STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA INDITEX

Čelan, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:671092

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA INDITEX

Mentor: **Student:**

doc. dr. sc. Anita Talaja **Ivana Čelan, 4147952**

Split, lipanj, 2016.

Sadržaj:

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja....3

1.2. Metode rada....3

1.3. Ciljevi rada....4

1.4. Struktura rada....4

2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE....5

2.1. Strateški menadžment....5

2.2. Definicija i određenje okoline....6

2.3. Podjela okoline....6

2.3.1. Eksterna okolina....6

2.3.2. Interna okolina....8

2.4. Metode i tehnike analize okoline....9

2.5. Svrha analize okoline....11

2.6. Povezivanje analize eksternih i internih faktora....11

3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA INDITEX....13

3.1. Osnovni podaci o poduzeću....13

3.2. Analiza opće okoline....17

3.3. Analiza poslovne okoline....19

3.4. SWOT analiza....20

3.5. Analiza zainteresiranih....21

3.6. Analiza i procjena tehnologije....23

3.7. Analiza strukture konkurencije....25

3.8. Analiza i ocjena ranjivosti....27

3.9. Profil sposobnosti menadžera....29

3.10. Profil konkurentske sposobnosti....30

4. ZAKLJUČAK....32

1.UVOD

1.1. Problem istraživanja

Osnova za dugoročni rast i profitabilnost svake organizacije, a posebno poslovnih organizacija, je kvalitetno planiranje budućih aktivnosti. Da bi se moglo efikasno vršiti planiranje potrebno je najprije sagledati trenutnu situaciju poduzeća, utvrditi uzroke koji su omogućili trenutno stanje pa tek onda praviti planove za budućnost. Sagledavanje trenutnog položaja poslovne organizacije na tržištu nije posao koji se može jednostavno provesti. Potrebno je prikupiti i analizirati pouzdane podatke, kako o vlastitoj organizaciji, tako i o konkurentima, zatim podatke o općem stanju na tržištu, potencijalnim prilikama i prijetnjama za poduzeće te na osnovu tako dobivenih pokazatelja vršiti planiranje poslovnih aktivnosti. Podatke o vlastitom poduzeću je relativno lako dobiti iz internih izvora, unutar samog poduzeća (financijski izvještaji, marketinški izvještaji i sl.). Međutim, podaci o konkurenciji i trendovima na tržištu su teže dostupni i zahtijevaju dodatni napor za njihovo prikupljanje i ispravno interpretiranje. Za analizu internih i eksternih utjecajnih faktora koriste se različite metode.[1] Strateška analiza poduzeća Inditex pruža uvid u širu i užu okolinu u kojoj poslovni sustav funkcionira te daje pregled temeljnih internih snaga i slabosti kroz analizu temeljnih financijskih izvještaja poduzeća i razradbu provedenih intervjua. Zahtjev za strateškom analizom polazi od tvrdnje da menadžer ne može u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu već joj se mora prilagoditi i u svjetlu promjena sagledati postavljenu misiju, ciljeve i strategiju i odrediti smjer kretanja u budućem razdoblju. Bez strateške analize, formuliranje strategije bi bio kaotičan proces za vrhovni menadžment, bez temelja za usporedbu i evaluaciju strateških mogućnosti.[2] Kroz ovaj rad će se strateškom analizom poduzeća Inditex utvrditi njegov položaj na tržištu te sve njegove dobre i loše strane te odrediti budući strateški menadžment.

1.2. Metode rada

Za svako stručno ili znanstveno istraživanje koriste se valjane metode koje predstavljaju metodološki korektan način istraživanja postavljenih problema istraživanja.

U teorijskom dijelu završnog rada koristit će se metode analize, sinteze, eksplanacije, klasifikacije i komparacije, a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja.

[1] https://www.scribd.com/doc/172716214/SWOT-analiza-Seminarski-rad 20.02.2016.
[2] https://repozitorij.efst.unist.hr 08.06.2016.

1.3. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je, korištenjem metoda i tehnika strateške analize, izraditi stratešku analizu poduzeća Inditex na hrvatskom tržištu. Kao predstavnik Inditexa uzeta je trgovina Bershka u Splitu, u Marmontovoj ulici. Kako bi se izvršila analiza potrebno je prikupiti podatke o internoj i eksternoj okolini poduzeća na temelju kojih se provodi analiza. Potrebno je sagledati sve njegove unutarnje snage i slabosti te prilike i prijetnje iz okoline. Sve to je u svrhu kako bi se iznijele činjenice i preporuke oko odabira adekvatne strategije djelovanja poduzeća. Na primjeru Bershke se može odrediti strategija, jer cijeli Inditex ima istu politiku rada, s obzirom da su regionalni menadžeri isti za sve trgovine.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od četiri cjeline. Prva cjelina je uvodni dio u kojem se opisuje predmet i problem istraživanja, ciljevi rada te metode koje su korištene u istraživanju. U drugom dijelu se objašnjavaju metode i tehnike strateške analize. U trećem dijelu se iznose osnovni podaci o analiziranom poduzeću i provodi se strateška analiza poduzeća Inditex. U četvrtom dijelu se iznosi zaključak iza kojega slijedi popis korištene literature i izvora te prilozi kao što su slike i tablice.

2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE

2.1. Strateški menadžment

Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i strateško kontrolu.[3] Strateški menadžment omogućuje mnoge koristi, a najvažnije su[4]:

- Da odgovori na pitanje što poduzeće pokušava raditi i dostići
- Utjecaj na menadžment na način da budu oprezniji u vrtlogu novih mogućnosti i prijetnji
- Omogućavanje menadžmentu da logično procijeni potrebe za ulaganjima u imovinu i zaposlenike

Strateški menadžment je izuzetno važan za uspješno poslovanje svih organizacija, osobito u vrijeme krize, kada je negativan utjecaj okoline veoma značajan i kada je potrebno permanentno i još pozornije pratiti promjene i trendove u okružju te preispitivati, mijenjati i prilagođavati akcije svakoj novonastaloj situaciji. U tom procesu menadžeri trebaju identificirati unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente) ključne za poslovanje, zbog toga što oni određuju unutarnju i vanjsku okolinu, a njihov međuodnos oblikuje poslovno okružje. Dobro poznavanje tog okružja i uspješno upravljanje svim važnim faktorima mogu rezultirati uspješnijim poslovanjem. Na oblikovanje unutarnjih faktora i poslovnu okolinu poduzeća menadžeri obično mogu utjecati, dok na vanjske faktore i okolinu uglavnom ne mogu. Međutim, planiranjem, praćenjem, analiziranjem menadžeri mogu na vrijeme uočiti različite poslovne rizike i prijetnje, te tako dobrim odlukama preventirati ili bar ublažiti negativne događaje i trendove. Pravovremeno uočavanje i brzo reagiranje povećava šanse za opstanak i bolju uspješnost.[5]

[3] Kreitner, R., Managment (4th edition), Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 187.
[4] Barney, J.B., Hesterly, W.S., Strategic management and sompetitive advantage, Prentice hall, London, 2006., str. 4.
[5] http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/strateski-menadzment/ 22.06.2016.

2.2. Definicija i određenje okoline

Okolina poduzeća se tretira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva. Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu iz koje teško može izići. Treba neprestano nadzirati vanjsku okolinu iz koje proizlaze iz prilike i prijetnje, te internu okolinu u kojoj se sagledavaju snage i slabosti poduzeća. Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. U tu je svrhu razvijena i SWOT analiza.

Analiza okoline treba[6]:

- detektirati vanjske prilike i prijetnje
- detektirati unutarnje snage i slabosti
- povezati ih putem SWOT analize
- osigurati podlogu za formuliranje strategija

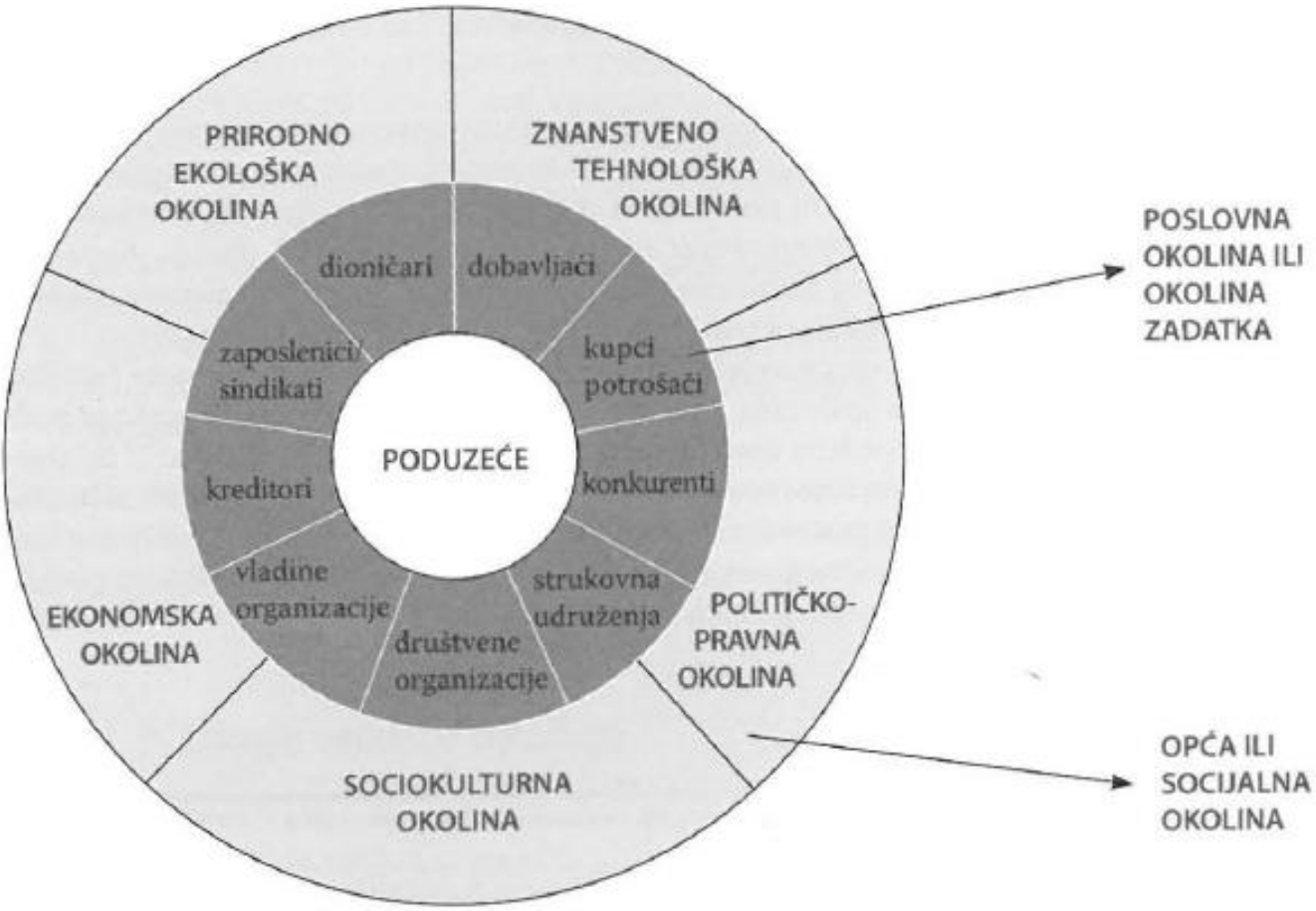
2.3. Podjela okoline

Okolinu poduzeća dijelimo na vanjsku (eksternu) i unutarnju (internu) okolinu.

2.3.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina obuhvaća one dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće. Ona se dijeli na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka i na opću ili socijalnu okolinu. Slika 1 prikazuje elemente opće i poslovne okoline poduzeća.

[6] Buble, M., Strateški menadžment , Sinergija, Zagreb, 2005, str. 15., 16.



Slika 1: Dijelovi eksterne okoline poduzeća

Izvor: Buble M., et al (2005), Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija,str. 18

Opća ili socijalna okolina je onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća. Zbog toga se česti naziva udaljena okolina. Poduzeće na nju teško može utjecati. Prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline

- prirodno-ekološka
- znanstveno-tehnološka
- ekonomska
- političko- pravna
- sociokulturna

Poslovna okolina ili okolina zadatka (makrookolina) je okolina poduzeća koju čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Poslovna okolina je u "neposrednoj" blizini poduzeća. Poduzeća su više orijentirana na

poslovnu okolinu jer su neprestano s njom u dodiru i o njoj imaju puno više informacija i saznanja. Zbog toga je menadžmentu znatno "lakše" raditi s poslovnom nego s općom okolinom.[7] Međutim, lakoća nije isto što i jednostavnost. Akteri poslovne okoline su dobavljači, kupci, odnosno potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Kupci su najvažniji čimbenik poslovne okoline poduzeća jer poduzeća postoje da bi zadovoljila potrebe i želje kupaca te na taj način ostvarila prihod i opstala na tržištu. Sve što kompanije proizvode, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, mora se prilagoditi kupcima. Onaj tko to ne razumije i ne prilagodi organizaciju zahtjevima i potrebama kupaca, nema sigurnu budućnost.[8]

Postavljaju se dva temeljna pitanja u kontekstu okoline. Prvo je kako okolina utječe na poduzeće, a drugo, kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz poduzeću pripadajuće okoline. Odgovori na drugo pitanje su da odgovara strateški, odnosno izborom odgovarajuće strategije i organizacijskom promjenom, odnosno preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture[9]

2.3.2. Interna okolina

Interna okolina se još naziva i "okolinom poduzeća" jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju poduzeće redovito ne može djelovati, u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Tu se može govoriti o snagama i slabostima kao posebnim obilježjima interne okoline, odnosno samog poduzeća. Oni se mogu opisati različitim materijalnim i nematerijalnim resursima, kao što različita imovina kojom poduzeće raspolaže, stupanj tehnološko-tehničke opremljenosti, likvidnost, zaduženost, tradicija, kvaliteta, kadrovi i znanje... Postavlja se pitanje što su potencijalne snage i slabosti?

Kao ključne snage poduzeća u praksi se javljaju jasna strateška vizija, koja usmjerava djelovanje poduzeća prema postavljenim ciljevima te konzistentna strateška vizija. Kako bi se moglo usmjeriti djelovanje poduzeća prema ostvarivanju ciljeva potrebno je imati adekvatno obrazovani i stručni kadar, uz visoku razinu tehničko-tehnološke opremljenosti. Jako je bitno stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost i poznavanje okoline, a posebno tržišta. Svojom kvalitetom, cijenom i prepoznatljivosti proizvoda i usluge treba privući kupce, koji će

[7] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19.
[8] Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 118.
[9] www.pfri.uniri.hr/~debelic/download/strateski_menadzment/.../02_analiza_okoline.pp (materijali s vježbi) 08.06.2016.

se zadovoljni vraćati. Snaga poduzeća je i razrađenost sustava stimulativnog nagrađivanja radnika, jer se oni tako trude prodati što više i na taj način izgrađuju organizacijsku kulturu poduzeća.[10]

Sve ono suprotno od snaga. čini slabosti. To je nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije, nedostatak stručnog kadra, odnosno neodgovarajuća kadrovska podjela. Neprimjerena organizacijska struktura poduzeća i neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća su također slabosti poduzeća, kao i neadekvatan proizvodni asortiman i loša usluga te neizgrađenost organizacijske kulture.

Najvažniji dijelovi interne okoline su[11]:

- organizacijska struktura (komunikacija unutar poduzeća, način rukovođenja...)
- organizacijska kultura (sustav vjerovanja, očekivanja i vrijednosti...)
- izvori (materijalna imovina, talenti djelatnika, vještine i sposobnosti djelatnika...)

2.4. Metode i tehnike analize okoline

a) opće okoline

- skeniranje opće ili socijalne okoline
- izrada ETOP profila
- analiza i procjena ranjivosti
- analiza i procjena tehnologije

Skeniranje opće ili socijalne okoline je analiza ključnih dimenzija opće okoline na način da se svaki od tipova okoline podijeli na ključne komponente pa se promatra njihov mogući utjecaj na konkurentno poduzeće. Nakon toga se procjenjuje je li taj utjecaj prilika ili prijetnja za poduzeće. Izrada ETOP profila je analiza prilika i prijetnji kojom se najčešće koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja. Cilj ove analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji na poslovanje poduzeća te pomoći poduzeću u izboru optimalne strategije. Poduzeće uvijek nastoji maksimizirati prilike, a minimizirati prijetnje. Analiza i procjena ranjivosti je analiza opće okoline koja pomaže u otkrivanju podupirućih elemenata i sila koje ih mogu uništiti, prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća i

[10] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 24.
[11] Mencer, I., Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća, TEB-poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012.. str. 138.

sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje. Analiza i procjena tehnologije je analiza prilika i prijetnji iz okoline, uz spoznaju da je tehnologija ključni čimbenik okoline i da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika, ali i prouzročiti prijetnje poduzeću.

b) poslovne okoline:

- skeniranje poslovne okoline
- analiza konkurencije
- stakeholder analiza

Skeniranje poslovne okoline je analiza aktera poslovne okoline na način da se isti svrstaju u tablicu, a nakon toga se opisuju elementi svake od izabranih dimenzija. Analiza konkurencije polazi od činjenice da su konkurenti jedna od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini ili okolini zadatka. Neophodno je pristupiti analizi konkurencije izabranog poduzeća.[12] Stakeholder analiza se još naziva analiza zainteresiranih za poduzeće ili analiza dionika poduzeća. Predstavlja analizu poslovnih subjekata o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Utvrđuje se koje su podupiruće, a koje opiruće pretpostavke svakog subjekta zainteresiranog za poduzeće.

c) interne okoline:

- Izrada profila poduzeća.
- Funkcijska analiza interne okoline
- Analiza lanca vrijednosti
- Analiza resursa
- Analiza performansi

Izrada profila poduzeća predstavlja ispitivanje sposobnosti poduzeća i njegove kompetencije koje mora sagledati i razumjeti prije odabira strategije. Funkcijska analiza interne okoline je analiza ključnih faktora interne okoline kao što su; marketing, financije, ljudski resursi i sl. Analiza lanca vrijednosti je analiza koja opisuje način gledanja na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednost za kupca. Poduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu bez obzira na to obavlja li ih ono, ili ne obavlja, budući da tek tako može stvoriti sustav vrijednosti na kojemu će graditi svoje konkurentske prednosti. Ova analiza nastoji razumjeti kako

[12] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 39.

poslovni proces stvara vrijednost za kupca.[13] Analiza resursa ima za cilj procijeniti sposobnost poduzeća da se odupre eksternim prijetnjama. Izražava se relativno da bi se moglo usporediti s konkurencijom. Analiza performansi uključuje komparaciju s performansama iz prošlosti, fazama u industrijskom evoluciji, konkurentima i faktorima uspjeha pripadajuće industrije.

2.5. Svrha analize okoline

Okolina poduzeća se analizira kako bi se otkrili strateški faktori. Nakon što su otkriveni, potrebno je ocijeniti njihov učinak; utjecaji koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva su prilike, utjecaji koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje opstanak i razvitak poduzeća su prijetnje. Potrebno je identificirati pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i unutarnje nesposobnosti koje značajno ometaju ili potpuno onemogućavaju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti). Zatim, povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo unutar okoline. Na kraju se oblikuje informacijska podloga za formuliranje strategije. Prethodno opisane radnje služe kako bi se unaprijedile organizacijske performance i osigurao dugoročni opstanak poduzeća u promjenjivim uvjetima.[14]

2.6. Povezivanje analize eksternih i internih faktora

Analiza eksternih i internih faktora se poveziva SWOT analizom. Naziv „SWOT“ je skraćenica koja dolazi od prvih slova riječi iz engleskog jezika. „S“ je prvo slovo riječi „strenghts“, što znači „snage“, „W“ kao „weaknesses“, što u prijevodi znači „slabosti“. „O“ je prvo slovo riječi „opportunities“, što znači „prilike“, a „T“ je prvo slovo riječi „threats“, što u prijevodu znači „prijetnje".

Ova kvalitativna analitička metoda služi da se sposobnosti poduzeća usklade s uvjetima njegove okoline. Pojavila se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a njenim autorom se smatra Ken Andrews. Ima široku primjenu zbog svoje jednostavnosti i razumljivosti. Koristi se za oblikovanje i ocjenjivanje strategija. Najčešće je koriste menadžeri, analitičari, poduzetnici, studenti... Trenutna situacija se brzo mijenja i prilike na tržištu se mogu u sekundi promijeniti. U kontekstu vremena, snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i

[13] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 52.
[14] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf, 23.02.2016.

sadašnjosti.[15] S obzirom da se zasniva na ekspertnoj procjeni jedne osobe ili malog broja ljudi, često je subjektivna. Ukoliko se u analizu uključi veći broj ljudi može se javiti nejasnoća pa se time umanjuje njega efektivnost.

[15] https://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza 09.06.2016.

3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA INDITEX

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

Inditex je modni trgovac koji potječe iz 1963. kada je počeo u maloj radionici izrađivati žensku odjeću. Danas ima preko 6.460 trgovina diljem svijeta. Kroz svoju povijest Inditex je težio onome što je danas i postao, ali je uvijek ostao usredotočen na svoje klijente kako bi im ponudio modu koju oni zaslužuju. Ova snažna orijentacija na kupce rezultirat će godinama kasnije, osnivanjem prve Zara trgovine 1975. Nakon toga je uslijedila međunarodna ekspanzija te marke krajem 1980-ih i uzastopnim lansiranje novih prodajnih koncepata: Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterqüe. Ovaj princip rada podupire organizacijsku strukturu koja obuhvaća sve faze lanca modnih vrijednosti (projektiranje, proizvodnja, distribucija i prodaja trgovinama). „Kupac – Obećanje“ je i pokretačka sila za integraciju naših održivih i ekoloških politika koja se koristi u cijelom lancu Inditexa.

Brendovi Inditexa nastoje prodati moderne proizvode najviše kvalitete. Inditex je posvećen svojim klijentima; što znači da je njegova oko 140 000 jaka radna snaga usmjerena da ostane vjerna svojim principima. Logistički sustav sa središtem u Španjolskoj pomaže isporučiti nove proizvode u sve trgovine Inditexa dva puta tjedno, kako bi se zadovoljile potrebe naših kupaca.

Inditex ima niz tekstilnog dizajna, proizvodnju i distribuciju objekata, od kojih su svi nalazi u Španjolskoj.

Ekonomske kategorije kao što su organiziranje poduzeća, planiranje te organizacijske strukture veoma su bitne i gotovo nezaobilazne u poslovnoj ekonomiji i suvremenom poslovnom svijetu. Poduzeće treba voditi računa o organizaciji kako bi opstalo na tržištu i bilo konkurentno. U poslovnoj godini koja je u toj kompaniji završila 31. siječnja neto dobit porasla je na 2,5 milijardi eura, s 2,4 milijarde eura u prethodnom 12-mjesečnom razdoblju. Ukupni prihodi od prodaje u navedenom su razdoblju uvećani za osam posto, na 18,1 milijardu eura, pokazalo je financijsko izvješće kompanije. Iz Inditex-a je priopćeno da su u

tome razdoblju otvorili 343 nove trgovine pa sada ukupno imaju 6683. Povećan je i broj zaposlenih, za 8741 tijekom istoga razdoblja, na ukupno 137.054 radnika.[16]



[16] www.inditex.com. 27.02.2016.

Slika 2. Prikaz država u kojima je prisutan Inditex

Izvor: https://www.inditex.com/en/our_group/international_presence

Do prije 3 mjeseca u Splitu su bile otvorene samo 3 trgovine; Zara, Bershka i Massimo Dutti. Nedavno je otvoreno sedam brendova; Zara, Bershka, Zara Home, Oysho, Stradivarius, Pull and Bear i Massimo Dutti te je sada 10 trgovina u Splitu. Inditex u Splitu zapošljava oko 180 radnika. Svaka trgovina ima glavnog menadžera te njegovog zamjenika, voditelje odjela, glavnog blagajnika te koordinatora. To su zaposlenici koji imaju pripadajuće odgovornosti te su zaposleni na puno radno vrijeme (40 sati tjedno). Ostali prodavači su zaposleni na 20 ili 30 sati tjedno. Najveća trgovina je Zara, stoga zapošljava najveći broj radnika. Glavno sjedište Inditexa u Hrvatskoj je u Zagrebu, gdje se nalazi kadrovska služba. Bershka u Marmontovoj ulici u Splitu zapošljava 21 radnika, od kojih je jedan glavni menadžer trgovine koji ima drugog i trećeg zamjenika, glavni blagajnik, koordinator muškog i koordinator ženskog odjela. Ostalo su zaposlenici na 30 ili 20 radnih sati tjedno.

FINANCIJSKI IZVJEŠTAJ ZA 2010. GODINU.

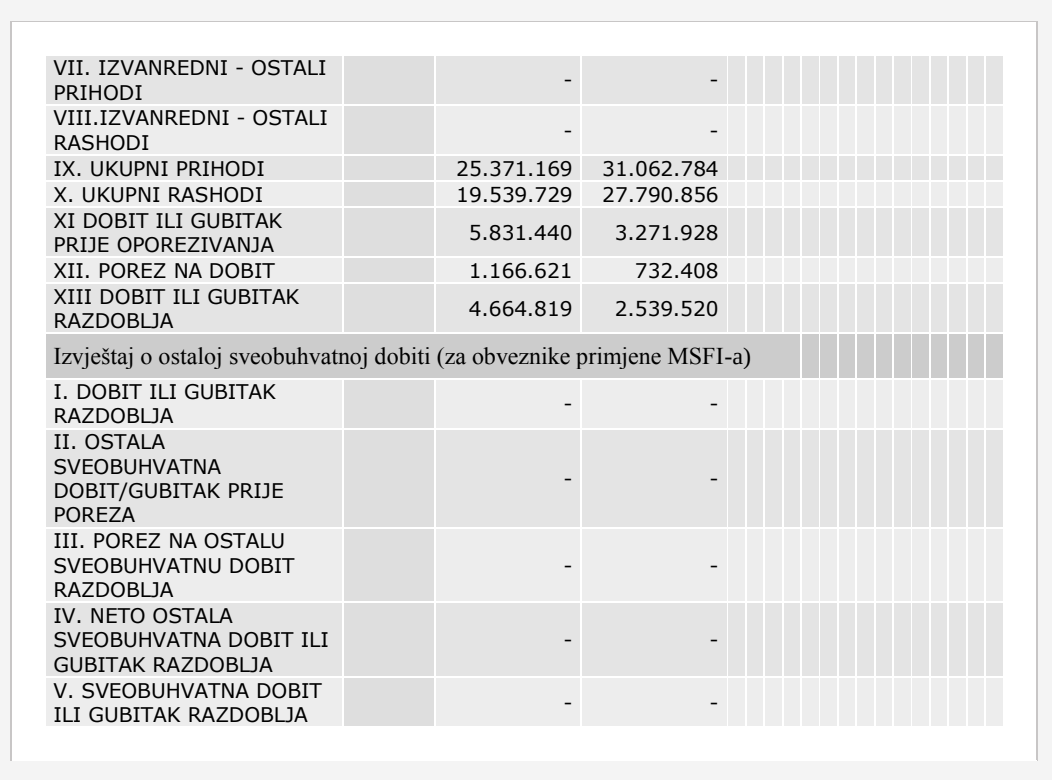
18.09.2015 17:35:07

Osnovni podaci o poslovnom subjektu	
OIB/Matični broj:	67099604196 / 02207656
Tvrtka:	Bershka Hrvatska d.o.o.
Adresa:	Radnička cesta 80, 10000 ZAGREB
Datum predaje:	30.06.2011.

iznosi u kunama

Račun dobiti i gubitka za poduzetnike
Za razdoblje: 01.02.2010. - 31.01.2011.

Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
I. POSLOVNI PRIHODI		25.315.508	31.023.548
II. POSLOVNI RASHODI		18.905.197	27.743.706
III. FINANCIJSKI PRIHODI		55.661	39.236
IV. FINANCIJSKI RASHODI		634.532	47.150
V UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA		-	-
VI UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA		-	-



VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI		-	-
VIII.IZVANREDNI - OSTALI RASHODI		-	-
IX. UKUPNI PRIHODI		25.371.169	31.062.784
X. UKUPNI RASHODI		19.539.729	27.790.856
XI DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		5.831.440	3.271.928
XII. POREZ NA DOBIT		1.166.621	732.408
XIII DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		4.664.819	2.539.520
Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (za obveznike primjene MSFI-a)			
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-	-
II. OSTALA SVEOBUHVATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA		-	-
III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVATNU DOBIT RAZDOBLJA		-	-
IV. NETO OSTALA SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-	-
V. SVEOBUHVATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		-	-

Slika 3. Financijski izvještaj za 2010.godinu za trgovinu Bershka

Izvor: www.fina.hr

U prethodnom izvješću se vide financijski prihodi i rashodi trgovine Bershka u Splitu u Marmontovoj ulici.

Društvo Bershka Hrvatska d.o.o. (Društvo) je u 2011.financijskoj poslovnoj godini (u periodu od 1.veljače 2011. do 31.siječnja 2012. godine) ostvarilo gubitak u iznosu od 473.741,25 kuna. U 2012. financijskoj godini (u periodu od 1.veljače 2012. do 31.siječnja 2013. godine) ostvarilo je gubitak u iznosu od 606.363,00 kuna. U 2013. financijskoj poslovnoj godini (u periodu od 1.veljače 2013. do 31.siječnja 2014. godine) ostvarilo je dobit u iznosu od 3.388.867,00 kuna. U 2014. financijskoj poslovnoj godini (u periodu od 1.veljače do 31.siječnja 2015. godine) ostvarilo je dobit u iznosu od 4.175.737,17 kuna.[17]

[17] http://rgfi.fina.hr 27.02.2016.

3.2. Analiza opće okoline

Kroz iduću tablicu analizirana je opća okolina poduzeća Inditex na hrvatskom tržištu, odnosno trgovine Bershka u Splitu.

Tablica 1. Analiza opće okoline

Dimenzije opće okoline	**Prilike (+)** **Prijetnja (-)**	**Utjecaj**	**Važnost**	**Težina prilika – prijetnji**
1.Prirodna ili fizička okolina				
Prirodni uvjeti	+	5	9	45
Ekološki uvjeti	+	3	4	12
Raspoloživa prirodna bogatstva	+	2	7	14
2.Ekonomska okolina				
Tržišni faktori	+	5	7	35
Financijski faktori	-	-3	6	-18
Ekonomski faktori	+	5	7	35
Faktori ekonomske politike	-	-3	5	-15
3.Znanstveno-tehnološka okolina				

Tehnički faktori	+	5	6	30
Tehnološki faktori	+	4	7	28
Tehno-ekonomski faktori	+	5	8	40
4.Političko-pravna okolina				
Politički odnosi	+	1	1	1
Pravna regulativa	+	1	1	1
5.Socijalno-kulturna okolina				
Kulturne karakteristike	+	3	5	15
Socijalni trendovi	+	2	5	10
6.Demografska okolina				
Demografski faktori	+	3	6	18
Povijesni faktori	+	3	6	18
Ukupno				**+269**

U prethodnoj tablici izrađena je analiza elemenata opće okoline. Ocijenjena se snaga pojedinog faktora na poduzeće Inditex, odnosno na njegov brend Bershka te važnost djelovanja svakog faktora na trgovinu. Očito je da generalno ne postoje prijetnje, ali se pojavljuju u određenim segmentima. Ukupan predznak je pozitivan, što govori o poticajnim uvjetima okoline.

3.3. Analiza poslovne okoline

Naredna tablica prikazuje analizu poslovne okoline, koja je provedena za Inditex na hrvatskom tržištu, tj.za trgovinu Bershka.

Tablica 2: Analiza poslovne okoline

Dimenzije poslovne okoline	**Prilike (+)** **Prijetnje (-)**	**Utjecaj**	**Važnost**	**Težina prilika - prijetnji**
1.Dobavljači	+	4	8	40
2.Kupci-potrošači	+	5	9	45
3.Konkurenti	-	4	6	-24
4.Dioničari	-	2	1	-2
5.Sindikati	-	1	1	-1
6.Kreditori	+	2	5	10
7.Vladine organizacije	+	1	2	2
8.Društvene organizacije	+	2	4	8
9.Strukovna udruženja	+	2	2	4
Ukupno				**+82**

U prethodnoj tablici izvršena je analizu elemenata poslovne okoline. Prema rezultatima iz tablice (82 od 450) može se zaključiti da utjecaj poslovne okoline na poduzeće nije značajan. Zadovoljava jer je pozitivan. Najveću opasnost predstavljaju konkurenti.

3.4. Swot analiza

Kako bi se odabrala ispravna strategija poduzeća, korištena je SWOT analiza, kojom se procjenjuju snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Preduvjet za odabir pravilne strategije je analiza situacije. Sagledani su interni i eksterni faktori, kako bi se utvrdio najbolji način za ostvarenje postavljenih ciljeva.



Slika 4: SWOT analiza poduzeća

Na prethodnoj slici su prikazane unutarnje snage i slabosti poduzeća na koje poduzeće može djelovati te vanjske prilike i prijetnje na koje poduzeće ne može djelovati.

Poduzeće Inditex je utvrdilo svoj položaj na tržištu i to kao jedan od vodećih u trgovini odjeće. Koristeći Maxi-Mini strategiju može iskoristiti snage kako bi se suočili s prijetnjama i

sveli ih na minimum. Vrlo je važno prepoznati prilike koje se pruže. Nije isto pronaći privlačne prilike i znati ih iskoristiti. To su dvije potpuno različite stvari. Svako poslovanje mora procijeniti svoje snage i slabosti. Jako je bitna konverzija, tj. pretvaranje posjetitelja u kupce. Za to su zaduženi prodavači koji se trebaju ljubazno odnositi prema potencijalnim kupcima, biti im pristupačni i uslužni te spremni ponuditi alternativi ako nema onoga što potencijalni kupac želi. Jednako je važno biti spreman na nepredvidive situacije, radi kojih se izrađuju konvergencijski planovi. Uz ovakvu strategiju poduzeće će i dalje uspješno ostvarivati viziju i ciljeve.

3.5. Analiza zainteresiranih

Analiza zainteresiranih za poduzeće u prvi plan stavlja one subjekte od aktivnosti kojih ovisi opstanak i razvitak poduzeća Inditex, konkretno u ovoj analizi trgovine Bershka u Splitu. Ova analiza započinje tako da se prvo utvrde zainteresirani, a to su kupci, dobavljači, konkurenti (LPP, C&A, H&M, Koton, Mango, Springfield...) i zaposlenici. Nakon toga se procjenjuju odgovarajuće pretpostavke.

Tablica 3: Analiza zainteresiranih

Zainteresirani	**Važnije pretpostavke**	**Procjena važnosti**	**Izvjesnost**
KUPCI	Podupiruće: a)dobra suradnja b)zadovoljni kupci se vraćaju	 9 9	 8 8
DOBAVLJAČI	Podupiruće: a)isporučuju inpute na vrijeme b)podmiruju obveze na vrijeme	 9 9	 8 8
KONKURENTI LPP, C&A,	Opiruće: a)prodaja jeftinije	 8	 8

H&M, Mango, Springfield, Koton	robe b)prodaja kvalitetnije robe	 9	 8
ZAPOSLENI	<u>Podupiruće:</u> a)velik broj zaposlenih b)dobra raspoređenost zaposlenika c)kvalitetni stručnjaci u marketingu	 9 7 9	 9 8 8

U prethodnoj tablici izvršena je analiza zainteresiranih subjekata od čijih aktivnosti ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Najvažniji su kupci jer oni daju profit poduzeću, ali da bi kupci postojali trebaju se potruditi zaposleni. Priliku čine kupci, dobavljači i zaposleni. Konkurencija čini najveću prijetnju. Zato treba analizirati konkurenciju i reagirati kako bi se poduzeće poboljšalo u odnosu na iste.

U slijedećoj tablici je prikazan grafički prikaz analize zainteresiranih za brend Bershka u Splitu, kao predstavnika poduzeća Inditex.

Tablica 4: Grafički prikaz vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki zainteresiranih za Inditex-ov brend Bershka u Splitu

Zainteresirani		**Podupiruće** 9 8 7 6 5 4 3 2 1	0	**Opiruće** 1 2 3 4 5 6 7 8 9
KUPCI	a)dobra suradnja b)zadovoljni	---------- ----------		

	kupci se vraćaju			
DOBAVLJAČI	a)isporučuju inpute na vrijeme b)podmiruju obveze na vrijeme	---------- ----------		
KONKURENTI LPP, C&A, H&M, Springfield, Koton	a)prodaja jeftinije robe b)prodaja kvalitetnije robe			---------- ----------
ZAPOSLENI	a)velik broj zaposlenih b)dobra raspoređenost zaposlenika c)kvalitetni stručnjaci u marketingu	---------- ---------- ----------		

3.6.Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije se primjenjuje u postupku identificiranja prilika i prijetnji iz okoline, jer je tehnologija ključni čimbenik okoline. Ona može pridonijeti stvaranju prilika, ali i uzrokovati prijetnje koje mogu ugroziti poslovanje poduzeća.

Tablica 5: Analiza i procjena tehnologije

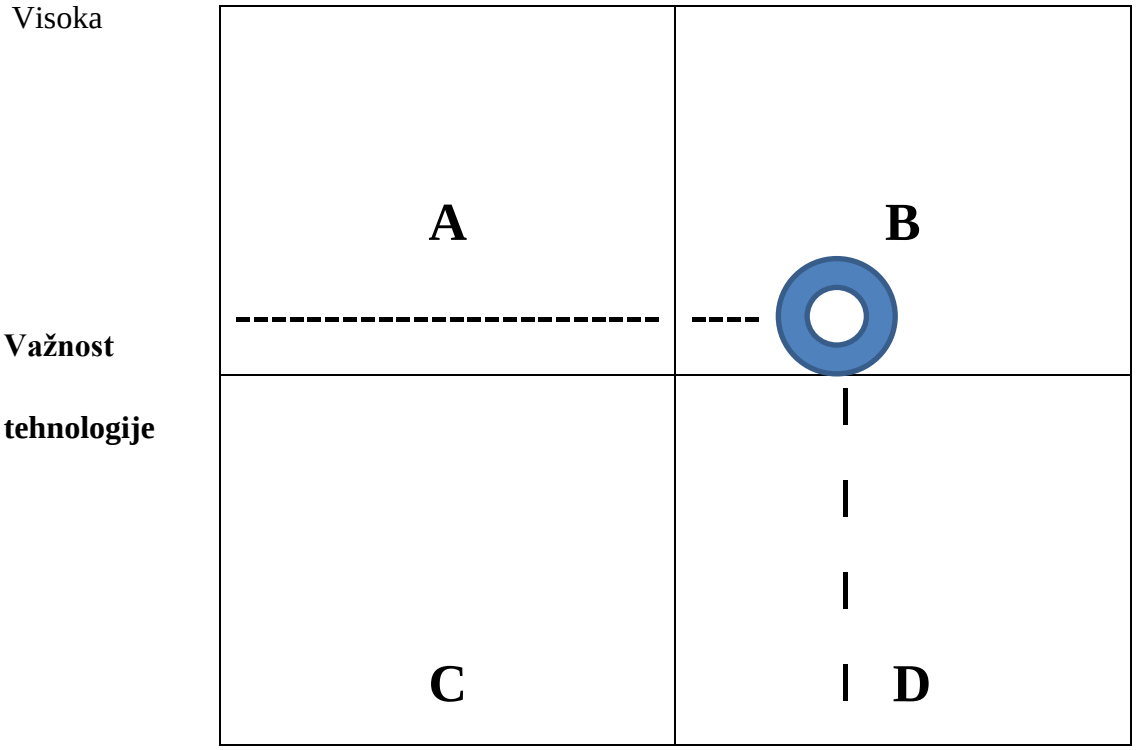
U donjoj tablici je izvršena analiza i procjena tehnologije u trgovini Bershka u Splitu.

	Tehnologija koju koristi Inditex	**Tehnologija koju koriste konkurenti**	**Nove tehnologije na vidiku**
PRILIKE	Korištenje tehnologije koja omogućava zaposlenima brži i kvalitetniji rad.		Na vidiku su još razvijenije tehnologije za olakšavanje rada zaposlenicima.
PRIJETNJE		Korištenje tehnologije koja omogućava zaposlenima brži i kvalitetniji rad.	

U tablici 5. je vidljivo da Inditex koristi suvremene kompjutore, blagajne, POS uređaje. Jako bitno za olakšavanje rada su motorole kojima se skenira odjeća. Pomoću tih uređaja se lakše rade nadopune odjeće koja nedostaje u trgovini. U skoroj budućnosti će početi koristiti motorole kojima se skenira određeni komad robe pa će se odmah vidjeti količinsko stanje, što dodatno ubrzava posao jer ne treba ići u skladište i tražiti odjeću na svaki upit kupca.

Tablica 6: Matrični prikaz procjene tehnologije

Slijedi matrični prikaz procjene tehnologije u Bershka Split.



U tablici 6. smo matrično prikazali procjenu tehnologije. Postavljaju se dva pitanja:

- Koliko je za uspjeh brenda Bershka u Splitu, kao i cijelog poduzeća Inditex važna tehnologija?
- Koliko je jaka sadašnja i buduća pozicija brenda Bershka u Splitu, kao dio Inditex-a u odnosu na konkurenciju?

Analizom ovih odgovora je formirana matrica tehnologije koja prikazuje da je važnost tehnologije visoka (oko 60%), a tehnološki položaj nizak, odnosno oponašajući (oko 60%).

3.7. Analiza strukture konkurencije

S obzirom na jaku konkurenciju, potrebno ju je analizirati te utvrditi koju strategiju poduzeće treba voditi.

ANALIZA KONKURENTSKE STRUKTURE:

1. **Potencijalna stopa rasta industrije**
2. **Prijetnja ulaska novog poduzeća**

Nema barijera X---------- praktički nemoguće

3. **Intenzitet konkurencije**

Konkurencija do krajnosti ---X---------- skoro nema konkurenciju

4. **Pritisak zamjenskih proizvoda**

Raspoložive mnoge zamjene -X---------- nema raspoloživih zamjena

5. **Zavisnost o dopunskim proizvodima**

Jaka zavisnost ------X---------- praktički nezavisan proizvod

6. **Snaga cjenkanja kupaca**

Kupci određuju uvjete ----------X- prodavatelji određuju uvjete

7. **Snaga cjenkanja dobavljača**

Dobavljači određuju uvjete ------X--------- kupci određuju uvjete

8. **Tehnološka zavisnost poduzeća**

Visoka razina tehnologije ------X-------- niska razina tehnologije

9. **Poslovne inovacije ili promjene**

Vrlo brze promjene ---------X------ skoro nema promjena

10. **Managerska sposobnost**

Mnogo sposobnih managera ----X---------- malo sposobnih managera

Na temelju izvršene analize 10 ključnih faktora koji pokazuju u kojoj se mjeri poslovanja Inditex odvija pod utjecajem prijetnji ili prilika u konkurentskoj okolini može se zaključiti da je konkurencija jaka. S lakoćom novo poduzeće može ući na tržište, raspoloživo je mnogo zamjena te je poprilično jaka ovisnost o dopunskim proizvodima. Prodavatelji određuju uvjete, a kod dobavljanja je srednja snaga cjenkanja. Dobavljači postavljaju uvjete, ali zbog velikog izbora dobavljača moguće je i da kupac postavi uvjete. Što se tiče tehnologije, pokazuje se srednja zavisnost. Bitna je radi olakšanja posla prodavačima. Nema brzih promjena, a menadžerske sposobnosti su jako bitne i rad trgovine uvelike ovisi o njemu. Poduzeće bi trebalo voditi ofanzivnu strategiju jer je cilj ove strategije da poduzeće postigne vodstvo u grani pa ono mora na tržištu ponuditi nešto novo. Ovakva strategija može donositi visoki profit, ali je i visokorizična.

3.8.Analiza i ocjena ranjivosti:

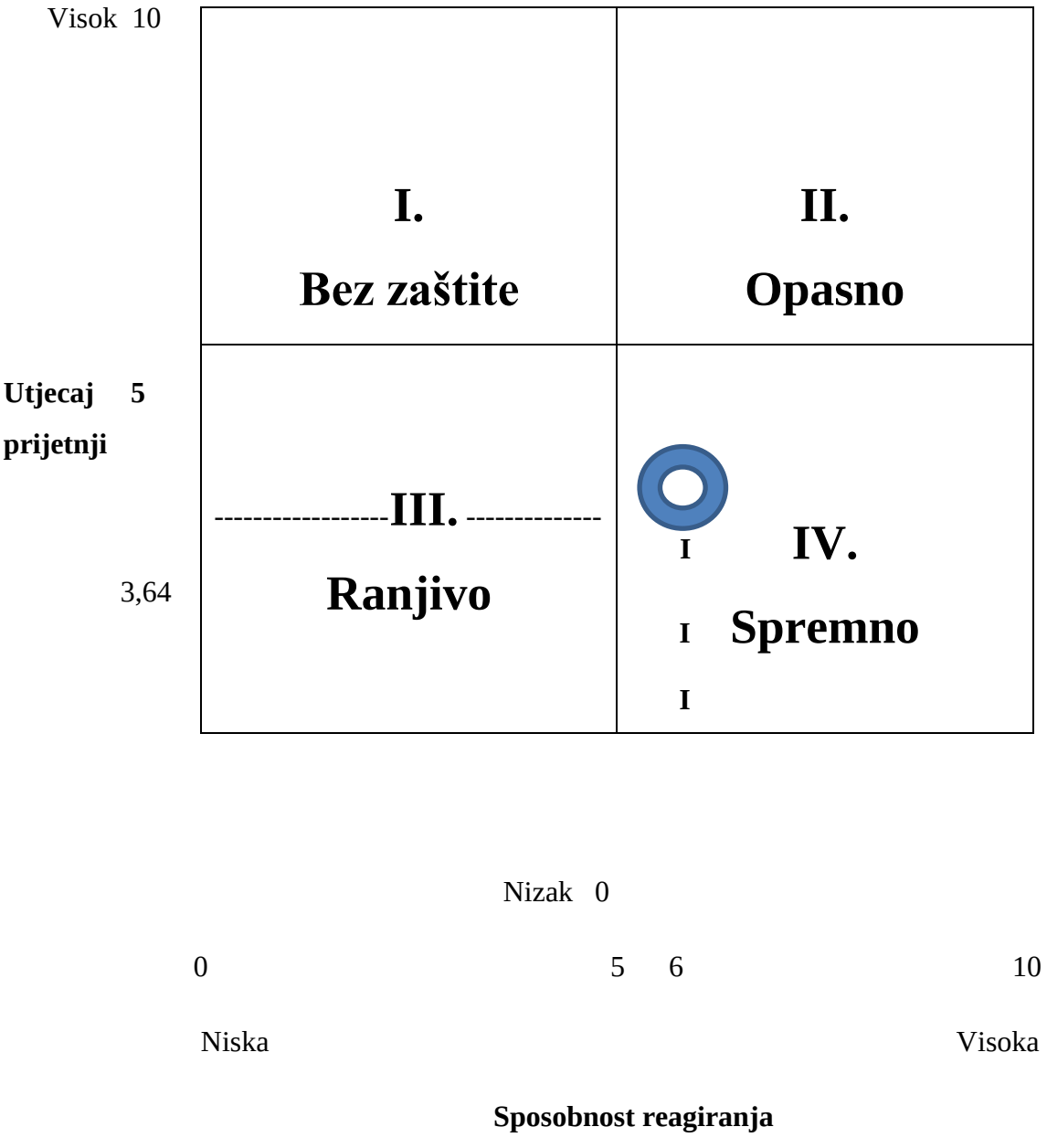
Ovom analizom se utvrđuju prijetnje iz vanjske okoline, što omogućava identifikaciju ranjivosti poduzeća. Iz toga se onda može izvesti potrebna obrana poduzeća, odnosno trgovine Bershka u Splitu, kao predstavnika poduzeća Inditex.

Tablica 7: Procjena ranjivosti brenda Bershka u Splitu, kao predstavnika poduzeća Inditex

Kategorija podupiranja	Prijetnje	Posljedice	Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
TRŽIŠTE	Jaka konkurencija	Pad cijena proizvoda, smanjenje tržišnog udjela	8	90%	8	
TEHNOLOGIJA	Modernije tehnologija nego u konkurenciji	Brži i lakši rad zaposlenika	6	35%	4	
LJUDSKI RESURSI	Nedovoljna stručnost radnika, pogotovo menadžera	Manja produktivnost rada	7	50%	7	
FINANCIJSKI RESURSI	Otežano financiranje poslovanja	Veći troškovi poslovanja	5	35%	5	
UKUPNO			3,64		6	

Tablica 8: Matrični prikaz procjene ranjivosti Inditexa

Slijedi matrični prikaz procjene ranjivosti poduzeća:



U tablici 8 je vidljivo da poduzeće Inditex nije ranjivo, već je spremno reagirati na prijetnje iz okoline, što je jako bitno kako ga konkurencija ne bi „prestigla“.

3.9. Profil sposobnosti menadžera

Tablica 9: Profil sposobnosti menadžera

U idućoj tablici je analizira sposobnost menadžera.

	Obilježja profila	**Vrlo velika**	**Velika**	**Dovoljna**	**Normalna**	**Nedovoljna**	**Slaba**	**Vrlo slaba**
		3	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
1	Sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
2	Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
3	Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
4	Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
5	Sposobnost organiziranja	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
6	Sposobnost aranžiranja kvalitetnih kadrova	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
7	Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
8	Sposobnost timskog rada	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
9	Sposobnost vođenja i motiviranja	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
10	Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
11	Sposobnost komuniciranja s okolinom	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
12	Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
13	Sposobnost uspješnog rješavanja konflikta	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
14	Sposobnost kontroliranja radnog procesa	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
15	Sposobnost procjenjivanja okoline	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**

U analizi profila sposobnosti menadžera vidimo da su menadžeri poprilično sposobni. Rješavaju probleme u svezi s prodajom, marketingom, reklamacijama, a vjerojatno ih najviše zaokupljaju pitanja učinkovitosti i poslovnih rezultata. Bitno je aranžiranje kvalitetnih kadrova i zadržavanje postojećeg kadra. Kako bi u tome uspjeli, menadžeri trebaju motivirati zaposlenike i komunicirati s okolinom.

3.10. Profil konkurentske sposobnosti

Iduća tablica prikazuje analizu konkurentske sposobnosti.

	Obilježja profila	**Vrlo velika**	**Velika**	**Dovoljna**	**Normalna**	**Nedovoljna**	**Slaba**	**Vrlo slaba**
		3	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
1	Kvaliteta proizvoda	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
2	Udjel na tržištu	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
3	Zadovoljstvo i privrženost kupaca	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
4	Snaga i podobnost dobavljača	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
5	Mogući položaj na potencijalnim tržištima	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
6	Ulaganje u istraživanje i razvoj	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
7	Sposobnost praćenja strategijskih namjera konkurencije	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
8	Jakost strategija promjena konkurencije	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
9	Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
10	Konkurentska prednost u troškovima	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
11	Sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**

12	Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentnih strategija	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
13	Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**
14	Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	**3**	**2**	**1**	**0**	**-1**	**-2**	**-3**

U tablici 10 je prikazana analiza konkurentske sposobnosti iz koje je vidljivo da Inditex ima velike prednosti pred konkurencijom. Najveća prednost je privrženost i zadovoljstvo kupaca koji se vraćaju i omjer kvalitete i cijene koji je prihvatljiv. Još jedna jako bitna stvar je sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije.

4. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad se vidi da se strateški menadžment može definirati kao umijeće vođenja, ili kao upravljanje razvojem poduzeća. Glavna zadaća strateškog menadžmenta je donošenje odluka i provođenje aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti prednost odnosno bolji rezultat. U tom procesu menadžeri su ti koji trebaju identificirati ključne unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente), čiji međuodnos oblikuje poslovno okruženje. Strateškim upravljanjem se postavljaju ciljevi poduzeća, oblikuje i izvodi strategija te kontrolira izvedba. U okviru ciljeva se određuje strategija djelovanja. Zbog svega toga je važna strateška analiza poduzeća kojom se utvrđuju sve unutarnje i vanjske karakteristike, u skladu s kojima se onda donosi zaključak o izvođenju strategija.

Poduzeće Inditex je jedan od najvećih modnih lanaca u svijetu i već dugi niz godina uspješno posluje te se širi po cijelom svijetu. Pored kvalitetne i moderne robe, za to su zaslužni, prije svega, vrhunski regionalni menadžeri koji provode strateške analize i u skladu s rezultatima daju naputke menadžerima trgovina kako trebaju raditi. Njihov glavni cilj je iz godine u godinu ostvariti veće prihode. Jedna od najbitnijih prednosti je omjer kvalitete i cijene, zbog čega se kupci vraćaju. Uz jaku konkurenciju ovo poduzeća ostvaruje zavidne rezultate što se vidi iz financijskih izvješća. Kako bi Inditex nastavio u budućnosti još bolje poslovanje potrebno je koristiti strategije na temelju ove analize. Bitno je usavršavanje menadžera, ali i prodavača, te njihovo uzajamno djelovanje kako bi ovo poduzeće radilo kao jedan tim i ostvarilo što bolje rezultate.

LITERATURA

1. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
2. Kreitner, R., Managment (4th edition), Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
3. Barney, J.B., Hesterly, W.S., Strategic management and sompetitive advantage, Prentice hall, London, 2006.
4. Mencer, I., Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća, TEB-poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012.
5. Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

IZVORI

1. https://www.scribd.com
2. https://repozitorij.efst.unist.hr
3. http://www.poslovni-info.eu
4. www.pfri.uniri.hr 08.06.2016.
5. http://www.efos.unios.hr
6. https://hr.wikipedia.org
7. www.inditex.com
8. http://rgfi.fina.hr

POPIS SLIKA

1. Dijelovi eksterne okoline poduzeća
2. Prikaz država u kojima je prisutan Inditex.
3. Financijski izvještaj za 2010.godinu za trgovinu Bershka
4. SWOT analiza poduzeća

POPIS TABLICA

1. Analiza opće okoline
2. Analiza poslovne okoline
3. Analiza zainteresiranih
4. Grafički prikaz vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki zainteresiranih za poduzeće Inditex.
5. Analiza i procjena tehnologije
6. Procjena ranjivosti poduzeća Inditex
7. Matrični prikaz procjene ranjivosti Inditexa
8. Profil sposobnosti menadžera
9. Profil konkurentske sposobnosti