrije, 2018.,
<https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-djelatnosti-tekstilne-industrije-presjek-2002-2009-2016-godina> (20.8.2020.)

7. Investopedia: Fast Fashion, 2020., <https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp> (20.8.2020.)
8. Good on you: What is Fast Fashion, 2020., <https://goodonyou.eco/what-is-fast-fashion/> (20.8.2020.)
9. Inditex: our story, <https://www.inditex.com/en/about-us/our-story> (20.8.2020.)

Popis slika, shema, tablica i grafova

Slike:

1. Slika 1. Prikaz sjedišta Inditex 23

Sheme:

1. Shema 1. Poslovni model Inditex 25
2. Shema 2. *Join life* standardi..... 28

Grafovi:

1. Graf 1. Faze *startupa* 13
2. Graf 2. Optimizacija-zaokret 13
3. Graf 3. Prsten povratnih informacija 14

Tablice:

1. Tablica 1. Poslovni model *Canvas* 10
2. Tablica 2. Proizvodnja tekstila u Hrvatskoj (2003.-2017.)..... 18
3. Tablica 3. Prodajna mjesta grupacije Inditex 22
4. Tablica 4. Dobavljači i tvornice u klasteru..... 29
5. Tablica 5. Poslovni model *Canvas* Inditex 32