# SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKE GRUPACIJE INDITEX

**Lončar, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*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:124:301521

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*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**

# SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKE GRUPACIJE INDITEX

**Mentor:** **Studentica:**

**izv.prof.dr.sc.Vlatka Škokić** **Ana Lončar**

**Split, rujan, 2018.**

# SADRŽAJ:

**1. UVOD ..... 4**

**1.1. Definicija problema ..... 4**

**1.2. Cilj rada ..... 5**

**1.3. Metode rada ..... 5**

**1.4. Struktura rada ..... 6**

**2. TEORIJSKI DIO RADA ..... 6**

**2.1. Pojam i tipologija obiteljskog poduzetništva ..... 6**

2.1.1. Pojam obiteljskog poduzetništva ..... 6

2.1.2. Tipologija obiteljskog poduzetništva ..... 7

2.2. Resursi obiteljskih poduzeća ..... 8

**2.3. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poduzeća ..... 9**

2.3.1. Životni ciklus obitelji ..... 9

2.3.2. Životni ciklus obiteljskog poslovanja ..... 11

**2.4. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća ..... 12**

2.4.1. Prednosti obiteljskih poduzeća ..... 12

2.4.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća ..... 13

**2.5. Interesi obitelji i obiteljskog poslovanja ..... 14**

**2.6. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja ..... 16**

**2.7. Model obiteljskog poduzeća ..... 18**

**2.8. Najčešći uzorci neuspjeha obiteljskih poduzeća ..... 19**

**3. OBITELJSKO POSLOVANJE NA PRIMJERU GRUPACIJE INDITEX**

**..... 20**

**3.1. Općenito o svjetskoj grupaciji Inditex ..... 20**

**3.2. Uključenost obitelji u poslovanje ..... ....21**

**3.3. Misija i vizija Inditexa ..... ....22**

**3.4. SWOT analiza.....22**

**3.5. Inditex u Hrvatskoj ..... ....24**

**3.6. Prihodi Inditexa..... ....24**

**3.7. Zara - najpopularniji Inditex-ov brend.....25**

**3.8. Ostali brendovi Inditexa.....25**

3.8.1. Bershka.....25

3.8.2. Pull&Bear.....26

3.8.3. Massimo Dutti.....26

3.8.4.Stradivarius.....26

3.8.5. Oysho.....26

3.8.6. Zara Home .....26

3.8.7. Uterqüe.....27

**4. ZAKLJUČAK.....28**

**LITERATURA .....29**

**POPIS SLIKA..... ...32**

**SAŽETAK.....33**

**SUMMARY..... ...34**

# 1. UVOD

Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.[1] Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, naročito u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Značaj obiteljskih poduzeća prepoznaje se kroz njihov udio u ukupnom broju zaposlenih i udio u ukupnom broju poduzeća. Istraživanje Family Business International Monitor [2] provedeno među 8 zapadnoeuropskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60% te da se udio u zaposlenosti koji kreiraju obiteljska poduzeća kreće između 31% (Velika Britanija i Nizozemska) i 61% (Švedska). U SAD-u udio obiteljskih poduzeća je 95%, a udio u zaposlenosti 60%.[3]

## 1.1. Definicija problema

Obiteljsko poduzetništvo je kreativna, inovativna i rizična aktivnost članova obitelji usmjerena na ulaganje i kombiniranje proizvodnih faktora kojim se nastoje ostvariti željeni ciljevi i ekonomski efekti za poduzeće i obitelj.

Obiteljsko poduzetništvo je posebno jer predstavlja različitost interesa obitelji i interesa poslovanja, i ta različitost implicira i različite ciljeve koji se pojavljuju u međusobnim odnosima obiteljskih članova pri obavljanju obiteljskih i poslovnih uloga. Glavni cilj obiteljskog poduzeća je učiniti poslovanje što profitabilnijim, povećati vrijednost poduzeća i omogućiti članovima obitelji lagodan život. Također, to je najbrži i najučinkovitiji način

[1] Izvor: Cepra - EU definicija obiteljskih poduzeća, [Internet], raspoloživo na: http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/ [30.7.2018]

[2] Istraživanje Pilot Family Business Monitor proveo je Family Business Network 2007. godine u 8 zapadnoeuropskih zemalja, sa sljedećim pokazateljima o udjelu obiteljskih poduzeća u ukupnom broju poduzeća i udjelu u ukupnom broju zaposlenih: Finska 91% obiteljskih poduzeća sa 41% zaposlenih, Španjolska 85% obiteljskih poduzeća sa 42% zaposlenih, Francuska 83% obiteljskih poduzeća sa 49% zaposlenih, Njemačka 79% obiteljskih poduzeća sa 44% zaposlenih, Švedska 79% obiteljskih poduzeća sa 61% zaposlenih, Italija 73% obiteljskih poduzeća sa 52% zaposlenih, Velika Britanija 65% obiteljskih poduzeća sa 31% zaposlenih i Nizozemska 61% obiteljskih poduzeća sa 31% zaposlenih, izvor: FBN International, April 2008, www.fbn-i.org

[3] International Family Enterprise Research Academysurvey, 2003., www.ifera.org

samozapošljavanja svih radno sposobnih članova obitelji. U ovom radu će biti riječ o obiteljskom poslovanju na primjeru jedne od najpoznatije svjetske grupacije "Inditex".

### 1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je utvrditi specifičnosti poslovanja obiteljske grupacije Inditex koje je trenutno u vlasništvu najbogatijeg čovjeka na svijetu što se tiče trgovine na malo. [4]

### 1.3. Metode rada

Prilikom izrade ovog rada korišteno je više metoda za istraživanje. Korištene su metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize i sinteze,metoda generalizacije te metoda kompilacije.

**Metoda indukcije** je vrsta posrednog zaključka kod kojeg polazimo od kojeg polazimo od pojedinačnog k općem. To znači da ono što vrijedi za svaki pojedinačni slučaj jedne vrste vrijedi za cijelu vrstu. Temelj za primjenu metode indukcije su opažanje, eksperiment i simulacija.

**Metoda dedukcije** je oblik posrednog zaključivanja kod kojeg se zaključeni sud izvodi od općeg k pojedinačnom. Polazi od određenih općih stavova i najčešće se sastoji u utvrđivanju kako ono što vrijedi uopće, vrijedi i u jednom određenom posebnom slučaju.

**Metoda analize** je postupak kojim se neka cjelina rastavlja na sastavne dijelove. Najviše se koristi u fazi proučavanja građe.

**Metoda sinteze** je postupak spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složenije, cjelovite objekte, pojave ili događaje. Najviše se koristi u fazi sumiranja rezultata istraživanja.

**Metoda generalizacije** misaoni postupak uopćavanja kojim se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih.[5]

**Metoda kompilacije** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova zaključaka i spoznaja. [6]

---

[4] Izvor: Forbes 2018, raspoloživo na: www.forbes.com

[5] Zelenika,R. (1998.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998. , str 334.

[6] Zelenika,R. (1998.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998. , str 339.

### 1.4. Struktura rada

Završni rad podijeljen je u četiri dijela. U prvom dijelu, odnosno uvodu, definirat će se pojam obiteljskog biznisa, odrediti cilj rada, biti će navedeno koje su se metode koristile u istraživanju, te struktura rada. U drugom dijelu rada definira se pojam obiteljskog poduzetništva, resursi obiteljskih poduzeća, razlika između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća, te najčešći uzorci neuspjeha obiteljskih poduzeća. U trećem dijelu će se obrađivati obiteljsko poslovanje grupacije "Inditex". U zaključku će se prikazati istraživanja na navedenom primjeru.

# 2. POJAM I TIPOLOGIJA OBITELJSKOG PODUZEĆA

### 2.1.1. Pojam obiteljskog poduzetništva

Obiteljski biznis predstavlja vlasnički oblik proizvodno-uslužne organizacije poslovanja čiji nastanak nije moguće precizno locirati i odrediti u vremenu i prostoru. Obiteljsko poduzetništvo (*eng. family entrepreneurhip*), obiteljski biznis (*eng. family business*), odnosno obiteljsko poduzeće (*eng. family firm, family enterprise*) predstavljaju pojmove kojima se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih , po obitelji odabranih, gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja dobiti (profita), bez obzira na institucionalni aspekt putem kojeg se poslovanjem upravlja. [7]

Obiteljsko poduzetništvo manifestira se u različitim poslovnim formama (trgovačka društva, obrti, zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, djelatnosti slobodnih zanimanja). Pojam obiteljskog biznisa moguće je tretirati širim od pojma obiteljskog poduzeća, u onim slučajevima kada jedna obitelj u svom poslovnom portfelju ima više različitih formi organiziranja poslovne djelatnosti – npr. trgovačko društvo, obrt, udjele u vlasništvu drugog obiteljskog poduzeća, dionice u javnom dioničkom društvu, ili pak kada obitelj upravlja i/ili kontrolira poslovanje grupe poduzeća. U slučajevima kada obitelj svoj poslovni pothvat

[7] Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.32.

realizira putem samo jednog oblika poslovnog organiziranja moguće je ocijeniti da pojam obiteljskog biznisa korespondira pojmu obiteljskog poduzeća.[8]

Iz pojma obiteljski i pojma biznis moguće je zaključiti da obiteljsko poduzeće obuhvaća zajedništvo triju elemenata: [9]

**1**. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine

**2**. vlasništva nad kapitalom poduzeća, i

**3**. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenje najznačajnijih odluka.

### 2.1.2. Tipologija obiteljskih poduzeća

Tri osnovna tipa obiteljskih poduzeća:[10]

**1. Aktivna obiteljska poduzeća** (*eng. active family firms*), karakterizirana osobnim menadžmentom i nadzorom poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su uključeni u proces poslovanja i koji su zaposleni u poduzeću. Takva poduzeća često zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

**2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** (*eng. absentee owner family firms*), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode ne članovi obitelji u ime i za račun obitelji.

**3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** (*eng. latent family firms*), su poduzeća u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik kao predsjednik uprave, uključen u poslovanje poduzeća

[8] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.62

[9] Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.34

[10] Kružić D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF – plus d.o.o , Zagreb, str. 5

## 2.2. Resursi obiteljskih poduzeća

U obiteljskom poslovanju se razlikuju resursi poslovanja kao što su financijski resursi , organizacijski resursi, resursi uvaženosti i dobrog glasa, te ljudski potencijali.




**Slika 1: Resursi u obiteljskom poduzeću**

Izvor: Izvedeno prema: Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

U obiteljskim poduzećima postoje četiri osnovne grupe resursa:[11]

**1. Financijski resursi** – Obitelj može ujediniti vlastite financijske resurse, odreći se dividendi, pristati na niže stope povrata i sve to u svrhu rasta i razvoja poduzeća. Također, obitelj i članovi obitelji mogu biti jamci za kredite i tako poduzeću omogućiti povećano zaduživanje.

**2. Ljudski potencijali –** Obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta - kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, međusobno povjerenje i zajednički upliv na poduzeće potpomognut zajedničkim zadacima i zajedničkom vizijom, što značajno može doprinositi povećanju efikasnosti poslovanja obiteljskog poduzeća.

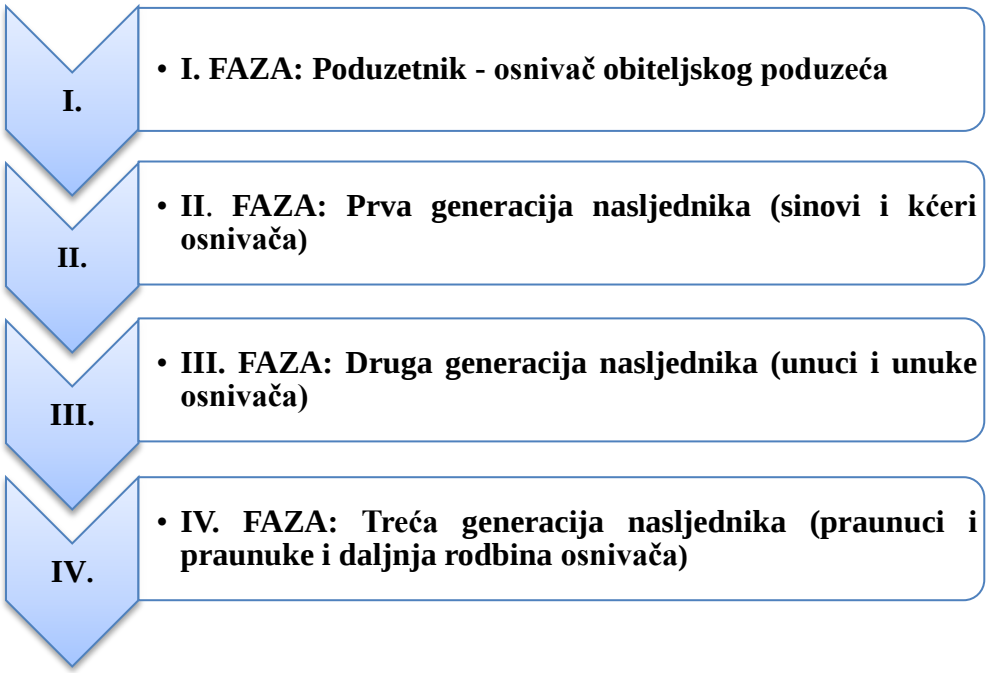
[11] Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.41

**3. Organizacijski resursi –** Obiteljska su poduzeća podržana od poslovnog i obiteljskog podsustava koji nastoje unaprijediti i kontrolirati kako organizaciju poslovanja, tako i individualno i grupno ponašanje članova obitelji. Kultura obitelji tako može postati kultura poduzeća. Obitelji usmjerene na postignuća, čiji su članovi međusobno lojalni i vode brigu i računa o razvoju, u upravljanje obiteljskog poduzeća najčešće unose navedene kvalitete i integriraju ih u kulturu poduzeća. Zaposlenici ne članovi obitelji su također pripadnici takve kulture koju su obvezni prihvatiti i adaptirati joj se.

**4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa –** Obitelji su reprezentirane imenom, svi unutar obitelji nose to ime koje, kod uspješnih, izaziva ponos i poštovanje. U javnom mnijenju, obiteljsko poduzeće povezuje ime i reputaciju obitelji i posjeduje visok stupanj pouzdanja i povjerenja.

## 2.3. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poduzeća

### 2.3.1. Životni ciklus obiteljskih generacija uključenih u poslovanje poduzeća




**Slika 2: Obiteljske generacije uključene u poslovanje poduzeća**

Izvor: Izvedeno prema: Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.105

**I. FAZA: Poduzetnik – osnivač obiteljskog poduzeća**

Osnivač obiteljskog poduzeća ima želju osigurati sebi i svojoj obitelji izvor prihoda te osniva poduzeće. Članovi obitelji i bliski prijatelji često predstavljaju glavni izvor prihoda potrebnih za realizaciju zamišljenog poslovnog pothvata. U ovoj početnoj fazi poduzetniku je cilj preživljavanje i održavanje njegovog poduzeća.

**II. FAZA: Prva generacija nasljednika (sinovi i kćeri osnivača)**

Dolazi do razvoja poduzeća te je potrebno usavršiti organizacijsku i ostale strukture poduzeća. Zbog toga se angažiraju ne-članovi obitelji koji posjeduju znanja, vještine i sposobnosti koje razvoj poduzeća zahtjeva. Kompleksnija organizacijska struktura utječe na stvaranje hijerarhije autoriteta u obiteljskom poduzeću što utječe na raspodjelu moći unutar obitelji. Djeca nasljednika nalaze se pred odlukom - nastaviti s poslovanjem u obiteljskom poduzeću ili se zaposliti izvan obiteljskom poduzeća.

**III. FAZA: Druga generacija nasljednika (unuci i unuke osnivača)**

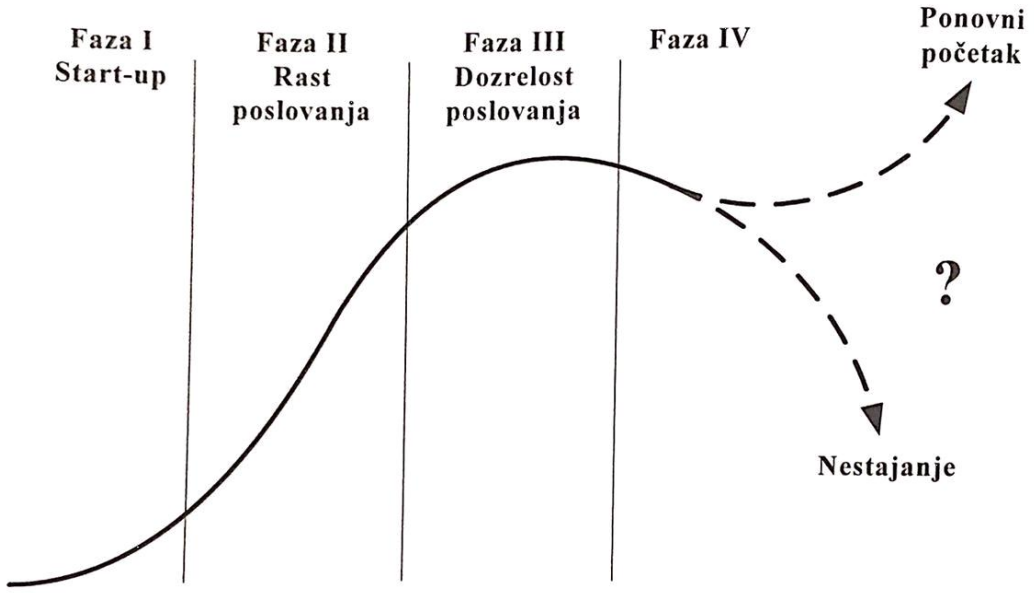
U ovoj zreloj fazi poslovanja obiteljskog poduzeća, osnivač najčešće više nije u poduzeću. Ne-članovi obitelji koji rade u poduzeću imaju sve veći utjecaj na rad i donošenje odluka. S obzirom da za vrijeme druge generacije nasljednika potrebno uvesti nužne nove promjene, tehnologiju i različite inovacije, često dolazi do konflikata u generaciji koje promjene uvesti.

**IV. FAZA: Treća generacija nasljednika (praunuci i praunuke i daljnja rodbina osnivača)**

Ako je poslovanje obiteljskog poduzeća uspješno, razvoj će zahtijevati dodatni kapital i resurse izvan obitelji što predstavlja izazov obitelji. Neki od omogućih rješenja su naći nove izvore financiranja i angažiranje profesionalnih menadžera. To utječe na promjenu vlasničke strukture, odnosno dolazi do smanjenja obiteljske kontrole i gubljenja atributa obiteljskog poduzeća.

### 2.3.2. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Životni ciklus poduzeća čine 4 faze: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. Naglasak je na fazi rasta budući ona predstavlja trenutak u razvoju poduzeća kada se kreira organizacija koja će moći upravljati svojim daljnjim rastom.[12]




**Slika 3: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**

Izvor: Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.120

- **Pojava, pokretanja i preživljavanje obiteljskog poduzeća*(eng. start-up stage)***

  Prva faza nastanka poduzeća u kojoj je osnovni cilj započeti s poslovanjem. Uspjeh poduzeća ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. Fazu karakterizira manjak resursa, visoki financijski rizik, niski stupanj organiziranosti, želja za što bržim rastom na tržištu i slaba konkurentska pozicija. Poduzetnik je fokusiran na osiguranje opstanka na tržištu, preživljavanje i stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja.

[12] Đorđević Z., Dojčinović L., Salarić D. (2012.) : Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, Cotrugli poslovna škola, Zagreb, str. 1

- **Stabilizacija, rast i uspjeh poslovanja (*eng. stability and growth stage)***

  Karakteristike druge faze su rast poslovanja, generiranje profita. Postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost, te je financijski rizik pod kontrolom. Dolazi do jačanja poslovnog planiranja, posebno financijskog i strateškog. Raste potreba za traženjem adekvatnih razvojnih strategija.

- **Dozrelost poslovanja (*eng. maturity stage)***

  Predstavlja fazu u kojoj dolazi do smanjenja profitabilnosti, odnosno usporavanja rasta poduzeća, a konkurencija postaje sve jača. Napredak i praćenje konkurencije se sve teže ostvaruje. Ključna pretpostavka opstanka je uključivanje vanjskih profesionalnih menadžera sa znanjima koja nedostaju obiteljskom menadžmentu.

- **Ponovni početak ili nestajanje obiteljskog poduzeća (*eng. restart or decline stage)***

  Dolazi do slabljenja konkurentske pozicije poduzeća, kontinuiranog pada poslovnih performansi i smanjenja mogućnosti za poslovni preokret. U ovoj fazi poduzeće ili će preživjeti ili propasti. Nestajanje poduzeća znači likvidaciju poduzeća sa slabim performansama, dok ponovno početak znači jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata u okviru postojećeg poduzeća.

## 2.4. Prednosti i ograničenja obiteljskih poduzeća

### 2.4.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Svaka organizacija u svom poslovanju ima svoje prednosti i ograničenja, pa tako i obiteljska poduzeća:[13]

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno,

[13] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.89

- spremnost obitelji na odricanja, a za račun prosperiteta poduzeća,
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke brige za pojedince,
- usmjerenje na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugo
- naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu.
- potrebno je manje vremena da se donesu neke važne odluke

U fokus obiteljskog poduzeća postavljaju se :

- ***zajedništvo obitelji*** (članovi obitelji zalažu se za usklađen rad i postizanje istih ciljeva u svrhu napredovanja poduzeća, a i zbog toga jer im poduzeće predstavlja izvor obiteljske financijske sigurnosti i žele da što duže opstane. Također to svakodnevno druženje i težnja k istim ciljevima povećavaju koheziju među članovima obitelji),
- ***razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova*** (dolazi do samopotvrđivanja članova obitelji u poduzeću ostvarivanjem zajedničkih ciljeva, potiču se njihove radne navike i odgovornost).

### 2.4.2. Ograničenja obiteljskih poduzeća

Kao i u svakom poslovanju, pored prednosti nalaze se i određena ograničenja koja proizlaze iz:[14]

- realnosti po koji su članovi obitelji ujedno izvršitelji posla, menadžeri i vlasnici poduzeća, te to dovodi često do neprofesionalnosti i improvizacije
- međusobne povezanosti članova obitelji koja nije bazirana na stručnim osobinama, već na krvnoj povezanosti i to dovodi do nedostatka stručnih, profesionalnih i upravljačkih znanja

[14] Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.90

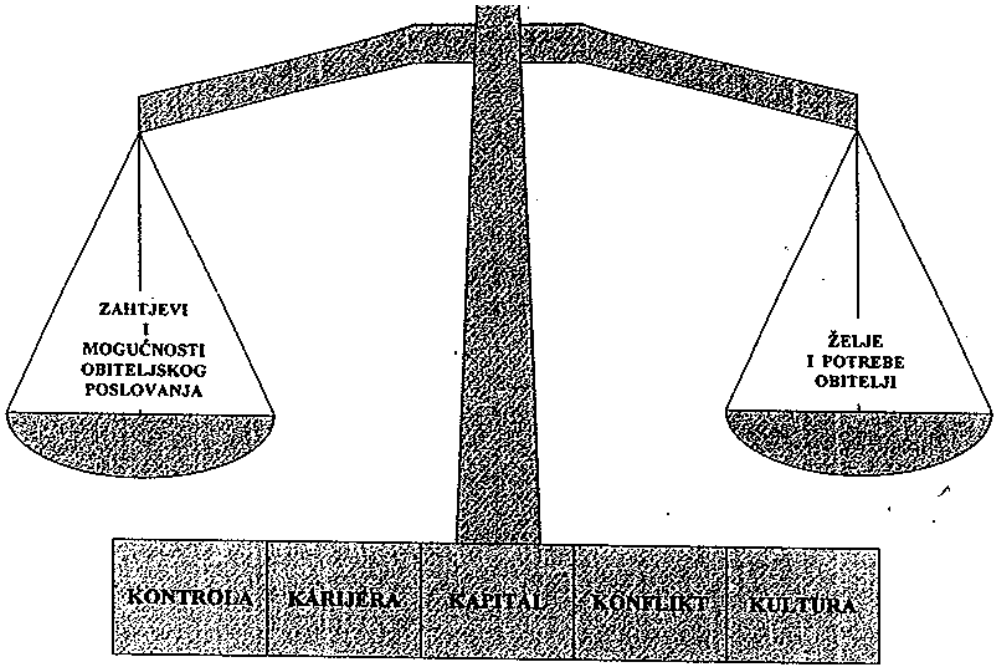
- miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa
- postojanja nesuglasja između afiniteta članova obitelji i obiteljskih očekivanja i želja, koje znaju dovesti do gušenja talenta pojedinca i njegove želje da napusti obiteljsko poduzeće
- visoke rizičnosti poslovanja, kojoj su izloženi svi članovi obitelji, odnosno mogućnosti bankrota poduzeća i ostajanja članova obitelji bez sredstava za život i bez zaposlenja

## 2.5. Interesi obitelji i obiteljskog poslovanja

Obiteljsko poduzeće je vrlo složen sustav koji se sastoji od dva podsustava: podsustav obitelji i podsustav obiteljskog poslovanja. Svaki od navedenih podsustava ima svoje karakteristike koje ga razlikuju od drugog. U obiteljsko poslovanje obitelj može biti uključena radno, upravljački i vlasnički. Obiteljsko poduzeće obitelji donosi financijsku stabilnost ili nestabilnost ovisno o tome koliko je poduzeće uspješno. U poduzeću je uključen interes obitelji (oni koji se vole) i interes poslovanja (oni koji žele da poduzeće napreduje). Također dolazi do neizbježnog izbora između dvije teškoće. S jedne strane javljaju se poslovni zahtjevi, dok se s druge strane pojavljuju obiteljske želje i potrebe, koje predstavljaju osnovnu razliku između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća. Obiteljski cilj je razvoj svakog pojedinog člana obitelji, dok cilj poslovanja poduzeća predstavlja rast, konkurentnost, profitabilnost i održivost na duži rok. Usklađivanje ravnoteže između obiteljskih i poslovnih želja predstavlja nužan uvjet za uspjeh obiteljskog poduzeća.

Za postizanje navedene ravnoteže potrebno je identificirati, planirati i upravljati s pet ključnih varijabli:[15]

[15] Kružić D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF – plus d.o.o , Zagreb, str. 34




**Slika 4: Teškoće izbora u obiteljskom poduzeću**

Izvor: Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.113

1. **Kontrola:** Izgraditi način donošenja odluka u obitelji, u procesu upravljanja biznisom i u procesu upravljanja vlasništvom nad poduzećem

2. **Karijera:** Omogućiti različitim članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u biznisu, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansama

3. **Kapital:** Osmisliti takav mehanizam i sustav sporazuma kojima će se omogućiti članovima obitelji da reinvestiraju svoje dobitke, ali ako to želem i da samo ubiru plodove svog rada i /ili vlasništva, uključivo i prodaju svojih uloga - sve bez štete za interese ostalih članova obitelji

4. **Konflikt:** Pripremiti se za razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i posla, a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu u poduzeću i osobnim životnim ulogama

5. **Kultura:** Uključiti obiteljske vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća - kultura obiteljskog biznisa prezentira određene obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži tijekom obavljanja poslovanja i upravljanja biznisom

### 2.6. Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poslovanja

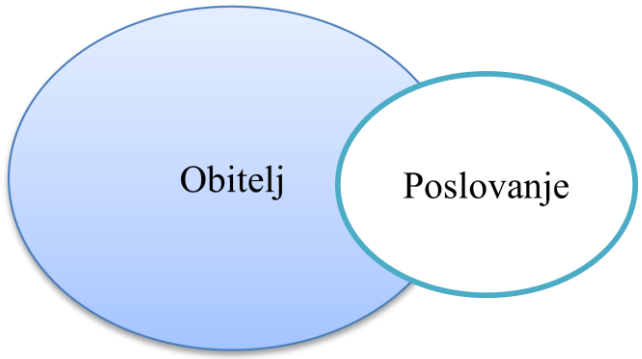
Ciljevi poduzeća i ciljevi obitelji se ne moraju uvijek preklapati, te će stoga kod obiteljskih poduzeća uvijek postojati mogućnost da se razviju konflikti između te dvije strane. Ono što je dobro za poduzeće ne mora značiti da će biti dobro za obitelji, i obrnuto, ali ciljevi obiteljskog i poslovnog podsustava se isprepleću.

Obiteljski podsustav je pod utjecajem emocionalnosti, gdje je veliki naglasak na međusobne odnose između članova obitelji, njihovo zadovoljstvo i osobni razvoj. Također je bitno održavanje stablinosti među članovima obitelji.

Za razliku od obiteljskog podsustava, poslovni sustav u prvi plan stavlja poslovne performanse poduzeća, njegove zahtjeve i upravljanje promjenama.

Članstvo u obiteljskom podsustavu temeljeno je na krvnom srodstvu, dok je članstvo u poslovnom sustavu temeljeno na znanju, radnim sposobnostima i vještinama pojedinca. U neobiteljskim poduzećima je glavni cilj maksimalizacija rasta i profita, dok u obiteljskim poduzećima to najčešće nije primarni cilj.

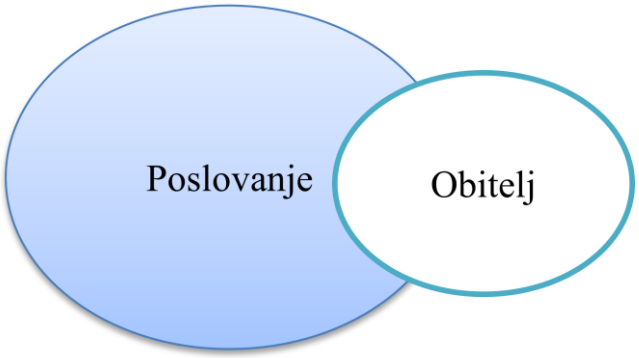
Neravnoteža između obiteljskih i neobiteljskih ciljeva može dovesti do naglašavanja jednih ciljeva na štetu drugih. Dominacija obiteljskih ciljeva na štetu poslovnih, te dominacija poslovnih ciljeva na štetu obiteljskih.




**Slika 5: Neravnoteža – poslovanje prije svega**

Izvor: Izvedeno prema: Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.89

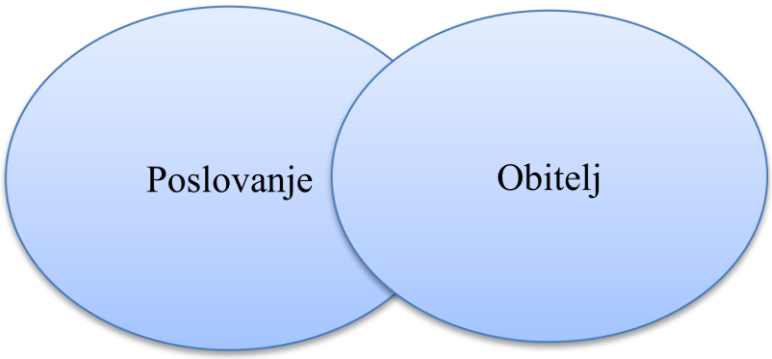
**Neravnoteža "poslovanje prije svega"-** Prenaglašena uloga poslovanja može dovesti do negativnih utjecaja na obiteljsku komunikaciju, identifikaciju, povjerenje i emocije. Dolazi do zanemarivanja obiteljskih želja i naglašenog usmjeravanja na posao.




**Slika 6: Neravnoteža – obitelj prije svega**

Izvor: Izvedeno prema: Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.89

**Neravnoteža "obitelj prije svega"-** Prenaglašena uloga obitelji dovodi do negativnih utjecaja na poslovanje poduzeća jer se zanemaruju poslovni odnosi i ciljevi poduzeća. Pojavljuje se problem poslovne komunikacije, poslovnih odnosa, procesa odlučivanja i strateških mogućnosti. Sve to negativno djeluje na poduzeće jer se smanjuju njegove performanse.




**Slika 7: Uravnoteženost obiteljskog i poslovnog podsustava**

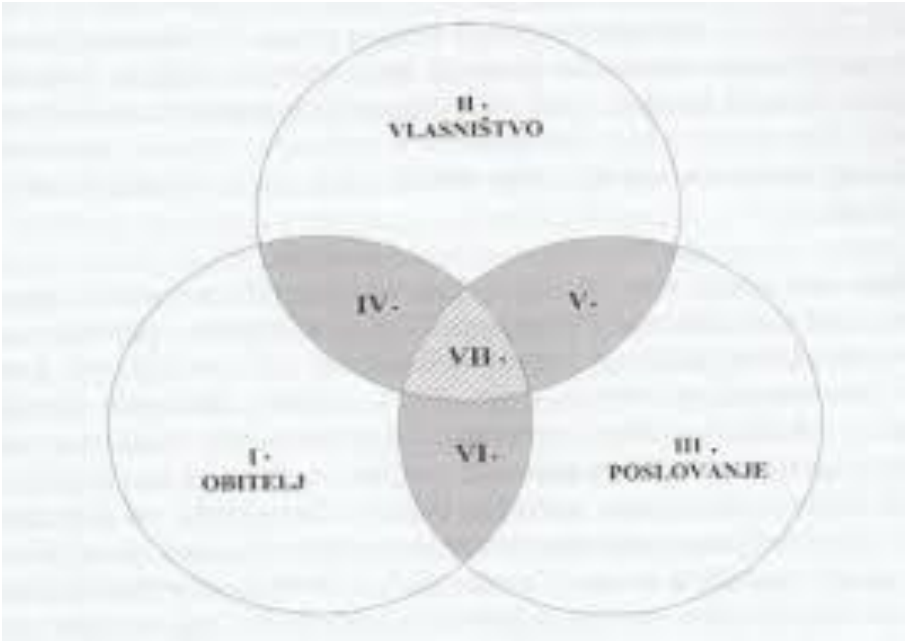
Izvor: Izvedeno prema: Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.90

**Uravnoteženost obiteljskog i poslovnog podsustava-** Za uspješno razvijanje obiteljskog poduzeća potrebno je uravnoteženje obiteljskog i poslovnog podsustava. Ta uravnoteženost dovodi do razvoja poduzeća, te zdravih obiteljskih odnosa.

## 2.7. Model obiteljskog poduzeća

Kao što je već prethodno navedeno, obiteljski sustav se sastoji od dva podsustava od kojih svaki od njih ima svoja pravila ponašanja, norme, vrijednosti i organziacijsku strukturu. Zbog potrebe razgraničavanja vlasništva nad poduzećem od upravljanja poduzećem, razvijen je model obiteljskog poduzeća koji je sastavljen od tri dimenzije:[16]

1. dimenzija obitelji
2. dimenzija vlasništva
3. dimezija poslovanja




**Slika 8: Model obiteljskog poslovanja**

Izvor: Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business, Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts, str. 6

[16] Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business, Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts, str. 4 - 7

Akteri u obiteljskom biznisu mogu zauzeti jednu od sedam pozicija:

- tri pozicije se nalaze u **vanjskom sektoru** - akteri imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem; pripadaju obitelji, imaju vlasničkih udjela ili je zaposlenik poduzeća
- četiri pozicije nalaze se u **unutarnjem sektoru** - akteri imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem

Uloge koje pojedinci imaju u navedenom modelu mogu se iskazati na sljedeći način:[17]

**I.** član obitelji / bez vlasničkog udjela / nije zaposlenik poduzeća

**II.** nečlan obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća

**III.** nečlan obitelji / bez vlasničkog udjela / zaposlenik poduzeća

**IV.** član obitelji / vlasnik udjela / nije zaposlenik poduzeća

**V.** nečlan obitelji / vlasnik udjela / zaposlenik poduzeća

**VI.** član obitelji / bez vlasničkog udjela / zaposlenik poduzeća

**VII.** član obitelji / vlasnik udjela /zaposlenik poduzeća

### 2.8. Najčešći uzroci neuspjeha obiteljskih poduzeća

Procjenjuje se da manje od jedne trećine američkih obiteljskh poduzeća doživi prijelaz s prve generacije na drugu, dok tek 8% njih prijeđe na treću gneraciju.[18]Iz tog možemo donijeti zaključak da je smrtnost obiteljskog poduzeća, osobito u početnoj generaciji, izrazito velika. Na održivost obiteljskog poduzeća može utjecati:

- nepripremljenost na tržište i neprilagođenost stalnim tržišnim promjenama,

[17] Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split, str.160

[18] Megginson W. L., Byrd M. J., Megginson L. C. (1997,): Small Business Management – An Entrepreneur' s Guide to Success, second edition, Irwin McGraw – Hill Inc, str.592

- neprepoznavanje trenutka kada treba angažirati profesionalnog menadžera ili drugog vanjskog suradnika (obitelj preuzima poslove upravljanja bez obzira na njihove sposobnosti i vještine),
- nemogućnost određivanja nasljednika, odnosno prijenos vlasništva,
- određivanja uloga i obveza članova obitelji u poduzeću,
- reagiranje članova obitelji na ne-članove.

Bolja pripremljenost obiteljskih poduzeća na gore navedene moguće probleme za posljedicu će imati veću šansu da će duže opstati na tržištu i dodatno se razvijati. Također, nepodudaranost obiteljskih ciljeva i ciljeva poslovnog podsustava, dovodi do nastanka jaza u obiteljskom poduzeću, a cilj je minimizirati taj jaz koji predstavlja jedan od bitnih uvjeta za preživljavanje obiteljskih poduzeća i prelazak na iduću generaciju.

# 3. OBITELJSKO POSLOVANJE NA PRIMJERU GRUPACIJE INDITEX

## 3.1. Općenito o svjetskoj grupaciji Inditex

Inditex je najpoznatija grupacija u tekstilnoj industriji koja se počela razvijati davne 1963. godine kada je Amancio Ortega u La Coruni, u Galiciji otvorio krojačnicu za izradu ženske odjeće. Inditex se početno razvijao pod imenom Confecciones GOA, S. A. 12 godina nakon, odnosno 1975. godine otvara prvu Zara trgovinu u svijetu, u trgovačkoj kući u La Coruni. 1985. godine Confecciones GOA, S. A. pretvara u Inditex. Grupaciju čini osam brendova: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterque. Danas grupacija broji preko 7 000 trgovina u 96 zemalja.[19]

Zlatno pravilo grupacije Inditex je da kupac dobije što želi, što je brže moguće. Takav model jedinstvenog biznisa naziva se biznis brze mode. Odjeća u Inditexove trgovine stiže dvaput tjedno, ali samo nekoliko komada svakog modela, i zbog toga ne dolazi do stvaranja zaliha, ni zaostale robe od prošle sezone, kao ni obrtnog kapitala koji se naknadno izvlači rasprodajama.

[19] Izvor: raspoloživo na: Inditex Careers, dostupno na: https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000

Inditex pozorno prati što kupci žele. Naime, u različitim trgovinama diljem svijeta pojedini komadi mjere različitu razinu popularnosti. Ako njihovi menadžeri saznaju da određeni dio tržišta traži određeni komad odjeće, taj komad će se na tom tržištu naći u prodaji već za dva tjedna. To je vrlo bitna razlika u odnosu na ostale konkurente na tržištu. Zarini dizajneri svoje ideje stalno dopunjuju i mijenjaju u skladu sa zahtjevima i željama kupaca. Zara je poznata po tome što godišnje razvije i distribuira 12 000 novih dizajna.

Također, ono što Inditexove dizajnere razlikuje od ostalih je to što oni novi dizajn mogu osmisliti, proizvesti i poslati u trgovine u roku od jednog do dva tjedna. Inditex jako malo novca ulaže u oglašavanje, a umjesto toga fokusira se na otvaranje svojih trgovina na ekskluzivnim lokacijama kao što su Oxford Street i Fifth Avenue.



**Slika 9: Prikaz država u svijetu gdje je prisutan Inditex**

Izvor: raspoloživo na: http://www.ekonomania.com/inditex-global-retailer-of-fashion-142.html

### 3.2. Uključenost obitelji u poslovanje

Jedna od prvih poslovnih partnera vlasnika Inditexa bila je Rosalía Mera Goyenechea, žena kojom se vlasnik oženio 1966. godine. U braku s Rosaliom, Amancio je dobio dvoje djece, kćer Sandru i sina Marcosa. Kćer je nakon što je Rosalia umrla, nasljedila mamino bogatstvo, dok je sin Marcos rođen s cerebralnom paralizom. Amancio se 1986. godine rastao od Rosalie, te se 2001. godine ponovno oženio Florom Perez Marcote s kojom je bio u vezi od 1983. godine. Flora je nekada bila radnica u kompaniji,a danas je u upravi Inditexa. S Florom je dobio kćer Martu, koja se smatra nasljednicom carstva Inditex. Marta ima većinsko

vlasništvo u Inditexu i odmalena se školovala da preuzme očevu ulogu u tvrtki. Jako je bliska s ocem i kao i on, počela je profesionalnu obuku u Inditexu počevši od najniže pozicije u poduzeću radeći čak i kao prodavačica u trgovinama Zare diljem Europe. Godine 2011. Amancio Ortega odlazi u mirovinu, a na čelu njegove kompanije trenutno se nalazi bivši potpredsjednik Inditexa Pablo Isla, te je samo pitanje vremena kada će ga nasljediti Ortegina kćer Marta.

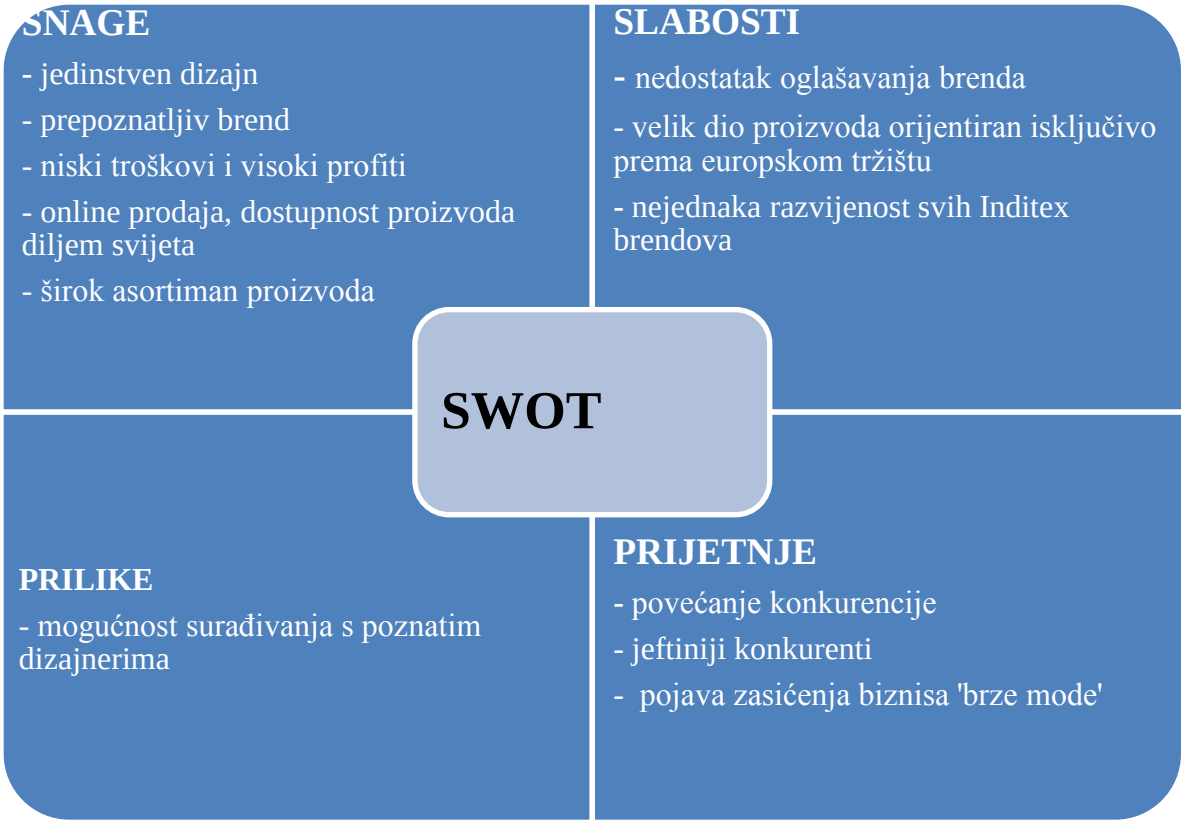
### 3.3. Misija i vizija Inditexa

**Misija** Inditexa je zadržati vodeću poziciju u tekstilnoj industriji na tržištu. Razvijanje i usavršavanje proizvoda koje karakterizira vrhunska kvaliteta i dizajn uz idealni omjer cijene i kvalitete, odnosno dobivenog i uloženog.

**Vizija** Inditexa je pružanje jedinstvene prepoznatljivosti kroz široku ponudu modnih proizvoda u tekstilnoj industriji putem svih svojih marki. Također žele biti lideri u proizvodnji, marketingu i distribuciji odjeće koja može doći do svakog područja gdje se nalaze potencijalni kupci.

### 3.4. SWOT analiza

Svako poduzeće, pa tako i obiteljska grupacija Inditex, može se prikazati pomoću SWOT analize.




**Slika 10: SWOT analiza poduzeća Inditex**

Izvor: Izrada autora prema različitim podacima

SWOT analiza je kvalitativna analitička metoda koja sagledava snage i slabosti, vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava poduzeće. Snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i sadašnjosti. Grupacija Inditex poznata je po tome što prati svjetske trendove i vodeća je u svojoj industriji ,a samo neke od snaga su jedinstven dizajn što znači prepoznatljivost u svijetu. Također, s godinama su stvorili brend svog imena, čime već imaju svoje stalne kupce koji su im vjerni. Dostupnost i slanje proizvoda diljem svijeta, te širok asortiman proizvoda predstavljaju snage grupacije. Kod slabosti važno je istaknuti nedovoljnu orijentiranost prema tržištima izvan Europe. Tu se ubrajaju i npr. premale veličine za američko tržište.Također, nejednaku razvijenost svih brendova Inditexa. Naime, Zara trenutno čini 65% prihoda tvrtke Inditex, a slijedi je Bershka s 10%. Dok je Zarinih trgovina dvostruko više nego Bershkinih, Zara ostvaruje 6,5 puta veću prodaju.[20] Prilike koje Inditex ima je mogućnost da surađuje sa svjetskim poznatim dizajmerima i na taj način stvori konkurentsku prednost. Kod svakog

[20] Izvor: raspoloživo na: http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2013/reports/inditex.pdf

poduzeća postoje prijetnje, pa tako se i Inditex suočava s pojavom sve veće konkurencije, njihovim kvalitetnijim i jeftinijim proizvodima. Model biznisa 'brze mode' može doći do zasićenja jer Inditex proizvodi i plasira na tržište nekoliko puta veći broj kolekcija u odnosu na neke druge trgovine.

### 3.5. Inditex u Hrvatskoj

U Hrvatskoj trenutno se nalazi sedam Inditex brendova raspoređenih u 39 trgovina diljem zemlje. [21] Na području Hrvatske, kupci najviše kupuju u trgovini Zara, koja predstavlja ujedno i vodeći brend grupacije Inditex. Inditex u Hrvatskoj postoji već nekoliko godina. Prva njihova trgovina u Hrvatskoj otvorena je 2007. godine u Zagrebu u Avenue Mallu. Nakon toga se Zara i ostale Inditex trgovine počinju širiti diljem Hrvatske. Njihove prodavaonice možemo naći u: Zagrebu, Splitu, Zadru, Osijeku i Rijeci. [22]

### 3.6. Prihodi Inditexa

Španjolski modni lanac Inditex u razdoblju do 2007. godine do 2012. godine ima zabilježen rast prodaje s 9,4 na 13,8 milijardi eura, a profit se godišnje povećao na 2 milijarde eura. [23]

Prva polovica 2012. godine donijela je kompaniji neto promet od 7,2 milijarde eura i dobit od čak 944 milijuna eura, što znači rast od 17% u odnosu na isto razdoblje godine prije. Za to je vrijeme prodaja u trgovinama porasla 7%, što je najveći rast koji je kompanija zabilježila još od prvog tromjesječja 2007.godine.[24]

Neto dobit španjolske tvrtke porasla je 2017. godine 7%, na 3.37 milijardi eura. Rast je bio solidan, ali slabiji nego u prethodne dvije godine. Prihodi su im uvećani ua 9%, na 25,3 milijarde eura, od čega je 10% ostvareno u internetskoj prodaji. U 2017. kompanija je otvorila 183 nove trgovine, čime je njihov ukupni broj porastao na 7.475 .60% prometa ostvareno je na europskim tržištima.[25]

Iako su prihodi najvećeg modnog lanca u svijetu u razdoblju od veljače do travnja dosegli rekordnih 5,7 milijardi eura, uvećani su samo za 2% u odnosu na isto razdoblje 2017. godine zbog nepovoljnog utjecaja valutnih tečajeva. Kada se isključi taj utjecaj uvećani su za 7%.

[21] Izvor: raspoloživo na: Inditex Careers, dostupno na: https://www.inditexcareers.com/portalweb/hr/croatia
[22] Izvor: raspoloživo na: https://www.zara.com/hr/hr/z-trgovine-l1404.html?v1=11108
[23] Izvor: raspoloživo na: https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/ovo-je-tajna-globalnog-uspjeha-zare-20121115
[24] Izvor: raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/vlasniku-zare-dobit-rasla-32-posto-216291
[25] Izvor: raspoloživo na: https://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/solidan-rast-inditexa-kompanija-koja-je-vlasnik-zare-prosle-godine-uprihodila-253-milijarde-eura-9-posto-vise-nego-2016/7128954/

Jaki euro nepovoljno je utjecao na profitabilnost Inditexa koji više od pola prihoda generira izvan eurozone, a u izvješćima ih knjiži u eurima. [26]

Bruto marža porasla je pak na godišnjoj razini za 0,68 postotna boda, na 58,9 posto, unatoč 16-postotnom skoku eura u tom razdoblju. Za dva posto je uvećana neto dobit, na 668 milijuna eura. Inditex je u prvom financijskom tromjesečju otvorio nove trgovine na 36 tržišta i pokrenuo internetsku prodaju u Australiji i Novom Zelandu. Na kraju travnja imali su ukupno 7448 trgovina, 27 manje nego na kraju siječnja, jer su odlučili zatvarati manje trgovine i fokusirati se na velike prodajne centre kao dopunu web shopu. Poslovno izvješće za prvo tromjesečje pokazuje i da su u prvih šest tjedana drugog fiskalnog tromjesečja prihodi Inditexa rasli 9% .[27]

### 3.7. Zara - najpopularniji Inditex-ov brend

Zara je najveći svjetski trgovac odjeće u svijetu mode. Također, temelj je uspjeha Inditexa i prva njihova mala prodavaonica osonovana 1975. godine. Prihodi Zare čine dvije trećine prodaje grupacije Inditex nudeći vrlo imitirajuće svjetske trendove po mnogo pristupačnijim cijenama od njih. Glavninu Zarinih kupaca čine žene u razdoblju od 20 do 45 godina. Zara je najsloženiji maloprodajni koncept grupacije s 80% trgovina koje se nalaze izvan Španjolske.[28] Zara proizvodi odjeću za žene, muškarce i djecu, ali najveći dio profita ostvaruje prodajom odjeće za žene.

### 3.8. Ostali brendovi Inditexa[29]

#### 3.8.1. Bershka

Inditex je 1998. godine pokrenuo brend po imenu Bershka kako bi se orijentirao prema svojim najmlađim demografskim potrošaćima, a to je dob od 13 do 25 godina. Bershka ima snažnu međunarodnu prisutnost sa 67% trgovina izvan Španjolske. Danas postoji 1006 Bershka trgovina u 75 zemalja u svijetu. [30]

[26] Izvor: raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/jaci-euro-usporio-rast-vlasnika-zare-341915
[27] Izvor: raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/jaci-euro-usporio-rast-vlasnika-zare-341915
[28] Izvor: raspoloživo na: http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2013/reports/inditex.pdf
[29] Izvor: raspoloživo na: http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2013/reports/inditex.pdf
[30] Izvor: raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Bershka

### 3.8.2. Pull&Bear

Inditex je 1991. godine pokrenuo brend imenom Pull&Bear s naglaskom na mladu urbanu modu. Iako je njegova veličina trgovine prosječno manja od Zare, Pull&Bear cilja mlade muškarce i žene od tinejdžera do ranih 20-tih. Pull&Bear se danas nalazi u 986 prodavaonica u 74 zemlje.[31]

### 3.8.3. Massimo Dutti

Massimo Dutti je 1985. godine stekla grupacija Inditex. Massimo Dutti nudi prilagođenu, sofisticiranu odjeću koja cilja muškarce i žene u 20-tim i srednjim godinama života. Ova robna marka predstavlja najupadljiviji oblik grupe s jakim naglaskom na dizajm i kvalitetu tkanina. Danas ga možemo naći u 781 prodavaonici u 75 zemalja u svijetu. [32]

### 3.8.4. Stradivarius

Inditex je 1999. godine stekao mladi modni lanac Stradivarius koji se tada nalazio u 9 zemalja. Kao dio Inditexa sada se nalazi u 62 zemlje u 925 prodavaonica.[33] Stradivarius nudi samo žensku odjeću i bazira se na žene u dobi od 16 do 30 godina. Iako ciljaju na sličnu demografsku dob, linije proizvoda Stradivarius su više usredotočene na vrhunski dizajn nego što je to slučaj kod Pull&Bear-a.

### 3.8.5. Oysho

Brend Oysho je osnovan 1977. godine. To je format maloprodaje za donje rublje i odjeću za spavanje. Bazira se isključivo na žensku populaciju. Marka ima 650 prodavaonica u 50 zemalja diljem svijeta. [34]

### 3.8.6. Zara Home

Inditex je 2003. godine napravio svoj prvi potez izvan modne maloprodaje, te je pokrenut brend Zara Home. Zara Home prodaje kućni dekor i posteljinu koja odražava najnovije trendove u 408 prodavaonica u 60 zemalja u svijetu.[35]

[31] Izvor: raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Pull%26Bear
[32] Izvor: raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Massimo_Dutti
[33] Izvor: raspoloživo na: http://www.wikiwand.com/en/Stradivarius_(clothing_brand)
[34] Izvor: raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Oysho
[35] Izvor: raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Zara_Home

### 3.8.7. Uterqüe

Najnoviji maloprodajni format tvrtke Inditex je Uterqüe  pokrenut 2008. godine. Posvećen je proizvodnji modnih dodataka i odjevnih predmeta kao što su šalovi i sunčae naočale. Broj prodavaonica je 71 u 16 zemalja u svijetu. [36]

[36] izvor raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Uterq%C3%BCe

# 4. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća su poduzeća u kojima obitelj ima dio vlasništva i u skladu s tim utjecaj na razvoj poduzeća. Temeljna razlika obiteljskih i neobiteljskih poduzeća je različitost obitelji i interesa poduzeća, te generacijsko nasljeđivanje koje je karakteristično za obiteljska poduzeća. Obiteljska poduzeća trude se održati tradiciju, fokusiraju se na održivost poduzeća, jer je ipak u vlasništvu obitelji, poslovanje se temelji na osjećajima, članstvo je većinom doživotno, te prevladava povezanost među članovima poduzeća. Neobiteljska poduzeća temeljena su na bezosjećajnosti. Obiteljski biznis predstavlja najpopularniju i najzastupljeniju formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu.

Glavna prednost obiteljskih poduzeća je predanost poslu i razmišljanje na dugi rok, dok su glavni nedostaci neprihvaćanje modernih metoda u poslovanju,utjecaj osjećaja na donošenje odluka te problemi koji nastaju kada dođe do pitanja nasljeđivanja poduzeća.

U zemljama EU vladine politike na različit način prepoznaju specifičnost obiteljskih poduzeća i njihov društveni i ekonomski značaj. U nekim zemljama vlada podupire razvoj obiteljskih poduzeća kroz pojednostavljene procedure i smanjenje poreza na nasljedstvo i poklone u obliku poslovne imovine.

Jedna od najboljih obiteljskih tvrtki u svijetu je tekstilna grupacija Inditex, nastala 1960-ih godina prošlog stoljeća. Svoj uspjeh temelje na 'brzoj modi', odnosno proizvodi u trgovine stižu dva puta tjedno i u manjim količinama što znači da se ne dolazi do stvaranja velikih viškova u skladištima.

Također, jedna od značajnih razlika poslovanja Inditexa u onosu na konkurenciju je ta što grupacija ne ulaže novac u oglašavanje, osim dva puta godišnje kada su velika sniženja, već se orijentira na otvaranje trgovina na ekskluzivnim lokacijama. Od samog početka poslovanje Inditexa ide odlično, a zadnjih nekoliko godina su dosegnuli vrhunac i očekuju nastavak rasta poslovanja i u budućnosti.

Grupacija svakodnevno ulaže u poslovanje, a neki od primjera su da tvrtka ima centar za obradu podataka koji radi 24 sata dnevno. Taj centar prikuplja podatke o prodaji iz svake pojedinačne trgovine u svijetu, te na taj način prate želje i potrebe kupaca koje se razlikuju od zemlje do zemlje.

# LITERATURA

**Knjige:**

1. Bakotić D., Bulog I., Dulčić Ž., Glamuzina M., Klepić Z., Kružić D., Lovrinčević M., Ostojić Mihić A. (2016.) : Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

2. Gersick, E.K., Davis A. J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997) Generation to Generation – Life Cyces of the Family Business, Harvard Business SchoolP ress, Boston, Massachusetts

3. Kružić D. (2004.): Obiteljski biznis, RRiF – plus d.o.o , Zagreb

4. Kružić D., Bulog I. (2012.) : Obiteljska poduzeća, Sveučilište u Splitu, Split

5. Megginson W. L., Byrd M. J., Megginson L. C. (1997,): Small Business Management – An Entrepreneur' s Guide to Success, second edition, Irwin McGraw – Hill Inc

6. Zelenika,R. (1998.) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 1998.

**Internet izvori:**

1. Cepra - EU definicija obiteljskih poduzeća, [Internet], raspoloživo na: http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/ [20.3.2018]

2. FBN International, April 2008, [Internet], raspoloživo na: www.fbn-i.org [20.3.2018]

3. International Family Enterprise Research Academysurvey, 2003., [Internet], raspoloživo na: www.ifera.org [20.3.2018.]

4. Forbes 2018, [Internet], raspoloživo na: www.forbes.com [20.3.2018.]

5. Inditex Careers [Internet], raspoloživo na: https://www.inditexcareers.com/portalweb/hr/inditex-group [20.7.2018]

6. Inditex Careers [Internet], raspoloživo na: https://www.inditexcareers.com/portalweb/hr/croatia [20.7.2018.]

7. Grenec D. (2012.): Ovo je tajna globalnog uspjeha Zare, [Internet], raspoloživo na: https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/ovo-je-tajna-globalnog-uspjeha-zare-20121115 [20.7.2018.]

8. Žujo M. (2012.): Vlasniku Zare dobit rasla 32 posto, [Internet], raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/vlasniku-zare-dobit-rasla-32-posto-216291 [20.7.2018.]

9. Hina (2018.): Kompanija koja je vlasnik Zare prošle godine uprihodila 25,3 milijarde eura, 9 posto više nego 2016., [Internet], raspoloživo na: https://www.jutarnji.hr/biznis/tvrtke/solidan-rast-inditexa-kompanija-koja-je-vlasnik-zare-prosle-godine-uprihodila-253-milijarde-eura-9-posto-vise-nego-2016/7128954/ [21.7.2018.]

10. Poslovni dnevnik (2018): Prihodi najvećeg modnog lanca na rekordnoj razini, ali rast im je usporio faktor na kojeg nemaju utjecaj, [Internet], raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/jaci-euro-usporio-rast-vlasnika-zare-341915 [21.7.2018]

11. Zara – popis trgovina (2018.), [Internet], raspoloživo na: https://www.zara.com/hr/hr/z-trgovine-l1404.html?v1=11108 [21.7.2018.]

12. Inditex (2018), [Internet], raspoloživo na: https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000 [29.7.2018.]

13. Inditex Global Retailer Of Fashion(2017), [Internet], raspoloživo na: http://www.ekonomania.com/inditex-global-retailer-of-fashion-142.html [29.7.2018.]

14. Đorđević Z., Dojčinović L., Salarić D. (2012.): Znanja i vještine potrebne suvremenom poduzetniku u ovisnosti o fazi razvoja poduzeća, [Internet], raspoloživo na: file:///C:/Users/Lon%C4%8Dar/Downloads/EL_Vol2_No2_95_101.pdf [28.8.2018.]

15. Vincent J., Kantor P., Geller D. (2013.): Inditex strategy report, [Internet], raspoloživo na: http://economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2013/reports/inditex.pdf [31.8.2018.]

16. Bershka – Wikipedia[Internet], raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Bershka [3.9.2018.]

17. Pull&Bear - Wikipedia[Internet], raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Pull%26Bear [3.9.2018.]

18. Massimo Dutti – Wikipedia [Internet], raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Massimo_Dutti [3.9.2018.]

19. Stradivarius - Wikiwand [Internet], raspoloživo na: http://www.wikiwand.com/en/Stradivarius_(clothing_brand) [3.9.2018]

20. Oysho - Wikipedia [Internet], raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Oysho [3.9.2018.]

21. Zara Home - Wikipedia [Internet], raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Zara_Home [3.9.2018.]

22. Uterqüe - Wikipedia [Internet], raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Uterq%C3%BCe

# POPIS SLIKA

Slika 1. Resursi u obiteljskom poduzeću.....8

Slika 2. Obiteljske generacije uključene u poslovanje poduzeća.....9

Slika 3. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....11

Slika 4. Teškoće izbora u obiteljskom poduzeću.....15

Slika 5. Neravnoteža – poslovanje prije svega.....16

Slika 6. Neravnoteža – obitelj prije svega.....17

Slika 7. Uravnoteženost obiteljskog i poslovnog podsustava.....17

Slika 8. Model obiteljskog poslovanja.....18

Slika 9. Prikaz država u svijetu gdje je prisutan Inditex.....21

Slika 10. SWOT analiza poduzeća Inditex .....23

# SAŽETAK

Jedna od definicija obiteljskog poduzeća je da je to poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač te je u upravljanje poduzećem uključena najmanje jedna osoba iz obitelji. Obiteljska poduzeća imaju veliki doprinos u razvoju gospodarstva svake zemlje. Neke od najbitnijih stavki kojima doprinose su zapošljavanje, poticanje potrošnje, povećanje izvoza, rast dohotka, te ostali poslovni prinosi. Obiteljska poduzetništva predstavljaju pravi izazov jer se treba uskladiti obitelj, poslovanje i vlasništvo. Postoje dva podsustva s kojima se suočavaju obiteljska poduzeća, a to su obiteljski i poslovni podsustav. U obiteljskom podsustavu prevladavaju emocionalni odnosi, obiteljske želje i održavanje stabilnosti, dok u poslovnom podustavu prevladavaju poslovne performanse, zahtjevi poslovanje te upravljanje promjenama. Za razvoj obiteljskog poduzeća od iznimne je važnosti način na koji poduzeće iskorištava konkurentsku prednost. Najbolji primjer za to je grupacija Inditex koja je uvela novi način prodaje proizvoda a to se naziva brza moda.

**Ključne riječi:** obiteljsko poduzeće, uspjeh poduzeća, obiteljski podsustav, poslovni podsustav

## SUMMARY

The most popular definition of a family business is that it is a company in which the majority of the decision making rights have a founder and at least one family member is involved in the management of the enterprise. Family businesses have a major contribution to the development of the economy of each country. Some of the most important items contributing to employment, boosting consumption, increasing exports, growth in incomes and other business income. Family entrepreneurship is a real challenge because family, business and ownership must be harmonized. There are two subtleties family businesses are faced with namely family and business subsystems. Family subtype predominates emotional relationships, family desires, and stability, while business performance prevails in business performance, business requirements, and change management. For the development of a family enterprise, it is of utmost importance that a company exploits a competitive advantage. The best example for this is the Inditex group that has introduced a new way of selling a product and this is called a fast fashion.



**Key words:** family business, business success, family subsystem, business subsystem