

Faktori uspjeha obiteljskih poduzeća

Golubić, Maks

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:257183>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija
Smjer Trgovinsko poslovanje

FAKTORI USPJEHA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Završni rad

Maks Golubić

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija

Smjer Trgovinsko poslovanje

FAKTORI USPJEHA OBITELJSKIH PODUZEĆA
ELEMENTS OF FAMILY BUSINESS SUCCESS

Završni rad

Maks Golubić

JMBAG: 0067533451

Kolegij: Osnove marketinga

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ružica Brečić

Zagreb, rujan 2021

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____
(vrsta rada)
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

Sadržaj

SADRŽAJ.....	1
1. UVOD.....	2
1.1. Problematika i cilj istraživanja.....	3
1.2. Metode istraživanja.....	3
1.3. Struktura rada.....	3
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....	4
2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva i vrste obiteljskih poduzeća.....	4
2.2. Prednosti obiteljskog poduzetništva i životni ciklus obiteljskog poduzeća	8
2.3. Udio najvećih obiteljskih poduzeća uz primjere u svijetu.....	14
3. MENADŽMENT OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	16
3.1. Strukture vlasništva obiteljskih poduzeća.....	16
3.2. Stilovi vodstva obiteljskog poduzeća.....	20
3.3. Donošenje odluka.....	23
4. MARKETING OBITELJSKOG PODUZEĆA.....	27
4.1. Marketinški miks.....	27
4.2. Specifičnosti upravljanja malim i srednjim poduzećima.....	30
4.3. Primjene marketinga u malim i srednjim poduzećima.....	33
5. ANALIZA USPJEHA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU ZARE.....	38
5.1. Općenito o obiteljskom poduzeću ZARA.....	38
5.2. Postanak i recentna povijest ZARE.....	39
5.3. Faktori uspjeha obiteljskog poduzeća ZARA.....	41
5.4. Marketing obiteljskog poduzeća ZARA.....	46
6. ZAKLJUČAK.....	49
7. LITERATURA.....	51
8. POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA.....	55

1. UVOD

Obiteljsko poduzeće je pojam koji ima puno sličnosti s poduzetništvom općenito, ali isto tako svoje specifičnosti. Većina ljudi smatra da se radi o poduzeću koju je osnovala neka obitelj i da ta obitelj donosi odluke, planira, zapošljava, kontrolira poslovanje i zarađuje. Ipak, postoje i velike različitosti među obiteljskim poduzećima, ali sva imaju fokus na pojmu obitelji. To ujedno znači i da je uspjeh njihovog poslovanja vezan s dobrobiti obitelji. Ta su poduzeća uvijek okosnica ekonomije svake zemlje i zapošljavaju većinu radne snage diljem svijeta (Robertsson, 2021.). Tajna njihovog uspjeha sigurno djelomično leži u činjenici da je obitelj u povezana sa svakom odlukom, odnosno da se dobri poslovni rezultati reflektiraju i na cijelu obitelj. To ujedno predstavlja dodatan motiv za uspjeh, ali znači i veću odgovornost. Ta poduzeća mogu biti različite veličine i različito organizirana odnosno vođena, ali uvijek postoji neki poseban odnos između obitelji i posla koji se vodi. Članovi obitelji žele zadržati vlasništvo firme koje im omogućuje da žive od vlastitog poslovanja, razvijati ga, no uvijek moraju biti odgovorniji nego obični zaposlenici jer se radi i o budućnosti obitelji. Stoga su ta poduzeća daleko opreznija kod ulaganja ili zaduživanja i nisu toliko fokusirana na brzi rast jer žele biti sigurni da će poslovanje moći preuzeti idući naraštaji. Članovi obitelji u obiteljskom poduzeću imaju zajedničke ciljeve i interese, te zajedničkim snagama razvijaju poslovanje. Ujedno su ta poduzeća u prosjeku i dugovječnija od drugih jer su u poslovanju odgovorniji i manje riskiraju (Škrtić, Mikić, 2011.). Obiteljska poduzeća se razlikuju po strukturi upravljanja, broju članova obitelji koji sudjeluju u upravljanju, njihovoj rodbinskoj vezi, modelu vlasništva, stilu vođenja poduzeća, donošenju odluke, ali se uvijek isprepliću posao i obitelj (Dollinger, 1995.). Marketing obiteljskog poduzeća isto ima neke specifičnosti. Ime i poslovanje pojedinog obiteljskog poduzeća se uvijek povezuje s imenom i reputacijom obitelji. Samim time se i marketing može širiti privatnim kanalima među poznanicima obitelji ili na lokalnom području gdje živi i/ili posluje obitelj. Kako se poslovanje širi, tako će se i širiti načini oglašavanja, ali se obiteljsko nasljeđe neće nikada izgubiti (Renko, Brečić, 2016.). U radu će se prikazati različitosti i specifičnosti obiteljskih poduzeća i kako ona mogu utjecati na uspješnost poslovanja. Nadalje, na primjeru globalno poznatog proizvođača modne odjeće i modnih dodatka obiteljskog poduzeća Zara, biti će analizirani faktori uspjeha obiteljskog poduzeća i njegovog širenja, te prilagodba novim tržišnih uvjetima.

1.1. Problematika i cilj istraživanja

Predmet istraživanja su specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća i faktori koji u utječu na njihovu uspješnost. Isto tako će na primjeru svjetski poznatog obiteljskog poduzeća biti prikazane njene specifičnosti poslovanja, kako u upravljanju i poslovanju, tako i oglašavanju.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U pisanju rada korišteni su sekundarni podaci. U svrhu istraživanja teorijskog dijela podaci su prikupljeni iz eksternih sekundarnih izvora koji uključuju članke, znanstvene radove, relevantne knjige te dosadašnja istraživanja. Eksterna sekundarna literatura prikupljena je putem elektronskih baza podataka: ProQuest, Emerald, Web of Science i Scopus. Osim stručne literature korišteni su i Internet izvori koji su neophodni u prikazivanju rada organizacija poput stranica uspješnih obiteljskih poduzeća, internet portala i ostalih faktora važnih za ovaj rad, a o kojima nema dostupne pisane, stručne literature. Podaci su prikupljeni posredno, tj. analiziranjem stručne literature. Navedeni podaci međusobno se nadopunjuju radi stjecanja kvalitetnog i cjelovitog uvida u temu rada. Metode korištene u izradi ovog završnog rada su analitička, sintetička, induktivna, komparativna, deskriptivna i metoda kompilacije. Na taj način će se pomoću opisa, traženja, prikupljanja i usporedbe podataka moći analizirati podaci i donijeti zaključak.

1.3. Struktura rada

Ovaj rad je podijeljen na 6 dijelova. Prvi je uvodni u kojem se definiraju predmet i ciljevi rada, dok se u drugom analizira obiteljsko poduzetništvo i njegove vrste. U trećem dijelu rad se bavi menadžmentom obiteljskih poduzeća, a u četvrtom njihovim marketingom. U petom se dijelu na primjeru trgovine Zara prikazuje menadžment i marketing ovog uspješnog poduzeća. U šestom dijelu se navode glavni zaključci rada.

2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

2.1. Pojam obiteljskog poduzetništva i vrste obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća čine najčešći i najrasprostranjeniji oblik vlasničke strukture i modela upravljanja poslovanjem na cijeloj planeti. Ona su najstariji tip ekonomskog udruženja, čije postojanje datira još od prije pojave bilo kojeg drugog ekonomskog društva (dionička društva krenula su nastajati krajem 18. st.). Tako da obiteljsko poduzetništvo predstavlja prvi oblik organizacije poslovanja. Iako postoje razilaženja oko točne definicije, a i naziva u pravnoj literaturi, autori definicija slažu se da obiteljsko poduzeće mora sadržavati sljedeće 3 karakteristike (Bulog i Kružić, 2012.):

- rod, krvno srodstvo
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća
- kontrola, odnosno mogućnost utjecaja na donošenje odluka

Obiteljsko poduzeće je ono koje je u vlasništvu obitelji i u čije je aktivnosti uključen jedan ili više obiteljskih članova (Buble, 2003.). Prema (Kuvačić, N., 1999.) pod oblikom obiteljskog biznisa smatra se svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome rodu. Unatoč tome, zaposleni u tim poduzećima često sami nisu dio obitelji po krvnom srodstvu, dok vlasničku funkciju obavezno drži član obitelji. Obiteljsko poduzetništvo je kreativno, inovativno i rizično djelovanje članova obitelji orijentirano na ulaganje i organizaciju proizvodnih faktora kojima se pokušavaju realizirati željeni ciljevi i ekonomski efekti na poduzeće i za obitelj (Bakotić i sur., 2016.). Dok prema (Kružić, 2004.) obiteljsko poduzetništvo je ono „koje ima polazište u zahtjevu da obitelj raspolaže određenim stupnjem efektivne kontrole prilikom strateškog odlučivanja i da u konačnici želi biznis zadržati u obitelji.“ Postoje različiti nazivi za obiteljsko poduzetništvo, a posebno je nezahvalno prevoditi sa stranih jezika jer s pravnog aspekta, prevođenje sintagme „family business“ izrazom obiteljsko poduzeće nije zadovoljavajuće (Braut Filipović, 2017). Postojeći zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte, također ne sadrži definiciju obiteljskog poduzeća (Alpeza, 2012.). Tako je u studiji provedenoj 2008.

g. od strane Austrian Institute for SME Research, (op. cit. u bilj. 6, str. 20.) u europskim državama identificirano čak 90 različitih definicija obiteljskog društva. U pravnoj teoriji smatra se da dinamika vođenja obiteljskih poduzeća počiva na interakciji dvije važne dimenzije, a to su obitelj i posao (Kovač, 2006.). Dinamika i korelacija podsustava obitelji, vlasništva poduzeća i menadžmenta prikazani su na sljedećoj slici:

Slika 1. Model krugova obiteljskog poslovanja



Izvor: Gersick, K., Lansberg, I., Davis, J. i McCollom, M. (1997.), Generation to Generation, Harvard Business School Press, Boston, MA

S obzirom na vrste obiteljskih poduzeća, prema Gibb Dyer (Bulog, Kružić, 2012.) razlikuju se 3 osnovna oblika:

1. **Aktivna obiteljska poduzeća** čija su obilježja osobni menadžment i direktan nadzor poslovanja poduzeća od strane jednog ili više članova obitelji. Vlasništvo poduzeća pod kontrolom je članova obitelji koji su uključeni u proces poslovanja i zaposleni su u poduzeću. Ovakva poduzeća nerijetko imaju i zaposlenike koji nisu članovi obitelji.
2. **Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom** karakterizira da su pod kontrolom i u vlasništvu članova obitelji koji nisu zaposlenici tog poduzeća i ne upravljaju njegovim poslovanjem. Takva poduzeća vode ljudi koji nisu članovi obitelji, ali rade u ime i za račun obitelji.
3. **Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća** su ona u kojima je samo jedan član obitelji uključen u poslovanje poduzeća i njegovo vođenje, najčešće kao vlasnik ili zakonski nasljednik. Često obnaša funkciju predsjednika uprave, dok ostali članovi obitelji nisu u tom trenutku uključeni u poslovanje, ali će možda biti u budućnosti

Uzimajući u obzir samo članove obitelji, prema njihovoj involviranosti u poslovanje postoje tri tipa obiteljskih poduzetništva (Kuvačić, 1999.)

- U poslovanje poduzeća uključena je samo uža rodbina (žena, muž, sin, kćer)
- U poslovanje su uključeni i članovi šire obitelji (snaha, svekar, ujak, sestrične, bratići, itd.)
- U poslovanje su uključeni članovi šire i uže obitelji uz njihove prve srodnike po ocu ili majci.

Neke od odrednica obiteljskog poduzeća su da je orijentirano prema dugoročnom poslovanju i opstanku unatoč nepredvidljivosti i promjena na tržištu (Block, 2009.). Takva poduzeća ne skupljaju kapital na burzi već je njihov izvor financija na vlastiti kapital te je fokusiranost na postizanje što veće neovisnosti o tuđem kapitalu (Kormann, 2016.). Obiteljska poduzeća

također se razlikuju po sferi djelovanja, odnosno po vrsti posla koji obavljaju. Mogu se baviti pružanjem usluga, proizvodnjom ili prodajom, mogu biti poduzeća male, srednje a ponekad i velike veličine. Razlikuju se i po broju zaposlenih i načinu isplaćivanja plaća. Nerijetko, pojedini članovi obitelji ne rade za financijsku naknadu pa taj novac, koji bi inače bio isplaćen za plaće, ostaje na raspolaganju poduzeću, odnosno vlasniku ili vlasnicima. Ponekad, članovi obitelji su spremni na odricanje od dividende ili njenog djela kako bi se taj novac mogao ponovno reinvestirati u poduzeće. Pošto je obiteljsko poduzeće zatvoreni tip društva, pri razumijevanju korporativnog upravljanja, treba uzeti u obzir odnose među članovima poduzeća i obitelji čiji potencijalni sukobi mogu dovesti u pitanje opstanak poduzeća. Eventualni sukobi i rivalstva između članova obitelji predstavljaju najveću opasnost uspješnom poslovanju obiteljskog poduzeća (Kormman, 2016.). Također, za vrijeme razvoja postoji i rizik obiteljskog poduzetničkog pothvata jer nije moguće predvidjeti sve elemente. Zato pri razvoju ideje treba voditi računa o okolini i konkurenciji, pratiti stavove i želje kupaca te imati razumijevanje o promjenama na tržištu (Bakotić, Kružić, 2016.). Upravljanje obitelji nije uvijek jednako jer se svaka obitelj razlikuje, kako po sastavu tako i po interesu pojedinaca. Iz tog razloga se upravljanje obiteljskim djelom razlikuje od poduzeća do poduzeća. Uz to, obiteljsko poduzeće prolazi kroz različite etape razvoja, struktura obitelji podložna je promjenama, posebno ako dođe do prijenosa posla na sljedeći naraštaj obitelji. To znači da se korporativno upravljanje obiteljskim poduzećem konstantno mijenja (May, Ebel, 2017.).

2.2. Prednosti obiteljskog poduzetništva i životni ciklus obiteljskog poduzeća

U funkcioniranju svake organizacije u svim dijelovima svijeta očituju se prednosti i nedostaci jedne organizacije na drugu pa se to događa i u slučaju obiteljskog poduzeća. Iako ima raznih prednosti u strukturi i poslovanju obiteljskih poduzeća, najveći temelj uspjeha i preživljavanja svih takvih poduzeća u svijetu predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i kvalitetni međuljudski odnosi unutar samog poduzeća (Bulog, Kružić, 2012.). Obiteljska poduzeća su bila i ostaju važna unatoč tome što imaju poprilično kompleksan oblik poslovne organizacije (Schwass, 2005.). Kao posljedica tog specifičnog oblika javljaju se određene prednosti koje djeluju na funkcioniranje poduzeća. Unikatno obilježje obiteljskih poduzeća koje ga bitno odjeljuje od ostalih oblika je angažiranost i predanost poslu od strane zaposlenika. Zaposlenici u takvim poduzećima fleksibilniji su i spremniji su duže ostati na poslu čime se lakše dostiže konkurentna prednost u odnosu na društva ili poduzeća koja nisu obiteljskog tipa (Čovo, 2007.). Prema (Škrtić, Mikić, 2011.) neke od najvećih prednosti obiteljskih poduzeća su:

- spremnost obitelji (zaposlenika) na odricanje
- obiteljska povezanost i želja za očuvanjem već stečenog
- usmjerenost zaposlenika na dugi rok
- poticanje na odgovornost i stvaranje radnih navika svakog člana obitelji
- naglašavanje same kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o kupcu i održavanja pozitivnog dojma
- posvećenost kvaliteti i izgradnji brenda
- omogućava direktan kontakt s dobavljačima i kupcima te se time stvaraju individualne i prijateljske veze
- motivacija članova obitelji i ne članova obitelji u svezi postizanja zajedničkih ciljeva poduzeća
- društvena i etična odgovornost, poglavito prema lokalnoj zajednici u kojoj poduzeće djeluje
- financijska disciplina u obliku efikasnosti
- snažna posvećenost obitelji poslovanju poduzeća
- smanjenja sklonost zaduživanju
- poticanje zajedništva u obitelji

Uzimajući u obzir navedene prednosti, u središtu fokusa obiteljskog poduzeća nalaze se (Bulog, Kružić, 2012.):

- a) **zajedništvo obitelji** – sinkroniziranost poduzetih aktivnosti članova obitelji usmjerenih na ostvarivanje zajedničkih ciljeva, radno učestvovanje i općenito zalaganje članova obitelji od ključne je važnosti pošto obiteljski biznis predstavlja izvor zarade koja pruža financijsku i socijalnu sigurnost. Uz to, angažman putem rada članova obitelji i provođenje radnog vremena zajedno, pozitivno utječe na sklad u obitelji i doprinosi zajedništvu.

- b) **razvoj pojedinačnih osobina obiteljskih članova** – promoviranje odgovornosti i poticanje radnih navika, mentalno zadovoljstvo članova postignutim rezultatima i svojim ostvarivanjem i samozadovoljstvom koje nastaje iz osobne namjere za realizacijom ciljeva obiteljskog poduzeća koji su zajednički postavljeni.

Sve prednosti obiteljskog poduzetništva mogu se grupirati u 4 osnovne skupine, prema (Dollinger, 1995.)

1. **Financijski resursi** – ovdje se govori o sjedinjavanju snage obitelji kako bi došlo do realizacije novih projekata s vlastitim početnim ulogom. Članovi obitelji mogu se odreći dividendi ili reinvestirati svoje dobitke u svrhu omogućavanja rasta poduzeća. Također, članovi obitelji mogu biti jamci za kredite poduzeća i stavljati zajedničku imovinu pod hipoteku.

2. **Ljudski potencijali** – kompleksnost međuljudskih odnosa članova obitelji je sigurna kvaliteta obiteljskog poslovanja jer sadrži međusobno povjerenje i zajedničke ciljeve i interese.

3. **Organizacijski resursi** – obiteljska poduzeća pokušavaju kontrolirati i unaprijediti kako organizaciju poslovanja, tako i ponašanje članova obitelji, grupno, ali i individualno. Na taj način kultura obitelji može postati kultura organizacije što ima pozitivan utjecaj

4. **Resursi uvažnosti i dobrog glasa** – pošto se obitelji prepoznaju i razlikuju preko imena, kod uspješnih ono iziskuje poštovanje i ponos. Tako da u svijetu onaj obiteljski posao koji povezuje ime i dobar glas je onaj koji ima visok stupanj uvažnosti i povjerenja

Prednosti koje obiteljska poduzeća ostvaraju u usporedbi sa običnim, neobiteljskim poduzećima mogu se grupirati i u sljedeće 4 grupe, prema (Stewart, Lumpkin, Katz, 2010.) klasificirani su na sljedeći način:

1. **Interna koordinacija** – ona se odnosi na širenje informacija i znanja unutar poduzeća, brzo donošenje odluka te brže i funkcionalnije rješavanje proturječnih situacija
2. **Jaka povezanost posla i obitelji**, odnosno predanost članova da očuvaju obiteljski ugled, bez poduzimanja vlastitih možebitno loših aktivnosti koje bi štetile interesu obiteljskog poduzeća. Želja za čuvanjem tradicije i namjera dugotrajnog ostanka poduzeća u obiteljskom vlasništvu dodatno potiču uloženi trud za povećanje vrijednosti obiteljskog poduzeća.
3. **Dugoročna posvećenost poslu** koja nastaje iz jake međupovezanosti obitelji s poduzećem, ali i od socioekonomskih koristi koje proizlaze iz nje. Članovi obitelji često su spremni riskirati i uložiti vlastiti kapital radi dugoročnog prosperiteta i opstanka poduzeća. Povezano s tim, obiteljska poduzeća manje su sklona financiranju iz vanjskih izvora i kreditiranju.
4. **Odnosi s vanjskim dionicima** ili socijalni kapital koji pripada poduzeću, prenosi se na sljedeću generaciju, umjesto da odlazi s osobom koja ga je stvorila. Obiteljska poduzeća stvaraju i njeguju stabilne odnose s kupcima i dobavljačima te su učinkovitija u korištenju istih radi dobivanja boljih poslovnih rezultata. Obiteljska poduzeća na glasu su i po altruističnim aktivnostima prema zaposlenicima i zajednici čiji su član.

Životni ciklus svih oblika poduzeća sastoji se od 4 faze tokom tijekom kojih se poduzeće rađa, ulazi u fazu rasta, nakon rasta dolazi doba zrelosti, a na kraju je faza nestanka ili ponovnog osnivanja. Tokom tih stadija, obiteljska poduzeća mogu se diferencirati od ostalih oblika poduzeća zahvaljujući svojim drugačijim načinom rješavanja problema s kojima se susreću u svom poslu. To im omogućuje specifičnost karaktera obiteljskog poduzeća (Kružić, 2004.). (Kružić, Bulog, 2012.) promatraju životni ciklus poduzeća kroz 4 faze te detaljnije opisuju njihove razlike i karakteristike.

1. **Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća** – ovo je prva faza u kojoj je glavni cilj poduzeća započeti s poslovanjem. Ova faza razvoja koncentrirana je na djelovanje vezano uz izgradnju poduzeća – proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga. Resursi su često oskudni, odnosi s dobavljačima nesigurni i neuhodani, a financijski rizik i odgovornost vlasnika su jako veliki. Fokus je na preživljavanju i opstanku poduzeća na tržištu.
2. **Stabilizacija, uspjeh i rast poslovanja** – je druga faza razvoja u kojoj se može vidjeti da li je poduzeće uspjelo. Nastaju nove organizacijske jedinice, a radnici, članovi i ne-članovi obitelji se povezuju s poduzećem u kojem vlada zdrava poslovna i razvojna klima. Karakterizira ju uspostavljanje i njegovanje odnosa s dionicima. Poslovne performanse poduzeća rastu kvalitetno i kvantitativno te se stvaraju temelji za daljnji rast. U ovoj fazi naglasak je na strateškom i financijskom planiranju za budući rast i razvoj poduzeća.
3. **Dozrelost poduzeća** – faza koju karakterizira usporavanje rasta profitabilnosti, usporavanje ili neostvarivanje rasta, birokracija, jačanje konkurentnih firmi, komunikacija s dobavljačima i potrošačima putem već uspostavljenih kanala. U ovoj fazi naglasak je na menadžerstvu jer svladavanje svih elemenata ove faze jako ovisi o kvalitetnom menadžmentu i osobi koja ga provodi, s naglaskom na strateško planiranje i inovativnost.
4. **Ponovni početak ili nestajanje poduzeća** – označava kritičan period u kojem će poduzeće uspjeti preživjeti ili propasti. Posljednja faza u kojoj dolazi do novog početka poduzeća ili zatvaranja. Ovu fazu karakterizira slabljenje pozicije u odnosu na

konkurentske firme i općenita silazna putanja poslovnih performansi poduzeća. Razvoj poslovnih procesa ili uvođenje novih poslovnih procesa, provođenje ideja novih poslovnih pothvata neki su od načina revitaliziranja poduzeća. Kvalitetan menadžment s fokusom na inovativnost i sposobnost upravljanja promjenama je ovdje presudan jer u suprotnome dolazi do propasti poduzeća. Poduzeće treba biti sposobno upravljati promjenama i znati tražiti viziju za budućnost te biti spremno na stvaranje plana ozdravljenja.

Obiteljska poduzeća drugačije doživljavaju i preživljavaju promjene od ostalih oblika poduzeća jer su podložna promjenama unutar same obitelji, koje onda vrlo često utječu na poslovanje poduzeća.

Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić D., Bulog I., Obiteljska poduzeća, Split, Sveučilište u Splitu

Životni ciklus obiteljskog poduzeća ima razlike i prema involviranosti obiteljskih generacija (Kružić, Bulog, 2012.):

1. faza – osnivač obiteljskog poduzeća (osnutak i start-up)
2. faza – prva generacija nasljednika (rast i razvoj)
3. faza – druga generacija nasljednika (uspjeh i zrelost)
4. faza – treća generacija nasljednika (uvođenje profesionalnog menadžmenta)

U inicijalnoj, prvoj fazi, poduzetnik je osnivač i nerijetko postaje izvorom početnog kapitala, a obiteljske vrijednosti često imaju utjecaj na organizacijsku kulturu poduzeća. Ovu fazu karakterizira podudaranje obiteljskih ciljeva s cijevima poduzeća što stvara veliki interes za preživljavanje pothvata.

U drugoj fazi rast i razvitak poslovanja utječu na potrebu za zapošljavanjem osoba koje nisu članovi obitelji. Prva generacija nasljednika sa sobom vodi složeniju upravljačku strukturu koja ima utjecaj na formiranje hijerarhijske ljestvice autoriteta unutar poduzeća što utječe na podjelu moći u obitelji.

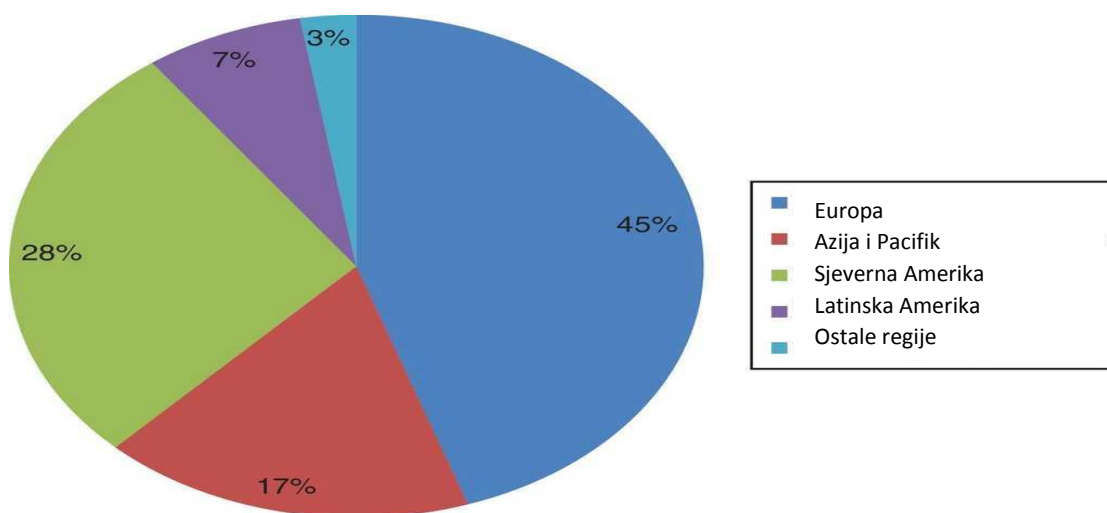
Treća faza druge generacije nasljednika dopijeva do zrelosti poslovanja. U ovoj fazi, obitelji osnivačeve djece često imaju drugačije potrebe i razmišljanja, a postoji i utjecaj zaposlenih koji nisu članovi obitelji. Izazov u ovoj fazi je potreba za promjenom i inovacijama uz razvoj kulture po novim kriterijima koji će omogućiti zajedništvo.

Četvrta faza treće generacije nasljednika nailazi na izazov prikupljanja dodatnog kapitala izvan obitelji. Tada može doći do više rješenja pa postoji mogućnost novih izvora financiranja. Ovu fazu karakterizira gubitak značajki obiteljskog poduzeća, a često dolazi do smanjenja stupnja kontrole koju ima obitelj.

2.3. Udio najvećih obiteljskih poduzeća uz primjere u svijetu

Gledano globalno, obiteljska poduzeća dominantan su oblik poslovanja na tržištu te čine najveći dio svjetske ekonomije (Kružić, Bulog, 2012.). Sveučilište St. Gallen u suradnji sa EY (Ernst & Young) provelo je ove godine istraživanje o indeksu obiteljskih poduzeća (Robertsson, Zellweger, Hsueh, 2021.). Rangirano je 500 najvećih obiteljskih poduzeća s obzirom na njihove prihode. Svima im je zajednička stabilnost i dugovječnost, a stabilnost se osobito pokazala unutar zadnje dvije godine, uzimajući u obzir globalnu pandemiju. Čak 75% promatranih poduzeća je starije od 50 godina, a jedna trećina je starija od 100 godina. Tih 500 poduzeća zajedno je generiralo 7.25 trilijardi američkih dolara i zapošljavalo 24.1 milijun ljudi diljem svijeta. 236 od tih poduzeća situirano je u Europi što pokazuje na njenu orijentiranost njegovanju okoliša povoljnog za obiteljska poduzeća, a čak 16% ih se nalazi u Njemačkoj. Promatrana zajedno, ovih 500 poduzeća ima treći najveći ekonomski doprinos prema prihodu, samo SAD i Kina ostvaruju veće prihode. Sve to unatoč smanjivanju globalne ekonomije za 3.8% (World Bank – Global Economic Prospects, 2021.). Gledano po sektorima, najzastupljenije su potrošačka (37%) i tehnološka (27%) grana industrije.

Graf 1. Rasprostranjenost obiteljskih poduzeća po regijama.



Journal of Innovation and Knowledge 5 (2020) 236–43

Izvor: Tobak, & Nábrádi, (2020.) The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises, Journal of Innovation

& Knowledge

Tablica 1. Deset najvećih obiteljskih poduzeća prema prihodu

Rang	Kompanija	Tip	God. Osnutka	Prihod (USD)	Br. Zaposlenih	Sjedište	Industrija	Obitelj	Udio vlasništva
1.	Wal-mart Inc.	Javna	1962	559.1 mil.	2,300000	USA	Potrošačka	Walton	48.9%
2.	Berkshire Hathaway, Inc.	Javna	1955	245.5 mil.	360000	USA	Financije	Buffett	37.2%
3.	EXOR SpA	Javna	1927	145.3 mil.	343415	IT	Financije	Agnelli	53%
4.	Schwarz Group	Privatna	1930	140.0 mil.	450000	DE	Potrošačka	Schwarz	100%
5.	Ford Motor Company	Javna	1919	127.1 mil.	186000	USA	Proizvodnja	Ford	40%
6.	BMW	Javna	1916	122.2 mil.	120726	DE	Proizvodnja	Quandt	46.8%
7.	Koch Industries Inc.	Privatna	1940	115.0 mil.	120000	USA	Proizvodnja	Koch	84%
8.	Cargill, Inc.	Privatna	1865	114.6 mil.	155000	USA	Potrošačka	Cargill-Macmillan	85%
9.	Comcast Corp.	Javna	1936	103.6 mil.	168000	USA	Tehnološka	Roberts	33.8%
10.	Dell Technologies	Javna	1984	94.2 mil.	158000	USA	Tehnološka	Dell	75%

Izvor: Robertsson, Zellweger, Hsueh, (2021.) How the world's largest family businesses are proving their resilience, Center for Family Business at the University of St.Gallen, Switzerland, preuzeto 5. rujna 2021. s <https://familybusinessindex.com/>

U Europi obiteljska poduzeća stvaraju brojne koristi cjelokupnom društveno-ekonomskom razvitku država unutar kojih djeluju, a karakteriziraju ih brojne značajke koje se manifestiraju na sljedeći način (Bulog, Kružić, 2012.):

- u obiteljskim poduzećima zaposleno je više od 70% radnika čime obiteljska poduzeća tvore veliko učešće u ekonomskoj proizvodnji zemalja EU
- sve jači sektor obiteljskih poduzeća daje najveći doprinos rastu ekonomije
- obiteljska poduzeća imaju tendenciju baviti se više radno-intenzivnim nego kapitalno-intenzivnim djelatnostima
- postizanje inovacija s nižim troškovima jer crpe interne izvore kapitala ili dobiti koja je ponovno reinvestirana u poduzeće
- obiteljska poduzeća imaju jaku poslovnu etiku
- obiteljska poduzeća čuvaju i razvijaju poduzetnički instinkt na razini obitelji

3. MENADŽMENT OBITELJSKOG PODUZEĆA

3.1. Strukture vlasništva obiteljskih poduzeća

Prirodu i strukturu obiteljskog poduzeća veoma je zahtjevno utvrditi. Ono se razlikuje od drugih oblika poduzeća jer dinamika odnosa unutar obiteljskih poduzeća donosi nove aspekte poslovnog upravljanja kojih nema u drugim vrstama (Braut Filipović, 2017.). Za to je potrebna

potpuna analiza razvoja kroz povijest, analiza doprinosa poduzeća ekonomiji zajednice ili države i doprinosa obitelji. Iz ekonomskih, socioloških, političkih ili religijskih razloga, obitelji često nemaju potrebu za javnim izlaganjem svojih poslovnih aktivnosti. Nadalje, s obzirom da je velik broj obiteljskih poduzeća u potpunom vlasništvu obitelji, nemaju obvezu predočiti javnosti svoje poslovne rezultate. Taj faktor stvara problem istraživanjima koja žele razlučiti razlike u poslovanjima obiteljskih poduzeća naspram onih koja to nisu. Uz to, obiteljska poduzeća nerijetko imaju kompliciranu vlasničku strukturu što također otežava izučavanje naravi obiteljskog poduzeća (Buble, Kružić, 2006.) Temeljne forme vlasništva mogu biti (Kružić, 2004):

- Poduzeće u većinskom vlasništvu (najveći broj dionica je u vlasništvu osnivača)
- Poduzeće u vlasništvu nasljednika/ce – može se prenijeti na jednog ili više potomaka. Ovaj tip strukture vlasništva pojavljuje se najranije od druge generacije nasljednika
- Poduzeće u vlasništvu rođaka – podrazumijeva rašireno vlasništvo između više generacija ili grana obitelji
- Poduzeće u vlasništvu sindikata obitelji – obično podrazumijeva poprilično rascjepkanu vlasničku strukturu

Slika 3. Tri dimenzije obiteljskog poslovanja



Izvor: Alpeza M., Jurić M. P., (2016.): Upravljanje obiteljskim poduzećem, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

(Baron i Lachenauer, 2016.) razlikuju modele vlasništva prema životnim ciklusima obiteljskog poduzeća:

1. Većinsko vlasništvo osnivača koji je ujedno vlasnik i menadžer. Ovakav oblik vlasništva uobičajen je za rane faze razvoja obiteljskog poduzeća u kojima je važno brzo se prilagoditi zahtjevima tržišta. Ovakvo vlasništvo može postojati i u sljedećoj generaciji, ali samo ako vlasnik vlasništvo preda isključivo jednom djetetu.
2. Podijeljeno vlasništvo među partnerima. Najčešće se to odnosi na braću i sestre. Ovaj tip vlasništva karakterističan je za drugu ili neku od kasnijih generacija koje se involviraju u obiteljsko poduzeće. Ako do toga dođe, prijenos vlasništva se odvija na sljedeće načine:

- a) vlasništvo se prenosi na sve nasljednike u obitelji
- b) vlasništvo se prenosi samo na nasljednike određenog spola (češće u prošlim vremenima kada su to skoro uvijek bili muški nasljednici).
- c) Vlasništvo se prenosi na nasljednike koji će raditi u poduzeću

Problem koji se javlja u ovom tipu vlasništva je u uspješnosti koordinacije interesa poslovnog i obiteljskog podsistema. Interesi i ciljevi svih članova mlađih generacija nisu uvijek usklađeni pa predstavlja izazov za vlasnika.

3. Disperzirano vlasništvo među različitim generacijama. S prolaskom životnog ciklusa obiteljske dimenzije obiteljskog poduzeća, sljedeći naraštaj vlasnika razmišlja o mogućnostima prijenosa vlasništva. Prema (Kružić, Bulog, 2012.), 3 su mogućnosti:
 - a) da jedan od vlasnika otkupi sva vlasnička prava što uvjetuje povratak na osnovnu vlasničku strukturu s jednim vlasnikom
 - b) da se vlasništvo nad obiteljskim poduzećem prenese na mlađu generaciju
 - c) kraj obiteljskog poduzeća putem prodaje
4. Javno vlasništvo. Ovaj tip vlasništva je zanimljiv kada poslovanje iziskuje konkretno financiranje vanjskim kapitalom ili kada ima previše vlasnika koji su nedovoljno zainteresirani da bi svakodnevno bili involvirani u donošenje odluka. Gledajući dugoročno, ovaj tip vlasničke strukture može vrlo lako dovesti u pitanje nastavak postojanja poduzeća kao obiteljskog.

3.2. Stilovi vodstva obiteljskog poduzeća

„Vodstvo se može definirati kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji. Iz toga proizlazi da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su vođa, sljedbenici (zaposlenici, podređeni), ciljevi i okolina“ (Buble 2003.) Glavni zadatak vodstva je uočiti i zadržati balans između spomenutih varijabli. Za to je potrebna moć, sposobnost i predanost vođe. Ti faktori su krucijalni jer o njima ovisi opstanak poduzeća. Vođa je orijentiran budućnosti i njegov je zadatak, između ostalog, usmjeravanje zaposlenih prema cilju poduzeća (Buble, 2003.). Vodstvo mora vršiti aktivan utjecaj na zaposlene, a prema (Kružić, 2016.) postoji 6 vrsta:

- **Karizmatičko vodstvo** – takve vođe krasi ponašanje koje ponekad odstupa od opće prihvaćenih normi, često imaju unikatnu ili različitu viziju te su spremni koristiti nove metode za uspjeh. Ovaj tip vodstva savršen je za izvlačenje obiteljskog poduzeća iz krize.
- **Vizionarsko vodstvo** – tip vodstva orijentiran prema budućim poslovnim aktivnostima. Vođa koji se značajno i očito izdvaja od drugih tako što inspirira sljedbenike koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću
- **Timsko vodstvo** – do njega dolazi u trenucima kad se pojedine osobe u obiteljskom poduzeću nisu u stanju same nositi s kompleksnošću problema. Takav vođa razmatra poslovnu i osobnu situaciju te pristaje na podjelu vodstva.
- **Transformacijsko vodstvo** – ovaj tip vodstva usredotočuje se na stavove zaposlenika, njihovo promatranje stvari i očekivanja. Takvo vodstvo uključuje promjenu ljudi, vrijednosti i emocija
- **Transakcijsko vodstvo** – podrazumijeva da je vođa taj koji organizira poslovne aktivnosti, ali i pomaže radnicima na način da ih motivira nagradom za dobro izvršen posao.

- **Uslužno vodstvo** – pristup menadžerstvu koji se temelji na pristupu da posao postoji zbog razvoja zaposlenika, ali i da su zaposlenici tu da obave posao. Ovaj tip vodstva koristi tehnike kako bi povećala motivaciju zaposlenih te je više korišten u obiteljskom poduzetništvu nego u ostalim vrstama.

(Mumford, Zaccaro, Harding, 2000.) razvili su obrazac vještina koji pruža kompleksniji uvid u to kako vještine vođe koreliraju sa pojavom učinkovitog vodstva. Prema njihovom modelu, rezultati vodstva su direktna posljedica sposobnosti vođe u rješavanju problema, sposobnosti prosuđivanja socijalnih elemenata i znanja koja posjeduje. Sve 3 kompetencije uključuju široki repertoar sposobnosti, a svaka se može naučiti i razviti. Uz to, model ilustrira kako pojedini atributi kao što su opća kognitivna sposobnost, motivacija i osobnost utječu na kompetenciju vođe. Kao što je opisano vođe se mogu razlikovati po karakteristikama i vještinama, a vizija koju posjeduju sadrži stratešku važnost te se poglavito kod uspješnih slučajeva bazira na specifičnom tipu vlasnika poduzeća i njegovom stilu promišljanja i percepcije poslovanja koje dolazi iz njegove mogućnosti gledanja unaprijed, prema budućnosti kao i sposobnosti strateškog planiranja. Vizija je u naravi dinamična jer tehnološke promijene, opskurnost resursa, promijene ponašanja potrošača, uz još neke faktore, mogu ponekad nositi sa sobom neuspjeh u realizaciji kvalitetno postavljene vizije. Uz viziju, postoji i misija, koja ukazuje na svrhu poslovanja. Najbolje određene misije često su rezultat kvalitetno promišljene vizije. Misija bi trebala odgovarati na upit: „što će biti poslovanje poduzeća?“ Kada je misija jasno oblikovana, prezentira buduće ciljeve što bi zaposlenicima trebalo dati osjećaj sigurnosti vezano uz budućnost. Također, jasna misija ima pozitivan utjecaj na korisnike, dioničare i investitore. Kvalitetno koncipirana misija sadrži sljedeće 4 karakteristike:

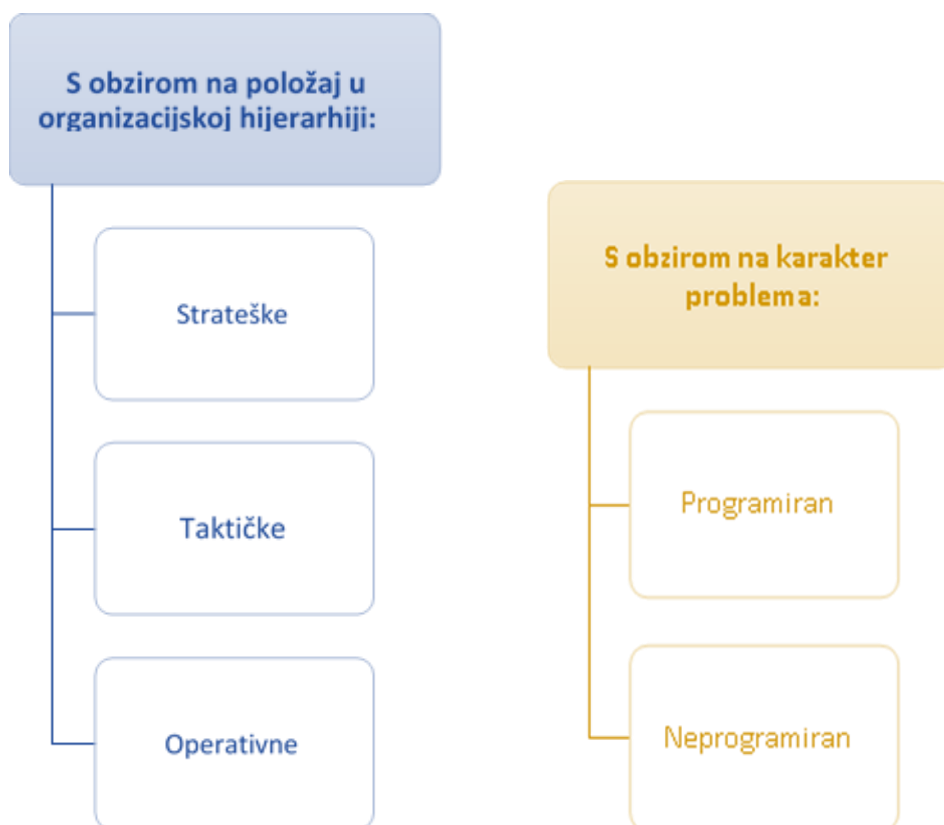
- **Malo ciljeva:** u suprotnom, postavljanjem previše ciljeva (najbolja cijena, kvaliteta, usluga) dovodi se u poziciju da se previše obećava i postoji mogućnost da misija zvuči neuvjerljivo, a zaposlenici su nezavidnom položaju jer jednostavno nisu u mogućnosti ostvariti sve zacrtane, ponekad međusobno isključive ciljeve.

- **Politika i vrijednosti:** Misija mora promovirati glavnu politiku i vrijednosti koje vlasnik provodi
- **Djelatnost:** Misija mora isticati koje je njeno primarno područje djelovanja, koje proizvode ili usluge prodaje, po čemu je unikatno, na kojem području djeluje.
- **Korisnici:** Kvalitetno postavljena misija mora biti usmjerena prema korisnicima jer će tako doći do odgovora da li je baš ta ponuda koju se pruža, ono što je korisnicima zaista i potrebno (Renko, Brečić, 2016.).

3.3 Donošenje odluka

Odlučivanje unutar poduzeća je indikator postojanja nekog problema ili zapreke koju je potrebno svladati, a postoji na svim radnim mjestima i svim razinama menadžmenta. Da bi poduzeće moglo prosperirati i rasti, obavezno je ispravno odlučivanje koje je puno zahtjevnije od donošenja odluka koje pojedinac donosi u svakodnevnom životu. Sve donesene odluke imaju određen doprinos konačnom rezultatu poslovanja. Ovisno o naravi problema ili poslovnih prilika s kojima se obiteljsko poduzeće susreće, postoje različite vrste odluka koje se mogu donositi. Odluke mogu biti programirane i neprogramirane, a za poslovne probleme na nižoj hijerarhijskoj razini koriste se taktičke i operativne odluke (Bulog, Kružić, 2012.):

Slika 4. Vrste odluka u obiteljskom poduzeću



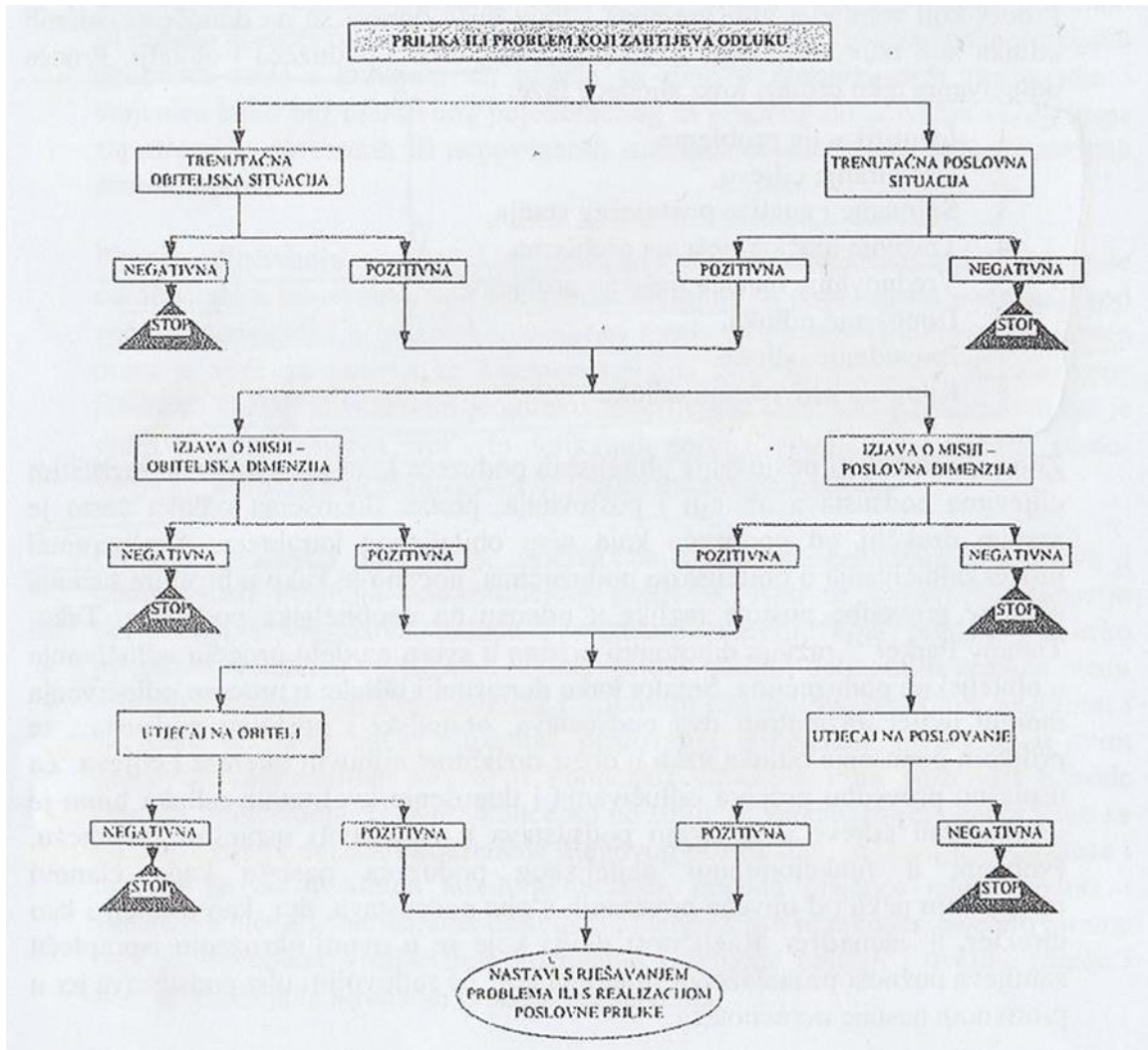
Izvor: izradio autor prema Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Split, Sveučilište u Splitu

- Programirane odluke – zaposlenici ih donose za od prije poznate probleme, u situacijama koje su česte i ponavljaju se, pri kojima postoji mogućnost korištenja već uhodanog obrasca rješavanja. Te odluke se donose u slučajevima kada donosioci već barataju svim potrebnim informacijama koje su im potrebne kako bi odredili korake koje je potrebno poduzeti.
- Neprogramirane odluke – takav tip odluka primjenjuje se u slučajevima kada dolazi do nepoznatog ili novog problema koji nije bio rješavan u prošlosti. Za takve odluke nema unaprijed određenih postupaka niti unaprijed definiranih koraka odlučivanja
- Taktičke odluke – pod njih spadaju sve odluke kojima se konkretiziraju strateške odluke unutar poduzeća. Ovaj tip odluka najčešće se koristi na razini srednjeg menadžmenta
- Operativne odluke – karakteristične za najnižu razinu menadžmenta. Kod takvih odluka rok za izvršenje je relativno kratak, rutinskog su karaktera, a rješenje problema je uglavnom poznato unaprijed. Cilj tih odluka je uspješno provođenje odluka viših razina menadžmenta.

Kada se radi o strateškim odlukama u kompleksnijim organizacijama (što neka obiteljska poduzeća jesu) odluke donesene na bazi valjanih i koherentnih pretpostavki, koje uzimaju u obzir kontekst poduzeća kroz kreativan, logičan i strukturiran proces analize smatraju se dobrim načinom donošenja odluka (Amason, 1996.). Poslovanje obiteljskog poduzeća ovisi o svim odlukama koje donose članovi poduzeća, odnosno zaposlenici. Radi specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća određenog jedinstvenim ciljevima, proces donošenja odluka se uvelike razlikuje u obiteljskom poduzeću naspram ostalih poduzeća. Potrebno je grupno sudjelovanje u donošenju odluka jer u suprotnome može doći do narušavanja harmonije članova obitelji i zaposlenih, što za posljedicu može imati negativan utjecaj na opstanaka poduzeća (Kružić, 2016.). Odlučivanje je proces koji je karakterističan svakoj osobi, nevezano uz to djeluje li ta

osoba u svrhu ostvarenja osobnog interesa ili interesa poduzeća u kojem je zaposlena (Harrison, 1999.).

Slika 5. Odlučivanje u obiteljskom poduzeću



Izvor: Parker, (2004.) The economics of self-employment and entrepreneurship, Cambridge, Cambridge University Press

Razvijen je model odlučivanja koji se može koristiti u svim fazama životnog ciklusa obiteljskog poduzeća. Takav sustav podrazumijeva da je tokom donošenja odluka potrebno sagledati poslovni i obiteljski podsustav kako bi se izjednačili ciljevi oba podsustava. U slučaju neuspjeha može doći do neravnoteže koja će negativno utjecati na poslovanje obiteljskog poduzeća. Obiteljski i poslovni sustav uvelike se razlikuju pa balansiranje i spajanje tih dviju sfera traži uključenost i predanost poslovanju više nego u drugim oblicima poduzeća koja nemaju obiteljski sustav. Tijekom procesa odlučivanja, potrebno je uravnotežiti želje i ciljeve obiteljskog i poslovnog podsustava.

Ellen Frankenberg navodi 4 stila odlučivanja koja se javljaju unutar obiteljskih poduzeća (Bakotić, Bulog, Dulčić, Glamuzina, Klepić, Kružić, Lovrinčević, Ostojić, Mihić, 2016.):

- a) Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka
- b) Jednostrano donošenje odluka kojem prethodi savjetovanje
- c) Odlučivanje glasanjem po principu: jedna osoba- jedan glas
- d) Odlučivanje konsenzusom (Potrebno je slaganje svih osoba – ovaj oblik odlučivanja predstavlja najbolji oblik kod donošenja strateških odluka u obiteljskom poduzeću jer se radi o odlukama koje stvaraju dugoročne posljedice).

4. MARKETING OBITELJSKOG PODUZEĆA

Suvremeni izvori definiraju marketing kao poslovnu aktivnost, odnosno proces stvaranja, komuniciranja, dostave i razmjena ponuda koje imaju vrijednost za klijente, partnere i društvo u cjelini. Puno je definicija marketinga, iz razloga što su se one kroz povijest mijenjale i razvijale (Renko, Brečić, 2016.). Jedna od novijih definicija kaže sljedeće: „Marketing je aktivnost, skup institucija i procesa kojima se kreira, komunicira, isporučuje ponuda koja ima vrijednost za kupce, klijente, partnere i cijelo društvo“ (Aaker, 2001.). Porastom važnosti informacijskih tehnologija, u novijem vremenu sve veću važnost ima digitalni marketing. Leksikon utjecajnog Financial Timesa digitalni marketing opisuje kao promoviranje proizvoda ili usluga digitalnim kanalima prema konzumentima. (Financial Times, 2020.). Uloga marketinga je takva da odlučuje o kreiranju novih i unapređivanju već postojećih proizvoda ili usluga. Određuje prihvatljive visine cijena na tržištu, gdje vršiti prodaju te koliko ulagati u promotivne aktivnosti, internetsko oglašavanje te druge vrste mobilnog marketinga, uzimajući u obzir mogući utjecaj vanjskog okruženja. Tu se ponajviše misli na konkurenciju, tehnologiju, promjene u ekonomiji i promjene zakonskih propisa koji su podložni promjenama koje mogu izazvati negativne posljedice na rezultate poslovanja. U kontekstu obiteljskih poduzeća, marketing igra izrazito važnu ulogu.

4.1. Marketinški miks

Svrha marketinga je staviti potrošače i njihove želje u središte pozornosti. Kako bi se to ostvarilo, potreban je marketinški miks koji podrazumijeva određenu kombinaciju elemenata korištenih za ostvarivanje ciljeva poslovanja, a istovremeno i zadovoljavanje želja i potreba ciljanih grupa potrošača. Marketinški miks sastoji se od četiri temeljne varijable (Renko, Brečić, 2016.), odnosno 4P – proizvod, mjesto, cijena i promocija (*eng.* product, place, price and promotion), a krajnji cilj marketinga je potaknuti razmjenu. Unutar svake temeljne varijable, može se izabrati između brojnih kombinacija sa elementima koji im pripadaju. Te kombinacije uključuju broj elemenata, intenzivnost i redoslijed primjene pa odluke o izabranim kombinacijama za svaku pojedinu osnovnu varijablu se nazivaju miksom. Tako da postoje proizvodni, cjenovni, promotivni te prodajni i distribucijski miks te oni čine elemente

marketinškog miksa. Slijedi detaljnije objašnjenje elemenata tih mikseva kao nezaobilaznih dijelova marketinškog miksa.

- Odluke o proizvodu – u procesu stavljanja proizvoda na tržište potrebno je istražiti koje su potrebe i želje potrošača te hoće li biti potražnje za tim proizvodima koji se plasiraju na tržište. Odluke o proizvodu donose se s obzirom na sveukupnu ponudu proizvoda kojima poduzeće raspolaže. Te odluke uključuju izbor broja proizvoda (ili usluga) koji će se pružati tržištu, određivanje njihovih temeljnih tržišnih svojstava, odluke o implementaciji novih proizvoda, izmjenama postojećih i odbacivanju onih proizvoda koji u tom trenutku više ne zadovoljavaju želje i potrebe kupaca.
- Odluke o cijeni – odnose se na odabir cijene po kojoj će se nuditi proizvodi na tržištu. Pitanja o kojima treba voditi računa su raspon cijena, omjer između cijene i kvalitete, načini plaćanja koji će biti omogućeni, vrste i opsezi popusta koji će se nuditi. Troškovi i ciljevi poduzeća su unutarnji faktor određivanja cijena, ali postoje i vanjski čimbenici, a tu se ponajviše pažnje daje konkurenciji i cijenama koje je postavila.
- Odluke o promociji – vezane su uz izbor i kombinaciju sadržaja kojima se komunicira prema tržištu. Određuju se komunikacijski putevi kojima će poduzeće informirati potrošače o proizvodima, novom sadržaju, ali i poticati potrošače na kupnju. Elementi koji se koriste su unaprjeđenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, direktni marketing. Odluke o promociji uključuju metode i mjerenje učinkovitosti promocije kao oblik povratne informacije.
- Odluke o prodaji i distribuciji – Ovim odlukama specificiraju se mjesta i područja gdje će poduzeće nuditi svoje proizvode kupcima, ali i kanali kojima će dolaziti do njih. Tu ulazi broj, izgled, tip i lokacija prodavaonica, količina i vrsta proizvoda koja će se nuditi na određenom prodajnom mjestu. Odluka o korištenju usluga posrednika, kakvi odnosi se žele graditi i održavati sa sudionicama u kanalu, koje prijevoznike žele koristiti itd. Poduzeće bi trebalo nastojati odrediti kojim distribucijskim kanalima žele distribuirati proizvode iz svoje ponude i odlučiti se za one kanale koji najbolje njima odgovaraju. (Renko, Brečić, 2016.)

Svi nabrojani elementi marketinškog miksa moraju biti prilagođeni željama i potrebama korisnika te trebaju biti usklađeni jer je to jedini način da se potrošačima pruži osjećaj zadovoljstva i vrijednosti kupljenim proizvodom, a da se u isto vrijeme ispune ciljevi poslovanja.

Slika 6. Shematski prikaz marketinškog miksa

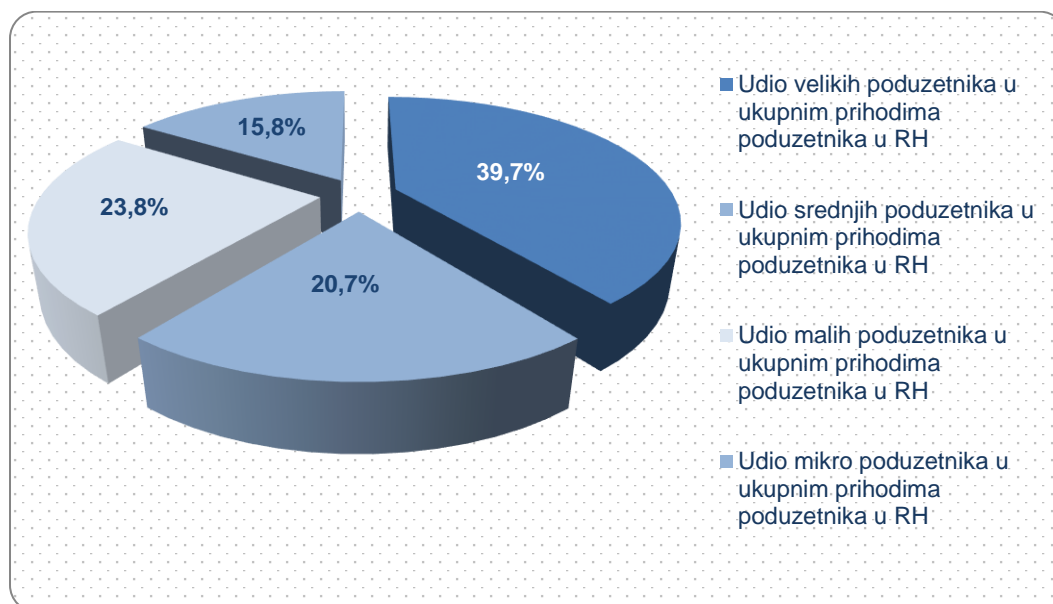


Izvor: izradio autor prema Renko, N., Brečić, R. (2016.), Zagreb, Školska knjiga

4.2. Specifičnosti marketinga u malim i srednjim poduzećima

Iako su neka od najvećih svjetskih poduzeća obiteljska poduzeća, malo i srednje poduzetništvo su puno češći oblici bavljenja poduzetništvom za obiteljska poduzeća. Pretpostavlja se da oko 50% radnika u Hrvatskoj ima radno mjesto u obiteljskom poduzeću te da je velika većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj upravo obiteljskog karaktera i da su u vlasništvu generacije prvog vlasnika koji svo to vrijeme upravlja radom poduzeća (Alpeza, 2012.). Zbog te pretpostavke da je većina obiteljskih poduzeća malog i mikro karaktera, u nastavku će se pisati uglavnom o marketingu malih i srednjih poduzeća. Mikro, mala i srednja poduzeća zapošljavaju 74,3 % svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj (CEPOR, 2020.).

Graf 2: udio poduzetnika u ukupnim prihodima poduzeća unutar RH, prema veličini



Izvor: Fina, rezultati poslovanja poduzetnika u RH u 2019. g. Preuzeto 15. rujna 2021. s <https://info-nik.info/2020/07/27/fina-rezultati-poslovanja-poduzetnika-rh-u-2019-godini/>

Primjena marketinga unutar malih i srednjih poduzeća od jednake je važnosti kao i u velikim poduzećima. Načela možda jesu jednaka za sve tipove poslovnih organizacija, ali male i srednje organizacije, pogotovo one koje još nisu etablirane, iziskuju različite primjene marketinga. Mali i srednji poduzetnici, za razliku od velikih poduzeća, nemaju cijele odjele i odgovarajuće kadrove koji će provoditi istraživanja tržišta. Uz nedostatak takvog sektora, često niti nemaju vremena za baviti se opširnim istraživanjima i ostalim marketinškim aktivnostima, no to ne znači da ne primjenjuju marketing u svom poslovanju. Mali i srednji poduzetnici marketing koriste u sljedećim situacijama:

- Identificiranje novih proizvoda i/ili usluga – mali i srednji poduzetnici za identificiranje novih proizvoda ili usluga koje će ponuditi svojim novim kupcima, moraju se služiti marketingom. Suprotno od velikih poduzeća koja svoje proizvode ili usluge nude već identificiranim korisnicima
- Stvaranje novih korisnika – mali i srednji poduzetnici primorani su koristiti se marketingom kako bi došli do novih korisnika dok velika poduzeća već imaju svoj prepoznani „bazen“ korisnika.
- Stvaranje nove marke – veliki poduzetnici već imaju svoju marku dok će mali poduzetnici morati pomoću marketinga stvarati novu.
- Razvoj novih efikasnih distribucijskih kanala – mali i srednji poduzetnici moraju koristiti marketing za izradu novih efikasnih distribucijskih kanala, nešto čime se velika poduzeća ne zamaraju jer ih već imaju.
- Privlačenje potencijalnih korisnika – kod malih poduzeća potrebna je marketinška komunikacija da bi se potaklo potrošače na kupovinu dok je komunikacija velikih poduzeća u tom smislu orijentirana na podsjećanje.

- Ojačati marketinške aktivnosti kreativnošću – mali i srednji poduzetnici morati će uložiti iznimne napore da bi kreirali kreativnu i privlačnu marketinšku kampanju, uzimajući u obzir relativno male novčane resurse.

Pravilnim korištenjem elemenata marketinga može se shvatiti tko su kupci, gdje se kupci nalaze, kako i u kojem obujmu troše, a posebice čime su zadovoljni i jednako važno, čime su nezadovoljni. Kako je marketing veoma egzaktna disciplina koja omogućava učenje o tome kako privući nove kupce, zadržati već postojeće te kako preuzeti kupce konkurencije. Ako poduzetnici žele stvoriti i održati uspješno poslovanje, morali bi pratiti sljedeće korake u marketinškom procesu (Renko, Brečić, 2016):

1. Prepoznati i razumjeti potrebe potrošača
2. Vršiti razvoj proizvoda, usluga, događaja i iskustva koja će zadovoljiti te potrebe
3. Pokušati odrediti cijenu koja je odgovarajuća uslugama, proizvodima, događajima i iskustvima
4. Informirati kupce o tome da proizvod ili usluga postoji
5. Isporučiti proizvode, usluge, događaje i iskustva na način koji je isplativ, a privlačan i povoljan za korisnika
6. Pobrinuti se da je potrošač zadovoljan proizvodom ili uslugom za vrijeme i nakon razmjene
7. Konstantno razvijati i njegovati odnose sa potrošačima na duge staze radi unapređenja poslovanja

Unutar obiteljskih poduzeća veoma je važno unaprijed odrediti pravila ponašanja jer preklapanja obiteljskog i poslovnog sustava može donijeti određene probleme. U obiteljskom poslovanju može doći do neslaganja u vezi poslovanja pa to dovodi do stvaranja konflikata između članova obitelji. Kada pojedinci stavljaju svoje ciljeve u prvi plan lako dolazi do sukoba koje je potrebno riješiti radi interesa poduzeća, ali i obitelji. Najčešći izvori konflikata u obiteljskom poduzeću dolaze iz tri vrste situacija (Kružić, Bulog, 2012.):

- U slučajevima kad jedna strani vidi da druga strana zanemaruje pravila
- Odupiranje jedne strane naspram želja druge
- Kada otpor s jedne strane stvara reakciju s druge strane

Konflikti su najčešće uzrokovani situacijama oko nasljeđivanja poduzeća, vođenja poduzeća ili raspodjele dobiti obiteljskog poduzeća. Preklapanje poslovnog i obiteljskog sistema unutar obiteljskih poduzeća dovodi do toga da će se sukob unutar jedne cjeline uvijek prenijeti na drugu što ima negativan utjecaj i na obitelj i na poduzeće. Vrste konflikta dijele se na konflikte s obzirom na posljedice, s obzirom na predmet sukoba i na konflikte s obzirom na sudionike sukoba. Iako prevladava mišljenje da su sukobi uvijek negativna pojava, iz njih mogu proizaći i pozitivni učinci.

4.3. Primjene marketinga u malim i srednjim poduzećima

Mnogo poduzeća malog i srednjeg tipa nemaju dovoljno jasno izgrađenu poziciju na tržištu, odnosno nisu prisutne u svijesti potrošača. U postavljanu prema konkurenciji, mala i srednja poduzeća trebala bi težiti da se pozicioniraju na način da budu posebni po nekom aspektu svog poslovanja. Može se raditi na stvaranju imidža najljubaznijeg, kupcu najisplativijeg ili kao ponuđač posebnih, luksuznih proizvoda. Na taj način kupci se navode da kupuju od tako prezentiranog poduzeća umjesto kod nekog drugog, ni po čemu posebnog (Renko, Brečić, 2016.). Ako poduzeće nije izgradilo svoju poziciju u očima kupca treba to učiniti putem sljedećih koraka:

1. Analizirati što i kako radi konkurencija
2. Saznati i razumjeti zašto potrošači kupuju kod konkurencije
3. Saznati zašto potrošači kupuju proizvode od konkurencije

Koristeći ta saznanja poduzeće može razumjeti što ih razlikuje od konkurencije te što rade lošije ili bolje u odnosu na konkurenciju. Poduzeće primjenjuje marketing prema svojim kupcima, kojim ih pokušava privući da kupuju kod njih. Postoje razne mogućnosti marketinških aktivnosti prema korisnicima usluge ili potrošačima. Usmena predaja je idealan tip marketinga jer komunikacija od usta do usta znači da korisnik usluge ili kupac proizvoda usmenim putem prenosi spoznaje drugim potrošačima. Program nagrada za korisnike u kojem se na povremenoj ili stalnoj bazi nagrađuju korisnici (darovi, bonovi, čestitke, popusti za kupovanje većih količina). Uključivanje u humanitarne aktivnosti jedna je od vrsta promocije. Potrošači vole kupovati od poduzeća koja prezentiraju svoju društvenu uključenost i pokazuju svoju brigu za zajednicu. Neke kupce treba konstantno poticati ili podsjećati na kupnju, u tom slučaju pisma o novostima omogućuju poduzeću direktnu komunikaciju s potrošačima. Za razliku od velikih poduzeća koja imaju ogroman broj korisnika, mala i srednja poduzeća mogu pristupiti potrošaču na puno osobnijoj razini. Potrošači stvaraju sliku o poduzeću na temelju imidža i identiteta, stoga je vrlo važno održavati pozitivnu sliku u njihovim očima. To se može postići pisanjem članaka o novim poslovnim aktivnostima, držanjem govora na konferencijama, davanjem izjava u medijima kojima će se stvarati i promovirati slika o poduzeću. Ugled ovisi o usmenoj predaji među potrošačima, a pozitivan ili negativan ugled mogu veoma poboljšati ili pogoršati poduzeće. Mali i srednji poduzetnici mogu ponuditi jedinstvene prednosti za kupce. Mogu proizvesti proizvod kojih trenutačno nema na tržištu, oblikovati i davati svojstva proizvodu koja drugi nemaju, stvoriti i ovjeriti patent proizvoda čime onemogućuju konkurenciju (Renko, Brečić, 2016.). Poduzeća koja konstantno stvaraju ili razvijaju novitete imaju veće šanse za uspjeh od onih koja to čine povremeno ili nikad (Previšić, Ozretić Došen, 2007.). Obilježja uspješnog novog proizvoda ili usluge su sljedeća (Crane, 2013.):

- Superiorna prednost – pokušava potrošača uputiti da promatra proizvod/uslugu kao superiornu onima koja već postoje. Odlike su joj vrhunska svojstva proizvoda/usluge ili jednostavno povoljna cijena za kupca.
- Usklađenost – češće će na tržištu dobro proći proizvod koji je usklađen s promišljanjima i vrijednostima potrošača nego onaj koji to nije.
- Dostupnost – oni proizvodi čija obilježja inovativnosti kupci mogu lagano uočiti ili o njima dobiti informacije imaju veće šanse da zažive na tržištu
- Jednostavnost – kompliciraniji proizvodi imaju veću šansu da budu odbačeni od strane potrošača naspram jednostavnih.
- Nizak percipiran rizik – ako se nabava nekog proizvoda od strane potrošača percipira kao nabava niskog rizika vrlo su velike šanse da bolje prođe na tržištu nego onaj proizvod sa percepcijom visokog rizika. Izdavanje jamstva je dobar način za smanjiti percipirani rizik u očima kupca.
- Isprobavanje – proizvodi koji se mogu isprobati vjerojatnije će uspjeti nego proizvodi koji nemaju mogućnost isprobavanja.
- Zaštita intelektualnog vlasništva – patent ili autorsko pravo za neki proizvod omogućuje zaštitu u odnosu na konkurenciju.

U poslovanju malih i srednjih poduzeća u nedavnoj povijesti sve veću ulogu ima primjena digitalnog marketinga. Prema analizi postojećih istraživanja (Pihir, Križanić, Kutnjak, 2018.) uočeni su sljedeći trendovi:

- Mala i srednja poduzeća svoj fokus usmjeravaju prema krajnjem potrošaču omogućavajući mu time posve prilagođen proizvod ili uslugu
- Digitalna transformacija olakšava poduzećima da približe svoje proizvode potrošačima

- Poduzeća koriste mogućnost digitalne transformacije da bi prilagodila poslovanje u cilju postizanja konkurentnosti i preživljavanja na tržištu
- Mala i srednja poduzeća su pro aktivna, orijentirana su na umrežavanje i održavanje dobrih odnosa s korisnicima
- Tradicionalne aktivnosti marketinga ne garantiraju uspjeh malim i srednjim poduzećima pa se ona fokusiraju na tehnološki i financijski prihvatljivom rješenju, a to je digitalni marketing
- Proizvodi malih i srednjih poduzeća ovim putem postaju dostupniji potrošačima
- Troškovi poslovanja smanjuju se implementacijom digitalnog marketinga, a istodobno se povećava efikasnost prodaje
- Korištenjem različitih marketinških strategija poduzeća mogu predstaviti i ponuditi svoje proizvode, a u isto vrijeme komunikacijom u dva smjera prikupiti korisne povratne informacije o tome kakve su bile reakcije korisnika

Postojanjem raznih grana marketinga lako se dolazi do zaključka da poduzeća neće uvijek primijeniti sve dijelove širokog spektra marketinga. Tako na primjer, iako se poduzetnicima ponekad čini potpuno nepotrebnim, priprema kvalitetnog marketinškog plana sa sobom nosi višestruke koristi (Renko, Brečić, 2016.). Prema (Wickham, 2006.) postoje četiri ključna procesa marketinškog plana.

1. **Analiza** – kako je marketinški plan bogat informacijama neke od njih mogu poslužiti kako bi se objasnila vizija, neke kako bi se stvorila vizija. Plan je odličan u razumijevanju da li je put kojim se trenutno posluje učinkovit i profitabilan

2. **Sinteza** – sve informacije, stavljene na jedno mjesto, služe kao putokaz. Plan se mora spojiti s vizijom i biti potpora misiji poduzeća. Planiranje spaja poduzetnikova znanja i viziju s procesima koji se odvijaju u njegovom unutarnjem (internom) i vanjskom (eksternom) okruženju i vodi ga putem ostvarivanja većih uspjeha u poslovanju.

3. **Komunikacija** – konkretno objašnjena situacija, misija, vizija i ciljevi snažan su komunikacijski kanal koji je razumljiv za sve unutarnje i vanjske dionike. Plan će poslužiti kao sredstvo putem kojeg će zaposlenicu unutar poduzeća jasno vidjeti put kojim idu i što se od njih očekuje. Također, mogućim investitorima predočava smjer kretanja poduzeća i daje odgovore na pitanja koja zanimaju ulagače.

4. **Djelovanje** – marketinški plan je ustvari poziv na akciju, djelovanje. Pruža smislen i detaljan pogled na aktivnosti koje bi se trebale poduzeti. Vremensko određenje pojedinih postupak, prokazuje prioritete te je ključ za alokaciju ograničenih resursa.

5. ANALIZA USPJEHA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU ZARE

5.1. Općenito o obiteljskom poduzeću Zara

Osnivač poznatog u super uspješnog trgovine Zara je Amanacio Ortega koji je prvu Zara trgovinu otvorio 1975. godine u Španjolskoj u gradu La Coruna. Poslovanje je počeo obiteljskim obrtom proizvodnje tekstila i šivanjem moderne odjeće po pristupačnim cijenama, što mu je pomoglo u daljnjem poslovanju. Suosnivačica je bila njegova žena (danas bivša žena) Rosalia Mera. Ključ uspjeha kompanije je u njegovom uvjerenju da se mora u što kraćem roku odgovoriti na želje i potrebe kupaca. Kako bi se to postiglo, odlučivanje o poslovanju mora biti decentralizirano, a dizajn, proizvodnja i distribucija moraju biti savršeno sinkronizirani i ekspeditivni. Njegova inovativna ideja se provodi još i danas, a Ortega je dana 11. najbogatija osoba na svijetu osoba na svijetu i čije se bogatstvo procjenjuje na 85,5 milijardi dolara i ima 60 % udjela u vlasništvu grupacije Inditex. Ortega je čak 2016. bio prvi na Forbesovoj listi najbogatijih, a od isplaćenih dividendi svake godine zaradi oko 400 milijuna dolara (Forbes, 2021.)

5.2. Postanak i recentna povijest Zare

Nakon otvaranja prve trgovine Zara, a tijekom narednih 17 godina, otvorio je 1000 trgovina, a 2015. godine nadmašena magična brojka od 7000 trgovina širom svijeta, na pet kontinenata. Zara se prvo širila Španjolskom, 1988. godine počinje širenje Europom, a već iduće godine počinje osvajanje tržišta na drugim kontinentima. Godine 1985. stvorene je grupacija Inditex koja okuplja 8 brendova, ali Zara ostvaruje daleko najveću dobit. Ta grupacija je u periodu od 2012.-2017. ostvarila godišnji rast od nevjerojatnih 11% i time postala najveći proizvođač i maloprodajni lanac modnog tekstila. (Inditex, 2020.)

Tablica 2: INDITEX 2012.-2017. Financijsko izvješće (€ milijardi)

	2017.	2016.	2015.	2014.	2013.	2012.	CAGR
Neto prodaja	25.3	23.3	20.9	18.1	16.7	15.9	11%

Izvor: Inditex (2020.) Annual Report, preuzeto 5. rujna 2021. s
<https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports>

Tablica 3. INDITEX 2020. financijsko izvješće (€ milijardi)

	2020	2019	2018	2017	2016
Prihodi					
Neto zarada	20,402	28,286	26,145	25,336	23,311
Online prodja	32%	14%	12%	10%	N.A.
Prodaja po brendovima (€ milijuna)					
Zara (Zara + Zara Home)	14,129	19,564	18,021	17,449	16,168
Pull&Bear	1,425	1,970	1,862	1,747	1,566
Massimo Dutti	1,197	1,900	1,802	1,765	1,630
Bershka	1,772	2,384	2,240	2,227	2,012
Stradivarius	1,283	1,750	1,534	1,480	1,343
Oysho	522	604	585	570	509
Uterqüe	75	115	101	97	83
Prodaja po geografskim regijama u postocima					
Španjolska	14.6%	15.7%	16.2%	16.3%	16.9%
Europa (bez Španjolske)	48.7%	46.0%	45.1%	44.9%	43.9%
Sjeverna i Južna Amerika	13.5%	15.8%	15.5%	15.6%	15.3%
Azija i ostak svijeta	23.2%	22.5%	23.2%	23.2%	23.9%

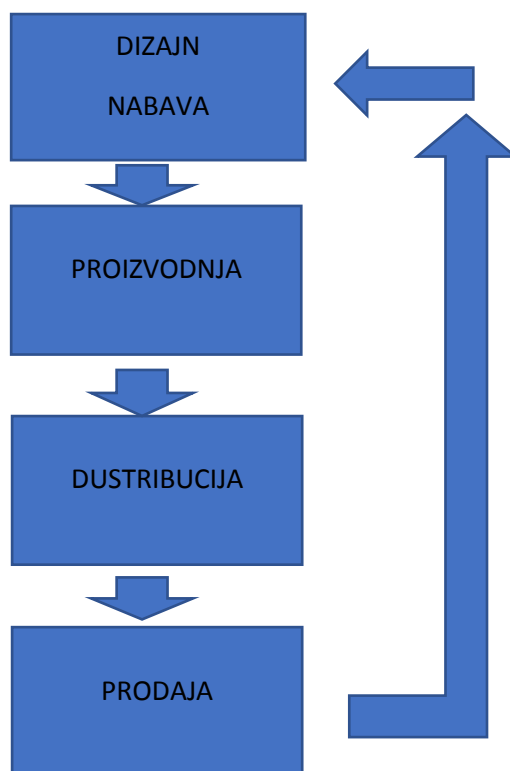
Izvor: Inditex (2020.) Annual Report, preuzeto 5. rujna 2021. s

<https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports>

5.3. Faktori uspjeha obiteljskog poduzeća Zara

Jedan od vjerojatno najvažnijih faktora koji određuju uspješnost poslovanja je nemogućnost predviđanja ponašanja kupaca, odnosno utjecaja na njih. Zarina ciljana grupa potrošača je mlađa urbana populacija koja je modno osviještena, ali joj je važna i cijena proizvoda koji kupuju. Pri tome mnoge stvari mogu utjecati na ponašanje te populacije: modni trendovi, što nose poznate osobe, njihovi prijatelji, ali i želja da budu drugačiji od drugih. Sve te varijable utječu na rizik u prodaji, odnosno pogodak ili promašaj s nekom kolekcijom (eng. fashion miss). Kako bi se izbjegli gubici slučaju promašaja, prodavaonice su prisiljene spuštati cijene kako bi napravili mjesta za novu robu/kolekciju (Hardman, 2008.). Istraživanja pokazuju da se u tom slučaju 30 do 40% robe proda po nižim cijenama, a neki put i 60%. Modni ciklusi mogu biti jako kratki, pogotovo u slučaju odjeće za žene. Kada se neki odjevni predmeti brzo prodaju, uvijek ih je bolje zamijeniti novom kolekcijom, a ne nadopunjavati starom kolekcijom jer je vjerojatnost veća da se neće prodati i da će se trebati sniziti njihova cijena. Osim toga, ako se kolekcije stalno mijenjaju, to privlači kupce i oni češće dolaze u prodavaonicu kako bi vidjeli nove stvari. Na taj način se i više robe unutar asortimana proda po punoj cijeni. Zara 80 do 85% svojih proizvoda uspije prodati po punoj cijeni dok je prosjek u toj industrijskoj grani od 60% do 70%. Zara je od prvih dana primjenjivala taj način poslovanja, pa jedan kupac u prosjeku uđe u Zarinu prodavaonicu 6 puta godišnje u odnosu na konkurenciju kod koje je prosjek 2 do 3 puta godišnje (Danziger, 2018.). Pristup poslovanju je različit s obzirom na konkurenciju u nizu drugih stvari koje Zaru diferencira od drugih. Proizvodnja se odvija u vlastitim tvornicama koje se većinom nalaze relativno blizu sjedištu i glavnom distribucijskom centru (Arteixo u Galiciji, Španjolska) tako da je najveći broj tvornica u Španjolskoj, Portugalu i Maroku, odnosno u zemljama gdje je radna snaga relativno skupa, dok se ne oslanjaju na proizvodnju u tuđim tvornicama u zemljama Trećeg svijeta. Zara kupuje neobrađene sirovine, između ostalog dvije trećine materijala je nebojano. Ti materijali se potom obrađuju, boje i kroje prema potražnji u vlastitim pogonima, pa nema nepotrebnih viškova (Roll, 2018.). To im omogućava da željeni proizvod dođe do kupca u kratkom roku, što je kupcima vrlo važno. Osim toga, proces izrade modnog predmeta je smanjen na samo nekoliko tjedana, a ponekad prođe samo 2 tjedna od izrade dizajna do dolaska predmeta u prodavaonicu (Roll, 2018.).

SLIKA 7. Komunikacija i povratne informacije

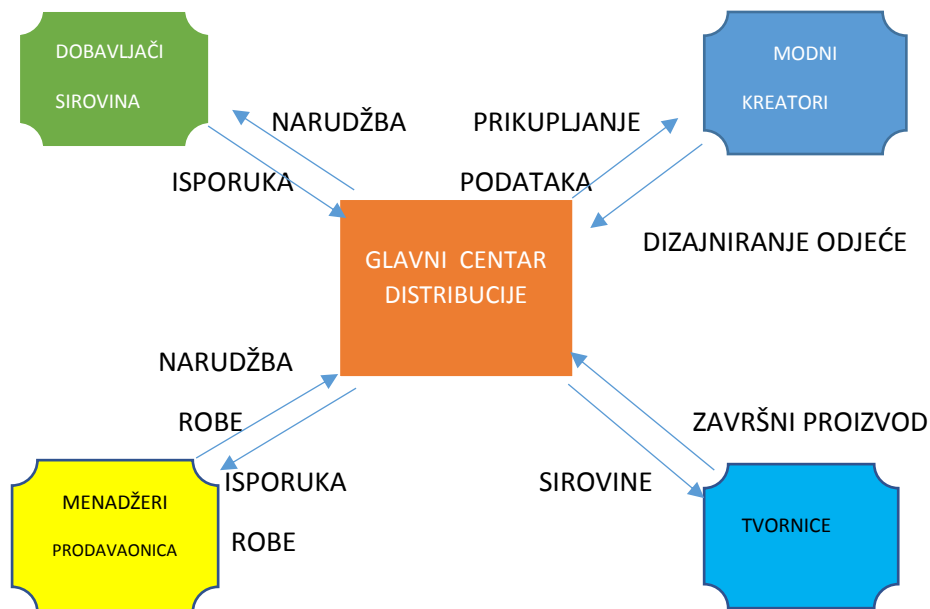


Izvor: Autor prema Roll, M. (2018), The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation, preuzeto 23. rujan 2021. s <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>

Da bi sve moglo funkcionirati, kompanija se oslanja na timski rad tri tima komercijalista: prva skupina su dizajneri i menadžeri koji su zaduženi za nabavu materijala i sirovina; druga skupina su regionalni menadžeri koji služe kao veza između prve grupe i treće grupe koju čine voditelji pojedinih prodavaonica. Voditelji prodavaonica dva puta tjedno dostavljaju izvještaje kako se i koja se roba prodaje, te odmah naručuju ono što misle da se traži. Stalno su u kontaktu s kupcima i oslušuju njihove želje, te odmah te informacije prosljeđuju dalje kako bi se dizajnirala nova kolekcija koja će onda zamijeniti stari asortiman. Grupacija ima poslovni model da se prodani predmeti ne nadomještaju istim, nego da na njihovo mjesto dolazi nova linija proizvoda. Na taj način potiču potrošače da kupe odmah neki proizvod (jer ga možda idući dan neće biti), ali i potiču češći dolazak kupaca u prodavaonice (Dorion, 2019.). Preko

700 mladih modnih dizajnera radi za grupaciju i izrađuju preko 65000 novih modela godišnje, te prilagođavaju stare modele. Sve se to radi zbog novih zahtjeva prema uputama tržišnih stručnjaka u raznim svjetskim regijama, a koji stalno komuniciraju s menadžerima prodavaonica. Proizvodnja nekog modela je uvijek u malim količinama, tako da se 75% ponude u prodavaonicama mijenja svaka 2 do 3 tjedna. Osim toga ponuda u svakoj prodavaonici se razlikuje, što dodatno motivira kupce na kupovinu (Bailey, 2015.). Kako bi konstantno pratili želje kupaca, Zara i cijela grupacija zapošljava ljude koji su zaduženi za posjećivanje modnih pisti i modne skaute koji obilaze noćne klubove, trgovačke centre, popularna događanja i ostala mjesta gdje se okupljaju mladi ljudi kako bi dobili ideje za nove modne trendove koji će biti proizvedeni u ekspresnom roku.

Slika 8. Zarin model opskrbe (logistika)



Izvor: Autor prema SCM Globe, *Zara Supply Chain*, preuzeto 12. rujna 2021. s <https://www.scmglobe.com/zara-clothing-company-supply-chain/>

Sjedište i glavni distribucijski centar se nalazi u Arteixou u Galiciji i ima površinu od 5 milijuna kvadratnih metara. Tamo čak postoji i sistem jednotračne podzemne željeznice koji povezuje centar s tvornicama u vlasništvu kompanije, što uvelike olakšava skladištenje i distribuciju. Postoji još nekoliko distribucijskih centara u Španjolskoj, a glavni centar za narudžbe koje dolaze iz prodavaonica nalazi se u Zaragozi. Iz toga centra roba se šalje u prodavaonice u Europi u roku od 24 sata, a u Ameriku i Aziju u roku od 48 sati. Kako bi to sve bilo moguće, implementirane su moderne tehnologije, a digitalizacija igra veliku ulogu kako bi se moglo točno pratiti kretanje pošiljki. Uz to, isto tako je precizno razrađen sustav transporta robe koji se odvija zračnim i kopnenim prijevozom. Zara, kao i cijela grupacija, koriste avioprijevoz (36% za prekomorska tržišta i 15% za tržišta unutar Europe) daleko više od ostalih kompanija u toj vrsti poslovanja, koje se gotovo isključivo oslanjaju na prijevoz svoje robe pomorskim prijevozom (Ferdows, Lewis, Machuca, 2004.). Osnovna ideja poslovanja u kojem je kupac u centru svega, odnosno njemu je sve podređeno, nastavila se razvijati i u prodaji putem interneta. Uložena su značajna financijska i vremenska ulaganja kako bi se razvila sinkronizirana strategija između prodaje putem interneta i fizičke prodaje unutar prodavaonica (Danziger, 2018.).

Internetska prodaja je porasla za čak 50% u 2020., prije svega zbog ograničenja uzrokovanih Covid pandemijom, ali je zato prodaja unutar prodavaonica pala za velikih 44%. Zbog pandemije se smanjio i broj prodavaonica. 2019. grupacija je posjedovala preko 7400 prodavaonica, a u 2020. je imala 6829 prodavaonica raspoređenih unutar 216 svjetskih tržišta. Isto tako se smanjio broj zaposlenih kojih je sveukupno preko 144000. Zaposlenici su u 60% slučajeva mlađi od 30 godina što je u korelaciji sa ciljevima poduzeća. Većinu zaposlenika čine žene, 75-80 % (najveći postotak žena je u menadžmentu). Tablica godišnjeg izvješća 2020. ukazuje na progresivnost i uspješnost kompanije.

Tablica 4: INDITEX 2020 godišnje izvješće

	2020.	2019.	2018.	2017.	2016.
Postotak žena/muškaraca	76% / 24%	76% / 24%	75% / 25%	75% / 25%	76% / 24%
Prosječna dob	30.1	28.9	28.7	28.7	28.4
Broj zaposlenih	144,116	176,611	174,386	171,839	162,450
Stalno zaposlenih	87%	77%	73%	73%	80%
Puno radno vrijeme	72%	47%	51%	50%	39%

Izvor: Inditex (2020.), Annual Report, preuzeto 7. rujna 2021. s

<https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports>

Za budućnost kompanija planira opsežnu digitalizaciju proizvodne prodaje, te poslovanje koje se bazira na principu održivosti i korištenju energije iz obnovljivih izvora. Vrlo je važna i ekološka osviještenost, pa više nema plastičnih vrećica, a važno je i recikliranje. Zara vjeruje u određene korporativne vrijednosti koje se primjenjuju u njenom svakodnevnom poslovanju, prikazane su u stupcima:

fleksibilnost	proaktivnost
nekonvencionalnost	različitost
kreativnost	ekološka osviještenost
poštivanje ljudskih prava	doprinos održivom razvoju

5.4. Marketing obiteljskog poduzeća Zara

Zara ne koristi gotovo nikakvo tradicionalno oglašavanje. Troši na oglašavanja vrlo malo, odnosno samo oko 0,3% od prihoda dok je prosjek u toj industrijskoj grani 3,5 %. Oglašavaju se samo neka nova otvorenja prodavaonica i sniženja dva puta godišnje. Nema luksuznog oglašavanja po časopisima, niti se koriste slavne ličnosti kao modeli koji nose Zarinu odjeću, ali se koriste društvene mreže za objave.

Tablica 5. Broj pratitelja na društvenim mrežama

	Instagram	Facebook	Weitao	Wechat	Twitter	Drugi	Total
	44,337,575	29,744,071	22,966,663	3,234,724	1,441,424	4,441,659	106,166,116
ZARA							
Zara Home	6,600,000	2,832,932	122,341	85,500	276,927		9,917,700
PULL&BEA	7,201,969	7,322,705	6,690,000	267,417	372,790	765,884	22,620,765
Massimo Dutti	2,717,400	4,319,249	4,261,651	267,645	80,860	540,773	12,187,578
Bershka	9,600,000	11,817,000	361,000	488,900	1,072,800		23,339,700
OYSHO	2,507,903	3,391,000	3,710,595	152,030	115,000	253,646	10,130,174
Stradivarius	7,160,457	6,061,920	127,405	256,000	339,525		13,945,307
UTERQÜE	736,387	348,760	26,717	18,865	33,201		1,163,930
TOTAL	80,861,691	65,837,637	37,628,909	4,559,279	2,859,339	7,724,415	199,471,270

Izvor: Inditex (2020.) Annual Report, preuzeto 5. rujna 2021. s

<https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports>

Marketing se zapravo događa u samim prodavaonicama koje se uvijek nalaze na izvrsnim lokacijama i često blizu prodavaonica poznatih i skupih marki. Na taj način se osiguraju neprekidne posjete, odnosno protok potencijalnih kupaca. (Duczeminski, 2018.). Zara najozbiljnije shvaća lokaciju, uređenje i raspored inventara unutar svake prodavaonice. Tako stalno zapošljava veliki broj arhitekata i dizajnere unutarnjih prostora kako bi sve bilo savršeno uređeno i kako bi s kupac što ugodnije osjećao. Pazi se na svaki detalj, kao što je osvjjetljenje (čak i na vrstu žarulja), ukrase, muziku koja svira, raspored polica i robe. Ništa nije prepušteno slučaju i svi aspekti se pomno analiziraju i po potrebi mijenjaju. Posebna se pažnja poklanja uređenju izloga, tako da postoji tim stalno zaposlenik dizajnera koji putuju svijetom i uređuju izloge u Zarinim prodavaonicama. Pri tome uređenje prilagođavaju kulturi te zemlje, a svaki je izlog jedinstven. Na uređenju izloga i prodavaonica se nimalo ne štedi, a namještaj i rekviziti se šalju čak iz Španjolske. Kada se prolazi pokraj Zarinih izloga, vrlo je teško odoljeti ne ući u prodavaonicu i barem uzeti proizvod u ruku, pa i probati. Njezine prodavaonice odišu luksuzom, čime pridonosi i puno manji broj izložbenih primjerka, tako da se kupci uvijek lako kreću i brzo pronalaze artikle koji ih zanimaju. Na taj način iskustvo kupovanja je ugodno i potiče kupce da se vraćaju. Kupci se osjećaju izvrsno, a plaćaju u prosjeku 15% manju cijenu za proizvode u odnosu na slične proizvode koje nudi konkurencija (Roll, 2018.) Cijelom doživljaju pridonosi i zaposlenici koji su nenametljivi, ali uvijek na usluzi. Zaposlenici moraju nositi Zarinu odjeću i točno je propisano kako se trebaju odijevati, ali to je determinirano lokacijom prodavaonice. Na taj način i oni se stapaju s cijelom atmosferom baš te prodavaonice koja je uvijek opuštena i ugodna. Zaposlenici u prodavaonicama (kao i u svim ostalim sektorima) imaju stalna usavršavanja i edukacije, jer ništa nije prepušteno slučaju. Oni konstantno osluškiju i bilježe komentare i želje kupaca, te ih odmah prosljeđuju središnjicama (Kwan, 2011.). Još i prije pandemije, Zara je počela uvodi novosti u poslovanju koje objedinjuje tradicionalnu kupovinu u prodavaonici i kupovinu putem interneta. Tako se u Londonu 2018. otvorila prava njihova pop-up trgovina u kojoj su kupci mogli probati neki predmet, a onda ga kupiti putem interneta, te bi onda taj predmet bio dostavljen na kućnu adresu. Isto tako su mogli kupiti predmet putem interneta i podići ga u prodavaonici. Uvedene su i neke druge inovacije koje su olakšavale vraćanje ili zamjenu proizvoda kupljenih preko interneta (Hanbury, 2018.). S Covid-19 krizom došlo je i do nekih promjena u poslovanju koje se odnose na prodavaonice. Nova koncepcija je zatvaranje manjih prodavaonica u nekom gradu i otvaranje velike reprezentativne trgovine na vrhunskoj lokaciji. S obzirom da je broj kupaca u prodavaonicama

drastično pao, smanjila se potreba za prostorom, a poslovanje je fokusirano na on prodaju putem interneta koja se stalno povećava velikom brzinom (Reda, 2020.). Iako kupovina putem interneta nije pokrila gubitke tradicionalnog poslovanja, to je cilj kojem se stremi u ovom trenutku. Kako prodaja putem interneta ima svoje specifičnosti, korisnička podrška je vrlo važna radi zadovoljstva kupaca, i to je nešto čemu se pridaje velika pažnja.

Tablica 6. Podaci o korisničkoj podršci

KONTAKATA	BR.	2020			2019			
		USPJEŠNA USLUGA	BR. USPJEŠNIH USLUGA	BR. KONTAKATA	USPJEŠNA USLUGA	BR. USPJEŠNIH USLUGA	BR. KONTAKATA	USPJEŠNA USLUGA
ZARA	40,009,841	92%	36,848,936	21,559,476	97%	20,912,691	19,320,000	96%
ZARA HOME	2,856,719	98%	2,800,376	1,368,310	93%	1,278,275	905,907	92%
PULL & BEAR	3,724,755	72%	2,666,292	1,820,713	86%	1,565,813	3,033,792	94%
<i>Massimo Dutti</i>	828,548	85%	700,505	2,010,181	93%	1,869,468	1,366,782	89%
BERSHKA	2,551,062	84%	2,150,189	1,161,875	92%	1,068,925	1,874,696	85%
<i>Stradivarius</i>	2,241,811	83%	1,860,808	1,212,346	71%	860,766	1,511,405	97%
OYSHO	1,393,302	93%	1,299,341	889,846	99%	881,214	922,297	80%
UTERQÜE	129,951	81%	105,644	90,635	85%	76,904	97,864	93%
TOTAL	53,735,989	90%	48,432,091	30,100,931	95%	28,514,056	29,032,743	94%

Izvor: Inditex (2020.) Annual Report, preuzeto 5. rujna 2021. s

<https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports>

Zara i dalje posluje prema modelu od početka postojanja, a to je da se kupcu ponudi ono što želi i kada želi, te puno prije nego netko drugi. Spojila je tradicionalnu prodaju u prodavaonicama s prodajom putem interneta te i dalje ulaže u digitalizaciju. Ekološki je osviještena, te poslovanje i proizvodnju prilagođava principima održivosti, recikliranju, uštedi energije i korištenju energije iz obnovljivih izvora (Moreno, 2020).

6. ZAKLJUČAK

Uspješnost obiteljskih poduzeća ovisi o nizu faktora koji su različiti za pojedinačna poslovanja tih poduzeća. Ono što ih sve povezuje u poslovanju je miješanje poslovnih i obiteljskih očekivanja, uloženog rada i ostvarenog cilja. Sigurno ja da bi mnoga obiteljska poduzeća drugačije poslovala da vlasnička struktura ne pripada obitelji. No, isto se može reći da ta poduzeća imaju skriveni adut, a to je da žele uspjeti i kao poslovni i objekt i kao obitelj. Kada se odnosi među članovima obitelji temelje na povjerenju, zajedničkoj viziji, suradnji, spremnosti uključivanja u posao, te preuzimanju odgovornosti, onda će to poduzeće sigurno biti uspješnije. U obiteljskim poduzećima je većinom sve prisnije: i odnosi među članovima, i odnosi prema kupcima i dobavljačima. U početku poslovanja obiteljska poduzeća trebaju biti potpuno fokusirana na manje poslove, a tek poslije, kad se dokažu, mogu biti odvažniji. Kao i svakom poslovanju potrebna je snažna vizija i uvjerenje u njezino ostvarenje. Bez toga ne bi bilo ni početnog kapitala za pokretanje poslovanja koje najčešće dolazi baš od članova obitelji. Isto tako, obiteljska poduzeća su povezana s lokalnom zajednicom, što se ne smije zaboraviti. Sve to ne umanjuje potrebu da u obiteljskim poduzećima djeluju izvrsni lideri i menadžeri koji će imati znanje, upornost i ulagati ogroman trud da se pozicioniraju na tržištu. Kao i sva ostala poduzeća moraju analizirati tržište, kako bi vidjeli koje su mogućnosti plasiranja njihovog proizvoda ili usluge. Važno je pametno promovirati proizvod kako bi se privukla pažnja kupaca, ali i odrediti cijenu koja će biti prihvatljiva kupcu s jedne strane, a donositi dobit s druge strane. I, naravno, nikad ne prestati osluškivati tržište i pratiti promjene na njemu kako bi se moglo pravodobno reagirati.

Sve što je gore navedeno, može se vidjeti na primjeru poslovanja Zare, marke koja je postala vrhunski primjer poslovnog uspjeha obiteljskog poduzeća. Sve je počelo malim obiteljskim obrtom koji je pratio kretanja na tržištu. Postojala je vizija, početni kapital, predani rad, upornost, dobra organizacija i vodstvo s pametnim inovativnim idejama, pa se nakon otvaranja prve prodavaonice nikada nije prestalo ulagati i razvijati. Početna ideja je bila najrevolucionarnija kada se radilo o marketingu, odnosno nepostojanju tradicionalnih načina oglašavanja koja većina poduzeća provodi manje ili više uspješno. U Zari je odlučeno da će centar njihovog poslovanja biti kupac i samo kupac. Njega će promatrati, pratiti i analizirati,

ali prije svega pitati o njegovim/njezinim željama i ispunjavati ih. Kako bi to moglo biti moguće, Zara je morala osmisliti kako će to i provesti u najkraćem mogućem roku. Zato je osmišljen vrhunski sistem dizajna, proizvodnje, nabave, transporta, distribucije i dostave kako bi kupac dobio ono što je poželio. Naravno, trebalo je i privući njegovu pažnju, a to se uspijevalo pozicioniranjem prodavaonica na top lokacijama, s vrhunski uređenim izlozima i pomno uređenim interijerima prodavaonica. Tijekom godina taj model je sustavno nadograđivan u smislu ulaganja i unapređenja digitalizacije što se pokazalo presudnim pojavom pandemije. Iako je Zara imala gubitke, oni su bili daleko manji nego kod njezine konkurencije i sve ukazuje da poslovanje i dobit opet rastu. Zara ne prestaje komunicirati sa svojim kupcima i pitati ih za mišljenje. Isto tako je svjesna vremena i problema koji su oko nas. Zato se u poslovanju zalaže za koncept održivosti, ekološke svijesti i korištenje energije iz obnovljivih izvora, odnosno uštede kod potrošnje energije. Ne zanemaruje ni važnosti lokalne zajednice, pomaganja potrebitim, zaštitnim mjerama za svoje radnike, korištenja sirovina koje su reciklirane itd. Nikako ne smijemo zaboraviti koliko se ulaže u digitalizaciju koja je najočitija u uspješnosti prodaje putem interneta. No, bez obzira na sve novitete u poslovanju, Zarino poslovanje nikad nije prestalo kružiti oko kupca. Tu se radi o jednom posebnom poslovnom modelu, koji je Zara dovela blizu savršenstva.

7. LITERATURA

Aaker, D. A. (2008.) *Strategic market management*, Hoboken, NJ, Wiley

Alpeza, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak, T., Mezulić Jurić, P., Oberman, M., Perić, Šimić Banović, R. (2020.) *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2020.*, Zagreb, CEPOR, preuzeto 4. rujna 2021. s <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf>

Alpeza, M., Peura, K. (2012.), *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: CEPOR

Amason, A. C. (1996.). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148, <https://doi.org/10.2307/256633>

Bailey, T. (2015., 15. srpanj), What Makes Zara So Good?, *World Finance*, preuzeto s <https://www.worldfinance.com/infrastructure-investment/what-makes-zara-so-good>

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

Baron, J., Lachenauer, R. (2016.), *The 5 Models of Family Business Ownership*, preuzeto 22. rujna 2021. s <https://hbr.org/2016/09/the-5-models-of-family-business-ownership>

Block, J. (2009.), *Long-term Orientation of Family Firms, An Investigation of R&D Investments, Downsizing Practices, and Executive Pay*, Wiesbaden, Gabler Verlag

Braut Filipović, M. (2017.), *Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima*, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 67., No. 6., str. 935-962.

Buble, M. (2003.), *Management malog poduzeća. I. dio*, Split, Ekonomski fakultet Split

Crane, F.G. (2013.) *Marketing for Entrepreneurs, Concepts and Applications for New Ventures*, Thousand oaks, Sage

Čovo, P. (2007.) Održivo poduzetništvo, Zadar, Odjel za ekonomiju

Danziger, P. (2018.), Battle of the Fast Fashion Giants: Why Zara Wins, H&M Loses, preuzeto 22. rujna 2021. s <https://unitymarketingonline.com/battle-of-the-fast-fashion-giants-why-zara-wins-hm-loses/>

Doiron J. D. (2019.) What business is Zara in?, Ivey Publishing, London preuzeto 25. kolovoza, s <https://www.sweetstudy.com/files/whatbusinesszarain-pdf>

Dolinger, J. M. (1995.) Entrepreneurship, Strategies and Resources, Homewood IL, Irwin & Austen Press, str. 389.-391.

Duczeminski, M. (2018), Spotlight on Zara: Lessons from a Brand that Spends Next to Nothing on Ads, preuzeto 22. rujna 2021. s <https://postfunnel.com/spotlight-zara-lessons-brand-spends-next-nothing-ads/>

Dyer, W.G. (1986.): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family, 1. izdanje, Hoboken, NJ, Pfeiffer

Ferdows, K., Lewis M., Machuca J. (2004.) Rapid-Fire Fulfillment, Harvard business review, preuzeto 20. rujna 2021. s https://www.researchgate.net/publication/276918252_Rapid-Fire_Fulfillment

Forbes (b.d.), Personal profile, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.forbes.com/profile/amancio-ortega/?sh=6a20b160116c>

Harbott, A. (2011), Analysing Zara's Business Model, preuzeto 13. rujna 2021. s www.harbott.com/2011/03/03/analysing-zaras-business-model/

Hardman, D., Harper, S., i Notaney, A. (2007), Keeping Inventory — and Profits — Off the Discount Rack [e-publikacija], preuzeto 23. kolovoza 2021. s <https://silo.tips/download/keeping-inventory-and-profits-off-the-discount-rack/>

Harrison, E. F.(1999). The Managerial Decision-Making Process, Boston, MA, Houghton Mifflin

Inditex (2020.), Financial data, preuzeto 20. rujna 2021. s <https://www.inditex.com/en/investors/investor-relations/financial-data>

Inditex (2020.), Our story, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.inditex.com/en/about-us/our-story>

- Kormann, H. (2017.) Governance des Familienunternehmens, Wiesbaden, Gabler Verlag
- Kružić, D., Bulog, I. (2012.): „Obiteljska poduzeća“, Split, Sveučilište u Splitu
- Kuvačić, N. (1999.) Počela poduzetništva, Split, Ekonomski fakultet Split
- Kwan, B. (2011.), Spanish Domination — Zara Brand Profile, Marketing, preuzeto 22. rujna 2021., s https://www.marketingmag.com.au/hubs-c/spanish-domination/#.VNJL7IXF_uI
- May, P., Ebel, K. (2017.) Vom Governance Kodex zum Familien-Kodex, Eine Anleitung zu guter Governance im Familienunternehmen, u: May, P., Bartels, P. Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, (str. 93 – 112.), Köln, Bundesanzeiger Verlag
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, D. F. Jacobs O. J. Fleishman, E. A. (2000.) Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems, Leadership Quarterly (11), 11-35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Pihir, I., Križanić, S., Kutnjak, A. (2018) Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja, CroDiM: International Journal of Marketing Science, 2 (1), 125-134. preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/234538>
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007) Osnove marketinga, Zagreb, Adverta
- Reda, N. (2018), The fast-fashion brand was hit hard by Covid 19, preuzeto 20. rujna 2021. s <https://www.glamour.com/story/zara-store-closings-coronavirus-online-shopping>
- Renko, N., Brečić, R. (2016.) Marketing malih i srednjih poduzeća, Zagreb, Školska knjiga
- Robertsson, Zellweger, Hsueh, (2021.) How the world's largest family businesses are proving their resilience, Ernst & Young and University of St. Gallen Family Business Index
- Roll, M. (2018), The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation, preuzeto 23. rujna 2021. s <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>.
- Schwass, J. (2005.), Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses, (2005.), London, Palgrave Macmillan

Stewart, A., Lumpkin, G.T., Katz, J.A. (2010) Entrepreneurship and Family Business, Bingley, Emerald Publishing Limited

Škrtić, M., Mikić, M. (2011) Poduzetništvo, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.

Wickham, P. A. (2006) Strategic entrepreneurship, Hoboken NJ, Prentice Hall

World Bank (2021.) Global Economic Prospects, lipanj 2021. Washington, DC, World Bank, preuzeto 18. kolovoza 2021. s

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>

Zara (2020.), Annual report, preuzeto 20. rujan 2021. s

<https://www.zara.com/ww/en/sustainability-annual-report-mkt1450.htm>

POPIS SLIKA, GRAFOVA I TABLICA

Slika 1. Model krugova obiteljskog poslovanja.....	6
Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća.....	11
Slika 3. Tri dimenzije obiteljskog poslovanja	14
Slika 4. Vrste odluka u obiteljskom poduzeću.....	18
Slika 5. Odlučivanje u obiteljskom poduzeću.....	20
Slika 6. Shematski prikaz marketinškog miksa.....	24
Slika 7. Komunikacija i povratne informacije.....	42
Slika 8. Zarin model opskrbe (logistika).....	43
Graf 1: rasprostranjenost obiteljskih poduzeća po regijama.....	12
Graf 2: udio poduzetnika u ukupnim prihodima poduzeća u RH, prema veličini.....	12
Tablica 1. 10 najvećih obiteljskih poduzeća prema prihodu.....	13
Tablica 2. Financijsko izvješće poduzeća Zara/Inditex 2012.-2017.....	29
Tablica 3. Financijsko izvješće poduzeća Zara 2018.-2020.....	30
Tablica 4. Godišnje izvješće o strukturi zaposlenika.....	32
Tablica 5. Broj pratitelja na društvenim mrežama.....	33
Tablica 6. Podaci o korisničkoj podršci.....	35