

# GLOBALNI LANCI NABAVE I UTJECAJ NA SOURCING

---

**Pepić, Lea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:145:662782>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, smjer *Logistički menadžment*

Lea Pepić

## **GLOBALNI LANCI NABAVE I UTJECAJ NA SOURCING**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, smjer *Logistički menadžment*

Lea Pepić

## **GLOBALNI LANCI NABAVE I UTJECAJ NA SOURCING**

Diplomski rad

**Kolegij: Sourcing i usluge kupcima**

JMBAG: 0010223825

E-mail: lea.pepic98@gmail.com

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer Universtiy of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study (Logistics management)

Lea Pepić


**GLOBAL SUPPLY CHAIN AND INFLUENCE ON SOURCING**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI  
(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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: LEA PEPIĆ

JMBAG: 0010223825

OIB: 34468563064

e-mail za kontakt: lea.pepic98@gmail.com

Naziv studija: LOGISTIČKI MENADŽMENT

Naslov rada: GLOBALNI LANCI NABAVE I UTJECAJ NA SOURCE

Mentor/mentorica rada: dr. prof. dr.-sc. ALEKSANDAR ERCEG

U Osijeku, 2023. godine

Potpis

d. Pepić

## **Globalni lanci nabave i utjecaj na sourcing**

### **SAŽETAK**

U ovome diplomskom radu opisuju se globalni lanci nabave i utjecaj na sourcing. Na samom početku opisan je pojam opskrbnog lanca jer je on ključna karika u svakom poduzeću. Zatim slijedi dio rada u kojem je detaljno opisan sourcing, a obzirom da postoji više vrsta sourcinga sve vrste su ukratko opisane. Sourcing se bavi se samom izgradnjom i upravljanjem opskrbnog lanca poslovnog subjekta. Nakon pojma sourcinga slijedi pojam nabave. Nabava je jedna od temeljnih funkcija svakog poduzeća. Kvalitetno odrađen proces nabave osigurava poslovnom subjektu uspostavu dosljednih i predvidljivih opskrbnih lanaca. Globalni lanci nabave obuhvaćaju protok informacija, procesa i resursa diljem svijeta.

U empirijskom dijelu rada opisana su četiri globalna branda, dva modna branda i dva sportska branda. Sva četiri branda ostvaruju zavidan uspjeh u svijetu i postavljaju nove trendove u svijetu mode i sporta. Modni brandovi koji su odabrani i uspoređivani u radu su Zara i H&M, a sportski brandovi koji su odabrani su Nike i Adidas. Brandovi su odabrani obzirom na veliku popularnost u svijetu te kako bi se opširnije prikazao i objasnio njihov pothvat i opskrbni lanac. Svaki od tih brandova posluje na specifičan način i pokazuju svijetu da ne postoji samo jedan ispravan način poslovanja već da je dobra razrada plana i dobra kontrola lanca opskrbe ključ uspjeha.

**Ključne riječi:** Opskrbni lanac, sourcing, nabava, proces nabave, organizacija

## **Global supply chain and influence on sourcing**

### **ABSTRACT**

This thesis describes global supply chains and the impact on sourcing. At the very beginning, the concept of supply chain is described because it is a key link in every company. Then follows a part of the paper in which sourcing is described in detail, and since there are several types of sourcing, all types are briefly described. Sourcing deals with the actual construction and management of the business entity's supply chain. The concept of sourcing is followed by the concept of procurement. Procurement is one of the fundamental functions of every company. A well-executed procurement process provides the business entity with the establishment of consistent and predictable supply chains. Global supply chains encompass the flow of information, processes, and resources around the world.

In the empirical part of the paper, four global brands, two fashion brands and two sports brands are described. All four brands achieve enviable success in the world and set new trends in the world of fashion and sports. The fashion brands selected and compared in the paper are Zara and H&M, and the sports brands selected are Nike and Adidas. The brands were chosen due to their great popularity in the world and to show and explain their business and supply chain in more detail. Each of these brands operates in a specific way and shows the world that there is not only one correct way of doing business, but that good planning and good control of the supply chain is the key to success.

**Keywords:** Supply chain, sourcing, procurement, procurement process, organization

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 2. OPSKRBNI LANAC.....  | 2  |
| 3. SOURCING.....  | 4  |
| 3.1. Važnost sourcinga .....                                      | 5  |
| 3.2. Vrste sourcinga.....   | 6  |
| 3.3. Prednosti i nedostaci globalnog sourcinga.....               | 9  |
| 4. PROCES NABAVE.....   | 11 |
| 4.1. Organizacija procesa nabave.....                             | 12 |
| 4.2. Razlika između sourcinga i nabave.....                       | 14 |
| 5. GLOBALNI LANCI NABAVE .....                                    | 16 |
| 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE BRANDOVA ZARA, H&M, NIKE I ADIDAS..... | 18 |
| 6.1. Zara.....  | 18 |
| 6.2. H&M .....  | 22 |
| 6.3. Nike.....  | 25 |
| 6.4. Adidas .....   | 28 |
| 6.5. Usporedba Zare i H&M-a.....                                  | 31 |
| 6.6. Usporedba brandova Nike i Adidas .....                       | 33 |
| 7. ZAKLJUČAK.....   | 36 |
| LITERATURA.....   | 38 |
| Popis slika .....   | 41 |
| Popis grafikona .....   | 41 |
| Popis tablica .....   | 41 |



## 1.UVOD

Tema ovog diplomskog rada je Globalni lanci nabave i utjecaj na sourcing. Rad je podijeljen na dva dijela, teorijski i praktični dio. Praktični dio odnosi se na poslovanje četiri branda, a to su: Zara, H&M, Nike i Adidas. Odabrana su dva modna i dva sportska branda radi lakše usporedbe načina njihova poslovanja.

U svim organizacijama proces sourcinga je prvi korak u sustavu lanca opskrbe. Sourcing podrazumijeva pronalazak balansa između kvalitete proizvoda ili usluge i potrebnih sirovina te Raspoloživosti. Nabava je izraz koji se koristi kada poslovni subjekt želi nabaviti robu ili usluge od treće strane, kao što su dobavljači i prodavači. Jednostavnije rečeno sourcing je generiranje ugovora, a nabava je izvršavanje ugovora. U svrhu izrade diplomskog rada korišteno je više različitih metoda kako bi se postigli što bolji rezultati istraživanja te bolje primjene teorijskog dijela.

U radu su korišteni različiti znanstveni izvori, kao i raznolika znanstvena i stručna literatura kako bi se što bolje predočili pojmovi nabave i sourcinga. Također, korišteni su i web izvori kako bi slikovitije prikazali odnos nabave i sourcinga te statističke podatke promatranih brandova.

U radu se koriste brojne znanstvene metode poput analize postojećih dokumenata i saznanja, metoda opažanja, komparativna metoda, analiza web izvora, metoda kompilacije te statističke metode. Cilj rada je analizirati nabavne procese promatranih brandova i njihov način korištenja sourcinga te usporediti uspješnost poslovanja odabranih brandova. Također, u radu je pojašnjen pojam globalnog lanca opskrbe, kao i njegove prednosti i nedostatci. Kao primjer globalnih lanca nabave izabrana su četiri branda, a to su: Zara, H&M, Nike i Adidas.

## 2. OPSKRBNI LANAC

Lanac opskrbe može se opisati na brojne načine, jedan od načina kazuje da je opskrbni lanac strateška i logistička funkcija koja obuhvaća sve segmente koji su ključni kako bi roba u optimalnim uvjetima došla do krajnjeg kupca. Opskrbni lanac (engl. *supply chain*) obuhvaća tvrtke i poslovne aktivnosti potrebne kako bi se dizajnirao, stvorio, isporučio i koristio proizvod ili usluga (Hugos, 2006). Glavni cilj lanca opskrbe je zadovoljiti potrebe krajnjeg kupca na što bolji i efikasniji način. Opskrbni lanac se ne mora uvijek sastojati od istih aktivnosti, njegov oblik i aktivnosti koje sadrži ovise o robi ili usluzi koju istražujemo. Skjott-Larsen i dr. (2007) smatraju da ni jedna organizacija, bilo profitna, neprofitna, vladina ili poslovna ne može biti samostalna. Ona uvelike ovisi o vezama koje su uspostavljene s drugim organizacijama u opskrbnom lancu.

Mesarić i Dujak (2013) navode 2 oblika orijentacije u lancu opskrbe, a to su izrazi:

- Uzvodno - aktivnost ili tvrtka koji su pozicionirani u smjeru originalnog izvora sirovina u opskrbnom lancu u odnosu na neku drugu aktivnost ili tvrtku koja se promatra
- Nizvodno - aktivnost ili tvrtka koji su pozicionirani u smjeru konačnog potrošača u opskrbnom lancu u odnosu na neku drugu aktivnost ili tvrtku koja se promatra

U pojedinim će situacijama biti neophodne pojedine radnje distribucije, nabave ili proizvodnje, no povremeno će biti potrebi samo nekih od navedenih procesa. Aktivnosti ili procesi sastoje se od funkcija uključenih u primanje te ispunjavanje zahtjeva kupca, neke od funkcija su primjerice usluge kupcima, operacije, razvoj novog proizvoda, marketing, financije, distribucija itd. Svaki poslovni subjekt uvijek je dio barem jednog lanca opskrbe. Za što kvalitetnije i uspješnije upravljanje lancem opskrbe potreban je napor menadžmenta svih tvrtki koje su uključene u taj proces.

Mentzer i dr. (2001) opskrbni lanac definiraju kao skup od tri ili više entiteta (organizacija ili individualaca) direktno uključenih u uzvodne i nizvodne tokove proizvoda, usluga, financija i informacija od izvora do potrošača. Postoje brojni sinonimi za opskrbni lanac, a neki od njih su sljedeći (Mesarić i Dujak, 2013):

- Logistički kanal
- Procesni lanac

- Lanac vrijednosti ili lanac stvaranja robe
- Lanac potražnje
- Nabavni lanac
- Distribucijski lanac/kanal
- Opskrbna mreža

Sama vrijednost lanca opskrbe je razlika između finalnog proizvoda za krajnjeg kupca i ukupnog napora koji se uloži u cijelom procesu prilikom ispunjavanja zahtjeva određenog kupca. Postoje tri osnovne karakteristike svakog opskrbnog lanca (Mesarić i Dujak, 2020), a to su:

1. Duljina- predstavlja horizontalu strukturu
2. Širina- predstavlja vertikalnu strukturu
3. Pozicija unutar strukture

Lanac opskrbe sastoji se od tri osnovna elementa (Simfoni, 2023):

- Opskrba: Odnosi se na aktivnosti potrebne za dobivanje i isporuku sirovina za proizvodnju.
- Proizvodnja: To je postupak u kojem se sirovine transformiraju kako bi se dobio drugačiji proizvod ili usluga.
- Distribucija: Odgovorna je za isporuku proizvoda ili usluga krajnjim potrošačima putem transportne mreže, komercijalnih prostora i skladišta.

Šafran (2016) navodi kako sustav opskrbnog lanca obuhvaća međudjelovanje involviranih subjekata, kao što su: dobavljači sirovina i repromaterijala, kupci, distributeri (veletrgovci), maloprodajni trgovci, proizvođači finalnih proizvoda, logistički operateri te prijevoznici. Takvo međudjelovanje odražava se u odvijanju tokova roba, informacija i financijskih sredstava između i unutar pojedinih faza opskrbnog lanca.

### 3. SOURCING

Kada je riječ o sourcingu može se reći da on vodi brigu za sve, počevši od samog pronalaska odgovarajućeg dobavljača, pregovora sa istim te odabir i sklapanje ugovora sa njima te održavanje zdravog i uspješnog lanca dobavljača kako bi se zadovoljile određene organizacijske potrebe. Bavi se samom izgradnjom i upravljanjem opskrbnog lanca poslovnog subjekta, također usredotočuje se na onog dobavljača koji mu može omogućiti zalihe te pružiti fleksibilnost i elastičnost. U svim organizacijama proces sourcinga je prvi korak u sustavu lanca opskrbe. Sourcing podrazumijeva pronalazak balansa između kvalitete proizvoda ili usluge i potrebnih sirovina te raspoloživosti. Cilj svakog menadžmenta je potrošiti manje i povećati konačni rezultat.

Prema Dujaku (2013) sourcing predstavljaju sve aktivnosti neke organizacije kojima se pronalaze, odabiru i dugoročno osiguravaju izvori određenih proizvoda i/ili usluga nužnih za preobrazbeni proces. Također, Dujak (2013) navodi 5 odnosno 6 procesa sourcinga:

- 0) Insourcing ili outsourcing odluka
- 1) Bodovanje i procjenjivanje dobavljača
- 2) Odabir dobavljača i pregovaranje oko ugovora
- 3) Suradnja oko dizajna
- 4) Nabava
- 5) Planiranje i analiza sourcinga

Kod sourcinga poslovnog subjekta vrlo često se odlučuju za prikupljanje konkurentskih ponuda, to se radi na dva načina, jedan je aukcija dok je drugi način direktni pregovori s potencijalnim dobavljačima. Ako je riječ o aukciji, prije same aukcije u svrhu utvrđivanja zadovoljavaju li dobavljači osnovna očekivanja poslovnog subjekta osim cjenovnih karakteristika provodi se kvalifikacijski proces. Nakon toga slijede same aukcije kojima je cilj ustanoviti strukturu troškova te izabrati odgovarajućeg dobavljača, odnosno onog dobavljača čiji su se troškovi ispostavili najnižim. Najčešće korištene aukcije u sourcingu (Dujak, 2013):

- 1) “prva cijena u zatvorenoj kuverti/ponudi” (engl. *Sealed-bid first price auctions*) – ugovor dobavljaču s najnižom cijenom
- 2) engleska ili standardna aukcija (engl. *English or Standard auctions*) – otvorene ponude s početnom cijenom koja se smanjuje (svaka nova ponuda je niža cijena)

- 3) Nizozemska aukcija (engl. *Dutch auctions*) – počinje se s niskom cijenom i onda se polako povedava dok jedan od dobavljača ne pristane na ugovor po toj cijeni
- 4) Vickrey\* ili (engl. *Second price auctions*) – zatvorene ponude, pobjednik je najbolji dobavljača, ali po cijeni koja je druga po visini (druga najniža)

Kako bi poslovni subjekti uspješno kreirali vlastiti sourcing, važno je vrlo dobro razumjeti vlastitu poslovnu strategiju, odnosno važno je prepoznati koji su resursi potrebni za ostvarivanje željene strategije i stvaranja tržišne snage te specifične rizike koji su povezani sa odabirom određenog pristupa. Pribavljanje jeftine robe i usluge ne bi smio biti glavni cilj sourcinga. Kako se to ne bi dogodilo, menadžment za nabavu se treba fokusirati na aktivnosti pronalaženja sourcinga sa svrhom obostranog korisničkog odnosa.

Ovisno o potrebama poslovnog subjekta, odnosno potrebama za nabavom i samoj robi koja je potrebna, moguće je odabrati izravnu suradnju sa proizvođačima, distributerima ili veletrgovcima.

### **3.1.Važnost sourcinga**

Kada je riječ o važnosti sourcinga, prva faza ispravnog opskrbnog lanca je nabava proizvoda i usluga. Zatim, potrebno je uskladiti kvalitetu proizvoda sa sirovinama koje su potrebne za izvršavanje postavljenih ciljeva. Sama raspoloživost proizvoda i usluga također je segment koji je važno uzeti obzir kada je riječ o nabavi jer se to direktno odražava na finalni rezultat.

Kvalitetno odrađen proces nabave osigurava poslovnom subjektu uspostavu dosljednih i predvidljivih opskrbnih lanaca. Kada su svi procesi odrađeni na dobar i efikasan način to poslovnom subjektu omogućuje police koje su kvalitetno opskrbljene što odražava i na samo zadovoljstvo kupaca.

Također, dobro odrađen proces nabave pozitivno se odražava na imidž poslovnog subjekta i pomaže pri kreiranju lojalnosti. Jedna od najučestalijih pogodnosti strateškog pronalaženja sourcinga je količina novčanih sredstava koji poslovni subjekti mogu uštedjeti pronalaskom i izborom dobavljača koji će ponuditi najveću vrijednost po najboljoj mogućoj cijeni. To će imati domino efekt i pozitivno će utjecati na dobit poslovnog subjekta. Timovi koji su zaduženi za sourcing moraju posjedovati profile dobavljača i razumjeti temeljne mogućnosti dobavljača za kojeg su se odlučili. Usklađivanje ciljeva dobavljača i usklađivanje ciljeva poslovnog subjekta omogućava kreiranje najveće vrijednosti uz najniži trošak. Kada se dobavljači cijene i kada se

njihovi ciljevi uzimaju u obzir prilikom donošenja različitih odluka vezanih za sourcing, tada će se dobavljači osjećati motiviranima i unaprijediti njihov dio poslovanja kako bi ispunili ciljeve obiju organizacija.

### **3.2. Vrste sourcinga**

#### 1. Outsourcing

Dujak (2013) objašnjava kako outsourcing ili eksternalizacija rezultira obavljanjem neke funkcije lanca opskrbe od strane treće strane (tvrtka unajmljuje vanjsku tvrtku da umjesto nje obavi operaciju radije nego da izvrši operaciju unutar tvrtke). To se također može napraviti premještanjem operacija u inozemstvo ili partnerstvom s domaćim dobavljačima.

#### 2. Insourcing

Chakraborty (2017) smatra kako ova vrsta sourcinga označava delegiranje posla nekome ili timu unutar tvrtke. Većina poslovnih subjekata preferira ovu opciju kada je moguće jer je odlična strategija uštede koja omogućuje praćenje kvalitete roba i usluga koje su potrebne na terenu.

#### 3. Low-Cost Country Sourcing (LCCS)

Rogers (2018) objašnjava kako LCCS obuhvaća proces nabave materijala iz zemalja s nižim troškovima rada i proizvodnje. Glavni cilj ovakve vrste nabave fokusiran je na smanjivanje ukupnih operativnih troškova poslovnog subjekta. Zemlja koja predvodi ovaj način poslovanja u svijetu je Kina.

#### 4. Near Sourcing

Prema Simfoni (2023) *Near sourcing* uključuje postavljanje jedne od vlastitih operacija u blizini mjesta gdje se prodaju finalni proizvodi.

## 5. Globalni Sourcing

Može se reći da je svijet sada jedna ogromna tržnica. Kupnja robe i usluga s međunarodnih tržišta preko geopolitičkih granica postala je vrlo lagan proces. Chakraborty (2017) opisuje globalni sourcing kao centralizirani sustav nabave koji koristi napredne resurse i vještine koje su lokalno nedostupne. Kroz ovu metodu proizlaze brojne prednosti i pruža organizaciji pristup različitim tržištima, čak štoviše, omogućuje uvid u to kako i na koji način se posluje u cijelom svijetu. Također možete pristupiti novom nizu vještina i resursa koji možda nisu lako dostupni u zemlji u kojoj poslovni subjekt djeluje.

## 6. Glavni dogovori

Prema Simfoni (2023) ovaj sporazum obuhvaća ugovor između izvođača i podizvođača za obavljanje dijela posla koji je dio većeg projekta. Timovi koji su zaduženi za nabavu mogu reducirati teret rješavanja uvoznih i izvoznih ograničenja.

## 7. Operacije zatvorene službe

Neke organizacije idu toliko daleko da osnivaju i upravljaju nekim oblikom subjekta u djelomičnom ili potpunom vlasništvu u inozemstvu. Prema Kriniger (2021) ovaj način poslovanja znači da organizacija donosi stratešku odluku o kreiranju dijela poslovanja na lokacijama s nižim troškovima i obavljanju poslova tamo kao dijelu vlastitih operacija. Aktivnosti se izvode na daljinu, ali nisu prepuštene dobavljaču. Pomoću ove metode kreira se prostor za bolju kontrolu te pruža mogućnost kontrole povjerljivosti i sigurnosnih pitanja. No, tada se pojavljuje negativan učinak na ekonomiju razmjera.

## 8. Stručna usluga

Kriniger (2021) objašnjava kako ono omogućuje angažiranje profesionalne usluge za zanimanja u uslužnom sektoru za koja je potrebna posebna obuka.

## 9. Proizvodnja

Predstavlja kreiranje novih proizvoda od sirovina ili komponenti. Dujak (2013) objašnjava kako je proizvodna industrija u međuovisnosti sa sourcingom u obliku pronalaženja dobavljača koji pridonose u ostvarivanju ciljeva s aspekta troškova, pridržavanja zadanih rokova te ispunjavanja zadane kvalitete krajnjeg proizvoda.

## 10. Vertikalna integracija

Vertikalna integracija je strategija koju tvrtke koriste kako bi smanjile troškove te kako bi postigle kontrolu kvalitete proizvoda i usluga koje pružaju. Spajanjem različitih faza proizvodnih procesa i opskrbnog lanca u vlastito poslovanje, tvrtka može stvoriti konkurentsku prednost, objašnjava Amadeo (2022). Dakle, kada tvrtka stekne svog dobavljača inputa, to se naziva povratna integracija; naziva se unaprijed integracija kada preuzima tvrtke u svom distribucijskom lancu.

## 11. Malo ili mnogo dobavljača

Strategija više dobavljača najčešće se upotrebljava za robne proizvode, a sama kupnja se najčešće zasniva na cijeni (Dujak, 2013). Nabava od jednog izvora odnosi se na nabavu samo s jednim dobavljačem.

## 12. Zajednička ulaganja

Ovo predstavlja potpuno novi poslovni subjekt koji su formirale dvije ili više strana. Novonastali poslovni subjekt karakterizira podijeljeno vlasništvo, povrati i rizici te upravljanje.

## 13. Virtualno poduzeće

Prema Simfoni (2023) *Virtual enterprise* predstavlja mrežu neovisnih tvrtki počevši od dobavljača, kupaca, pa sve do konkurenata, povezana informacijskom tehnologijom kako bi međusobno dijelili vještine, troškove i pristup tržištima drugih.



Postoje brojne vrste sourcinga, važno je ako se organizacija odluči za sourcinga da pažljivo promotri sve faktore unutar i van svog okruženja kako bi se odlučili za onu vrstu sourcinga koja njima najviše odgovara. Poduzeće mora biti u mogućnosti pratiti proizvod ili uslugu kroz svaku fazu opskrbnog lanca i raditi s dobavljačima kako bi se osiguralo da su radni uvjeti poštjeni a ekološke prakse održive. Najčešći oblik sourcinga za koji se organizacije odlučuju je outsourcing.

### 3.3. Prednosti i nedostaci globalnog sourcinga

Prije svega, globalni sourcing nije percipiran isključivo kao "fizički" sourcing, točnije ne uključuje samo obvezu za kupnjom nego i obvezu za rastom i razvojem dobavljača te kreiranjem umreženosti između dobavljača i poduzeća. Baldassarre (2014) izdvaja nekoliko glavnih pitanja na koje je potrebno da poduzeće pronađe odgovor ukoliko želi implementirati uspješan globalni sourcing: u kojoj zemlji je najbolje locirati vlastitu proizvodnju, koji udio proizvodnje je potrebno ostvariti unutar zemlje, a koji udio izvan zemlje te naposljetku koji je najbolji mogući način koordiniranja globalnog proizvodnog lanca. Erceg (2020) izdvaja neke od prednosti i nedostataka globalnog sourcinga (Tablica 1).

**Tablica 1.** Prednosti i nedostaci globalnog sourcinga

| Prednosti   | Nedostaci   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upoznavanje s uzorcima kupnje konkurenata</li> <li>• Raspoloživost</li> <li>• Konkurencija domaćim izvorima</li> <li>• Prisutnost na stranom tržištu</li> <li>• Kvaliteta</li> <li>• Pristup tehnologiji</li> <li>• Trošak/cijena</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak vještina</li> <li>• Otpor promjenama</li> <li>• Duže vrijeme isporuke</li> <li>• Običaji, jezik i kultura</li> <li>• Fluktuacija valuta</li> <li>• Povećani rizik nabave</li> </ul> |

Izvor: Erceg, 2020

Ukoliko se poduzeće želi okrenuti globalnom sourcingu mora jako dobro sagledati prednosti i nedostatke globalnog sourcinga. U tablici su izdvojene smo neke prednosti i samo neki

nedostatci globalnog sourcinga. U usporedbi s lokalnim izvorima, strana alternativa može biti korisna za zemlje s visokim troškovima. Poduzećima se putem globalnog sourcinga omogućava pristup novim tržištima, smanjenje troškova, nabava široke palete robe i usluga. Međutim, ključno je da poduzeće pažljivo ispita sve opasnosti kao što su primjerice jezične barijere, duže vrijeme isporuke te kulturološke razlike.

## 4. PROCES NABAVE

Nabava podrazumijeva kupnju dobara i usluga koji omogućuju poslovnom subjektu da upravlja svojim lancem opskrbe, na što profitabilniji i etičniji način. Postoji puno različitih interpretacija što je to nabava, no svaka se definicija razlikuje od sektora do sektora, a određuje se prema aktivnostima koje se poduzimaju unutar organizacije. Proces nabave vrlo često je najvažniji dio strategije poslovnog subjekta jer mogućnost kupnje određenih materijala ili usluga može definirati hoće li poslovanje biti profitabilno ili neće. Nabava je izraz koji se koristi kada poslovni subjekt želi nabaviti robu ili usluge od treće strane, kao što su dobavljači i prodavači. Nabavu treba izvršavati na takav način da kupljena roba bude visoke kvalitete, a pritom treba voditi računa o troškovima koji nastaju. Krpan i dr. (2015) navode kako se nabava može promatrati na 2 načina, prvi način je kao nabava u širem smislu, a drugi način je kao nabava u užem smislu, a to je moguće na temelju poslova koji se odvijaju unutar same nabave. To mogu biti operativni poslovi koji se obavljaju svakodnevno ili poslovi strateškog značenja koji se obavljaju povremeno.

Erceg (2020) definiraju nabavu (eng. *Purchasing*) kao upravljanje vanjskim resursima tvrtke na takav način da se osigurava opskrba svim robama, mogućnostima i znanjem koji su potrebni za vođenje, održavanje i upravljanje osnovnim i pomoćnim aktivnostima tvrtke pod najpovoljnijim uvjetima. Nabava u koordinaciji s drugim organizacijskim procesima i poslovnim funkcijama mora jamčiti uravnoteženo odvijanje poslovnog procesa u skladu sa interesima djelatnika, tvrtke i ostalih sudionika. Sama svrha funkcije nabave je realizirati postavljene ciljeve u skladu s opskrbom organizacije. Što znači da opskrba mora biti odgovarajuće kakvoće, u odgovarajućoj količini, po povoljnoj cijeni te u pravo vrijeme i na pravom mjestu, a sve to se svrstava u 4P, odnosno proizvod, cijena, distribucija i promocija.

Erceg (2020) navodi tri moguća položaja nabave, a to su:

- Negativni položaj – ako korisnici predmeta nabave sami donesu odluku o nabavi, a da ne spoznaju učinke takve nabave za poduzeće kao cjelinu
- Neutralni položaj – nabava usmjerena na što efikasnije poslovanje materijalima, ali prvenstveno vodeći računa o efikasnosti i povezanosti svih operativnih poslova
- Pozitivni položaj – nabava je ravnopravna funkcija u poduzeću i u potpunosti je integrirana u donošenje svih odluka u svezi s potrebama i opskrbom poduzeća te s podrškom drugim poslovnim funkcijama s informacijama o tržištu nabave

Zadatci nabave ne obavljaju se isključivo u funkciji nabave već se neki zadatci mogu obavljati u sklopu drugih poslovnih funkcija u poduzeću, ali kako bi se oni izvršili na što efikasniji i učinkovitiji način funkcija nabave mora imati odgovarajući status u organizacijskoj strukturi i menadžmentu te je također potreban dovoljan broj motiviranih i kvalificiranih djelatnika.

#### **4.1. Organizacija procesa nabave**

Postoje brojne vrste nabave. Ovisno o tome kako poslovni subjekt nastoji upotrebljavati kupljenu robu, može se kategorizirati kao izravna ili neizravna nabava. Također ovisno o robi koja se kupuje, može se klasificirati kao nabava robe ili usluga. Ferišak (2002) ih opisuje na slijedeći način:

1. Izravna nabava - uključuje bilo koju robu i usluge korištene tijekom proizvodnog procesa. To uključuje sirovine, strojeve i druge komponente.
2. Neizravna nabava - roba i usluge kupljene u okviru ove vrste nabave koriste se za zadovoljenje operativnih potreba poduzeća. Kao takvi, oni ne doprinose prihodima tvrtke. To može uključivati uredsku opremu i zalihe, namještaj i marketing.
3. Nabava robe - svi fizički proizvodi koje tvrtke nabavljaju kroz proces nabave kako bi služile potrebama tvrtke. To može biti izravno ili neizravno, kao što su sirovine i uredski materijal.
4. Nabava usluga- jednako kao i nabava robe, postoje dvije vrste nabave usluga: izravna i neizravna. Oba se oslanjaju na usluge koje pružaju ljudi. Izravna nabava usluga može se odnositi na radnu snagu koja je izravno uključena u posao. Neizravna nabava usluga može uključivati stvari poput sigurnosti na licu mjesta radi zaštite prostora.

Slika 1. 7 koraka do uspješnog procesa nabave

## The 7 Steps to a Successful Procurement Process



Izvor: Simfoni, 2023

Slika 2. prikazuje korake koji vode do uspješnog procesa nabave. Prvi korak odnosi se na određivanje potreba svih poslovnih odjela za proizvodima i uslugama. Kada bilo koja od poslovnih jedinica organizacije zahtijeva robu ili usluge od vanjskog dobavljača, tada počinje ciklus nabave. Kao rezultat toga, prva faza u procesu nabave je identifikacija i konsolidacija potreba različitih poslovnih odjela unutar poduzeća. Zatim slijedi pravljenje popisa potencijalnih pružatelja usluga i dobavljača te analiza istih. Kvaliteta usluge, reputacija, cijena, odredbe o jamstvu i jamstvu te korisnička služba samo su neke od mjera ocjenjivanja. Kao treći korak navodi se razmatranje ugovora sa odabranim dobavljačem. Za kreiranje optimalne vrijednosti i za razvijanje suradnje između kupca i dobavljača, ugovaranje je ključni korak za svaku organizaciju. Ovaj korak uključuje procjenu važnih elemenata kao što su opseg posla, rokovi i uvjeti, struktura cijene, rokovi isporuke itd. Po odabiru odgovarajućeg dobavljača slijedi četvrti korak, a to je izrada narudžbenice. Nakon slanja narudžbenice i primitka fakture slijedi korak plaćanja iste. Kada dobavljač primi narudžbenu, on zatim šalje račun s cijenom željenog proizvoda ili usluge. Menadžment nabave potom usklađuje narudžbenu kako bi osigurao kvalitetu i kvantitetu kada organizacija primi i fakturira narudžbenu. Plaćanje se vrši prije ili nakon isporuke, ovisno o uvjetima plaćanja dogovorenim između organizacije i njezinih dobavljača. Nakon toga, slijedi šesti korak, a to je zaprimanje i pregled robe koja je stigla. Organizacije bi trebale provjeriti robu po primitku kako bi potvrdile da su dobavljači zadovoljili njihove ugovorene zahtjeve za kvalitetu. I posljednji korak je vođenje evidencije o primitku

svih faktura. Nakon primitka isporuke, važno je pravilno sačuvati sve fakture kako pratili potrošnju i različite vrste troškova unutar organizacije.

#### 4.2. Razlika između sourcinga i nabave

Erceg (2020) navodi kako je širi koncept od nabave (eng. *Purchasing*) nabavka (eng. *Procurement*), a on uključuje i aktivnosti koje su potrebne za isporuku proizvoda od dobavljača do krajnjeg odredišta između ostalog to su skladištenje, funkcija nabave, transport, kontrola kvalitete, ulazna kontrola te zbrinjavanje otpada proizvodnje. Strateški sourcing se za razliku od uobičajenih i svakodnevnih aktivnosti nabave, zasniva na dugoročnoj koordinaciji s dobavljačima radi reproduciranja troškova i razvitka nove tehnologije.

Slika 2. Proces nabave i sourcinga



Izvor: Erceg, 2020

Prema Erceg (2020) sourcing se odnosi na identifikaciju dobavljača za određeni proizvod ili uslugu, zatim ocjenu samog dobavljača te u konačnici ugovor s dobavljačem za isporuku potrebnih proizvoda ili usluge. Jednostavnije rečeno sourcing je generiranje ugovora. Dok kada govorimo o nabavki ona se odnosi na aktivnosti identifikacije isporuke od dobavljača i osiguravanje plaćanja tom istom dobavljaču. Jednostavno rečeno nabava je izvršavanje ugovora.

**Tablica 2.** Razlika između nabave i sourcinga

| <b>Nabava</b>  | <b>Sourcing</b>   |
|--|---|
| Vodi računa o nabavi dobara i usluga potrebnih za organizaciju                                 | Vodi računa o potrazi za dobavljačem, kontaktiranju dobavljača, održavanju kvalitetnog odnosa u lancu opskrbe |
| Fokusira se na dobra   | Fokusira se na to tko može ispuniti potrebna očekivanja   |
| Iskorištava opskrbne lance kako bi se osigurao stabilan protok inputa i zaliha u organizaciji. | Bavi se izgradnjom i upravljanjem lanca opskrbe   |
| Prvenstveno se bavi vođenjem već stvorenih opskrbnih lanaca                                    | Upravlja opskrbnim lancem i gradi alternativu za elastičnost  |

Izvor: Simfoni, 2023

Pronalazak sourcinga je potproces nabave i dolazi prije bilo kakve kupnje. Odabir sourcinga omogućava pronalazak najniže kupovne cijene dok se postepeno oblikuju opskrbni lanci koji pružaju najveću vrijednost. Ukratko, sourcing dodaje vrijednost cjelokupnom ciklusu nabave uspostavom čvrstih odnosa s dobavljačima koji nastoje kreirati i osigurati dosljednu kvalitetu i Raspoloživost proizvoda ili usluga. Jedan segment upravljanja lancem opskrbe je nabava. Prema Simfoni (2023) sourcing je uvijek bio funkcija nabave i upravljanja zalihama unutar poslovnog subjekta. Kupnja dobara i usluga uključuje njihovo lociranje, nabavu i plaćanje. Upravljanje opskrbni lancem istodobno obuhvaća logistiku poput otpremanja i upravljanja skladištem, zatim transformaciju kupljenih dobara u proizvode te u konačnici distribuciju robe krajnjim kupcima.

## 5. GLOBALNI LANCI NABAVE

Globalni lanci nabave su mreže koje se protežu preko više različitih kontinenata i zemalja diljem svijeta sa ciljem nabave i opskrbe robom i uslugama. Globalni lanci nabave obuhvaćaju protok informacija, procesa i resursa diljem svijeta (Cips.org, 2021). Na upravljanje globalnim lancem opskrbe utječe nekoliko faktora koji su nametnuti od strane politike koje reguliraju pojedine aspekte opskrbnog lanca. Vladine i nevladine organizacije igraju ključnu ulogu jer kreiraju, a zatim i provode zakone i propise kojih se organizacije moraju pridržavati, sami ti zakoni i propisi uvelike mogu utjecati na ostvarivanje profita organizacije. Globalni lanci nabave postali su uobičajeni način poslovanja i proizvodnje u globalnom gospodarstvu. U mnogim zemljama, osobito u zemljama u razvoju, globalni lanci nabave su omogućili mogućnosti zapošljavanja za gospodarski i društveni razvoj. No, dokazalo se da dinamika proizvodnje i radnog odnosa unutar opskrbnih lanaca može imati negativne učinke na radne uvjete. Šorić (2022) objašnjava kako bi lanac opskrbe bio otporan na unutarnje i vanjske faktore, važno je provoditi vidljivost u cijelom lancu, zapošljavati podatkovne stručnjake koji će biti zaduženi za analiziranje podatka i predlaganje dobrih rješenja, također je vrlo važno digitalizirati vlastito poslovanje. Globalni opskrbni lanci su složene, fragmentirane, dinamične, raznolike i rastuće organizacijske strukture. Postoji veliki raspon pojmova kojima se mogu opisati, uključujući globalne mreže proizvodnje i globalne lance vrijednosti. Svi ti pojmovi fokusiraju se na ista temeljna pitanja međunarodne trgovine i proizvodnje, ali s različitim perspektivama.

„Neke od prednosti globalnog lanca nabave su (Cips.org, 2021):

- Smanjena cijena koštanja: To je zbog nižih troškova rada i operativnih troškova povezanih s proizvođačem.
- Razvoj dobavljača: Ponuda specijaliziranih proizvoda koja dovodi do:
  - Mogućnosti za povećanje inovativnosti
  - Dijeljenje stručnog znanja i usavršavanje rada na novom tržištu te usavršavanje radne snage
- Povećanje konkurencije: Razvoj novih dobavljača omogućit će pristup jednako kvalificiranim lancima opskrbe.
- Omogućuje pristup međunarodnim kupcima“



„Dok su negativne strane globalnog lanca nabave (Cips.org, 2021):

- Duže vrijeme dostave ukoliko dođe do poteškoća prilikom transporta
- Rizik smanjenja ugleda
- Fluktuacija vrijednosti valuta
- Izazovi u komunikaciji sa vanjskim suradnicima
- Gubitak kontrole u opskrbnom lancu“

Svijet se sve više suočava sa globalnom konkurencijom kojoj je glavni fokus na brzini odgovora na potrebe vlastitih kupaca po niskoj cijeni, a prije svega dobrom i brzom implementacijom tehnologije. Globalni lanci nabave mogu proizvođače i industrijske sektore napraviti produktivnijim, efikasnijim i profitabilnijim pomoću smanjivanja troškova i podupiranjem poslovnih poduzeća da svoje poslovanje prošire na međunarodna tržišta. Globalni lanci nabave prije svega moraju osigurati nesmetan rad međunarodnih mreža prodavača, skladišta, prijevoznčkih poduzeća, proizvođača, distributera te trgovaca na malo. Ciljevi dionika lanca opskrbe su reducirati troškove, poboljšati samu učinkovitost te ublažiti rizik, što je moguće realizirati povećanom operativnošću.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE BRANDOVA ZARA, H&M, NIKE I ADIDAS

Zara, H&M, Nike i Adidas jedni su od najuspješnijih brandova u svijetu mode i proizvodnje sportske odjeće i opreme. Za istraživanje su uzeti kako bi se usporedio njihov opskrbni lanac i sam način poslovanja.

### 6.1.Zara

Zara je jedna od najvećih modnih kompanija koja prodaje odjeću, obuću te modne dodatke. Pripada grupaciji Inditex koja je jedna od najvećih distributera u svijetu. U svijetu se mogu pronaći 2200 Zarinih prodavaonica u 88 zemalja diljem svijeta. Prvi brend Inditexa u Hrvatskoj jest Zara koja od svog osnivanja pa sve do danas bilježi veliki rast prodaje. Zarine prodavaonice se u Hrvatskoj mogu pronaći samo u Osijeku, Zagrebu, Rijeci, Zadru i Splitu. Kada je riječ o Zarinoj centrali u Hrvatskoj, postoji samo jedna te se ona nalazi u Zagrebu gdje je ujedno i glavno skladište koje zaprima robu iz Španjolske, a zatim roba iz skladišta odlazi dalje u druge gradove u Hrvatskoj gdje se raspoređuje po prodavaonicama. Najviše prodavaonica ima u Zagrebu i to čak na 5 lokacija, zatim, Split ima dvije prodavaonice, dok se u Osijeku, Rijeci i Zadru nalazi samo po jedna prodavaonica Zare.

Slika 3. Logo branda Zara



Izvor: <https://logos-world.net/zara-logo/>

Brand Zara je poznat po kreiranju proizvoda u što kraćem roku umjesto dugoročno, odnosno zauvijek. Ono po čemu se Zara najviše ističe u svim svjetski poznatim brandovima je po tome što im je potrebno samo oko 2 tjedna za kreaciju novog proizvoda. Upravo s tim načinom poslovanja i kreiranja novih proizvoda Zara svake godine osmisli oko 10 000 novih dizajna s čime postavljaju rekord u industriji. Za razliku od mnogih brandova koji proizvode svoje proizvode van Europe, Zara se odlučila za suprotnu taktiku. Naime, Zara većinu svojih proizvoda proizvodi u Europi umjesto da svoju proizvodnju prebace u Treći svijet ili zemlje u razvoju

zbog jeftinije radne snage i manjih troškova. Međutim, dio njihovih odjevnih predmeta proizvodi se u dijelovima Azije zbog činjenice da ima duži vijek trajanja. Većinu vlastitih odjevnih predmeta proizvode u Španjolskoj ili drugim europskim zemljama obzirom da posjeduju veliki broj tvornica u Portugalu i Španjolskoj. Također, ono što je vrlo bitno je to što oni ne moraju ovisiti ni o kome drugom jer sve mogu obaviti sami.

Zarin poslovni model temelji se na principu da može kreirati i prodavati modnu odjeću srednje kvalitete po pristupačnim cijenama. Bonioni (2017) navodi kako su ključni čimbenici Zarinog uspješnog poslovnog modela vertikalna integracija i sposobnost brzog odgovaranja na zahtjeve kupaca. Zarin poslovni proces osmišljen je na takav način da ima različite funkcije unutar poslovnog sustava, a neki od tih funkcija su: nabava i proizvodnja, distribucija, projektiranje i maloprodaja. Sve te funkcije u stanju su obavljati sami što im omogućuje svakodnevni rast. Naravno, kao i svi u svijetu i oni se susreću sa problemima i padovima u poslovanju. Upravo taj unikatni način poslovanja Zaru može dovesti do velikih problema, pa čak i propasti. Činjenica da imaju vlastiti distribucijski centar i proizvodnu jedinicu je vrlo slaba točka. MBA Knowledge Base (2018) navodi problem koji se javlja kada je riječ o distribucijskom centru je taj što je smješten u Španjolskoj i nema kapacitet za veliki teret. Imaju mogućnost da u jednom satu obrade samo 60.000 odjevnih predmeta te im to stvara veliki problem. Kako bi taj problem riješili i kako bi uštedjeli više vremena moraju pronaći novi distribucijski centar ili povećati svoje poslovanje. Zara proizvodi 60% artikala, ostalih 40% proizvodnje proizvodi 400 dobavljača. Većina ih je prisutna u Europi, blizu 70% i Aziji, 30%. Dobavljač je vrlo bitna karika u opskrbnom lancu, a imati dobavljača koji je daleko može prouzročiti probleme kada je u pitanju logistika. Kada je riječ o sirovinama primjerice materijalima za proizvodnju odjeće tada Zara nabavlja od europskih dobavljača, a kada je potrebno nabaviti gumbe i patentne zatvarače tada se okreću kineskom tržištu.

Zara odabire dobavljače na temelju trodimenzionalne procjene za smanjenje rizika (3T): vrijeme, povjerenje, transparentnost, ali i s onim karakteristikama (Bonioni, 2017):

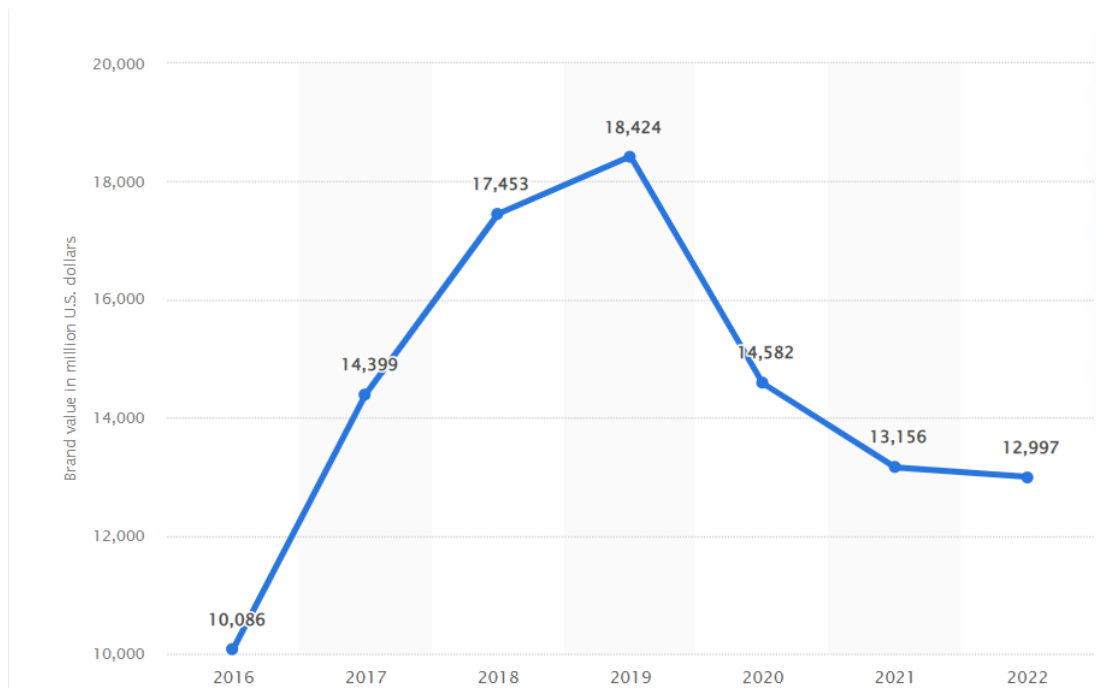
- Razina brzine
- Stručnost u sektoru.
- Izvršenje
- Fleksibilnost
- Kvaliteta opskrbe

- Sposobnost koordinacije informacija
- Minimalna plaća radnika

Zara vrlo rijetko posluje s gubitkom jer naručuju samo točno određenu količinu svakog artikla za koji oni vjeruju da je moderan i da će se kupcima svidjeti i da će biti popularan u određenoj sezoni. Primjerice, ako imaju u planu dizajnirati minice, one će biti dostupne samo određeno vrijeme zbog kratkog ljetnog razdoblja u Europi. Svi ostali odjevni predmeti koji se mogu koristiti tijekom cijele godine i kod kojih se trend ne mijenja oni se outsourcaju se u Aziju jer cijena neće biti toliko visoka. Outsourcing je vrlo pogodan pretežno zato što ta odjeća ima duži rok trajanja. MBA Knowledge Base (2018) objašnjava kako kreiranje odjevnih predmeta ne traje dugo jer taj proces traje 4 tjedna ukupno, ono počinje sa dizajnom, a završava sa gotovim proizvodom u trgovinama. Ključni čimbenik Zarinog uspjeha je činjenica da je svoje proizvode nabavlja s pravih mjesta. Svoje urede za nabavu smjestili su u nekoliko modno osviještenih gradova diljem svijeta. Takvo pozicioniranje omogućuje da prate trendove iz prve ruke, a zatim da brzo dođu do vlastitog rješenja. Oni ne kupuju sami sve sirove proizvode već koriste sourcing kako bi nabavili potrebne materijale. Taj način poslovanja im osigurava da će uvijek imati sirovinu potrebnu za proizvodnju. Jedna od njihovih najvećih prednost je činjenica da se koriste vertikalnom integracijom jer im ona omogućuje distribuciju i proizvodnju vlastitih odjevnih predmeta bez da budu prepušteni na milost i nemilost bilo kojem dobavljaču. Patel (2020) navodi neke od elemenata po kojima se Zara ističe i po kojima ostvaruje zavidne rezultate u svijetu mode:

- Metodologija nabave: Zarin tim za nabavu ne radi na broju gotove odjeće već na količini sirovina potrebnih za proizvodnju odjeće. To pomaže smanjiti otpad jer omogućuje ponovnu uporabu tkanine. Sjajan primjer kako se održivost može poboljšati paralelno sa smanjenjem troškova.
- Duboka suradnja: Odnosi s dobavljačima su ključni, a svi dobavljači su blizu Zarinih tvornica i blisko surađuju, što Zari omogućuje da može naručivati prema svakodnevnim potrebama.

**Grafikon 1. Vrijednost prodaje branda Zare u svijetu**



Izvor: Statista, 2022

Ovaj grafikon prikazuje vrijednost prodaje branda Zara u cijelom svijetu u razdoblju od 2016. do 2022. U 2016. godini vrijednost prodaje branda iznosila je 10,086 milijardi američkih dolara. Zatim, brand počinje naglo rasti te u razdoblju od samo 3 godine vrijednost se povećala na 18,424 milijarde dolara. Nažalost, u 2019. godini svijet se susreo sa velikim problemom, a to je pandemija Covida-19, te 2020.godine vrijednost prodaje branda naglo opada i dolazi na gotovo istu vrijednost kao prije 3 godine, a to je 14,582 milijarde dolara. 2021.godine vrijednost je nastavila padati, ali ne u tolikoj mjeri te iznosi 13,156 milijardi dolara. Naposljetku, vrijednost prodaje branda Zara u 2022. godini iznosi 12,997 milijardi dolara što prikazuje još manji pad u odnosu na prošle godine te se zbog toga u 2023. godini očekuju bolji rezultati. Covid-19 je uvelike utjecao na rast branda, no izvrsni poslovni model branda Zara dobro se snašao sa svim problemima s kojima su se susreli i bez obzira na pad vrijednosti dokazali su da njihov način poslovanja je uspješan i kvalitetan.

## 6.2. H&M

H&M odnosno Hennes & Mauritz AB je švedska multinacionalna kompanija, u svijetu poznata po brzom modi koja proizvodi odjeću za djecu, žene i muškarce. H&M je osnovao Erling Persson 1947. godine. Erling Persson je bio prodavač iz Vasterasa, malog gradića koji se nalazi u Švedskoj. Prvu prodavaonicu otvorio je u svom rodnom gradu i bila je namijenjena samo za žene. Persson je 1964. godine otvorio svoju prvu trgovinu u inozemstvu, u Norveškoj. Zatim, par godina kasnije, točnije 1967. godine tvrtka se dodatno proširila i otvorila trgovinu u Danskoj. Prodaja H&M-a udvostručila se razdoblju između 1994. i 1998. godine. H&M je otvorio svoju prvu trgovinu u SAD-u u 2000. godine. Prva H&M prodavaonica u Hrvatskoj otvorena je 7. travnja 2011. u trgovačkom centru Cvjetni na Cvjetnom trgu u Zagrebu, a prostire se na tri kata na površini od 1500 četvornih metara. Sa oko 5 000 trgovina i preko 126 000 zaposlenih u 74 države, danas je H&M treći najveći trgovac odjeće u svijetu (H&M Group).

**Slika 4.** Logo branda H&M

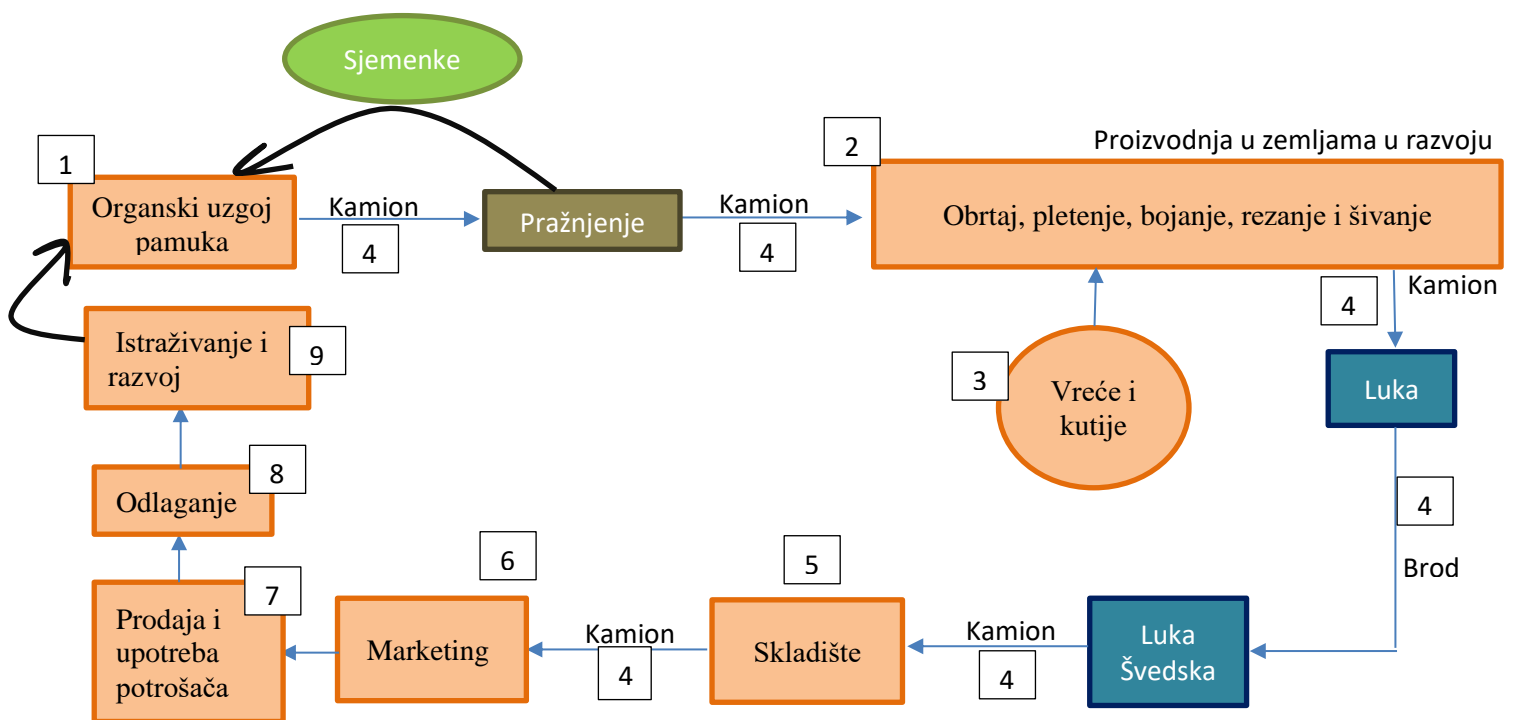


**Izvor:** <https://logos-world.net/hm-logo/>

Dvostruko integrirani opskrbni lanac je jedan od glavnih ključeva uspješnosti H&M-a. Njihova strategija koja ih je dovela do profitabilnosti na globalnom tržištu odjeće je ponuda odjeće koja se smatra modernom, a prodaje se po povoljnim cijenama. H&M ima mogućnost vrlo brzo reagirati na promjene modnih trendova u svijetu sa obnavljanjem svojih linija. Tvrtka se fokusira na troškove koji se protežu od tvrtkinih proizvoda do poslovanja. Ono što ih ističe i daje prednost u odnosu na njihove glavne konkurente u svijetu Zaru i Gap je to što su H&M-ove prosječne prodajne cijene proizvoda niže od njihovih i pomoću toga i uspijevaju povećati svoj tržišni udio. Prije ulaska na novo tržište, H&M pozorno prati i proučava ekonomsku

situaciju u državi u kojoj planira proširiti svoje poslovanje, odabire najbolju lokaciju u gradu za otvaranje nove trgovine, koje je područje u kojem se najbolje prodaje itd. Ponekad taj proces traje nekoliko godina, ali se to nadoknađuje visokim profitima i lojalnim kupcima.

H&M zapošljava gotovo 160 internih dizajnera koji funkcioniraju na taj način da rade zajedno s proizvođačima uzoraka i dizajnerima tiska na kreiranju široke palete H&M proizvoda. Nastoje pronaći pravu ravnotežu između kvalitete i najbolje cijene, mode, kao i stvaranja svijesti o održivosti. QuickBooks (2020) navodi da iako su kolekcije H&M-a planirane za plasman sa centralnog tržišta, oni ne posjeduju niti nijednu tvornicu već pomoću outsourcinga imaju 800 neovisnih dobavljača, od kojih se otprilike 40% njih nalazi u Europi, a ostalih 60% se nalazi u Aziji. Osim toga, H&M je pozicionirao 21 proizvodni ured izvan Švedske, 50% njih sa sjedištem u Aziji, a ostalih 50% sa sjedištem u Europi. Zbog geografskih faktora i vremena proizvodnje i dostave, H&M i dalje odabire Europu za proizvodne zemlje u odnosu na Kinu.



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema Garcia, 2013

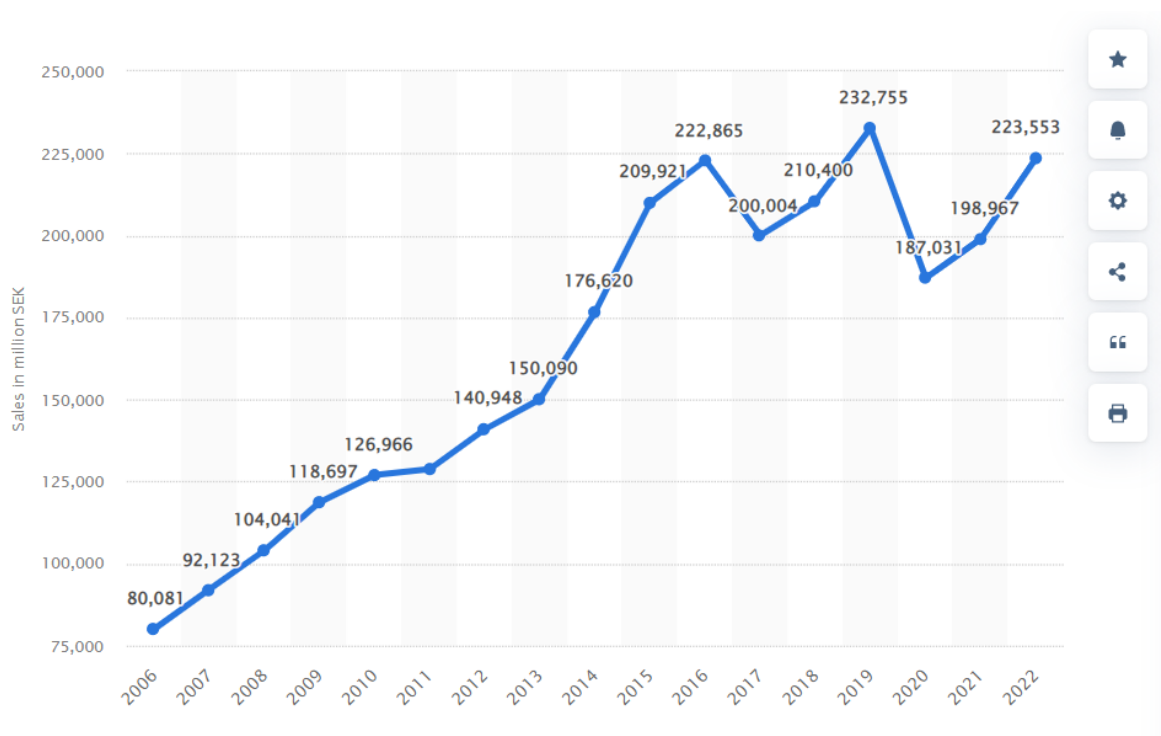
Na slici je prikazan opskrbeni lanac H&M-a. Prikazuje 9 koraka koji su potrebni kako bi se odjevni predmet proizveo i naposljetku prodao kupcu. Kako bi se postigla visoka kvaliteta, H&M-ovi odjevni predmeti prolaze niz testova prije nego što dođu u prodavaonicu, primjerice

postojanost boje, kemijska ispitivanja, testovi sakupljanja odjeće, sigurnost proizvoda poput zapaljivosti. Godišnje se provede oko 500 000 laboratorijskih ispitivanja odjeće. H&M Global Quality Department postavlja standarde i zahtjeve za sve proizvode i marke unutar H&M grupe, koji se temelje na očekivanjima kupaca, sigurnosti proizvoda, brizi za zdravlje, zakonodavstvu i naravno sigurnosti okoliša. Svi H&M-ovi dobavljači ugovorno su obvezni udovoljavati svim tim zahtjevima. Fleksibilno planiranje asortimana omogućava da prodavaonice budu ažurne, u trendu i relevantne za svoje kupce svakoga dana. Demografija i geografski položaj imaju utjecaj na distribuciju proizvoda: odjeća proizvedena u ograničenim količinama prodaje se većinom u velikim gradovima, dok se osnovni proizvodi naručuju u većim količinama i distribuiraju u sve prodavaonice. Potrebno je u prosjeku 2 tjedna do 6 mjeseci za isporuku robe. Glavna H&M-ova tranzitna točka robe se nalazi u Hamburgu. H&M proizvodi većinu odjeće izvan Europe, dok tkaninu kupuje unaprijed što im omogućuje minimalizaciju troškova.

Fleksibilna nabava je glavna karakteristika opskrbnog lanca H&M-a. H&M koristi strategiju u kojoj kupci kupuju najmanje dvanaest puta godišnje kako bi bili u skladu sa promjenama trenda. U tome im pomaže ICT odnosno informacijska i komunikacijska tehnologija. Pomoću ICT H&M-ov odjel za nabavu i odjel prodaje usko su povezani. Odjeli za nabavu i logistiku mogu pratiti prodaju svakog proizvoda i prodaju iz zaliha kako bi se na vrijeme nadomjestili zalihe. Koriste se konceptom "Sync" koji je predložio prvi izvršni direktor H&M-a, a on označava tjedno ažuriranje detaljnog popisa. To im omogućuje da svaki odjel nabave i same prodavaonice u svakom trenutku mogu znati koliko je nekog odjevnog prodano te u kojoj količini trebaju naručiti određeni odjevni predmet. ICT je kreirao sustav povratnih informacija u zatvorenom krugu, koji čine zalihe, planovi nabave, prodaja te informacije o kapacitetima. Veliki dio narudžbi šalje se izravno iz tvornice dobavljača u njihov logistički centar. Glavni zadatak koji H&M-a ima prema vlastitim dobavljačima je informirati ih o svim koracima, počevši od narudžbe pa sve do same otpreme proizvoda. Ako H&M ne pruži prave informacije u pravom trenutku vlastitom dobavljaču, tada dobavljač neće biti u mogućnosti pružiti dobre usluge kada je riječ o proizvodnji i izvršenju narudžbe.



**Grafikon 2.** Vrijednost prodaje branda H&M u svijetu



Izvor: Statista, 2022

Na grafičkom prikazu prikazana je vrijednost prodaje branda H&M u razdoblju od 2006. do 2022. godine te su vrijednosti iskazane u Švedskim krunama. Vrijednost prodaje 2006. godine iznosila je 80,081 miliona Švedskih kruna (SEK). Idućih godina vrijednost nastavlja postepeno rasti sve do 2017. godine kada tvrtka doživljava pad prodaje za oko 22 milijuna SEK. Taj opadajući trend se nije nastavio te je H&M 2018. godine ponovno nastavio sa povećanjem prodaje kao i 2019. godine. 2019. godina svijet se susreće sa pandemijom Covid-19 što se odrazilo na prodaju 2020. godine koja je iznosila 187,031 miliona SEK. Zahvaljujući dobrom sistemu poslovanja H&M je uspio odgovoriti na sve probleme koji su se našli na putu te u 2021. i 2022. godini bilježi rast prodaje.

### 6.3. Nike

Nike je tvrtka koja je osnovana 1964. godine u Oregonu u SAD-u, a bavi se prodajom sportsku odjeće i obuće te opreme za sport. U svijetu zapošljavaju preko 60 000 zaposlenika u 160 zemalja diljem svijeta. Nike posluje na raznim tržištima sa svojim proizvodima pod vlastitim brandom kao što su primjerice Nike Pro, Team Starter, Nike Golf, Nike Skateboarding, Nike + Air Jordan, uključujući i podružnice Hurley International, Converse, Cole Haan, Umbro itd.

## Slika 5. Logo branda Nike



Izvor: <https://masterbundles.com/nike-logo/>

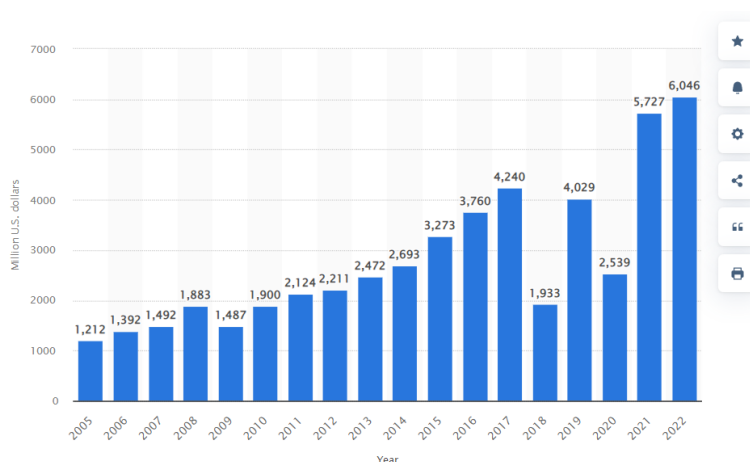
Prema Nike (2023) najpoznatiji su po svom sloganu „*Just do it*“ što znači samo to učini te su sponzori brojnim svjetski poznatim sportašima i sportskim timovima. Globalizacija Nike-a omogućila im je da postanu lider na svom tržištu u gotovo svim zemljama u kojima posluju. Ono po čemu se Nike ističe i što ga razlikuje od drugih je to što veliku pažnju posvećuju poštivanju različitosti. Obzirom da posluju u 160 zemalja gotovo svaka zemlja se razlikuje i upravo zbog toga Nike poštuje raznolikost kulture, rase, načina i stila života te se svima prilagođavaju.

Nike svoje pogone za proizvodnju drži u zemljama na istoku, primjerice u Indoneziji, Vijetnamu ili Kini, a to im omogućuje smanjenje troškova proizvodnje, kao i jeftina radna snaga. Zanimljivo je da Nike obzirom na svoju veličinu nema niti jednu tvornicu u SAD-u. Upravo ta strategija niskih troškova omogućila im je da postanu svjetski poznati brand sportske odjeće i obuće. Također, politika ekologije omogućila im je širenje pozitivnog društvenog utjecaja jer potrošači sve više i više daju na važnosti očuvanju okoliša i na taj način biraju brandove koji zadovoljavaju njihove želje i potrebe. Nike-ov materijal iz prodavaonica koji se više ne nastoji upotrebljavati odvozi se na recikliranje, obzirom da se sportska obuća pakira u kutije sve te kutije napravljene su od recikliranog materijala. Politika cijena bitan je faktor te se koriste strategijom najbolje cijene jer oni sami određuju cijenu određenog proizvoda sukladno njegovoj kvaliteti. Nike je poznat po tome što njegove cijene nisu niske, dapače, odlučuju se za dosta visoke cijene, no oni zato pružaju visoku kvalitetu, moderan dizajn i brojne inovacije u proizvodnji i izgledu te su zbog toga potrošači spremni izdvojiti veći iznos za njihove proizvode.

Nike svoju odjeću i obuću distribuira u čak 160 zemalja. Za to im je potreban 21 distribucijski centar od kojih se većina nalazi u Aziji, zatim Europi, Latinskoj Americi, Kanadi, Africi i Australiji. Kada je riječ o obući, ona se proizvodi u 146 tvornica, najveći broji tvornica nalazi se u Vijetnamu, zatim Indiji i Kini. Kada je riječ o odjeći, ona se proizvodi u nešto više tvornica, točnije njih 408, najveći broj tvornica se nalazi u Kini, Šri Lanki, Vijetnamu, Indoneziji, Tajlandu, Maleziji i ponešto u Kambodži. U svim tim tvornicama radi preko milijun zaposlenika. Za proizvodnju i materijal, Nike se u potpunosti pouzda na vanjske izvore. Kada je riječ o sourcingu njihov kodeks ponašanja i standardi vodstva jasno određuju njihova očekivanja od dobavljača. Važno je istaknuti da poštuju prava ljudi koji su zaposleni u tvornicama i pružaju im zdravo radno okruženje. Pomoću Better Buyinga Nike prikuplja povratne informacije od njihovih dobavljača i na taj način izgrađuju bolje odnose sa vlastitim dobavljačima jer im pokazuju da ih cijene i da im je njihovo mišljenje također važno. Pomoću tablice održivosti koja procjenjuje dobavljačev učinak u pogledu kvalitete, troškova, isporuke i održivosti potiču poboljšanja.

Prilikom odabira sirovina i dobavljača Nike je vrlo oprezan. Tvrtka posjeduje globalni tim za nabavu koji je zadužen za nabavu sirovina. Vode brigu o cjelokupnom procesu nabave, počevši od biranja dobavljača pa sve do sklapanja ugovora sa onim dobavljačem koji ispunjava sve zahtjeve. „Nike je preinačio svoju strategiju nabave kako bi dao prioritet dobavljačima koji pokazuju vidljivo vodstvo u korporativnoj odgovornosti i održivosti“ (ADEC urednički tim, 2020).

**Grafikon 3.** Neto prihod Nike u svijetu



Izvor: Statista, 2022

Grafikon prikazuje neto prihod branda Nike u razdoblju od 2005.-2022.godine. 2005.godine globalni neto prihod Nike-a iznosio je 1,212 milijardi američkih dolara. Prihod iz godine u godinu postepeno raste, osim kada se 2009. godine može primijetiti mali pad neto prihoda u odnosu na prethodnu godinu, no to nije niti malo utjecalo na brand te je već iduće godine prihod branda narastao na 1,900 milijarde američkih dolara. Prihodi su svake godine sve više i više rasli sve do 2018.godine kada je neto prihod pao u odnosu na prethodnu godinu za gotovo 3 milijarde američkih dolara. Već iduće godine, neto prihod Nike-a je narastao za onih izgubljenih 3 milijarde. Naravno, kao i svi drugi i Nike je bio zahvaćen s poteškoćama uzrokovanim pandemijom Covid-19, ali Nike je pokazao zavidnu prilagodbu nastalim problemima te je u samo godinu dana nakon pandemije neto prihod narastao sa 2,539 na 5,727 milijardi dolara. 2022.godine neto prihodi su iznosili 6,064 milijardi dolara što je gotovo 6 puta više u odnosu na 2005.godinu. Nike je pokazao kako se vrlo lako i brzo mogu snaći sa nepredviđenim problemima te je upravo zbog toga najuspješniji brand sportske odjeće i obuće.

#### **6.4. Adidas**

Adidas je osnovan 1924.godine u Njemačkoj. Bavi se proizvodnjom i prodajom sportske odjeće i obuće, kao i sportske opreme. Adidas je jedna od članica Adidas grupe koja sadrži više drugih tvornica sportske opreme, preostali članovu grupe su: Reebok, Rockport te TaylorMade-adidas. U svijetu su druga po redu tvornica sportske opreme, nalaze se iza Nike-a. Njihovi proizvodi mogu se prepoznati po zaštitnom znaku s tri ukošene linije koje predstavljaju planinu koja simbolizira težak put i prepreke s kojima se svi sportaši susreću prilikom ostvarivanja svojih ciljeva. Kada god se pojavljuje Adidasov logo može se primijetiti da naziv marke uvijek započinju sa malim slovom, time žele pokazati svojim kupcima kako oni proizvode ležernu sportsku odjeću koja je dostupna svima. Adidas trenutno ima tri logotipa po kojima se mogu prepoznati. Posluju u više od 50 zemalja diljem svijeta u kojima ima preko 2 500 tisuće prodavaonica sa gotovo 60 000 zaposlenika.

**Slika 6.** Logo branda adidas



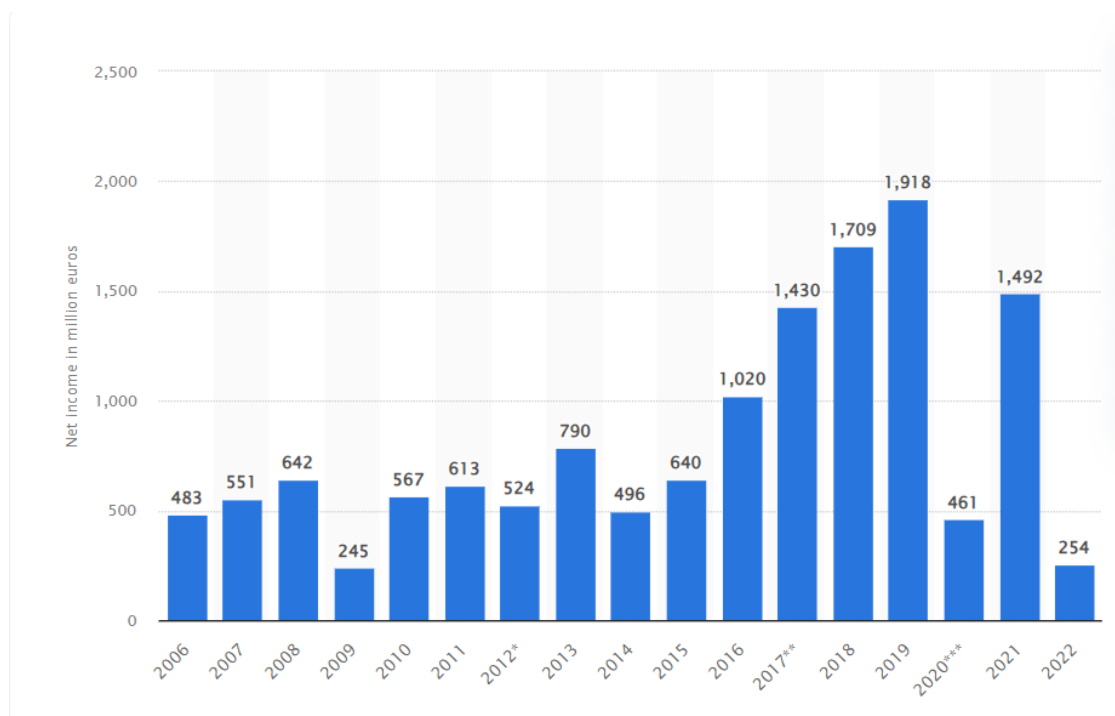
Izvor: <https://www.zenbusiness.com/blog/adidas-logo/>

Adidas je prepoznatljiv po svojoj kvaliteti i modernom dizajnu odjeće i obuće, fokus stavlja ju na gornju klasu. Većina njegovih proizvoda upravo zbog visoke kvalitete imaju i visoku cijenu. Koriste se strategijom skidanja cijena za proizvode za one proizvode koji su novi na tržištu i koji imaju inovativan dizajn. Strategija skidanja cijena je strategija koja se koristi kako bi se maksimizirala dobit na način da se prvobitno postavi najveća cijena, a kako vrijeme prolazi cijena se smanjuje kako bi oni nižeg cjenovnog ranka mogli kupiti proizvod. Pojavom pandemije Covida-19, 2020. godine Adidas je došao do smanjivanja distribucijskih točaka, no to nije uvelike utjecalo na njihovo poslovanje.

Adidas-ova distribucijska mreža broji 64 distribucijska centra koja im pružaju učinkovitost i efikasnost. Od 64 distribucijska centra njih 29 je u vlasništvu Adidasa, dok se preostalih 35 nalazi u vlasništvu partnera te im upravo to omogućuje operativnu fleksibilnost i snalažljivost kako bi zadovoljili potrebe i želje svojih potrošača na najbolji način. Prema Adidasu (2023) najviše distribucijskih centara nalazi se na Azijskom tržištu, čak njih 22, zatim 12 u Europi, 10 u Sjevernoj Americi, također 10 u zemljama u razvoju, 8 u Latinskoj Americi te 2 u Rusiji. Kako bi se osigurala usklađenost sa postavljenim Standardima, Adidas je uspostavio proces nadzora i provedbe na sve razine, a on uključuje korištenje sustava ocjenjivanja za ocjenu njihovih dobavljača. Nakon primitka rezultata ocjenjivanja oni se šalju Sourcing timu te se ti rezultati koriste prilikom odlučivanja o nastavku suradnje sa određenim dobavljačima. Adidas-ov opskrbeni lanac prostire se kroz više razina, počevši od strateških partnera do dobavljača materijala i komponenti koje su potrebne za proizvodnju, do samih izvora sirovina, ako što su primjerice koža i pamuk. Većina Adidas-ovih proizvoda proizvodi se u pogonima 110 proizvodnih partnera koji su rasprostranjeni diljem svijeta. Adidas (2023) navodi kako je

gotovo 65% njihovih proizvodnih partnera ima suradnju sa Adidasom već 10 godina, a čak 35% njih ima suradnju dužu od 20 godina. Upravo takvi dugoročni odnosi određeni su posebnim kriterijima uspješnosti koji se redovno provode. Na taj način potiču svoje dobavljače da postižu i održavaju visoku razinu izvedbe. Galea-Pace (2020) navodi kako Adidas-ovi glavni dobavljači za opskrbu proizvoda imaju izravan ugovor s njima. Dok primjerice dobavljači materijala nemaju izravan ugovor sa Adidas-om, ali su oni zaduženi za isporuku robe i usluge glavnim dobavljačima. Neovisne tvrtke koje su zadužene za distribuciju, dizajn i proizvodnju su nositelji licence. Također posjeduju i agente, oni predstavljaju neovisne tvrtke koje djeluju kao posrednik u upravljanju procesom proizvodnje, nabavi i prodaju gotovih proizvoda.

**Grafikon 4.** Neto prihod Adidas group u svijetu



Izvor: Statista, 2022

Grafikon prikazuje neto prihode Adidas grupe u razdoblju od 2006.-2022.godine. Početne 2006.godine neto prihod iznosio je 483 milijuna eura. Prihodi su postepeno rasli sve do 2009. godine kada se neto prihod smanjuje te iznosi 245 milijuna eura. No, to nije utjecalo na njih te su oni već iduće godine ostvarili neto prihod u vrijednosti 567 milijuna eura. Neto prihodi idućih godina imaju blage oscilacije u vrijednosti. 2016. godine Adidas grupa ostvaruje značajan rast te ostvaruje 1,020 milijardi eura neto prihoda. Od tada prihodi znatno rastu i svake godine bilježe velike poraste vrijednosti. 2019.godine približili su se 2 milijarde eura neto prihoda, no

taman kada su trebali dostići taj iznos, svijet je zahvatila pandemija Covida-19 te je Adidas upao u velike probleme koji se odražavaju u neto prihodu 2020. godine i tada neto prihodi iznose samo 461 milijun dolara što je drugi najmanji prihod koji su do sada ostvarili. No, ni to ih nije uspjelo zaustaviti na putu ka ostvarivanju vlastitih ciljeva te su već 2021. godine ostvarili 1,492 milijardi eura neto prihoda. Te, zadnja 2022. godina prikazuje ogroman pad neto prihoda. Adidas je pokazao da se s godinama susretao sa brojnim problemima i da nisu imali konstantni rast neto prihoda sve do 2016. godine kada brand pravi veliki korak u svijetu i ostvaruje visoke neto prihode

### **6.5. Usporedba Zare i H&M-a**

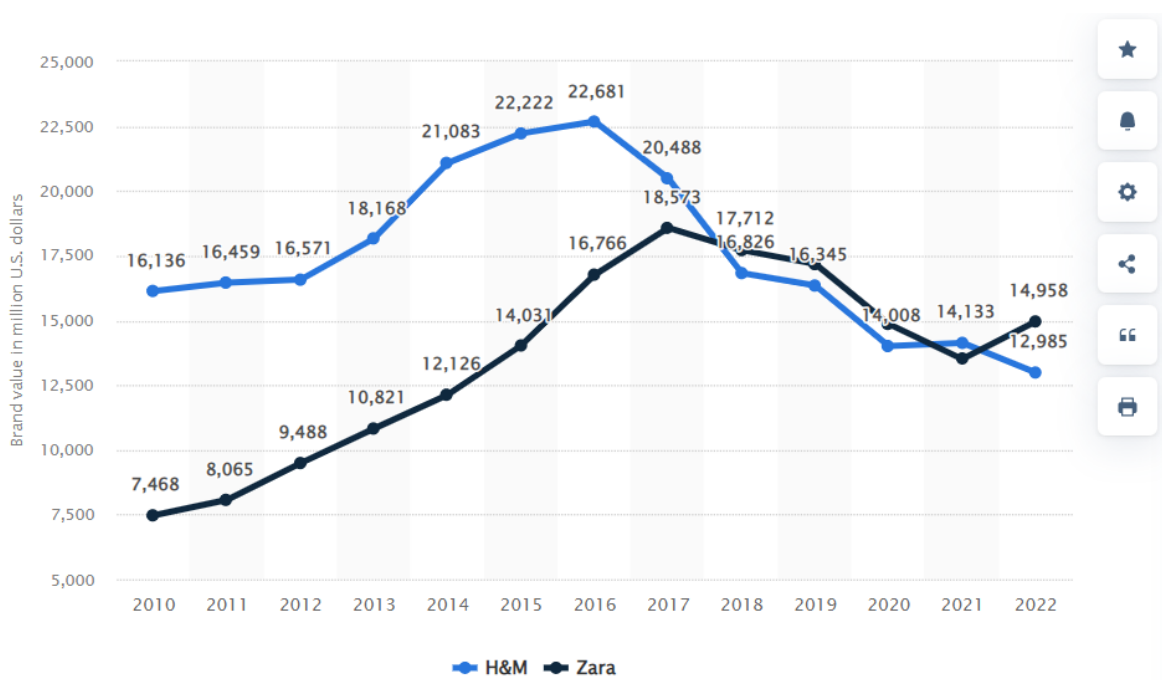
Ono što Zara i H&M imaju zajedničko je to da su oba branda fast fashion te da su dio određene grupacije, međutim njihova organizacijska struktura i poslovne funkcije znatno se razlikuju. Ova dva branda brze mode u svijetu vode vrlo jako bitku za premoć na tržištu mode. Kada je riječ o Zari oni se mogu pronaći u 88 država u svijetu, dok H&M posluje u 74 države, no zanimljivo je da H&M ima više otvorenih prodavaonica u odnosu na Zaru iako posluju u dosta manje država. Kada je riječ o poslovnom modelu Zara koristi visoki stupanj vertikalne integracije dok H&M koristi dvostruko integrirani lanac opskrbe. Oba pristupa brandovima omogućavaju fleksibilnost i pravovremene reakcije na promjene u okruženju. Zara posjeduje vlastiti proizvodni pogon i samim time ima veću kontrolu nad proizvodnim lancem, a H&M proizvodnju prepušta 800 neovisnih dobavljača diljem svijeta što im smanjuje mogućnost nadzora svih sudionika opskrbenog lanca. Poslovanje Zare počiva na predviđanju i kreiranju najnovijih trendova, dok H&M većinom prati i kopira. Oba branda ulažu velika sredstva u razvoj i unapređenje poslovanja kroz uvođenje i kreiranje novih tehnologija, proširivanje asortimana proizvoda i korištenje održivijih materijala. Ono što razlikuje Zaru od H&M-a, a i brojnih drugih brandova je to što ona većinu svojih proizvoda proizvodi u Europi, za razliku od H&M-a koji proizvodi svoju robu ponajviše u Aziji zbog jeftinije radne snage i manjih troškova. Zara se odlučila za Španjolsku i Portugal kao zemlje u kojima proizvodi svoju robu što im omogućuje bržu reakciju na nastali problem ili zahtjeve svojih kupaca, dok H&M-ova reakcija je nešto sporija obzirom da im se pogoni nalaze u dalekoj Aziji. No, Zarin najveći problem je njezin kapacitet, točnije njezin distribucijski centar u Španjolskoj nema kapacitet za veliki teret te im to stvara velike probleme jer ih koči u proizvodnji. Kada je riječ o distribucijskim sustavima, Zara koristi centralizirani, a H&M koristi decentralizirani distribucijski sustav. Ono po čemu se Zara najviše ističe u odnosu na sve brandove je vrijeme

dostave koje iznosi 4-6 tjedana, a kod H&M vrijeme dostave iznosi od 2 tjedna do čak 6 mjeseci, također Zara svake godine osmisli oko 10 000 novih dizajna s čime postavljaju rekord u svojoj industriji. Tome pridonose dobro smješteni uredi za nabavu koje su smjestili su u nekoliko modno osviještenih gradova diljem svijeta. Takvo pozicioniranje omogućuje da prate trendove iz prve ruke, a zatim da brzo dođu do vlastitog rješenja. H&M zapošljava gotovo 160 internih dizajnera koji funkcioniraju na taj način da rade zajedno s proizvođačima uzoraka i dizajnerima tiska na kreiranju široke palete H&M proizvoda. Kako bi se postigla visoka kvaliteta, H&M-ovi odjevni predmeti prolaze niz testova prije nego što dođu u prodavaonicu te se godišnje se provede oko 500 000 laboratorijskih ispitivanja odjeće. Mjesto gdje dolazi do najveće razlike između ova dva branda je u proizvodnoj funkciji. Zara posjeduje vlastite tvornice u kojima proizvodi vlastite proizvode, dok H&M ne posjeduje ni jednu tvornicu već surađuje s proizvođačima od kojih potom naručuje i kupuje gotove proizvode. Zbog toga, H&M ima manju kontrolu nad opskrbnim lancem u odnosu na Zaru. Zahvaljujući takvom lancu opskrbe, Zara ostvaruje uštedu na troškovima proizvodnje i čuvanja zaliha.

Ono po čemu Zara najviše ostvaruje konkurentsku prednost je reakcija na želje kupaca, dok H&M-u prednost daje njihovo istraživanje i predviđanje budućih brandova. Zara se oslanja na vlastiti opskrbeni lanac i vlastito vođenje troškova. Njihov nekonvencionalni opskrbeni lanac im pruža mogućnost isporuke proizvoda u stvarnom vremenu i reakciju na suvremene modne trendove. Kada je riječ o životnim ciklusima proizvoda oni su duži kod H&M u odnosu na Zaru. Zara uspijeva održati bliske odnose sa svojim dobavljačima što im donosi niže cijene sirovina i veću kontrolu troškova, dok se H&M-ova vrijednost zasniva na održavanju dugoročnih odnosa sa dobavljačima. Iako Zara posjeduje vlastite tvornice, a samim time ima i veću kontrolu nad lancem opskrbe, H&M ima premoć u nekim stvarima. Jedna od tih stvari su veličine odjeće. Zara proizvodi i prodaje odjeću samo u standardnim veličinama, dok H&M nudi i plus size i petite veličine



**Grafikon 5. Usporedba vrijednosti branda Zare i H&M-a**



Izvor: Statista, 2022

Graf prikazuje usporedbu vrijednosti brandova Zare i H&M-a u svijetu. H&M je oduvijek imao veću vrijednost branda u odnosu na Zaru, no s godinama se ta vrijednost smanjivala. Pojavom brze mode Zara se puno bolje snalazi u tom polju te 2018. godine prvi puta postiže veću vrijednost branda u odnosu na H&M. Taj vodeći niz se za Zaru nastavio sve do 2021. godine kada je njihova vrijednost opet bila niža u odnosu na H&M. No, već iduće godine vrijednost branda Zara iznosila je gotovo 15 milijardi dolara, dok se vrijednost branda H&M procijenila na gotovo 13 milijardi dolara. Oba branda godinama se prate sa vrijednosti te pokazuju da njihovi poslovni modeli mogu odgovoriti na sve prepreke i nove trendove koji dolaze svakodnevno i da će uvijek ostati u vrhu u svijetu mode.

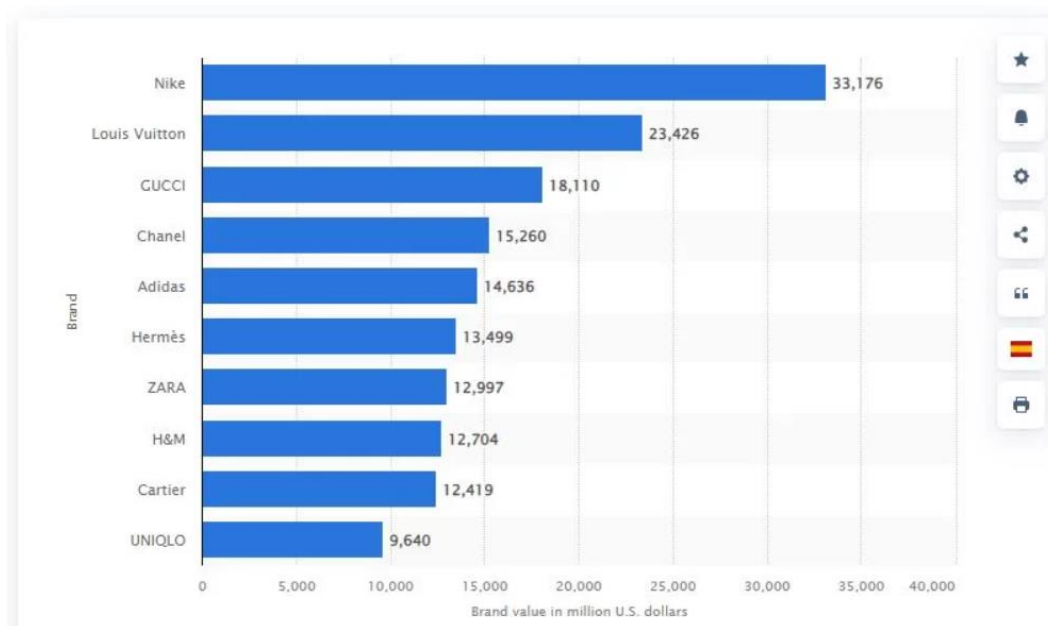
## 6.6. Usporedba brandova Nike i Adidas

Nike i Adidas oduvijek vode rat za prevlast u sektoru sportske odjeće i opreme. Adidas je brand koji je osnovan 1948. godine, dok je Nike osnovan nešto kasnije, točnije 1964. godine. Globalno gledano Nike je broj 1 brand sportske odjeće, a Adidas se nalazi odmah iza njega. Kada je riječ o europskom tržištu tada prevlast odnosi Adidas. Nike se razvija, dizajnira i prodaje u SAD-u, ali je riječ o proizvodnji ona je eksternalizirana u zemljama u Aziji, primjerice u Koreji, Kini i Indoneziji. Adidas svoju prodaju bazira ponajviše u Europi, a proizvodnja je eksternalizirana

također u zemljama Azije, no Adidasov razvoj i dizajn vrše se u Njemačkoj. Oba branda su sponzori brojnim sportašima i sportskim timova, no kada bi se morali podijeliti, Nike je sponzor više u svijetu atletike i košarke, dok je Adidas više sponzor u svijetu nogometa i tenisa. Inovacija i dizajn glavni su fokusi branda Nike, dok je udobnost i performansa glavni fokus branda Adidas. Iako je Nike opredijeljen na globalno tržište, oni koriste geografsku segmentaciju za svoju liniju proizvoda, a to rade na način da se prilagođavaju lokalnim, vremenskim te kulturnim trendovima koji utječu na samo ponašanje potrošača.

Nike posjeduje više od 520 tvornica koje su raspoređene u više od 40 zemalja u svijetu. Kineski proizvođači zaduženi su za isporuku 23% ukupne Nike proizvodnje, zatim slijedi Vijetnam koji donosi 16% ukupne Nike proizvodnje. Adidas također posjeduje više od 500 tvornica u 55 zemalja. Adidas ima raspoređene tvornice u više zemalja u odnosu na Nike, a najviše se baziraju u Aziji, također u Kini, Vijetnamu, Indoneziji. Vijetnam prednjači sa 44% ukupne isporuke proizvoda marke Adidas, zatim slijedi Indonezija sa 25% te Kina sa 19%. Po segmentu proizvodnje ova dva branda se gotovo i ne razlikuju. Nike prilikom proizvodnje koristi lakše materijale što omogućuje da je njihova obuća lakša, a izrađena je od gume, poliestera i pamuka. Kada je riječ o Adidasu oni uvijek stavljaju kvalitetu ispred kvantitete te daju veću važnost samom zadovoljstvu kupaca. Nike je uvijek ostvarivao prednost u inovacijama i dizajnu, dok je Adidas nedvojbeno uvijek uspijevao zadržati vlastite kupce obzirom na svoj dizajn.

**Grafikon 6.** Vrijednost 10 vodećih marki odjeće u svijetu u 2022.godini



Izvor: Statista, 2022

Ovaj graf pokazuje vrijednost deset vodećih svjetskih marki odjeće u 2022. godini. Te godine je vodeći brand bio upravo Nike sa ostvarenom vrijednosti marke od 33,18 milijardi dolara. Sva četiri promatrana branda ušla su u top 10 marki u svijetu. Adidas podosta zaostaje za Nike-om, ali se zato Zara i H&M u stopu prate, te je razlika u vrijednosti marke vrlo mala. Unatoč krizi koja je zahvatila svijet, svi brandovi uspješno su odgovorili na novonastalu situaciju, te još više poboljšali svoj poslovni model.

## 7. ZAKLJUČAK

Posljednjih nekoliko godina svijet je pokazao da tvrtke moraju biti spremne na sve moguće probleme i promjene koje ih mogu snaći te ukoliko žele opstati na tržištu moraju biti fleksibilni. Bez fleksibilnosti tvrtke ne mogu pravovremeno i valjano odgovoriti na novonastalu promjenu. Kako bi tvrtke uspjele postići fleksibilnost važno je ostvariti dobru komunikaciju sa svim sudionicima u opskrbnom lancu. Opskrbni lanac omogućuje transformaciju proizvoda od same sirovine pa sve do gotovog proizvoda namijenjenog krajnjem kupcu. U tom procesu odvijaju se brojne aktivnosti poput: prerade, proizvodnje, obrade, sortiranja, pakiranja, distribucija, ukrcaj i iskrcaj, skladištenje i brojne druge aktivnosti koje omogućuju da proizvodi stignu do krajnjeg potrošača.

Funkcija nabave zadužena je za opskrbu poduzeća potrebnim sirovinama i materijalima koji su nužni za realizaciju postavljenih ciljeva. Prije svega, nabava je dužna jasno definirati ciljeve koje nastoji realizirati kako bi svi koji sudjeluju u lancu opskrbe znali koji je njihov zadatak. Glavni cilj nabave je maksimizacija dobit poduzeća i opskrba internih sudionika materijalima i uslugama uz najpovoljnije uvjete. Proces nabave sadrži aktivnosti počevši od prepoznavanja potreba, fokus na potrebna dobra, dostave narudžbe te nadzor i upravljanje samim procesom isporuke. Dok kod sourcinga fokus se stavlja na identifikaciju dobavljača za potrebni proizvod ili uslugu, potom ocjenu istog dobavljača te u konačnici ugovor s dobavljačem za isporuku potrebnih proizvoda ili usluge. Globalni lanci nabave su mreže koje se protežu preko više različitih kontinenata i zemalja diljem svijeta. Ukoliko se poduzeće odluči na iskorak ka globalnom tržištu važno je da sagledaju sve moguće situacije i okolnosti koji će ih dočekati na odabranom tržištu. U svemu postoje prednosti i nedostaci pa tako i u okretanju prema globalnom tržištu. Globalni lanci nabave mogu proizvođače i industrijske sektore napraviti produktivnijim i efikasnijim. Globalni lanci nabave nedvojbeno su postali uobičajeni način organiziranja ulaganja, proizvodnje, kao i same trgovine u globalnom gospodarstvu. U mnogim zemljama, a posebice u zemljama u razvoju, oni su kreirali mogućnosti zapošljavanja za veliku broj radne snage.

Promatrana poduzeća nalaze se u samom vrhu u svijetu po ostvarenoj vrijednosti marke. Sva četiri poduzeća koriste različite strategije prilikom ostvarivanja vlastitih poslovnih ciljeva i ostvaruju zavidan uspjeh u svijetu mode i sporta. Zara i H&M već dugi niz godina prate se u stopu kada je riječ o godišnjoj zaradi. Zara je pokazala da njihov način poslovanja gdje svoje

prodavaonice opremaju novom robom svaka 2 dana donosi zavidne rezultate u svijetu mode. Brojni drugi modni brandovi ne mogu ispratiti taj način poslovanja te se pokušavaju snaći na različite načine. Jedan od tih primjera je brand H&M koji Zari predstavlja veliku konkurenciju. U Hrvatskoj je H&M slabo zastupljen, ali zato u svijetu igra veliku ulogu. Ključni čimbenici Zarinog uspješnog poslovnog modela su vertikalna integracija i sposobnost brzog odgovaranja na zahtjeve kupaca. Zara posjeduje vlastiti distribucijski centar, za razliku od H&M-a kojem je fleksibilna nabava glavna karakteristika opskrbnog lanca. Zara smještanjem svojih distributivnih centara u Europi pruža mogućnost brze reakcije na promjene modnih trendova i na zahtjeve kupaca, dok H&M ne može toliko brzo reagirati obzirom da se većina njegovih distributivnih centara nalazi u Aziji. Ono što daje prednost H&M-u u odnosu na Zaru je veći izbor veličine odjeće te pristupačne cijene. Oba poduzeća predstavljaju svijetu brojne inovacije i pružaju drugim modnim brandovima mogućnost napretka ukoliko žele biti uz bok svjetskih brandova. Kada je riječ o sportskih brandovima tu se jasno vidi tko je broj jedan u svijetu, a to je Nike. Globalizacija Nike-a omogućila im je da postanu lider na svom tržištu u gotovo svim zemljama u kojima posluju. Nike dugi niz godina ostvaruje zavidne rezultate u svijetu sportskih brandova. Adidas ga slijedi, no teško se može približiti Nike-u po pitanju zarade. Ono što je posebno kod Nike-a je to da njihov materijal iz prodavaonica koji se više ne nastoji upotrebljavati odvozi se na recikliranje. Nike proizvodu svoju odjeću i obuću u oko 520 tvornica ponajviše u Aziji, dok Adidas posjeduje nešto manje tvornica, točnije 500 koje su također rasprostranjene ponajviše u Aziji zbog manjih troškova i jeftinije radne snage. Također, njegovi distributivni centri se ponajviše nalaze u Aziji kao i kod Nike-a. Adidas je uspostavio proces nadzora i provedbe na sve razine, a on uključuje korištenje sustava ocjenjivanja za ocjenu njihovih dobavljača, a Nike pomoću Better Buyinga prikuplja povratne informacije od njihovih dobavljača i na taj način izgrađuju bolje odnose sa vlastitim dobavljačima. Oba branda koriste gotovo iste procese nabave, također oba branda se podosta oslanjaju na sourcing pomoću kojeg nastoje svoje dobavljače dovesti do savršenstva. Sva četiri branda odlično se snalaze na globalnom tržištu te pokazuju konstantu u ostvarivanju uspjeha na poslovnom polju, a to im omogućuje vrlo dobro odrađen poslovni model i detaljno razrađen svaki budući korak.

Sva četiri branda uspješno su odgovorila na problem i poteškoće koje su nastale prilikom pojave pandemije Covid-19. Nitko nije mogao predvidjeti da će doći i do zatvaranja granica i da će isporuke robe biti onemogućene, no brandovi su pokazali svoju fleksibilnost i unatoč svim problemima tijekom pandemije uspjeli su zadovoljiti potrebe vlastitih kupaca i nisu morali zatvoriti svoja vrata zauvijek kao brojna druga poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Ferišak, V. (2002). Nabava. *Politika, strategija, organizacija, management*. Zagreb
2. Ferišak, V. (2006). Nabava. *Politika-strategija-organizacija-management II*, Aktualizirano dopunjeno izdanje Zagreb: personal edition
3. Krpan Lj., Varga D., Maršanić, R. (2015). *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, Tehnički glasnik 9
4. Skjott-Larsen, T., Schary, P.B., Mikkola, J.H., Kotzab, H. (2007). *Managing the global supply chain*. book 3rd edition
5. Šafran, M. (2016). Nastavni materijal iz kolegija „Planiranje logističkih procesa“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb,
6. Žibret, Branko (2007). *Strateška nabava. Put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti*. Zagreb

### Internetski izvori:

1. ADEC Marketplace, (2020). CleanChain editorial team, *How does Nike's supply chain work?*. Raspoloživo na: <https://marketplace.adec-innovations.com/blogs/how-does-nikes-supply-chain-work/> [Pristupljeno: 4.4.2023.]
2. Adidas Group. Raspoloživo na: <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/social-impacts/supply-chain/> [pristupljeno 5.4.2023.]
3. Baldassarre, F., Campo, R., (2014). ResearchGate: *Global sourcing and back-shoring: towards a possible shift of sourcing strategies?*. Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/265993843\\_Global\\_sourcing\\_and\\_back-shoring\\_towards\\_a\\_possible\\_shift\\_of\\_sourcing\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/265993843_Global_sourcing_and_back-shoring_towards_a_possible_shift_of_sourcing_strategies) [pristupljeno 1.3.2023.]
4. Bonioni, J. (2017). Business case: *Purchasing strategy of Zara*. Raspoloživo na: <https://jeremybonioni.mystrikingly.com/blog/business-case-purchasing-strategy-of-zara> [pristupljeno 20.3.2023.]
5. Chakraborty, A. (2017). A Comprehensive Guide. *What Is Global Sourcing?* Raspoloživo na: <https://www.selecthub.com/eprocurement/global-sourcing/> [pristupljeno 1.6.2023.]
6. Cips (2021). *Global supply chains*. Raspoloživo na: <https://www.cips.org/intelligence-hub/supply-chain-management/global-supply-chains> [pristupljeno 1.6.2023.]

7. Dujak, D., (2013). *Sourcing*, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opkrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/4\\_SCM\\_sourcing.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opkrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/4_SCM_sourcing.pdf) [pristupljeno 4.3.2023.]
8. Mesarić, J., Dujak, D., (2013). *Opkrbni lanci*, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opkrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2\\_SCM\\_OPSKRBNI-LANCI.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opkrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/2_SCM_OPSKRBNI-LANCI.pdf) [pristupljeno 4.3.2023.]
9. Erceg, A., (2020). *Ciljevi i značenje nabave*, Ekonomski fakultet u Osijeku.; Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/sourcing-i-upravljanje-kupcima/wp-content/uploads/sites/499/2020/03/3.-Ciljevi-i-zna%C4%8Denje-nabave.pdf> [pristupljeno 4.3.2023.]
10. Erceg, A., (2020). *Sourcing vs nabava*, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/sourcing-i-upravljanje-kupcima/wp-content/uploads/sites/499/2020/03/1.-Sourcing-vs-nabava.pdf> [pristupljeno 15.3.2023.]
11. Galea-Pace, S., (2020). *Supply chain, Inside adidas supply chain*. Raspoloživo na: <https://supplychaindigital.com/digital-supply-chain/inside-adidas-supply-chain> [pristupljeno: 5.4.2023.]
12. H&M Group, (2023). *Supply chain*. Raspoloživo na: <https://hmgroupp.com/sustainability/leading-the-change/transparency/supply-chain/> [pristupljeno 1.4.2023.]
13. H&M Group, (2013). *Supply chain management*, Raspoloživo na: <https://www.slideshare.net/candelaaldao/hm-supply-chainmanagement> [pristupljeno 1.4.2023.]
14. UKEssays, (2018). *H&M Supply Chain and Logistics Management Strategies*, Business. Raspoloživo na: <https://www.ukessays.com/essays/business/hm-supply-chain-logistics-management-6182.php> [pristupljeno 1.4.2023.]
15. Nike, *History*. Raspoloživo na: <https://about.nike.com/en/newsroom/resources/supplier-relationships> [pristupljeno 4.4.2023.]
16. Rogers, P. (2018). *LCC Sourcing*. Raspoloživo na: [https://scm-portal.net/glossary/low\\_cost\\_country\\_sourcing.shtml](https://scm-portal.net/glossary/low_cost_country_sourcing.shtml) [Pristupljeno: 1.6.2023.]
17. Simfoni (2023). *Sourcing*. Raspoloživo na: <https://simfoni.com/sourcing/> [pristupljeno 7.3.2023.]
18. Statista, (2022). *Net income of the adidas Group from 2006 to 2022*. Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/268433/share-of-adidas-wholesale-net-sales-by-region/> [pristupljeno 15.4.2023.]

19. Statista, (2022). *Fast fashion: brand value comparison of H&M and Zara worldwide from 2010 to 2022*. Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/1071147/brand-value-comparison-of-handm-and-zara-worldwide/> [pristupljeno 20.4.2023.]
20. Statista, (2022). *Sales of the H&M Group worldwide from 2006 to 2022*. Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/252190/gross-sales-of-the-h-and-m-group-worldwide/> [pristupljeno 13.4.2023.]
21. Statista, (2022). *Nike's net income worldwide from the fiscal years of 2005 to 2022*. Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/241685/net-profit-of-nike-since-2005/> [pristupljeno 15.4.2023.]
22. Statista, (2022). *Value of the leading 10 apparel brands worldwide in 2022*. Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/412567/value-of-the-leading-global-apparel-brands/> [pristupljeno 20.4.2023.]
23. Statista, (2022). *Zara's brand value worldwide from 2016 to 2022*. Raspoloživo na: <https://www.statista.com/statistics/980126/brand-value-of-zara-worldwide/> [pristupljeno 12.4.2023.]
24. Šorić, K. (2022), Mirakul-Blog, *Trendovi u globalnim lancima opskrbe*. Raspoloživo na: <https://www.mirakul.hr/blog/trendovi-u-globalnim-lancima-opskrbe/#> [pristupljeno: 1.8.2023.]



## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| <b>Slika 2.</b> 7 koraka do uspješnog procesa nabave..... | 13 |
| <b>Slika 3.</b> Proces nabave i sourcinga.....            | 14 |
| <b>Slika 4.</b> Logo branda Zara.....                     | 18 |
| <b>Slika 5.</b> Logo branda H&M .....                     | 22 |
| <b>Slika 7.</b> Logo branda Nike .....                    | 26 |
| <b>Slika 8.</b> Logo branda adidas.....                   | 29 |

## **Popis grafikona**

|   |    |
|---|----|
| <b>Grafikon 1.</b> Vrijednost prodaje branda Zare u svijetu .....                   | 21 |
| <b>Grafikon 2.</b> Vrijednost prodaje branda H&M u svijetu .....                    | 25 |
| <b>Grafikon 3.</b> Neto prihod Nike u svijetu .....                                 | 27 |
| <b>Grafikon 4.</b> Neto prihod Adidas group u svijetu.....                          | 30 |
| <b>Grafikon 5.</b> Usporedba vrijednosti branda Zare i H&M-a.....                   | 33 |
| <b>Grafikon 6.</b> Vrijednost 10 vodećih marki odjeće u svijetu u 2022.godini ..... | 34 |

## **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablica 1.</b> Prednosti i nedostaci globalnog sourcinga ..... | 9  |
| <b>Tablica 2.</b> Razlika između nabave i sourcinga .....         | 15 |