

# POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJA „ZARA“ I „H&M“

---

**Batrac, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:263911>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Valentina Batrac

**POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJA „ZARA“ I „H&M“**

Završni rad

Osijek, 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Valentina Batrac

**POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJA „ZARA“ I „H&M“**

Završni rad

Kolegij: Osnove organizacije

JMBAG: 0010225242

e-mail: [vbatrac@efos.hr](mailto:vbatrac@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Marketing

Valentina Batrac


**BUSINESS FUNCTIONS OF ORGANIZATIONS „ZARA“ &  
„H&M“**

Final paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Valentina Batrac

JMBAG: 0010225242

OIB: 86443345456

e-mail za kontakt: vbatrac@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Marketing

Naslov rada: Poslovne funkcije organizacija „Zara“ i „H&M“

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 13.9.2022. godine

Potpis Valentina Batrac

## Poslovne funkcije organizacija „Zara“ i „H&M“

### SAŽETAK

Poslovna funkcija je skupina radnih aktivnosti i zadataka koji su međusobno povezani, ali samostalni. Poslovne funkcije sastavni su dio svake organizacije. Bilo da je riječ o nekoj maloj organizaciji ili multinacionalnoj kompaniji, imat će određene funkcije. Bez glavnih poslovnih funkcija organizacija ne bi mogla uspješno poslovati. Osnovne poslovne funkcije su funkcija istraživanja i studija proizvoda, razvojna funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, financijska funkcija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Svaka od ovih funkcija jednako je važna i postoji u svakoj organizaciji, u nekom obliku. Raspored i broj poslovnih funkcija ovisi o veličini, strukturi i vrsti organizacije. Čak i kada su organizacije slične, njihove funkcije znatno će se razlikovati. Organizacije „Zara“ i „H&M“ *fast-fashion* su brendovi koji proizvode i prodaju odjeću i modne dodatke za žene, muškarce i djecu, kozmetičke proizvode, proizvode za dom. Iako ovi brendovi imaju slične proizvode u asortimanu, i na prvi pogled se čine slični, oni su zapravo vrlo različiti. Način poslovanja i poslovne funkcije znatno se razlikuju. Zara je proizvođač i prodavač. Ima vlastite tvornice u kojima proizvodi proizvode i kontrolira svaki dio procesa proizvodnje dok je H&M samo prodavač. H&M nema nijednu tvornicu u svome vlasništvu i ništa ne proizvodi samostalno. Suraduje s proizvođačima širem svijeta od kojih kupuje gotove proizvode i onda ih prodaje.

**Ključne riječi:** Organizacija, poslovne funkcije, *fast fashion* brend

## **Business Functions of Organizations „Zara“ and „H&M“**

### **ABSTRACT**

A business function is a group of different tasks and activities. Similar tasks within an organization are grouped and form a function. Business functions are an important part of every organization. Whether it is a multinational company or a small company, it will have the main functions. The only difference is in the way they are structured. A smaller company might have multiple functions combined, while a bigger company can have all of these functions as separate departments. The main business functions in an organization are research and product study, development, purchasing, production, sales, finance, and human resources management. Each of these seven functions is equally important and responsible for the company's success. Even though every company has these business functions, its structure will differ as every company does business differently. „Zara“ and „H&M“ are fast fashion brands. They sell clothing and accessories for women, men, and children. At first glance, these two companies seem extremely similar, but their business model and functions are very different. Zara is a manufacturer and a seller. They have their own factories where they produce the majority of their products. They control the entire production process, from painting and cutting materials to manufacturing and selling the finished products. While H&M is only a seller. They don't own any factories or manufacture their products. H&M works with manufacturers from all over the world. They buy finished products and then sell them in their physical stores and online.

**Keywords:** organization, business functions, *fast fashion* brand

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Organizacija i poslovne funkcije .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Poslovne funkcije u organizaciji.....</b>	<b>4</b>
3.1.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	4
3.1.2. Razvojna funkcija.....	5
3.1.3. Nabavna funkcija.....	6
3.1.4. Proizvodna funkcija.....	6
3.1.5. Prodajna funkcija.....	7
3.1.6. Financijska funkcija .....	8
3.1.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	9
<b>3.2. Poslovne funkcije organizacije „Zara“ .....</b>	<b>10</b>
3.2.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	10
3.2.2. Razvoja funkcija.....	11
3.2.3. Nabavna funkcija.....	11
3.2.4. Proizvodna funkcija.....	12
3.2.5. Prodajna funkcija.....	13
3.2.6. Financijska funkcija .....	14
3.2.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	14
<b>3.3. Poslovne funkcije organizacije „H&amp;M“ .....</b>	<b>16</b>
3.3.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda.....	16
3.3.2. Razvoja funkcija.....	16
3.3.3. Nabavna funkcija.....	17
3.3.4. Proizvodna funkcija.....	18
3.3.5. Prodajna funkcija.....	19
3.3.6. Financijska funkcija .....	19
3.3.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	20
<b>3.4. Usporedba poslovnih funkcija u organizacijama „Zara“ i „H&amp;M“ .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>24</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>25</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>26</b>



## 1. Uvod

Organizacija, u ekonomiji, predstavlja skup odnosa i ljudi sa svrhom ostvarivanja nekog zajedničkog ekonomskog cilja. Jedan od načina na koji se organizacija može očitovati je kroz poduzeće. Poduzeće predstavlja sustav i sastoji se od ekonomskih i socijalnih dijelova.

Poslovna funkcija predstavlja skupinu radnih zadataka ili aktivnosti koji su međusobno povezani, ali su samostalni. Svaka organizacija podijeljena je na različite funkcije. Broj i struktura funkcija ovisit će, između ostaloga, o veličini i vrsti poslovanja. Neke od poslovnih funkcija koje mogu postojati u poduzeću su: funkcija istraživanja i studija proizvoda, razvojna funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, financijska funkcija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

Navedene funkcije, odnosno, skupine zadataka, jako su važne, i svako ih poduzeće ima. Ono što se razlikuje je način na koji su raspoređeni i kako se izvršavaju. U nekim poduzećima, svaka će od ovih skupina zadataka, biti samostalna funkcija, dok će u nekim, najčešće manjim poduzećima, više skupina zadataka biti grupirano zajedno. Odnosno, više funkcija će biti spojeno u jednu cjelinu.

Zara je španjolski brend odjeće i modnih dodataka za žene, muškarce i djecu. Zara je poznata po tome da proizvodi *trendy* proizvode po povoljnim cijenama. Kada su u pitanju trendovi, Zara je prethodnik i uvijek pokušava biti ispred trendova.

H&M je švedski brend koji prodaje odjeću i dodatke za žene, muškarce i djecu, te proizvode za dom. H&M-ova misija je ponuditi kvalitetne proizvode po pristupačnim cijenama, dok uz to vodi računa o najnovijim trendovima.

I Zara i H&M su „*fast fashion*“ modni brendovi što znači da prodaju masovno proizvedene proizvode po prihvatljivim cijenama koji prate trendove. Iako se na prvi pogled čine slični, Zara i H&M znatno se razlikuju.

Svrha ovog završnog rada je istražiti poslovne funkcije u organizacijama Zara i H&M. U ovome radu detaljno će se proučiti sedam poslovnih funkcija: funkcija istraživanja i studija proizvoda, razvojna funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, financijska funkcija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.

Za obje organizacije, istražiti će se svih sedam poslovnih funkcija, i usporediti će se struktura poslovnih organizacija. Proučiti će se sličnosti i razlike u poslovanju Zare i H&M-a.

## 2. Metodologija rada

Metodologija rada objašnjava predmet istraživanja rada i objašnjava koje su metode korištene za pisanje rada.

Predmet istraživanja ovog završnog rada poslovne su funkcije u organizacijama Zara i H&M. Istražit će se kako su poslovne funkcije raspoređene u ovim organizacijama, i usporedit će ih se da se vide sličnosti i razlike između organizacija.

Izvori podataka koji su korišteni u ovome radu su Internet i knjige.

Za pisanje ovog završnog rada koristile su se različite znanstvene metode kao što su: metoda analize, sinteze i deskripcije.

Metoda analize postupak je znanstvenog istraživanja gdje se složeni pojmovi i zaključci raščlanjuju na jednostavnije elemente i dijelove. Tako će se u ovom završnom radu, kako bi se istražilo poslovanje organizacija Zara i H&M, analizirati svaka poslovna funkcija posebno.

Metoda sinteze suprotna je metodi analize. U njoj se pojedinačni dijelovi spajaju i povezuju u jednu cjelinu. Sintezom se poslovne funkcije istražuju kao jedna cjelina, odnosno kao organizacija.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja i objašnjavanja predmeta i činjenica. U ovom završnom radu koristila se je za objašnjavanje predmeta i pojmova vezanih uz poslovne funkcije.

### **3. Organizacija i poslovne funkcije**

Riječ organizacija dolazi od grčke riječi „*organon*“ koja znači naprava, alat, stvaranje organizacije. Ta je riječ temelj za stvaranje drugih izraza koji označavaju različita stvaranja cjelina. Riječ organizacija ima više različitih značenja i primjena. U ovome radu, govorit će se o organizaciji kao o ekonomskom pojmu. Pojam organizacija, u ekonomiji, odnosi se na sustavno i plansko sređivanje odnosa ljudi i stvari čija je svrha ostvarivanje nekog ekonomskog cilja (Žugaj i dr., 2004; 3-4).

#### **3.1. Poslovne funkcije u organizaciji**

Svaka gospodarska organizacija može se podijeliti na određene poslovne funkcije. Poslovna funkcija predstavlja skupinu radnih zadataka ili aktivnosti koji su međusobno povezani, ali su samostalni. Svaka organizacija imat će određeni broj funkcija ovisno o veličini i vrsti poslovanja.

##### **3.1.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda**

Istraživanje predstavlja proces traženja novih znanja. Koristi se kako bi se pronašla nova rješenja i novi načini rješavanja problema. Žele se postići što bolja rješenja. Istraživanje je važan dio svake organizacije jer dovodi do pronalaska novih rješenja. Ta rješenja mogu biti vezana uz poboljšanje već postojećih proizvoda, pronalazak novih proizvoda, ili poboljšanje procesa proizvodnje. Istraživanje karakterizira visoki rizik. Puno novca, rada i vremena potrebno je uložiti za istraživanje, a nije moguće znati hoće li se doći do nekog rješenja (Žugaj i dr., 2004; 249-255).

Zahvaljujući izumu Interneta, istraživanje je postalo jednostavnije. Internet omogućuje brži i jednostavniji pristup informacijama koje mogu pomoći u istraživanju. U nekoliko klikova moguće je pristupiti različitim bazama podataka, izvještajima, i mnogim drugim informacijama. Istraživanje i studija proizvoda dugotrajan je proces koji zahtijeva puno vremena i rada. Ne postoji neka formula ili shema kako bi to trebalo izgledati. Svaki proces istraživanja drugačije će izgledati. Svakome istraživanju treba drugačije pristupiti.

Postoje brojne metode i načini istraživanja. Neki od načina istraživanja koji postoje su kvalitativna istraživanja, studije promatranja, eksperimenti i ankete.

Prema Novaku (Sikavica, Novak, 1993; 484), istraživanje započinje idejom o novom proizvodu. Tada se obavlja preliminarno istraživanje. Preliminarno istraživanje je prikupljanje podataka o različitim proizvodima koji imaju neke sličnosti sa odabranim proizvodom. Nakon preliminarnog istraživanja, obavlja se laboratorijsko istraživanje ili pretprojektiranje. Nakon toga, dolazi razvijanje plana proizvodnje gdje se određuje tehnološki proces, dokumentacija, materijali, vrijeme potrebno za izradu i druge važne informacije. Proces istraživanja završava sa oblikovanjem konačnog proizvoda.

Cooper i Schindler (2014; 77-87.) proces istraživanja podijelili su u 6 faza. Prva faza odnosi se na razjašnjavanje istraživačkog pitanja gdje se iznese glavni problem istraživanja. Tada se, taj problem, raščlanjuje na konkretnije probleme, odnosno pitanja. Druga faza je predlaganje istraživanja. U toj se fazi sastavlja prijedlog istraživanja koji obuhvaća detaljne informacije o budžetu i alokaciji resursa, objašnjava koja je glavna svrha istraživanja, metode istraživanja, vremenski okvir svake faze i ostale važne informacije. Treća faza je dizajniranje projekta istraživanja gdje se određuje koje će se vrste istraživanja koristiti i kako će se provesti, određuje se ciljna skupina iz koje se uzima uzorak za istraživanje. Treća faza istraživanja završava s pilot istraživanjem. Četvrta faza je prikupljanje podataka. U petoj se fazi prikupljeni podaci analiziraju i interpretiraju. U posljednjoj, šestoj fazi, sastavlja se izvješće u kojemu su izneseni rezultati istraživanja.

U prošlosti, istraživanje i razvoj, bili su dio jedne organizacijske jedinice. Međutim, u novije vrijeme, sve se češće odvajaju u dvije samostalne funkcije

### 3.1.2. Razvojna funkcija

Proces razvoja može postojati, u organizaciji, kao samostalna funkcija, ili kao dio neke druge organizacijske jedinice. Neovisno o tome je li razvoj samostalna funkcija ili ne, on postoji i važan je za svaku organizaciju.

Ciljevi organizacije koji su vezani uz razvoj, dugoročni su ciljevi i imaju veliku važnost. Cijelo poslovanje poduzeća usmjereno je prema ostvarenju tih ciljeva.

Zadaci studija razvoja mogu se podijeliti, prema Novaku (Sikavica, Novak, 1993; 496-499), na tehničko-tehnološke i ekonomske zadatke. Tehničko-tehnološki zadatci vezani su uz primjenu najnovijih tehnologija. Ekonomski zadatci usmjereni su na financiranje i troškove.

### 3.1.3. Nabavna funkcija

Nabavna funkcija bavi se pronalaskom roba, prava i usluga potrebnih za poslovanje i proizvodnju. Ima važnu ulogu u uspješnosti i opstanku organizacije. Jedan od glavnih poslova nabave je nabaviti što kvalitetnije materijale po što povoljnijim cijenama. Što su cijene povoljnije, to će troškovi proizvodnje biti niži. Što je materijal kvalitetniji, to će finalni proizvod biti kvalitetniji i kupci će biti zadovoljniji. Isto tako, što je materijal skuplji, troškovi proizvodnje će biti veći što može dovesti do velikih gubitaka i neisplativosti proizvodnje. Nabava ima veliku odgovornost. Mora kontinuirano opskrbljivati organizaciju materijalima i sirovinama koji su određenih dimenzija, kvalitete, vrsta. Neki od zadataka nabavne funkcije su izbor najpovoljnijeg dobavljača, odnosno ponude, kontrola rokova isporuke, primanje i čuvanje materijala, vođenje evidencije zaliha (Žugaj i dr., 2004; 272-280).

Prema Hugos-u (2006; 64), nabavna funkcija može se podijeliti na pet glavnih kategorija aktivnosti. To su: kupnja, upravljanje potrošnjom, odabir dobavljača, pregovori o ugovoru i upravljanje ugovorima.

Kategorija kupnja odnosi se na aktivnosti koje su vezane uz izdavanje narudžbi za potrebne proizvode. Kupuju se sirovine i materijali potrebni za proizvodnju gotovih proizvoda, ali i proizvodi koje organizacija treba za poslovanje. Aktivnosti upravljanja potrošnjom vezane su uz praćenje potrošnje i poduzimanje potrebnih mjera kada dođe do povećanja ili smanjenja potrošnje. Kategorija odabir dobavljača odnosi se na aktivnosti vezane uz pronalazak i odabir pravih dobavljača. Pregovori o ugovoru odnose se na aktivnosti vezane uz ugovore između organizacije i dobavljača. Organizacija pregovara sa svakim dobavljačem posebno. Odlučuje je se o točnim proizvodima, cijenama i razini usluge. kategorija upravljanje ugovorima odnosi se, ne samo na sastavljanje konačnih ugovora, nego i na praćenje uspješnosti dobavljača (Hugos, 2006; 64-70).

### 3.1.4. Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija zauzima središnje mjesto u organizacijskoj strukturi. Cijela organizacija prilagođava se potrebama proizvodne funkcije kako bi se proces proizvodnje odvijao bez smetnji. Zadatak proizvodne funkcije je proizvodnja određene vrste proizvoda u određenoj količini, određene kvalitete, u određeno vrijeme, s najmanjim mogućim troškovima. Proces proizvodnje jako je opširan i težak. Zbog toga je proizvodnja jedini zadatak proizvodne funkcije. Svi drugi zadatci raspoređeni su po ostalim funkcijama u organizaciji koje služe kao potpora proizvodnoj funkciji. Proces proizvodnje dinamičan je i stalno se mijenja. Na promijene utječu brojni čimbenici kao što su tehnološki napredak i tržište. Stoga je važno voditi računa o tim promjenama i prilagođavati im se. U sam proces proizvodnje ulazi sve ono što ima veze s predmetom rada od ulaska sirovine u proizvodnju do izlaska gotovog proizvoda. Proces se sastoji od više dijelova kao što su rad na radnim mjestima, kontrola kvalitete, skladištenje, opskrba energijom i vodom. Svi ti dijelovi važan su dio procesa proizvodnje i njihovo zajedničko djelovanje dovodi do nastanka gotovog proizvod (Žugaj i dr., 2004; 280-281).

Vollmann i dr. (2004; 1-5) smatraju kako su za uspješno poslovanje proizvodne organizacije važni sustavi za planiranje i kontrolu proizvodnje (MCP sustavi). MCP sustav vezan je uz svaki dio planiranja i kontrole proizvodnje, od upravljanja materijalima i ljudima do dogovaranja s dobavljačima. MCP sustav je dinamičan, stalno se mijenja i prilagođava potrebama organizacije. MCP sustav pruža informacije koje menadžeri koriste kako bi donijeli najbolje odluke. Potporne aktivnosti MCP sustava mogu se podijeliti na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne. Dugoročne aktivnosti odnose se na pružanje informacija koje pomažu u donošenju odluka vezanih uz količinu kapaciteta koja je potrebna da se dosegnu zahtjevi tržišta u budućnosti. Količina kapaciteta odnosi se na kapacitet ljudi, strojeva, materijala, dobavljača, i ostalih elemenata koji su potrebni za proizvodnju. Dugoročno planiranje neophodno je za sve organizacije, pogotovo za one koje ne proizvode svoje proizvode nego surađuju s vanjskim proizvođačima. Za te organizacije, planiranje kapaciteta dobavljača važnije je od planiranja unutarnjeg kapaciteta. Kod srednjeg roka, aktivnosti kojima se bavi MCP sustav vezane su uz usklađivanje ponude i potražnje za proizvodima. Zadatak MCP sustava je pružati točne informacije o potrebnom kapacitetu materijala i proizvodnje kako bi se ispunile potrebe potrošača. Kratkoročne aktivnosti MCP sustava odnose se na detaljno planiranje resursa koji su potrebni za proizvodnju. MCP sustav prati korištenje resursa i mjeri uspješnost proizvodnje.

### 3.1.5. Prodajna funkcija

Zadatak prodajne funkcije prodaja je proizvedenih proizvoda i usluga. Prodaja ima važnu ulogu i o njoj ovisi opstanak organizacije. Prodajom se dolazi do novčanih sredstava. Ta se novčana sredstva koriste za proizvodnju proizvoda i razvoj novih proizvoda što omogućuje održavanje kontinuiranog procesa proizvodnje.

Segetlija i Lamza-Maronić (2002; 200-202) funkciju prodaje dijele na: pripremu prodaje, pregovaranje, zaključivanje prodaje, i na izvršavanje prodaje.

Priprema prodaje odvija se tako da se prave godišnji planovi prodaje za organizaciju. Za sastavljanje godišnjeg plana prodaje koriste se podaci od prethodne godine i istraživanje tržišta. Pregovaranje se odnosi na razne zadatke i aktivnosti kojima se komunicira s tržišnim partnerima. Komunikacija se odvija putem politike cijena, usluga i asortimana, i putem ekonomske propagande. Pod zaključivanje prodaje misli se na zaključak kupovnih ugovora. Izvršenje prodaje posljednji je dio funkcije prodaje gdje dolazi do naplate. Tu se organizira izdavanje i isporuka robe (Žugaj i dr., 2004; 368).

Važnu ulogu u prodajnoj funkciji ima marketing. Marketing je „aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, dostavljanje i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere, i društvo u cjelini“ (American Marketing Association). Marketing je širok pojam koji se sastoji od brojnih zadataka i aktivnosti koje su važne za uspješno poslovanje i ispunjenje organizacijskih ciljeva. Prema Bazali (1991; 16), marketing-proces sastoji se od 5 faza: 1. istraživanje tržišta, 2. definiranje marketing-ciljeva, 3. definiranje marketing-strategije, 4. izrada programa nastupa na tržište (marketing-mixa), 5. marketing-kontrola. Svaka od ovih faza jednako je važna i mora biti uspješno odrađena kako bi marketing neke organizacije bio uspješan.

Prva faza marketing-procesa je istraživanje tržišta kojim se prikupljaju informacije o potrošačima koje se koriste za donošenje marketing odluka. Druga faza je definiranje marketing-ciljeva. Definiraju se kvalitativni i kvantitativni ciljevi koji moraju biti međusobno hijerarhijski povezani, vremenski određeni i ostvarljivi, odnosno realni. Program nastupa na tržište, poznatiji pod nazivom marketing-mix, je sredstvo kojim se organizacija služi kako bi ostvarila svoje ciljeve. Marketing-mix sastoji se od 4 elemenata: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Marketing-kontrola predstavlja kontrolu funkcioniranja i efikasnosti marketing aktivnosti (Meler, 2005; 25-27).

### 3.1.6. Financijska funkcija



Financijska funkcija može biti samostalna služba, ili može biti spojena s nekim drugim funkcijama. Najčešće je dio računovodstveno-financijskog ili ekonomsko-financijskog sektora. Financijska funkcija postaje sve važnija u modernije doba, posebice u dioničkim društvima gdje ima važnu ulogu brige o vrijednosti dionica. Glavni zadatak financijske funkcije u nekoj organizaciji je osigurati dobitak. Također, veliku važnost imaju i generiranje novčanog tijeka i solventnost. Uz financijsku funkciju veže se pronalazak i raspodjela novčanih resursa kako bi se poslovanje moglo odvijati neprekidno. Financijska funkcija zadužena je za brigu o financijama organizacije. Od plaćanja računa do plaćanja poreza, do dogovaranja i pregovaranja oko cijena, do sastavljanja financijskih izvještaja. Ti svi, jako važni zadatci, dio su financijske funkcije (Žugaj i dr., 2004; 373-374).

### 3.1.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Čovjek je jedan od najvažnijih resursa u organizaciji. Bez ljudi i njihovog rada, organizacija ne može uspješno poslovati i opstati. U prošlosti se nije stavljaio naglasak na radnike i njihova prava. Smatralo se kako su radnici samo potrošna roba koja je lako zamjenjiva. Zbog razvoja proizvodnih snaga i emancipacije radnika te njihove borbe za vlastita prava, počela su se uvažavati njihova prava i počela se voditi briga o uvjetima rada. To je dovelo do početka razvoja upravljanja ljudskim potencijalima (Sikavica, Novak, 1993; 774-775).

Dessler (2015; 3) definira upravljanje ljudskim potencijalima kao: „proces stjecanja, treniranja, ocjenjivanja i kompenzacije zaposlenika, i briga o njihovim radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti, i brizi o pravednosti“. Neki od zadataka kojima se bavi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima su: provođenje analize poslova, planiranje potrebe za radnom snagom, odabir kandidata za posao, obuka novih zaposlenika, ocjenjivanje učinka, obuka zaposlenika i gradnja odnosa između zaposlenika.

Aktivnosti i politike upravljanja ljudskim potencijalima znatno se razlikuju od organizacije do organizacije i ovise o njihovim strateškim ciljevima. Zbog toga se organizacije služe strateškim upravljanjem ljudskim potencijalima. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na formuliranje i izvršavanje politika i praksi koje proizvode vještine i ponašanja zaposlenika koji su potrebni organizaciji kako bi ostvarila strateške ciljeve (Dessler, 2015; 76).

Organizacija ne može uspješno poslovati bez svojih zaposlenika i njihovog angažmana. Angažman zaposlenika odnosi se na psihološku uključenost i predanost obavljanju posla. Što

je veći angažman zaposlenika, to je on produktivniji i bolji u svome poslu što pomaže organizaciji da ostvari ciljeve. Jedan od zadataka funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je povećanje angažmana zaposlenika (Dessler, 2015; 87).

### **3.2. Poslovne funkcije organizacije „Zara“**

Zara je španjolski brend sa odjećom i modnim dodacima. Zara je dio Inditex grupe zajedno sa 6 drugih brendova: Bershka, Oysho, Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Zara Home (Inditex).

Osnivač Zare je Amancio Ortega koji je 1963. godine, otvorio radionicu za pravljenje haljina. Nakon 12 godina, 1975. godine, otvorio je prvi dućan pod nazivom „Zara“. U sljedećih nekoliko godina, otvoreno je još nekoliko Zara dućana u Španjolskoj. 1985. godine osnovan je Inditex kao način da se sva poduzeća stave pod jedno ime. Zara se je nastavila širiti, otvoreni su dućani u drugim državama, i 2010. godine Zara je lansirala *online* prodaju. Danas, Zara ima više od 2 000 trgovina u 96 država. Jedan je od vodećih modnih brendova u svijetu (Inditex).

#### **3.2.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda**

Zara je *fast fashion* brend, njezino poslovanje počiva na predviđanju budućih trendova i brzini proizvodnje i stavljanja na tržište proizvoda koji su inspirirani tim trendovima. Zbog toga ima tim od 300 dizajnera čiji je posao predvidjeti koji će trendovi postati hit i stvoriti proizvode inspirirane njima. Zarini dizajneri pomno prate trenove s modnih revija i društvenih mreža kako bi prvi predstavili te trendove kupcima (Hanbury, 2018).

*Fast fashion* izraz je koji se koristi kako bi se opisala odjeća koja je jeftina i koja kopira trendove s revija i društvenih mreža. Glavno obilježje takvog načina poslovanja je brzina kojom se proizvodi nova odjeća i stvara na tržište (Rauturier, 2022). Zara je pionir *fast fashion*-a.

Osim praćenja trendova, Zara prati interese i želje svojih kupaca i proizvodi proizvode koji su im potrebni. Sakupljaju sve podatke, povratne informacije kupaca, statističke podatke o prodaji, podatke od interesima, i još puno toga. Te sve informacije koriste za pronalazak i dizajniranje novih proizvoda. Ako vide da je neki trend jako uspješan među kupcima, tada će pronaći načine

da ga uključe i u neku drugu kolekciju. Isto tako, ako vide da neki trend nije uspješan, napuste ga i pronađu neki drugi (Martin Roll, 2021).

### 3.2.2. Razvoja funkcija

Inditex ulaže puno sredstava na razvoj i unaprjeđenje proizvodnje. Jedan od načina na koji Zara radi na razvoju je kroz Inditex-ovu inovacijsku jedinicu čiji je zadatak testiranje načina kako unaprijediti rukovanje zalihama. Ta jedinica testira nove tehnologije koje mogu poboljšati kupčevo iskustvo u dućanima. Neke od tehnologija koje isprobavaju su virtualni asistenti i ultrazvučne tehnologije za praćenje koraka u dućanima (Dowsett, 2018).

Jedna od novijih tehnologija, koju je Zara lansirala u 2020. godini, je tzv. *store mode* funkcija. *Store mode* funkcija omogućuje kupcima da prate stanje zaliha u najbližim dućanima, i nudi im mogućnost da pokupe željene proizvode unutar 30 minuta. Pomoću aplikacije mogu locirati proizvode koje su vidjeli na *web shop*-u. Nakon što lociraju proizvode, mogu ih rezervirati i kupiti (Shearsmith, 2021).

Osim što ima vlastitu inovacijsku jedinicu, Inditex surađuje i s različitim tehnološkim tvrtkama. Jedna od njih je Jetlore koji koristi umjetnu inteligenciju kako bi predvidio ponašanje kupaca (Dowsett, 2018).

### 3.2.3. Nabavna funkcija

Inditex surađuje s dobavljačima iz cijeloga svijeta. Prema podacima od Statiste, 2021. godine, Inditex je surađivao s najviše dobavljača iz Kine (njih 415), Turske (194), Maroka (173), Španjolske (162), Portugala (151), Bangladeša (129) i Indije (99). Manji broj dobavljača je iz Pakistana (48), Argentine (14), Vietnama (9), Kambodže (3) i Brazila (1) (Statista, 2022).

Zbog velikog broja proizvoda koje Zara godišnje proizvede, količina sirovina i materijala koje naručuje od dobavljača je velika. Ta činjenica stavlja Zaru u odličnu poziciju za pregovaranje oko cijena, i omogućuje joj da nabavi materijal po nižim cijenama.

Nakon što Zara kupi sirovine i materijale od dobavljača, oni stižu u roku od 5 dana u Zarin globalni distribucijski centar, poznat pod nazivom „The Cube“. „The Cube“ je veličine 464,500 metara kvadratnih. Povezan je sa 11 Zarinih tvornica preko podzemne pruge sa jednim kolosijekom. Sve sirovine i materijali odlaze iz „The Cube“ u tvornice gdje se koriste za izradu

gotovih proizvoda. Zbog brzine kojom Zari stiže naručeni materijal, i brzine proizvodnje, Zara nema puno zaliha materijala. Sav materijal koji stigne u „The Cube“, ne zadržava se dugo tamo, nego se odmah šalje u tvornice. Zbog tog jedinstvenog načina upravljanja lancem opskrbe, Zara štedi puno novca (SCM Globe, 2020).

#### 3.2.4. Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija zauzima središnje mjesto u organizaciji Zara. Zara je proizvođačka organizacija koja proizvodi odjeću i modne dodatke za žene, muškarce i djecu kao što su majice, kaputi, cipele, nakit. Osim odjeće i modnih dodataka, Zara proizvodi i parfeme i proizvode za uljepšavanje kao što su šminka i lakovi za nokte (Zara).

Proizvodna funkcija ima veliku ulogu u proizvođačkoj organizaciji, zbog toga se samo zadaci vezani uz proizvodnju vrše u sklopu te funkcije. Svi ostali zadaci raspoređeni su po ostalim funkcijama.

Za smišljanje proizvoda zadužen je tim od 300 dizajnera koji prate i predviđaju trendove. Dizajniraju proizvode po uzoru na trendove za koje smatraju da će postati hit. Nakon što su novi proizvodi dizajnirani, dizajni se šalju timu za rezanje uzoraka koji pravi prve prototipe. Svaki se prototip testira i isprobava na modelima. Nakon što je neki prototip odobren, digitalizirani uzorak šalje se u tvornice gdje započinje proces proizvodnje. Prvi korak je postaviti uzorke na tkaninu. Nakon toga, raspored uzoraka šalje se stroju koji ispisuje primjerak uzorka u prirodnoj veličini. Tkanina se stavlja ispod velikih strojeva za rezanje koji ju režu u odgovarajuće komade. Nakon što se izreže tkanina, stavlja se u kutije koje se šalju u vanjske tvornice gdje se šivaju. Nakon što se proizvodi sašiju, šalju se nazad u Zarino glavno sjedište. Skuplji proizvodi tada prolaze kroz pojedinačnu provjeru kvalitete. Ostali proizvodi šalju se direktno u strojeve za prešanje. Nakon toga se proizvodi oblikuju i peglaju. Nakon što su proizvodi gotovi, šalju se u distribucijske centre (Hanbury, 2018).

Zara se služi „*Just in time*“ načinom proizvodnje. „*Just in time*“ strategija je kojom se smanjuju troškovi proizvodnje zbog kratkog zadržavanja zaliha i vremena čekanja. Proizvodi se proizvedu i prodaju u kratkom vremenu, bez dugog zadržavanja na skladištu. „*Just in time*“ strategija odlično se uklapa u Zarin poslovni model koji se temelji na novim proizvodima i brzini njihove proizvodnje. Zara stalno smišlja i proizvodi nove proizvode, i to u ograničenim

količinama. Zbog ograničenih količina, većina novih proizvoda brzo se rasproda i ne zauzima mjesto u zalihama (Ross, 2020).

### 3.2.5. Prodajna funkcija

Svi Zarini gotovi proizvodi šalju se u distribucijske centre gdje se pripremaju za slanje. Čim proizvodi stignu u distribucijski centar, prolaze kroz senzorski stroj gdje se svakom proizvodu dodjeljuje identifikacijska oznaka radiofrekvencije. Ona omogućuje Zari da prati proizvod od trenutka kada mu je dodijeljena oznaka do trenutka kada je prodan. Iz distribucijskih centara, kutije s gotovim proizvodima šalju se u logističke centre i dućane diljem svijeta. Proizvodi za Europu šalju se željezničkim putem, a ostatak svijeta avionom. (Hanbury, 2018).

Zara prodaje svoje proizvode u dućanima i putem *online* prodaje diljem svijeta. Prema podacima iz 2021, (Inditex, 2022), Zara ima ukupno 1 939 dućana od kojih je 68 Zara Kids i 482 Zara Home.

Jedna od stvari koja pridonosi uspjehu Zare, njezin je odnos prema potrošačima. Stavlja potrošače na prvo mjesto, prati njihove želje i potrebe, i ispunjava ih. Jedan od načina na koji Zara saznaje informacije o svojim potrošačima je uz tehnologiju za radio-frekventnu identifikaciju (RFID) koju koristi u svojim dućanima. Pomoću te tehnologije moguće je pratiti kretanje proizvoda. Najpopularniji proizvodi stavljaju se na vidljiva mjesta koja su lako dostupna kako bi kupci lakše došli do njih. Zari ta tehnologija također pomaže u smanjenju prostora i troškova, pomaže joj da prati raspoloživost proizvoda u dućanima i omogućava joj da ih poveže s *online* prodajom. Zara se također služi istraživanjem tržišta kako bi prikupila informacije o potrošačima specifične za svako tržište. Ne služi se jednom, globalnom, strategijom za sve svoje potrošače, nego, kroz istraživanje tržišta, prikuplja informacije o svim svojim potrošačima i prilagođava im se. Tako, na primjer, u arapskim državama ima posebnu ponudu odjeće za žene koja reflektira načinu odijevanja tamo. Također, ponuda u dućanima razlikuje se i ovisno o klimi koja prevladava u tom području (Danzier, 2018).

Zarina marketinška strategija znatno se razlikuje od strategije većine drugih brendova. Zara koristi samo 0.3% sredstava od prodaje na oglašavanje. Rijetko se mogu vidjeti Zarini oglasi na televiziji, Internetu, novinama, i slično. Zara se, također, rijetko služi *influencer* marketingom. Ono na što se Zara fokusira su njihovi dućani. Izgled njihovih dućana važan je dio njihove marketinške strategije. Zarini dućani su uočljivi, izlozi, koji se redovito mijenjaju,

privlače pažnju i fokusirani su na trenutne trendove. Zara pažljivo bira lokacije svojih dućana. Svi njihovi dućani nalaze se na popularnim lokacijama, često u blizini luksuznih i skupih brendova. Ono što Zara želi postići svojim načinom oglašavanja je određena ekskluzivnost i važnost brenda. Jako im je važno održavanje *image*-a (Martin Roll, 2021).

### 3.2.6. Financijska funkcija

Inditex grupa obiteljsko je poduzeće čiji je oblik poslovanja dioničko društvo. Inditex-ovo poslovanje provodi se kroz 8 različitih brendova: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterqüe. Svaki od ovih brendova može se kupiti u dućanima i putem *online* prodaje. Brendovima direktno upravljaju organizacije koje su pod kontrolom Inditex-a. Inditex-ova kontrola nad tim organizacijama je kroz vlasništvo cijelim dioničkim kapitalom ili kroz većinsko vlasništvo dioničkog kapitala i glasačkih prava, osim u određenim tržištima gdje se poslovanje provodi kroz franšize. Inditex je uvršten na burzi u Madridu, Barceloni, Bilbau i Valenciji. Na čelu Inditex-a upravni je odbor koji se sastoji od izvršnog predsjednika, potpredsjednika, CEO-a, te 8 redovitih članova. Inditex kontrolira protok novca i određuje koliko se novca na što troši. 2021. godine, Inditex-ovi operativni troškovi iznosili su 8.6 milijardi eura, od toga je 4.2 milijarde eura bilo za troškove osoblja, 519 milijuna eura bilo je za troškove najma, a 3.9 milijardi eura iznosili su ostali operativni troškovi kao što su neizravni troškovi prodaje, održavanje i popravci. Troškovi prodaje iznosili su 11.9 milijardi eura, oni uključuju sirovine i potrošni materijal, promjene u zalihama i promjene u odredbama (Inditex, 2022).

Zara ostvaruje dobit prodajom svojih proizvoda. Podaci za Zaru, u Inditex-ovom financijskom izvješću navedeni su zajedno za Zaru i Zara Home. U 2021. godini, prodaja za Zara i Zara Home brendove iznosila je 19.6 milijardi eura. Ukupno je Inditex-ova neto prodaja iznosila 27.7 milijardi eura, od čega je 25.5% bilo putem online prodaje. Najveći prihod ostvaren je u Europi (ne računajući Španjolsku) i iznosio je 14.05 milijardi eura, za Španjolsku je iznosio 4.3 milijarde eura. Bruto dobit Inditex-a iznosila je 15.8 milijardi eura, a neto dobit iznosila je 3.2 milijarde eura (Inditex, 2022).

### 3.2.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Inditex ima preko 165,000 zaposlenika diljem svijeta. Većina Inditex-ovih zaposlenika, njih 86% zaposleno je u dućanima, na centralnim uslugama zaposleno je 7%, u logistici je 6% i 1% zaposlenika radi u proizvodnji (Inditex, 2022).

Zbog tako velikog broja zaposlenih koji su rašireni po cijelom svijetu, upravljanje ljudskim potencijalima ima važnu ulogu. Inditex ulaže puno sredstava u svoje zaposlenike i njihove vještine. 2021. godine Inditex je implementirao sustav za automatsku rotaciju koji zamjenjuje dužnosti zaposlenika u distribucijskim centrima na temelju njihovog alata za raspoređivanje osoblja, Orquest. Taj sustav je implementiran kako bi poboljšao zdravlje i zaposlenika i optimizirao njihovo vrijeme (Inditex, 2022).

Inditex je razvio posebne programe putem kojih može identificirati interese i potencijal svojih zaposlenika. Ti programi omogućuju Inditex-u da prepozna gdje bi se zaposlenici najbolje uklopili. Omogućuje svojim zaposlenicima programe obuke koji su vezani, između ostaloga, uz posebne vještine, jezike, zdravlje i sigurnost, te postoji i specijalizirana obuka. Također, svaki odjel omogućava posebnu obuku koja priprema zaposlenike za posao (Inditex, 2018).

Inditex se služi aplikacijom LEAP&Co za upravljanje talentima i za obuku za posao zaposlenika u dućanima. LEAP&Co koristi se u Zara dućanima u 37 država diljem svijeta. Aplikacija omogućuje voditeljima dućana i timovima za podršku s tog područja da upravljaju razvojnim planovima za svoje timove, organiziraju mrežu specijaliziranih trenera po području. Također im omogućava da prate nove zaposlenike (Inditex, 2022).

Inditex svojim zaposlenicima omogućava razvijanje talenta i napredovanje. 2021. godine, 50% slobodnih radnih mjesta bilo je popunjeno internim putem, odnosno popunili su ih već postojeći zaposlenici. Kao rezultat toga, 7,500 zaposlenika bilo je unaprijeđeno te 2021. godini. Također, Inditex ima vlastiti portal za zapošljavanje, Inditex Careers, koji omogućava zainteresiranima za posao u Inditex-u da vide ponudu poslova i prijave se za posao koji ih zanima (Inditex, 2022).

Iako Inditex kaže kako su „raznolikost, multikulturalnost, održivost, timski rad i poštovanje dio Inditex DNA“ (Inditex, 2018), realna slika je drugačija.

U Kini postoji veliki problem s iskorištavanjem radnika i kršenjem ljudskih prava. Kineske vlasti služe se programima prisilnog rada i masovnim logorima gdje prisiljavaju ljude na obuku za rad. Neke radnike zapošljavaju u tvornicama s niskim nadnicama. Zara surađuje s velikim brojem dobavljača iz Kine, neki od njih su povezani s iskorištavanjem radnika i kršenjem ljudskih prava. U travnju 2021. godine, skupine za ljudska prava podnijele su tužbu protiv 4

velike organizacije: Inditex, Uniqlo, Skechers i SMCP kako bi otkrile jesu li navedene organizacije profitirale od zločina protiv ljudskih prava koji su počinjeni u kineskoj regiji Xinjiang. Inditex je zaniijekao tvrdnje izvršene u pritužbi (Paton, 2021).

### 3.3. Poslovne funkcije organizacije „H&M“

H&M je švedski brend s odjećom, obućom, modnim dodacima, kozmetikom, predmetima za dom. Dio je H&M Grupe koja nudi modu, dizajn i usluge. Osim H&M-a, dio H&M Grupe su i brendovi H&M Home, COS, Weekday, & Other Stories, Arket i Monki te poslovni pothvati Afound, Treadler, Singular Society, Creator Studio i Sellpy koji je u većinskom vlasništvu H&M Grupe (H&M Grupu, 2022).

H&M je skraćenica za Hennes & Mauritz. H&M-ova priča započela je 1947. godine kada je švedski poduzetnik Erling Persson otvorio prvi Hennes dućan u švedskom gradu Västerås. „Hennes“ je švedska riječ za „nju“, što je akuzativ od riječi „ona“. 1968. godine Hennes je kupio maloprodaju Mauritz Widforss. Tada je ime promijenjeno, iz Hennes, u Hennes & Mauritz. H&M se je nastavio širiti, i 1998. godine počeo je prodavati proizvode *online*. Danas, H&M ima 4,167 dućana u 75 država. *Online* prodaja dostupna je u 55 država (H&M Group).

#### 3.3.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda

H&M je „*fast fashion*“ brend što znači da prodaje masovno proizvedene proizvode s niskim cijenama koji prate trendove. Cilj H&M-a je ponuditi kupcima proizvode koji prate trendove po pristupačnim cijenama. H&M ima tim od 100 dizajnera čiji je posao analizirati trenutne trendove i pretvoriti ih u proizvode. Trendove pronalaze na modnim revijama, medijima, i u proizvodima konkurencije. Drugi time od 400 zaposlenika proširuje stilove koje je prvi tim dizajnirao i smišlja kolekcije (Peterson, 2014).

Jedna stvar po kojoj se H&M ističe i znatno razlikuje od konkurencije su njegove suradnje s dizajnerima. Svake godine, H&M stvara kolekcije u suradnji s poznatim dizajnerskim brendovima. Te kolekcije budu veliki hit i rasprodaju se u rekordnom vremenu (Yotka, 2016).

#### 3.3.2. Razvoja funkcija



Razvojna funkcija velikim je dijelom odgovorna za dugoročnu uspješnost poslovanja H&M-a. Trendovi se konstantno mijenjaju te je potrebno biti u korak s tim promjenama. Zbog toga H&M ima tim dizajnera čiji je zadatak pratiti trendove i prilagoditi im se. Osim što prati modne trendove, H&M redovito proširuje svoj asortiman. Započeo je s odjećom za žene, kasnije je počeo prodavati i odjeću za muškarce i djecu, 2009. godine počeo je prodavati proizvode za dom (H&M Group).

Važan dio H&M-ove razvojne funkcije je rad na održivom razvoju. H&M vodi računa o materijalima koje koristi i fokusira se na održive materijale. Vrste pamuka koje H&M koristi su: organski, djelomično reciklirani i pamuk koji je nabavljen kroz Better Cotton Initiative (BCI). Osim pamuka, održivi materijali koje H&M koristi su: liocel, reciklirana vuna, lan, reciklirani poliester, reciklirani poliamid i reciklirana plastika. H&M-ov cilj je da, do 2030. godine, koriste samo reciklirane materijale (H&M).

Jedan od načina na koji H&M doprinosi održivom razvoju je kroz svoju neprofitnu organizaciju, H&M Foundation, čiji je glavni cilj zaštititi planet. Organizacija surađuje sa, i financira, pojedincima i organizacijama kako bi došli do različitih rješenja za ekološke probleme i izazove. Također, H&M Grupa ima vlastiti laboratorij za kružnu inovaciju koji pomaže *startup*-ovima u ranim fazama da postanu proizvode organizacije. Kroz pomaganje novim proizvodnim organizacijama, A H&M Grupa otkrije nove materijale i procese koje može koristiti u svojim kolekcijama. Svrha laboratorija je testiranje novih koncepata koji mogu pomoći u održivosti (H&M Group).

### 3.3.3. Nabavna funkcija

Nabavna funkcija izrazito je važna za H&M zato što H&M nije proizvođač, nego je kupac. H&M ne proizvodi vlastite proizvode nego surađuje s raznim dobavljačima, odnosno proizvođačima, od kojih kupuje gotove proizvode. H&M surađuje sa 602 lokalna i multinacionalna proizvođača iz Europe, Azije i Afrike. Najveći dio odjeće H&M naručuje iz Kine i Bangladeša, a većinu kozmetičkih proizvoda nabavljaju od proizvođača iz Europske Unije. H&M Grupa transparentna je u vezi dobavljača od kojih naručuje proizvode. Na njihovoj službenoj stranici nalazi se popis svih dobavljača i tvornica s kojima surađuje koji se ažurira svaki mjesec. Osim dobavljača s kojima direktno surađuju, na popisu se nalaze i vodenice drugog reda koje opskrbljuju H&M-ove dobavljače s tkaninama. Za svakog dobavljača

dostupne su detaljne informacije kao što su adresa, broj zaposlenih, i vrsta odnosa. H&M-u je jako važna gradnja dugoročnih odnosa s kvalitetnim proizvođačima. Od 2011. H&M Grupa radi sa sustavom za upravljanje odnosima s dobavljačima. Taj sustav im pomaže da ocijene i nagrade dobre dobavljače, i da dobavljače opskrbe s planovima proizvodnje. Sa svojim najkvalitetnijim proizvođačima, H&M planira kapacitet narudžbi tri do pet godina unaprijed (H&M Group).

#### 3.3.4. Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija u H&M-u znatno se razlikuje od proizvodne funkcije nekog proizvođačkog poduzeća. Naime, H&M ne posjeduje tvornice i ne proizvodi samostalno svoje proizvode nego surađuje s različitim proizvođačima iz cijeloga svijeta.

H&M ima široki asortiman proizvod. Prodaje odjeću za žene, muškarce, djecu i bebe. Osim standardnih veličina odjeće, H&M nudi i *plus size* veličine, odnosno odjeću za krupnije, *petite* veličine koje su namijenjene ženama nižeg stasa, i odjeću za trudnice. H&M također prodaje i modne dodatke kao što su torbice, cipele, nakit, a u ponudi ima i proizvode za uljepšavanje kao što su šminka, kistovi za šminkanje i kozmetičke torbice. Na H&M-ovom *web shop*-u, i u nekim dućanima, mogu se kupiti i H&M Home proizvodi iako je on samostalan brend (H&M).

H&M ima tim od preko 100 dizajnera čiji je zadatak istražiti trendove i napraviti dizajne inspirirane tim trendovima. Tada se ti dizajni šalju drugom timu koji se sastoji od 400 dizajnira koji smišlja kolekcije vezane uz te dizajne. Dizajni kolekcija se tada šalju dobavljačima i proizvođačima koji prave gotove proizvode (Peterson, 2014).

Prije nego što gotovi proizvodi dođu do H&M-a, prolaze kroz nekoliko različitih dobavljača i proizvođača. H&M se služi vertikalnim i horizontalnim lancem opskrbe ovisno o proizvodu. Vertikalni lanac opskrbe kratak je s malim brojem razina, a horizontalni se sastoji od više razina. Prva razina su organizacije s kojima posluju direktno, to su organizacije koje se bave proizvodnjom ili obradom proizvoda. Druga do četvrta razina su poduzeća koja se bave proizvodnjom i obradom komponenti. Četvrta do šesta razina odnosi se na proizvodnju sirovina. H&M Grupa surađuje s preko 600 dobavljača koji proizvode proizvode. Većina tvornica nalazi se u Aziji, Africi i Europi. H&M Grupa upravlja sa 16 lokalnih proizvodnih ureda čija je uloga komunikacija s dobavljačima (H&M Group).

### 3.3.5. Prodajna funkcija

H&M-ova misija je učiniti modu dostupnom svima, na način koji je dobar za ljude, okoliš i njihovo poslovanje. H&M prodaje svoje proizvode u dućanima (ima 4,167 dućana u 75 država). H&M-ovi proizvodi su dostupni za kupnju putem *online* prodaje u 55 država (H&M Group).

S ciljem da postane što transparentniji i iskreniji s kupcima, H&M, za svaki proizvod, daje detaljne informacije o njegovom porijeklu i nastanku. Kupci, prilikom kupnje na *web shop*-u imaju pristup detaljnim podacima o materijalima od kojih je proizvod napravljen, gdje je napravljen, te detaljne informacije o dobavljačima i proizvođačima (H&M, 2019).

Marketing je važan dio prodajne funkcije. H&M-ova marketinška strategija počiva na kvalitetnim proizvodima s prihvatljivim cijenama koji su inspirirani trendovima.

Oglašavanje ima važnu ulogu u H&M-ovoj marketinškoj strategiji. H&M se koristi različitim načinima oglašavanja. Neki od načina na koje se H&M oglašava su oglasi na televiziji i Internetu, u časopisima, na društvenim mrežama, i reklamnim panoima.

H&M također koristi email kao dio marketing strategije. Posjetiteljima *web shop*-a nudi kupon za 10% na kupnju uz pretplatu na *newsletter*. Nakon što posjetitelj unese svoju email adresu, dodan je na H&M-ovu listu pretplatnika. H&M svojim pretplatnicima šalje mailove o popustima i rasprodajama, te povremene kodove za popust.

Jedan od najvažnijih načina oglašavanja za H&M su društvene mreže. H&M se služi društvenim mrežama kako bi komunicirao sa svojim kupcima i kako bi proširio svijest o brendu. H&M-ova ciljana publika su mladi ljudi. Mladi ljudi redovito koriste društvene mreže tako da je najbolji način da se dođe do njih preko društvenih mreža. H&M prati trendove na društvenim mrežama i prilagođava im se. Najviše se fokusiraju na one društvene mreže na kojima njihovi kupci najviše vremena provode, kao što su Instagram i TikTok. Provode kampanju #HMxMe gdje kupci mogu podijeliti svoje H&M kombinacije na društvenim mrežama. Također, H&M redovito surađuje s javnim ličnostima i *influencer*-ima na različitim kampanjama (Agarwal).

### 3.3.6. Financijska funkcija

H&M je dio H&M Grupe. H&M Grupa javno je dioničko društvo koje je uvršteno na burzi Nasdaq Stockholm. H&M ostvaruje dobit prodajom svojih proizvoda u dućanima i putem

online prodaje. H&M Grupa ima *multi-brand* matičnu organizaciju, svaki brend ima svoju organizaciju i direktora uprave. H&M, kao brend, ima samostalnu financijsku i računovodstvenu funkciju koja odgovara glavnom financijskom direktoru H&M Grupe (H&M Group, 2022).

H&M Grupa, u svojim godišnjim financijski izvješćima, objavljuje podatke za sve brendove i poslovne pothvate zajedno u sklopu H&M Grupe. Prema podacima iz financijskog izvješća za 2021. godine, neto prodaja H&M Grupa u 2021. godini iznosila je 199 milijardi švedskih kruna što je približno 18.5 milijardi eura, a dobit je iznosila 11 milijardi švedskih kruna, ili oko 1.02 milijarde eura. Što se tiče troškova, prodajni i administrativni troškovi, u 2021. godini iznosili su 90 milijardi švedskih kruna, ili 8.38 milijuna eura (H&M Group, 2022).

### 3.3.7. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Veliki broj organizacija ulaže u svoje zaposlenike jer znaju da ulaganjem u njih, ulažu u organizaciju i čine ju boljom. H&M shvaća da radni okoliš ima važnu ulogu za rad i uspješnost zaposlenika. Svojim zaposlenicima pruža dinamičan i kreativan okoliš za rad. Stavlja veliki naglasak na zajednički rad i rast. Neki od načina na koji to postižu su kroz timski rad i politiku otvorenih vrata koja zaposlenicima omogućava da dijele svoja iskrena mišljenja i probleme, vezane za posao, sa svojim menadžerima. H&M je započeo program HIP (H&M Incentive Program) 2011. godine. Program prepoznaje predanost i dugoročnu odanost zaposlenika i nagrađuje ih. Nakon što je zaposlenik dio H&M-a više od pet godina, počne dijeliti povećanje dobiti. Kada zaposlenik navrš 62 godine, primi isplatu od HIP-a. Obuka zaposlenika u H&M-u kontinuiran je i dinamičan proces. H&M redovito organizira obuku kako bi se zaposlenici mogli prilagođavati dinamičnom radnom okolišu i kako bi bili u koraku s tim promjenama. Također, H&M svojim zaposlenicima pruža radionice gdje mogu poboljšati svoje vještine vezane uz komunikaciju, vođenje, i vještine vezane uz specifične uloge (H&M).

## 3.4. Usporedba poslovnih funkcija u organizacijama „Zara“ i „H&M“

Ono što Zara i H&M imaju zajedničko je to da su obje organizacije *fast fashion* brendovi, i dio su neke grupacije, međutim njihova organizacijska struktura i poslovne funkcije znatno se razlikuju.

Zara je dio Inditex Grupe na čelu koje je upravni je odbor koji se sastoji od izvršnog predsjednika, potpredsjednika, CEO-a, te 8 redovitih članova. Svaki od Inditex-ovih brendova posebna je organizacija koja ima vlastite poslovne funkcije.

H&M je dio H&M Grupe. Struktura korporativnog upravljanja H&M Grupe obuhvaća dioničare, upravni odbor, revizorski odbor, glavnog izvršnog direktora, odbor za imenovanje, revizore, izvršni upravljački tim, poslovno područje koje je organizirano po brendovima, zaposlenike i organizacije zaposlenika. Poslovno područje dijeli se za H&M brend (uključujući i H&M Home), na portfolio brendove, to su: COS, Weekday, Monki, & Other Stories, ARKET, i na brendove koji su dio njihovih poslovnih pothvata: Afound, Treadler, Singular Society, Creator Studio i Sellpy. H&M Grupa ima multi-brand matičnu organizaciju. Svaki od brendova ima vlastitu organizaciju i upravno direktora, te posebne poslovne funkcije. Neke poslovne funkcije odgovaraju glavnom izvršnom direktoru, dok druge izvršnom financijskom direktoru (H&M Group, 2022).

Broj i raspored poslovnih funkcija u nekoj organizaciji ovisi o puno različitih faktora kao što su: veličina organizacije i broj zaposlenih, industrija u kojoj se organizacija nalazi, organizacijska struktura, itd. Kod manjih poduzeća, često je više funkcija spojeno u jednu, zbog manjeg broja zaposlenih jedna osoba često bude zadužena za puno različitih poslova koji su vezani uz različite funkcije. Dok kod većih poduzeća, postoji veći broj funkcija i točno se zna koja je funkcija odgovorna za koju vrstu zadatka. U većim organizacijama, svaka funkcija ima svoje poslove i odgovorna je samo za te zadatke.

Zarino poslovanje počiva na predviđanju i kreiranju najnovijih trendova. Funkcija istraživanja i studija proizvoda ima ključnu ulogu u ostvarivanju toga. Zara ima tim od 300 dizajnera čiji je zadatak biti u korak s modnim trendovima i predviđati koji će trendovi postati hit kako bi mogli biti prvi koji ih uključe u svoje dizajne.

S druge strane, H&M ne kreira trendove nego ih samo prati i kopira. Cilj H&M-a nije da budu prvi koji će predstaviti neki trend nego im je cilj da postojeće trendove predstave kupcima u obliku pristupačnih i kvalitetnih proizvoda.

Oba brenda ulažu velika sredstva u razvoj i unapređenje poslovanja kroz uvođenje i kreiranje novih tehnologija, korištenje održivijih materijala, proširivanje asortimana proizvoda. Inditex ima inovacijsku jedinicu koja isprobava nove tehnologije kojima bi se moglo poboljšati iskustvo kupaca u dućanima. Važan dio razvojne funkcije za H&M je održivost i put prema održivijem poslovanju. Ulaže sredstva u održivije materijale kao što su organski pamuk,

reciklirana vuna, reciklirani poliester. Cilj H&M-a je da do 2030. godine koristi samo reciklirane materijale za svoje proizvode.

Nabavna funkcija Zare i H&M-a znatno se razlikuje. Zara surađuje sa dobavljačima od kojih nabavlja sirovine i materijale koje koristi za proizvodnju svojih proizvoda, dok H&M surađuje s različitim proizvođačima i dobavljačima od kojih kupuje gotove proizvode.

Najveći broj Inditex-ovih dobavljača je iz Kine, Turske, Maroka, Španjolske, Portugala, Bangladeša i Indije. Zara od dobavljača kupuje materijale i sirovine koji se, nakon kupnje, dostavljaju u Zarin globalni distribucijski centar odakle se šalju u Zarine tvornice kako bi se od njih pravili proizvodi.

H&M surađuje s 602 različita proizvođača iz Europe, Azije i Afrike. H&M-ova odjeća većinom dolazi iz Kine i Bangladeša dok se kozmetički proizvodi proizvode u Europskoj Uniji. H&M je transparentan u vezi dobavljača s kojima surađuje. Na njihovoj službenoj stranici imaju objavljen popis svih dobavljača sa kojima surađuju, uz ime svakog dobavljača i proizvođača napisana je i adresa te broj zaposlenika. Također, pored svakog proizvoda na H&M-ovom *web shop*-u stoje informacije o proizvođaču.

Najveća razlika između Zare i H&M-a je u proizvodnoj funkciji. Zara posjeduje vlastite tvornice u kojima proizvodi proizvode dok H&M ne posjeduje ni jednu tvornicu nego surađuje s proizvođačima od kojih naručuje i kupuje gotove proizvode.

Oba brenda nude široki asortiman proizvoda kao što su odjeća za žene, muškarce, djecu, modni dodaci, šminka. Najveća razlika je u tome što Zara nudi samo standardne veličine proizvoda dok H&M nudi veći izbor. Osim standardnih veličina, H&M također prodaje odjeću u *plus size* veličinama, odjeću za trudnice i *petite* veličine, a za muškarce traperice i hlače nude mogućnost izbora između nekoliko dužina nogavica.

Što se tiče prodajne funkcije, obje organizacije prodaju svoje proizvode isključivo u dućanima i putem online prodaje. Najveća razlika u prodajnoj funkciji je njihova marketing strategija. Zarina strategija fokusirana je na održavanju *image*-a i pridodaju puno pažnje izgledu i lokaciji trgovina. S druge strane, H&M-ova strategija fokusirana je na oglašavanje. Puno pažnje pridonose oglašavanju na društvenim mrežama, aktivni su na najpopularnijim društvenim mrežama kao što su Instagram i TikTok, i imaju suradnje s javnim ličnostima i *influencer*-ima.

Kada se usporedi uspješnost poslovanja u 2021. godini, Inditex-ova neto prodaja iznosila je 27.7 milijardi eura od čega je 25.5% ostvareno putem *online* prodaje, a neto prodaja H&M

Grupe iznosila je 18.5 milijardi eura. Inditex-ova dobit, za 2021. godinu iznosila je 3.2 milijarde eura, a za H&M Grupu iznosila je 1.02 milijarde eura. Prema tim podacima, Inditex je ostvario, za 2.18 milijardi eura, veću dobit od H&M Grupe.

Obje organizacije shvaćaju važnost ljudskog kapitala te troše puno sredstava na upravljanje ljudskim potencijalima. Pružaju zaposlenicima razne mogućnosti i daju im prilike za rast i razvoj kroz razne tečajeve, profesionalna usavršavanja, obuke i slično.

Veliki broj dobavljača i tvornica s kojima Zara i H&M surađuju nalazi se u dijelovima svijeta gdje su niske nadnice kako bi im troškovi proizvodnje bili što niži. Obje organizacije pričaju o jednakosti, pravima radnika, sigurnim radnim uvjetima, a u isto vrijeme surađuju s dobavljačima i tvornicama koje to ne omogućavaju svojim radnicima. 2018. godine, Global Labour Justice objavio je dva izvješća u kojima je, više od 540 radnika koji rade u tvornicama s kojima H&M surađuje, opisalo slučajeve prijetnji i zlostavljanja (Hodal, 2018). 2019. godine skupine za ljudska prava podnijele su tužbu protiv četiri velike organizacije, među kojima je bio i Inditex, kako bi otkrile jesu li te organizacije profitirale od zločina protiv ljudskih prava koji su počinjeni u kineskoj regiji Xinjiang.

## 4. Rasprava

Poslovne funkcije sastavni su dio svake organizacije, male ili velike. Ono po čemu se razlikuju je način na koji su poslovne funkcije raspoređene u nekoj organizaciji. Svaka organizacija ima osnovne poslovne funkcije kao što su funkcija istraživanja i studija proizvoda, razvojna funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, financijska funkcija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, ali one ne izgledaju isto. To je prikazano na primjeru organizacija Zare i H&M-a.

Najveća razlika je u proizvodnoj funkciji. Zara ima vlastite tvornice u kojima proizvodi proizvode što joj omogućava da upravlja cijelim lancem opskrbe od trenutka kada izabere sirovine i materijale od dobavljača do trenutka kada proda gotove proizvode kupcima. Zahvaljujući takvom lancu opskrbe, Zara štedi na troškovima proizvodnje i čuvanja zaliha. On joj, također, omogućava da u kratkom vremenskom roku proizvede nove proizvode i stavi ih na police.

S druge strane, H&M ne proizvodi samostalno svoje proizvode nego ih kupuje od proizvođača iz cijeloga svijeta. H&M ovisi o dobavljačima i proizvođačima s kojima surađuje. Nakon što H&M-ovi dizajneri osmisle kolekcije, dizajni tih kolekcija šalju se proizvođačima diljem svijeta koji prave proizvode za H&M.

H&M ima manju kontrolu nad opskrbnim lancem nego Zara. Proizvod, prije nego što dođe do H&M-a, prođe nekoliko različitih proizvođača i dobavljača. Za proizvodnju nekih proizvoda H&M koristi se vertikalnom integracijom, a za druge proizvode služi se horizontalnom integracijom.

Iako Zara ima vlastite tvornice i veću kontrolu nad lancem opskrbe, H&M ovladava u nekim stvarima. Jedna od tih stvari su veličine u kojima je odjeća dostupna. Zara proizvodi i prodaje odjeću samo u standardnim veličinama dok H&M nudi i *plus size* i *petite* veličine.



## 5. Zaključak

Osnovne poslovne funkcije su: funkcija istraživanja i studija proizvoda, razvojna funkcija, nabavna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, financijska funkcija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, Iako svaka organizacija, bila velika ili mala, ima navede poslovne funkcije, njihov raspored i način djelovanja je drugačiji.

Svrha ovog završnog rada bila je prikazati osnovne poslovne funkcije na konkretnim primjerima i usporediti ih. Za primjer su bile odabrane organizacije Zara i H&M.

Obje organizacije su *fast fashion* brendovi koji prodaju odjeću i modne dodatke za žene muškarce i djecu te proizvode za uljepšavanje i dom. Na prvi pogled, ove organizacije čine se jako slične, ali kroz ovaj došlo se je do zaključka kako su one zapravo vrlo različite. Jedino što Zara i H&M imaju zajedničko je to da su *fast fashion* brendovi, a sve ostalo je drugačije. Zara i H&M imaju različite ciljeve, organizacijsku strukturu, poslovne funkcije i način na koji se provode te funkcije.

Svaka organizacija je drugačija, ali ono što sve organizacije imaju zajedničko je to da se sastoje od poslovnih funkcija. Osnovne poslovne funkcije neizostavan su dio svake organizacije. Kako bi neka organizacija bila uspješna, svaka od navedenih poslovnih funkcija mora uspješno obavljati svoje poslove funkcionirati i međusobno raditi.

## Literatura

1. Agarwal, V. Marketing Strategy of H&M: Selling Passion for Fashion. Dostupno na: <https://marqueex.com/marketing-strategy-of-hm-selling-passion-for-fashion/> [pristupljeno: 23.8.2022.]
2. American Marketing Association. Dostupno na: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> [pristupljeno: 13.8.2022.].
3. Bazala, A. (1991). *Istraživanje tržišta - metode i područja istraživanja*. Zagreb: Velebit – Velegraf.
4. Bonioni, J. (2017). Business case : Purchasing strategy of Zara. Dostupno na: <https://jeremybonioni.mystrikingly.com/blog/business-case-purchasing-strategy-of-zara> [pristupljeno 5.4.2022.].
5. Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
6. Danzier, P. (2018). Why Zara succeeds: It focuses on pulling people in, not pushing product out. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/04/23/zaras-difference-pull-people-in-not-push-product-out/> [pristupljeno 8.4.2022].
7. Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. London: Pearson
8. Dowsett, S. (2018). Zara looks to technology to keep up with faster fashion. Dostupno na: <https://www.reuters.com/article/us-inditex-technology-focus-idUSKBN1JB0HG> [pristupljeno 5.4.2022.].
9. Hanbury, M. (2018). We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/how-zara-makes-its-clothes-2018-10> [pristupljeno: 5.8.2022.].
10. Hanbury, M. (2018). These are the tricks that Zara uses to figure out the styles you want before you even do. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/zara-design-process-beats-trends-2018-11> [pristupljeno 3.4.2022.].
11. H&M (2019). H&M First Major Fashion Retailer To Bring Product Transparency To Scale. Dostupno na: <https://about.hm.com/news/financial-reports/2019/4/3275581.html> [pristupljeno: 14.8.2020.]
12. H&M. Sustainability. Dostupno na: [https://www2.hm.com/en\\_gb/sustainability-at-hm.html](https://www2.hm.com/en_gb/sustainability-at-hm.html) [pristupljeno: 10.8.2022.]

13. H&M. The H&M way. Dostupno na: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way\\_en.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf) [pristupljeno 4.5.2022.].
14. H&M Foundation. About us. Dostupno na: <https://hmfoundation.com/about/> [pristupljeno 4.5.2022.]
15. H&M Group (2021). Inside the H&M Group Circular Innovation Lab: How to make a garment out of thin air. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/our-stories/inside-the-hm-group-circular-innovation-lab/> [pristupljeno 28.4.2022.].
16. H&M Group (2021). Annual and sustainability Report 2021. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2022/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2021.pdf> [pristupljeno: 10.8.2022.]
17. H&M Group. H&M Group at a glance. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/about-us/hm-group-at-a-glance/> [pristupljeno 28.4.2022.].
18. H&M Group. History. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/about-us/history/> [pristupljeno 28.4.2022.].
19. H&M Group. Sustainability. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/sustainability/leading-the-change/innovation/> [pristupljeno 28.4.2022.].
20. H&M Group. About corporate governance. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/about-us/corporate-governance/about-corporate-governance/> [pristupljeno 4.5.2022.].
21. Hodal, K. (2018). Abuse is daily reality for female garment workers for Gap and H&M, says report. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jun/05/female-garment-workers-gap-hm-south-asia> [pristupljeno: 26.8.2022.]
22. Hugos, M. H. (2006). Essentials of Supply Chain Management. Hoboken: Wiley
23. Inditex (2018). Inditex Annual report 2017. Dostupno na: [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2017/assets/pdf/memoria\\_en.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_en.pdf) [pristupljeno: 6.8.]
24. Inditex (2022). Inditex Annual Report 2021. Dostupno na: [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2021/en/documents/annual\\_report\\_2021.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/documents/annual_report_2021.pdf) [Pristupljeno: 6.8.2022]
25. Inditex. Our story. Dostupno na: <https://www.inditex.com/en/about-us/our-story> [pristupljeno 3.4.2022.].
26. Inditex. Sourcing. Dostupno na: <https://www.inditex.com/how-we-do-business/our-model/sourcing> [pristupljeno 3.4.2022.].

27. Inditex. Share capital. Dostupno na: <https://www.inditex.com/investors/investor-relations/share-capital> [pristupljeno 5.4.2022.].
28. Inditex. Professional development. Dostupno na: <https://www.inditex.com/en/our-commitment-to-people/our-employees/employee-development> [pristupljeno 5.4.2022.].
29. Martin Roll (2021). The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation. Dostupno na: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/> [pristupljeno 5.4.2022.].
30. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
31. Paton, E. (2021). Fashion Retailers Face Inquiry Over Suspected Ties to Forced Labor in China. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2021/07/02/fashion/xinjiang-forced-labor-Zara-Uniqlo-Sketchers.html> [pristupljeno: 10.8.2022.].
32. Peterson, H. (2014). How H&M Churns Out New Styles In Just 2 Weeks. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/hm-produces-new-fashions-in-two-weeks-2014-9> [pristupljeno: 10.8.2022.].
33. Raturier, S. (2022). What Is Fast Fashion and Why Is It So Bad?. Dostupno na: <https://goodonyou.eco/what-is-fast-fashion/> [pristupljeno: 8.8.2022.]
34. Ross, L. (2020). How the Zara Supply Chain Taps into Top Clothing, Retail Trends . Dostupno na: <https://www.thomasnet.com/insights/zara-supply-chain/> [pristupljeno: 5.8.2022.].
35. SCM Globe (2020). Zara Clothing Company Supply Chain. Dostupno na: <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/> [pristupljeno 5.4.2022.].
36. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M. (2002): Marketing trgovine. Osijek: EFOS.
37. ShearSmith, T. (2021). Zara launches innovative Store Mode technology in UK. Dostupno na: <https://www.theindustry.fashion/zara-launches-innovative-store-mode-technology-in-uk/> [pristupljeno: 1.8.2022.].
38. Sikavica, P., Novak, M. (1993): Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
39. Statista (2022). Number of Zara and Zara Home stores worldwide in January 2022, by region. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/674434/number-of-zara-stores-worldwide-by-region/> [pristupljeno 10.4.2022.].
40. Statista (2022). Number of product supplier factories of the Inditex Group in 2021, by country. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1099842/number-of-product-suppliers-of-inditex-group-by-region/> [pristupljeno: 3.8.2022.].

41. Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D. C., Jacobs, F. R. (2004). *Manufacturing Planning and Control Systems for Supply Chain Management*. New York: McGraw-Hill.
42. Zara. Dostupno na: <https://www.zara.com/hr/en/> [pristupljeno: 5.4.2022.].
43. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004): Organizacija. Varaždin: FOI.
44. Yotka, S. (2016). Every H&M Fashion Collaboration, Ranked. Dostupno na: <https://www.vogue.com/article/hm-designer-collaborations-ranked> [pristupljeno: 10.8.2022.].