

# Implementacija digitalne tehnologije i zelene tranzicije u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka

---

**Belošević, Mateja**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*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:148:455802>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**Menadžment i marketing u maloprodaji**

**IMPLEMENTACIJA DIGITALNE TEHNOLOGIJE I ZELENE  
TRANZICIJE U MEĐUNARODNOJ MALOPRODAJI ODJEĆE  
I MODNIH DODATAKA**

**Diplomski rad**

**Mateja Belošević**

**Zagreb, srpanj, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**Menadžment i marketing u maloprodaji**

**IMPLEMENTACIJA DIGITALNE TEHNOLOGIJE I ZELENE  
TRANZICIJE U MEĐUNARODNOJ MALOPRODAJI ODJEĆE  
I MODNIH DODATAKA**

**IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGY AND  
GREEN TRANSITION IN INTERNATIONAL FASHION  
RETAIL**

**Diplomski rad**

**Mateja Belošević, 0308003968**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Štulec**

**Zagreb, srpanj, 2024.**

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad istražuje implementaciju digitalne tehnologije i zelene tranzicije u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka. Digitalne tehnologije su u potpunosti transformirale međunarodni maloprodajni sektor odjeće i modnih dodataka. E-trgovina i mobilne aplikacije omogućuju kupcima lakši pristup proizvodima i olakšavaju kupnju iz bilo kojeg dijela svijeta. Integracija online i offline kanala kroz omnichannel strategije stvara besprijekorno iskustvo za potrošače. Tehnologije poput virtualne i proširene stvarnosti omogućuju kupcima virtualno isprobavanje odjeće, smanjuje se broj vraćenih proizvoda i poboljšava njihovo zadovoljstvo. Big data analitika omogućuje brendovima duboko razumijevanje potreba i želja kupaca, prilagođavajući ponude i marketinške kampanje na temelju prikupljenih podataka. Umjetna inteligencija i chatbotovi poboljšavaju korisničku podršku, pružajući brze i personalizirane odgovore na upite kupaca.

S druge strane, zelena tranzicija postaje imperativ u maloprodaji odjeće i modnih dodataka. Ekološka proizvodnja uključuje korištenje održivih materijala i energetski učinkovitih tehnologija i tako se smanjuje negativan utjecaj na okoliš i klimu. Cirkularna ekonomija potiče održivi način poslovanja kroz ponovnu upotrebu i reciklažu proizvoda. Održivo pakiranje koristi reciklirane i biorazgradive materijale i tako dodatno smanjuje ekološki otisak.

Analiza studije slučaja triju vodećih međunarodnih maloprodavača odjeće i modnih dodataka Zare, H&M-a i ASOS-a prikazuju njihovu globalnu prisutnost, digitalne inovacije u poslovanju, strategije marketinga te izazove i prilagodbe na klimatske promjene.

Zaključno, rad ističe važnost digitalizacije i zelene tranzicije za budućnost maloprodaje te pruža preporuke za daljnja istraživanja i implementaciju digitalnih i održivih rješenja.

Ključne riječi: globalizacija, međunarodna maloprodaja, digitalne tehnologije, zelena tranzicija

## **ABSTRACT**

This thesis explores the implementation of digital technology and green transition in international retail for clothing and fashion accessories. Digital technologies have completely transformed the international retail sector for clothing and fashion accessories. E-commerce and mobile applications allow customers easier access to products and facilitate purchases from anywhere in the world. Integrating online and offline channels through omnichannel strategies creates a seamless experience for consumers. Technologies like virtual and augmented reality enable customers to virtually try on clothing, reducing the number of returns and improving satisfaction. Big data analytics enables brands to deeply understand customer needs and desires, adapting offerings and marketing campaigns based on collected data. Artificial intelligence and chatbots enhance customer support by providing quick and personalized responses to customer inquiries.

On the other hand, green transition is becoming imperative in clothing and fashion accessories retail. Ecological production involves using sustainable materials and energy-efficient technologies, thereby reducing the negative impact on the environment and climate. Circular economy encourages sustainable business practices through product reuse and recycling. Sustainable packaging utilizes recycled and biodegradable materials, further reducing the ecological footprint.

Analyzing case studies of three leading international clothing and fashion accessories retailers Zara, H&M, and ASOS reveals their global presence, digital innovations in business, marketing strategies, and adaptations to climate change.

In conclusion, this work highlights the importance of digitization and green transition for the future of retail and provides recommendations for further research and implementation of digital and sustainable solutions.

**Keywords:** globalization, international retail, digital technologies, green transition

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. PRIMJENA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA U MEĐUNARODNOJ MALOPRODAJI ODJEĆE I MODNIH DODATAKA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje ključnih pojmova.....	3
2.2. Povijesni razvoj digitalizacije i čimbenici koji su utjecali na ubrzanje procesa	5
2.3. Primjena digitalizacije na modele poslovanja .....	6
2.3.1. E-trgovine i mobilne aplikacije .....	9
2.3.2. Omnichannel iskustvo u kupnji.....	10
2.3.3. Primjena virtualne (VR) i proširene (AR) stvarnosti .....	11
2.3.4. Big data analitika.....	13
2.4. Identifikacija budućih izazova i rizici digitalizacije .....	14
2.4.1. Primjena umjetne inteligencije i chatbotova.....	15
2.4.2. Primjena 5G mreže .....	17
2.4.3. 3D printanje .....	17
<b>3. KONCEPT ZELENE TRANZICIJE U MEĐUNARODNOJ MALOPRODAJI ODJEĆE I MODNIH DODATAKA .....</b>	<b>20</b>
3.1. Uvod u zelenu tranziciju.....	20
3.2. Primjenjivi modeli poslovanja.....	21
3.2.1. Ekološka proizvodnja .....	24
3.2.2. Cirkularna ekonomija.....	26
3.2.3. Održivo pakiranje .....	27

3.3.	Zelena tranzicija u distribuciji i logistici .....	28
3.4.	Identifikacija budućih izazova i perspektiva održivosti .....	29
3.4.1.	Čimbenici koji utječu na odgovorno korištenje prirodnih resursa i ublažavanje klimatskih promjena.....	30
4.	ANALIZA STUDIJE SLUČAJA: ZARA, H&M, ASOS .....	32
4.1.	Metodologija istraživanja.....	32
4.2.	Studija slučaja: Zara .....	32
4.2.1.	Analiza tržišta Zare .....	33
4.2.2.	Poslovni model Zare .....	34
4.2.3.	Zarine marketinške strategije.....	35
4.2.4.	Održivost i društvena odgovornost Zare .....	36
4.3.	Studija slučaja: H&M.....	38
4.3.1.	Analiza tržišta H&M-a .....	38
4.3.2.	Poslovni model H&M-a.....	39
4.3.3.	H&M-ove marketinške strategije.....	42
4.3.4.	Održivost i društvena odgovornost H&M-a .....	43
4.4.	Studija slučaja: ASOS .....	43
4.4.1.	Analiza tržišta ASOS-a .....	44
4.4.2.	Poslovni model ASOS-a .....	45
4.4.3.	ASOS-ove marketinške strategije .....	47
4.4.4.	Održivost i društvena odgovornost ASOS-a.....	48
4.5.	Komparativna analiza rezultata istraživanja .....	49
5.	ZAKLJUČAK.....	51
	LITERATURA .....	51
	POPIS SLIKA I TABLICA.....	58
	ŽIVOTOPIS .....	59



## **UVOD**

Živimo u vremenu u kojem je digitalna tehnologija implementirana u gotovo sve segmente društva, a njezin razvoj kreće se neslućenom brzinom te dirigira poslovne procese i omogućava njihovu internacionalizaciju. Istovremeno, maloprodaja odjeće i modnih dodataka doživljava pravu ekspanziju zahvaljujući brzom razvoju digitalnih tehnologija kao i sve većem pritisku za održivim poslovanjem, a zbog svoje široke upotrebe i brzih trendova utječe na ekološke i klimatske uvjete. Stoga je bitno digitalnu tehnologiju i zelenu tranziciju integrirati u sustav proizvodnje, distribucije i potrošnje odjeće i modnih dodataka u cilju smanjenja negativnog utjecaja na životnu sredinu.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Rad obuhvaća dva ključna elementa istraživanja, a to su implementacija digitalnih tehnologija i zelene tranzicije u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka. Rad ima za cilj analizirati koncept njihove primjene te objasniti ključne čimbenike koji utječu na dinamiku promjena u modelima poslovanja s naglaskom na internacionalizaciju. Istražiti će se kako digitalne inovacije mogu smanjiti troškove i povećati efikasnost poslovnih procesa te unaprijediti iskustvo kupnje. Nadalje, razmotriti će se strategije zelene tranzicije te kako se ona može integrirati u poslovne procese u cilju smanjenja otpada, recikliranje materijala i promicanje održive potrošnje među potrošačima. Analizom literature identificirati će se buduće inovacije i izazovi, kao i prednosti i rizici koje implementacija donosi u poslovne modele. Svrha rada je dokazati sinergijski učinak digitalnih tehnologija i zelene tranzicije implementirane u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka kao sredstvo za održivu potrošnju, ekološku svijest proizvođača i potrošača, te optimalno iskorištavanje prirodnih resursa. Stručni doprinos rada je pružanje smjernica i preporuka za implementaciju ovih komponenti za tvrtke koje teže transformaciji u skladu s novim tehnološkim i ekološkim standardima.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Izvori podataka za izradu ovog rada su relevantna stručna i znanstvena literatura, akademske publikacije i internetski izvori. Teorijsko-empirijski pristup radu omogućuje stjecanje argumentiranih i objektivnih spoznaja, rezultata i zaključaka. Za izradu teorijskog dijela rada koristiti će se sekundarno istraživanje metodom analize, sinteze, opservacije i deskripcije. Za

potrebe empirijskog dijela rada biti će izrađene studije slučaja na primjeru tri specijalizirana brendirana maloprodajna lanca odjeće i modnih dodataka, Zare, H&M-a i ASOS-a. Analizom rezultata ovog istraživanja napraviti će se komparacija u svrhu identifikacije sličnosti, razlika i uspješnih primjera inovacija s kojima se suočavaju ova tri brenda u primjeni digitalizacije i prilagodbi na zelenu tranziciju.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na pet cjelina. Uvodni dio prikazuje predmet i cilj rada te izvore podataka i metode njihovih prikupljanja. Drugi dio rada obrađuje primjenu digitalnih tehnologija u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka te identificira buduće izazove koje ona donosi sa sobom. Treći dio rada predstavlja koncept primjene zelene tranzicije u međunarodnoj modnoj maloprodaji te njezin utjecaj na poslovanje, logistiku i distribuciju. Četvrti dio rada donosi analizu studije slučaja na primjeru poznatih međunarodnih modnih maloprodavača, Zare, H&M-a i ASOS-a. Zaključni dio obuhvaća sažeti prikaz rezultata istraživanja, odgovara na postavljene ciljeve te daje smjernice za buduće izazove u poslovanju međunarodnih maloprodavača odjeće i modnih dodataka.

## **2. PRIMJENA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA U MEĐUNARODNOJ MALOPRODAJI ODJEĆE I MODNIH DODATAKA**

Suvremeno doba globalizacije ubrzava svoje procese na konceptima digitalizacije, digitalne transformacije i zelene tranzicije. To je dodatno potaknulo brzinu internacionalizacije poslovanja u svim aspektima gospodarstva s posebnim naglaskom na internacionalizaciju maloprodaje.

### **2.1. Definiranje ključnih pojmova**

Internationalizacija maloprodaje odjeće i modnih dodataka predstavlja proces proširenja poslovanja modnih brendova i prodajnih lanaca izvan granica njihove matične zemlje putem fizičkih prodavaonica, online platformi ili kombinacijom oba kanala. Ovaj se koncept odnosi na globalnu ekspanziju maloprodajnih brendova i prilagođavanje njihove poslovne strategije kako bi se zadovoljile potrebe i preferencije potrošača diljem svijeta. Uspješna internacionalizacija maloprodaje zahtijeva pažljivo planiranje, istraživanje tržišta, prilagodljivost i kontinuirano praćenje promjena u globalnom okruženju. Ona omogućuje brendovima da dosegnu nove ciljane skupine, povećaju prihode i postanu prepoznatljivi na globalnoj razini. Neki od najpoznatijih međunarodnih modnih maloprodavača uključuju Zaru, H&M i ASOS čije će poslovanje biti istraženo u ovom radu.

Među koristima koje internacionalizacija pruža poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu ističu se proširenje tržišta s nacionalnog na međunarodno, ostvarivanje dodatne prednosti kroz realokaciju lanca stvaranja vrijednosti i ostvarivanje boljeg povrata na uloženo kroz brzu diseminaciju znanja i vještina. Internationalizacija kao strateška odluka podrazumijeva kvalitetno pripremljenu odluku u kojoj poduzeće vidi jasne argumente za internacionalizaciju. Kako bi maksimizirali vrijednost poduzeća, menadžeri moraju provoditi strategije koje povećavaju profitabilnost poduzeća i stopu rasta profita tijekom vremena. Općenito vrijedi da će porast profitabilnosti i stope rasta profita tijekom vremena rezultirati porastom vrijednosti poduzeća i time povratom kojeg ostvaruju vlasnici i dioničari poduzeća. Poduzeća koja su predana povećanju vrijednosti poduzeća u jednom trenutku bivaju suočena s izlaskom na strana tržišta (Lazibat i suradnici, 2020.). Brzina internacionalizacije jedan je od pokazatelja uspješnosti internacionalizacije poduzeća. Bržom internacionalizacijom poduzeće je spremnije bolje odgovoriti na zahtjeve potrošača na međunarodnome tržištu, iskoristiti poduzetničke prilike i stvoriti temelj uspješnoga poslovanja (Bašić, 2016.).

Da bi se uspješno provela internacionalizacija maloprodaje i ostvarili svi navedeni benefiti nužno je unaprijediti poslovanje što podrazumijeva uvođenje novih digitalnih tehnologija u sustav ili transformirati već postojeće, tj. digitalizirati ili digitalno transformirati sustav.

Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada organizacija krene razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije. Digitalizacija, odnosno, transformacija kompanije omogućava nov, brži, umreženiji i kvalitetniji rad s kupcima ili korisnicima usluga, dobavljačima, poslovnim partnerima, ali i odjelima unutar same kompanije. Transformacija doprinosi stvaranju nove vrijednosti unutar kompanije. Stoga, kao i svaki drugi proces, i digitalna transformacija je podložna utjecaju eksternih faktora (Lugavić i Rožajac, 2022.).

Digitalizacija i digitalna transformacija dva su međusobno isprepletena i snažno povezana pojma koja u današnjem poslovnom životu imaju velik prostor i otvaraju mnoge dvojbe i pitanja. Digitalizacija se kao pojam odnosi na pretvaranje svega u digitalni oblik kada i gdje god je to moguće. Digitalna transformacija, s druge strane, opisuje kako se korištenjem digitalnih tehnologija mogu mijenjati i unaprjeđivati postojeći poslovni procesi i/ili uvoditi sasvim novi procesi i poslovni modeli s ciljem unaprjeđenja konkurentne sposobnosti poduzeća (Knežević i Butković, 2020.). Autori Knežević i Butković (2020.), nadalje, ističu da se, iako međupovezane, razlikuju digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija. Digitizacija označava konverziju analognih informacija u digitalne informacije. Predstavlja dio procesa digitalizacije. Širenjem mogućnosti digitizacije, gotovo svaki aspekt ljudskih života obuhvaćen je i pohranjen u nekom digitalnom obliku te jača mrežno povezivanje objekata. Zahvaljujući digitizaciji podaci su lako dostupni za upotrebu na raznim platformama, uređajima i sučeljima. Navedeno je podloga za digitalizaciju i sveukupnu digitalnu transformaciju. Digitalna transformacija najširi je od spomenutih pojmova te uključuje transformaciju poslovanja i promjenu vrijednosti. S druge strane, autori Franc i Dužević (2020.) navode da digitalizacija označava promjene potaknute razvojem, širenjem i rastućom primjenom digitalnih tehnologija kojima se stvaraju, procesuiraju te prenose informacije i znanje. Najčešće se promatra u kontekstu promjene poslovnih modela i stvaranja novih prilika primjenom digitalnih tehnologija.

Integracija digitalne transformacije i zelene tranzicije u poslovne procese još se naziva i zelena digitalna transformacija.

Antoljak (2022.) ističe da ova dvostruka tranzicija, digitalna i zelena, može biti ključ za dekarbonizaciju gospodarstva i usvajanje kružnog modela razvoja, transformacije linearnih industrijskih lanaca vrijednosti kako se smanjilo onečišćenje i povećalo recikliranje, bolje iskorištavanje nastalog otpada i jamčenje ekoloških standarda. Pristup dvostrukoj transformaciji – zelenoj i digitalnoj – osnažena je u novoj industrijskoj strategiji za Europu ali i u nacionalnom planu otpornosti i oporavka Republike Hrvatske (NPOO), koji ističu da će dvojna ekološka i digitalna transformacija utjecati na svaki dio našeg gospodarstva, društva i industrije.

## **2.2. Povijesni razvoj digitalizacije i čimbenici koji su utjecali na ubrzanje procesa**

Digitalizacija ima svoje korijene u tehnološkom razvoju koji je oblikovao svijet kroz četiri industrijske revolucije. Njih povezuje kontinuirani napredak od mehanizacije, preko elektrifikacije, do digitalne, odnosno treće industrijske revolucije. Četvrta industrijska revolucija obilježena je integracijom digitalnih tehnologija, umjetne inteligencije, internet stvari, automatizacije i robotike što dovodi do velikih promjena u načinu života i rada.

Pojava multinacionalnih poduzeća u današnjem obliku vezana je uz prvu industrijsku revoluciju, kada su stvorene okolnosti za njihov početak i šire djelovanje. Razvoj prometa i tadašnje tehnologije dodatno su ojačale poslovanje na međudržavnoj i međukontinentalnoj razini (Galović, 2017.). Velika svjetska ekonomska kriza iz 1929. godine kao i gospodarske politike kojima se ona pokušavala prevladati ozbiljno su narušile dotadašnji svjetski gospodarski sustav. To je uvelike otežalo i smanjilo međunarodnu trgovinu, usporilo gospodarski rast te pridonijelo povećanju napetosti i izbijanju sukoba u svijetu. Postalo je jasno da se takvo nezdravo stanje mora prevladati te da je nužno stvoriti novi svjetski gospodarski sustav. Njegova je izgradnja započela još za vrijeme trajanja Drugog svjetskog rata, a dovršen je, istina djelomice, početkom pedesetih godina prošloga stoljeća. Glavnu riječ imale su najrazvijenije zemlje, prije svega Sjedinjene Američke Države, tako da su upravo one odredile i osnovna pravila svjetskog gospodarskog sustava u kojemu i danas živimo (Matić, 2016.). Franc i Bilas (2024.) tvrde da proces digitalizacije postaje sveobuhvatan i sveprisutan. Dapače, očekuje se da će najveće promjene proizići iz digitalizacije postojećih sektora, a ne razvojem novih tehnologija i sektora.

S razvojem industrijske revolucije došlo je do niza pomaka koji su oblikovali današnju Industriju 4.0. Razumijevanje ovih koraka može nam pomoći da bolje shvatimo trenutačni kontekst i smjer budućeg razvoja (Vanado, b.d.):

- Industrija 1.0: Prva industrijska revolucija (kraj 18. - početak 19. stoljeća) - Prva industrijska revolucija započela je oživotvorenjem mehaničke proizvodnje, koja je koristila vodenu paru i parnu energiju. Ovaj period je obilježio prijelaz s ručne proizvodnje na mehanizirane metode, uglavnom u tekstilnoj industriji.
- Industrija 2.0: Druga industrijska revolucija (kraj 19. - početak 20. stoljeća) – Druga industrijska revolucija označila je dolazak masovne proizvodnje i sastavnih traka, s električnom energijom kao dominantnim izvorom energije. Ovaj period je također obilježen razvojem željezničkih mreža i telegrafskih mreža, što je omogućilo bolju komunikaciju i distribuciju.
- Industrija 3.0: Treća industrijska revolucija (sredina 20. stoljeća) – Treća industrijska revolucija, često poznata kao digitalna revolucija, donijela je široku upotrebu elektronike i informacijske tehnologije u proizvodnji. To je omogućilo automatizaciju proizvodnje, povećanje efikasnosti i bolju kontrolu kvalitete. Ovaj period je obilježen razvojem računala, interneta i drugih digitalnih tehnologija.
- Industrija 4.0: Četvrta industrijska revolucija (21. stoljeće) – Industrija 4.0 ili četvrta industrijska revolucija se temelji na digitalizaciji, automatizaciji, povezivanju i analizi u proizvodnji. Ključne tehnologije uključuju internet stvari, big data, umjetnu inteligenciju, strojno učenje, naprednu robotiku, 3D ispis, proširenu stvarnost, i druge. Cilj Industrije 4.0 je stvoriti „pametne tvornice” koje su fleksibilne, efikasne i sposobne za personalizaciju proizvoda na velikim skalama.

### **2.3. Primjena digitalizacije na modele poslovanja**

Digitalizacija je kontinuirani proces koji se nastavlja stalnim razvojem i implementacijom novih tehnologija u poslovne procese i modele poslovanja. Autori su u svojim istraživanjima suglasni da ulaganje u digitalnu transformaciju poslovanja nije trošak, već investicija u budućnost.

Prema Spremiću (2017.), digitalni poslovni modeli predstavljaju sve poslovne aktivnosti koje se odvijaju elektroničkim putem i uz pomoć digitalnih tehnologija, a kojima se intenzivnim elektroničkim povezivanjem s okruženjem stvara nova vrijednost i koriste prednosti poslovanja u digitalnoj ekonomiji. Digitalni poslovni model se odnosi na prilagodbe načina i modela poslovanja uvjetima digitalne ekonomije s ciljem pronalaženja održivih izvora prihoda i dodane

vrijednosti novoga modela poslovanja koji intenzivno koristi digitalnu tehnologiju. Digitalna transformacija poslovanja odnosi se na intenzivnu primjenu digitalne tehnologije i digitalnih resursa u svrhu stvaranja novih izvora prihoda, novih poslovnih modela i, općenito, novih načina poslovanja. Digitalna transformacija poslovanja nastaje kada kompanija istodobno i u vrlo kratkome vremenskom razdoblju provodi korjenite promjene u svojim najvažnijim poslovnim aktivnostima poput strategije, strukture, poslovnih procesa, poslovnoga modela i organizacijske kulture. Radi se o velikoj promjeni (transformaciji) načina poslovanja, organizacijske kulture i vrijednosti uz primjenu digitalnih tehnologija koje povezuju poslovne procese omogućujući konkurentsku prednost.

Burilović (2020.) uočava da su u implementaciji digitalne transformacije poslovanja ključne dvije stvari. Prvo, odmah u početku pokušati što preciznije predvidjeti troškove. Naravno, nemoguće je potpuno predvidjeti troškove povezane s promjenom poslovne kulture ili organizacijskog ustroja, no dobrim planiranjem trebao bi se izbjeći nepotreban otpor kasnije u projektu. Drugo, nužno je postaviti mjerljive pokazatelje uspješnosti na samom početku provedbe. Jedino je tako nakon provedbe moguće valorizirati rezultate digitalne transformacije. Važno je imati na umu i kako ulaganje u digitalnu transformaciju nije trošak, već investicija s konkretnim povratom u budućnosti. Lozić (2023.) također, ističe da je digitalizacija poslovnih aktivnosti usmjerena na snižavanje troškova proizvodnje kao i na povećanje prihoda organizacije. Prijelaz iz poslovnog procesa definiranog kao digitalizacija u model koji optimizira način proizvodnje određen je digitalnom optimizacijom. Snižavanje troškova proizvodnog procesa te bolje iskorištavanje resursa predstavlja digitalnu optimizaciju proizvodnje. Grbac (2013.) ističe da se primjenom novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentске prednosti poslovnim subjektima koji ta rješenja implementiraju u poslovanje.

Digitalizirati poslovanje znači intenzivno koristiti prije svega temeljne digitalne tehnologije s ciljem inovacije poslovnoga modela i stvaranja novih i održivih izvora prihoda. Digitalizacijom poslovanja stvaraju se učinkoviti digitalni poslovni modeli (Spremić, 2017.).

Kada govorimo o digitalizaciji poslovanja, ona je u pravilu posljedica digitalne disrupcije, odnosno transformacije postojećeg poslovnog modela koja je uzrokovana naglom pojavom digitalnih tehnologija. Uspješna poduzeća na digitalnu se disrupciju pripremaju sustavno umjesto da na nju reagiraju situacijski (Knežević, Butković, 2020.). Prema Spremiću (2017.) najvažnija obilježja primjene digitalne tehnologije koja omogućuje stvaranje inovativnih

(disruptivnih) poslovnih modela su istodobna primjena digitalnih tehnologija uz sinergiju usluga koje iz njih proizlaze (pohrana sadržaja, lokacijske usluge, interaktivnost, prediktivna analitika, stvaranje zajednice korisnika koji intenzivno komuniciraju i prenose i stvaraju digitalni sadržaj), ugradnja u proizvode i uređaje, sposobnost izdvajanja digitalnog sadržaja iz uređaja, njihova analiza i interakcija i sposobnost brze distribucije digitalnog sadržaja (senzori u IoT), vrlo intenzivna razmjena digitalnog sadržaja te sposobnost digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije poslovnih modela i stvaranja digitalnih platformi.

Utvrđeno je da digitalizacija mijenja modele poslovanja i živote ljudi, no promjene se ne odvijaju u jednakom obujmu niti jednakom brzinom svugdje u svijetu. Sudjelovanje u procesu digitalne transformacije ovisi o stupnju spremnosti i kapacitetima za upijanje koristi od digitalne ekonomije. Zemlje s netransparentnim zakonodavnim okvirom, slabije izgrađenom infrastrukturom ili nižim IT kapacitetom teže će primijeniti elektronički sustav trgovanja. Digitalni jaz između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju može predstavljati zapreku daljnjoj integraciji u digitalnom svijetu (Franc, Dužević, 2020.).

Što se tiče modne industrije, digitalizacija i digitalna transformacija u modnoj industriji složen je proces koji predstavlja njihovu integraciju u sve aspekte poslovanja od proizvodnje, pakiranja i distribucije kako bi se zadovoljili ekološki standardi i smanjili troškovi.

Autori Zelenika i Grilec-Kaurić (2011.) navode da se politika restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije može definirati kao aplikativna, disciplinarna i višedisciplinarna znanost koja proučava i primjenjuje zakonitosti akcija, instrumenata i pripadajućih resursa, potencijala, kapaciteta i mogućih smjerova restrukturiranja promatrane industrije u područjima tekstilne i odjevne tehnologije, proizvodnih mogućnosti, organizacije proizvodnje, ekologije proizvodnje i zakonskih okvira. Politika restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije usmjerena je na održivi rast i razvoj te na optimalizaciju svih podsustava zajedno sa svim elementima i procesima koji sudjeluju u tekstilnoj i odjevnoj industriji unutar određene države, odnosno zajednice država.



Slika 1: Digitalizacija



Izvor: Calluro, (2021.). Preuzeto s <https://www.calluro.hr/sto-je-digitalna-transformacija-poslovanja-i-kako-ju-financirati-kroz-eu-fondove.aspx>

Slika prikazuje nove tehnologije koje su implementirane u poslovne procese. Međunarodni maloprodavači odjeće i modnih dodataka uvođenjem digitalnih tehnologija svoje su poslovanje transformirali na više razina. Između ostalog, to su e-trgovine, mobilne aplikacije, omnichannel iskustvo, primjena virtualne i proširene stvarnosti.

### 2.3.1. E-trgovine i mobilne aplikacije

U užem smislu, elektronička trgovina ili e-trgovina jest digitalno obavljanje procesa kupnje i prodaje te s njima povezan prijenos proizvoda, usluga, informacija i novca putem računalnih mreža (uključujući internet). S druge strane, e-trgovinu u širem smislu poistovjećujemo s pojmom e-poslovanja u koji se, osim elektroničkog obavljanja trgovačkih transakcija, uključuje učenje na daljinu, organizacija suradnje između poslovnih partnera te niz drugih aktivnosti kojima se putem računalnih mreža unaprjeđuje cjelokupno poslovanje (Knežević, Butković, 2020.). Neke od novih tehnologija u maloprodajnoj industriji koje su postale ključni sastojak e-trgovine uključuju Blockchain tehnologiju, AR/VR/AI tehnologije, tehnologiju glasovnog pretraživanja, digitalnu opremu u trgovinama, mobilne aplikacije, pametne uređaje i još mnogo toga. Budućnost maloprodajnih poduzeća uvelike ovisi o ovim tehnologijama (Ali, 2023.).

Virtualne trgovine mogu se naći na bilo kojem mjestu, a trgovci uvijek ciljaju na mjesta na kojima dnevno prođe više tisuća ljudi. Prvenstveno se postavljaju touch screenovi koji predstavljaju police na kojima se nalaze proizvodi. Kod svakog proizvoda stoji određeni QR

kod, koji bude očitán kada korisnik , koji ima instaliranu aplikaciju preko koje plaća naručene proizvode, približi svoj pametni telefon određenom kodu (Božičić, 2017.).

Osim što je rastući trend sa širom bazom klijenata i većim potencijalnim prihodom od trgovine izvan mreže, osnivanje e-trgovine ima mnoge dobrobiti (SumUp Team, b.d.):

- **Praktičnost:** ne trebate dolaziti ranije otvarati trgovinu, puniti police, brinuti se da je sve na mjestu i zatvarati po odlasku s posla. Osim toga, klijenti imaju trenutni pristup bilo čemu što traže i od bilo kuda.
- **Veće tržište:** prodavati možete i klijentima koji vam nisu blizu jer ne moraju nigdje putovati da bi kupovali.
- **Uvijek otvoreno:** trgovine imaju radno vrijeme, a ljudi se eventualno umore i trebaju san. To se na internetu ne događa – s web-lokacijom e-trgovine klijentima možete prodavati u bilo koje vrijeme, čak i kada spavate.
- **Jeftinije od fizičke trgovine:** kod fizičkih trgovina uvijek postoje troškovi poput najma, režija, popravaka, a trebate ih i opremiti namještajem. Ništa od toga ne primjenjuje se na platformu e-trgovine.

Autori Franc i Bilas (2024.) navode da digitalna trgovina uključuje nove i drugačije proizvode i usluge, ali i razmjenu postojećih fizičkih proizvoda kojima se trguje primjenom interneta i digitalnih tehnologija. Cjelokupna digitalna trgovina provodi se digitalnim putem, no isporuka dobara i usluga kojima se trguje ne mora se nužno provesti digitalnim putem. Razvojem pametnih uređaja sve više korisnika pristupa trgovini aplikacijama. Trgovine aplikacijama obično imaju oblik središnjih maloprodajnih platformi dostupnih putem mobilnog uređaja ili računala, putem kojih potrošač može tražiti, pregledavati informacije i recenzije, kupovati i automatski preuzimati i instalirati aplikaciju na svoj uređaj. Dostupnost i cijena aplikacija su različite. Neke aplikacije dostupne su na svim uređajima, dok su neke ograničene samo na neke uređaje (primjerice, aplikacije za iPhone). Također, neke su aplikacije besplatne, dok se druge plaćaju. Sve je više aplikacija čija je osnovna verzija besplatna, ali se svaka nadogradnja naplaćuje.

### **2.3.2. Omnichannel iskustvo u kupnji**

Omnichannel (više kanalno) iskustvo u kupnji predstavlja integrirani pristup prodaji gdje su svi dostupni prodajni kanali kao što su fizičke trgovine, online trgovine, mobilne aplikacije, društvene mreže i ostale digitalne platforme povezane u jednu cjelinu.

Višekanalna maloprodaja potpuno je integrirani pristup trgovini, koji kupcima pruža objedinjeno iskustvo na svim kanalima i dodirnim točkama, uključujući web, fizičku upotrebu i unutar aplikacije. Cilj višekanalne maloprodaje je pružiti kupcima praktično iskustvo u svim aspektima njihovog maloprodajnog putovanja. Uspješna višekanalna maloprodajna strategija omogućuje kupcima da odaberu željenu lokaciju transakcije, a istovremeno čine prijelaze između kanala prikladnim za kupce. Zapravo, 14% kupaca će potrošiti više nakon što im je predstavljena omnichannel strategija (Shukla, 2022.).

Kada se pravilno izvede, višekanalna maloprodaja nudi mnoge prednosti i za trgovce i za kupce. Neke od tih prednosti su (Smit, b.d.):

- **Povećano zadovoljstvo kupaca:** višekanalna maloprodaja povećava zadovoljstvo kupaca nudeći praktičnost, izbor, fleksibilnost i personalizaciju. Kupci mogu kupovati kada žele, gdje žele i kako žele te dobivaju dosljedna i relevantna iskustva na svim kanalima. Trgovci na malo mogu iskoristiti podatke o kupcima za stvaranje prilagođenih iskustava, kao što su preporuke proizvoda, ciljane promocije i personalizirani sadržaj;
- **Povećana lojalnost kupaca:** višekanalna maloprodaja potiče lojalnost kupaca izgradnjom povjerenja, angažmana i zagovaranja. Kupci se osjećaju vrijedno i cijenjeno kada primaju prilagođene ponude i preporuke, nagrade i poticaje te besprijekornu uslugu i podršku. Veća je vjerojatnost da će ponoviti kupnju, preporučiti marku drugima i dati pozitivne povratne informacije.
- **Povećana prodaja i prihod:** višekanalna maloprodaja povećava prodaju i prihod povećanjem stopa konverzije, prosječne vrijednosti narudžbe i dugotrajne vrijednosti kupaca. Veća je vjerojatnost da će kupci kupiti kada imaju više opcija i dodirnih točaka za dovršetak svog puta kupnje. Također je vjerojatnije da će kupiti više kada dobiju prilike za unakrsnu i skuplju prodaju na temelju svog ponašanja i preferencija. Vjerojatnije je da će ponovno kupiti ako dožive pozitivno i nezaboravno iskustvo kupnje.

Spajanje fizičkih i digitalnih iskustava korištenja nekoga proizvoda ili usluge i uopće „konzumiranja“ određenoga brenda možemo nazvati više-kanalskim iskustvom (omnichannel experience) (Spremić, 2017.).

### **2.3.3. Primjena virtualne (VR) i proširene (AR) stvarnosti**

Virtualna stvarnost (VR) i proširena stvarnost (AR) postaju sve važniji alati u maloprodaji odjeće i modnih dodataka. To su moćni alati koji mijenjaju način na koji potrošači doživljavaju

kupnju. Virtualna stvarnost omogućava kupcima da u virtualnim trgovinama pregledavaju i isprobavaju proizvode iz udobnosti vlastitoga doma. Proširena stvarnost je tehnologija koja omogućava kupcima isprobavanje odjeće i modnih dodataka putem svojih mobilnih telefona bez fizičkog presvlačenja.

Maloprodajna industrija je pod najvećim utjecajem potražnje potrošača jer današnji potrošači žele trenutno, jednostavno iskustvo kupnje 24/7. Globalna maloprodajna industrija također je prošla kroz mnoge promjene i transformacije, a većinu tih promjena omogućila je tehnologija. To je robnim markama omogućilo bolje korisničko iskustvo, prikupljanje vrijednih povratnih informacija od korisnika, pa čak i predviđanje i prilagodbu trendova dosta unaprijed. Jedna od tih tehnoloških promjena je pojava proširene stvarnosti (AR), tehnologija koja omogućuje korisnicima prikaz računalno generiranih slika kao da su dio stvarnog svijeta. Modna maloprodajna industrija je u mnogočemu prilagođena proširenoj stvarnosti. Do sada je kupnja odjeće, isprobavanje nakita, satova, prstenja, narukvica značilo posjet našem omiljenom dućanu i isprobavanje odjeće ili je trebalo naručiti online, ali čekati danima da paket stigne prije isprobavanja. Proširena stvarnost koristi se diljem svijeta kako bi se omogućilo isprobavanje jer radi u stvarnom vremenu. Tehnologija je toliko moćna da ima mogućnost automatskog prepoznavanja i snimanja lica čim se interakcija započne. Napredne tehnologije ne zahtijevaju ručno podešavanje i prenose korisnike do najbliže digitalne mogućnosti iskustva u trgovini, čime ovim markama daju snažnije tržišno pozicioniranje, povećanu prodaju i veći angažman kupaca (Saraogi, 2020).

U današnje vrijeme, proširena (AR) i virtualna stvarnost (VR) revolucioniraju način na koji brendovi komuniciraju s potrošačima. Kroz inovativne kampanje koje koriste ove tehnologije, tvrtke mogu stvoriti jedinstvena i nezaboravna iskustva. AR i VR omogućavaju potrošačima da na potpuno nov način dožive proizvode ili usluge, pružajući im mogućnost da istraže i integriraju sa sadržajem koji nadilazi granice fizičkog svijeta. Ovo ne samo da povećava angažman i zainteresiranost korisnika, već i znatno poboljšava percepciju brenda. Primjena AR i VR tehnologija u marketingu i prodaji donosi konkretne rezultate. Studije pokazuju da kompanje koje uključuju ove tehnologije ostvaruju znatno veće stope konverzije u usporedbi s tradicionalnim metodama. Osim toga, omogućavaju brendovima da se istaknu u sve konkurentnijem tržištu, nudeći jedinstvene doživljaje koji privlače i zadržavaju pažnju potrošača. Kroz praktičnu primjenu AR i VR tehnologija, tvrtke mogu ne samo unaprijediti svoje marketinške strategije, već i transformirati način na koji se proizvodi i usluge predstavljaju i prodaju, postavljajući nove standarde u industriji (Cpymate, 2024.).

Tržište proširene (AR) i virtualne stvarnosti (VR) neprestano se razvija, donoseći inovativne mogućnosti za marketing i prodaju. Personalizacija korisničkog iskustva postaje ključna u privlačenju i zadržavanju kupaca, a AR i VR tehnologije igraju značajnu ulogu u ostvarivanju tog cilja. Interaktivni oglasi koji koriste AR omogućuju potrošačima da isprobaju proizvode prije kupnje, što povećava angažman i konverzije. S druge strane, VR nudi potpuno uronjiva iskustva, omogućavajući brendovima da stvore jedinstvene svjetove koji promiču njihove proizvode ili usluge. Očekuje se da će u budućnosti integracija AR i VR tehnologija s društvenim mrežama dodatno potaknuti njihovu upotrebu u marketingu i prodaji. Evo nekoliko ključnih trendova koji će oblikovati budućnost AR i VR u marketingu i prodaji (Copymate, 2024.):

1. Veća dostupnost AR i VR uređaja – Smanjenje troškova i povećanje dostupnosti AR i VR uređaja učinit će ove tehnologije dostupnijima široj publici.
2. Razvoj AR filtera za društvene mreže – AR filteri na platformama kao što su Instagram i Snapchat nastavit će privlačiti korisnike, nudeći brendovima nove načine za promociju.
3. Virtualne trgovine i showroomovi – Brendovi će sve više koristiti VR za stvaranje virtualnih trgovina i showrooma, omogućavajući kupcima da istražuju i kupuju proizvode u potpuno virtualnom okruženju.
4. Personalizirana iskustva kroz AR i VR – Napredak u tehnologiji omogućit će stvaranje još personaliziranijih iskustava kroz AR i VR, povećavajući zadovoljstvo i lojalnost kupaca.

#### **2.3.4. Big data analitika**

Big data analitika u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka odnosi se na korištenje naprednih analitičkih tehnika za obradu i analizu velikih količina podataka kao što su informacije o kupcima, modnim trendovima, zalihama, preferencijama potrošača u stvarnom vremenu.

Razmjena podataka, temeljena na digitalnim tehnologijama i povezanosti, doprinosi razvoju međunarodne trgovine. Primjeri digitalno omogućene razmjene podataka su: digitalizacija carinskih postupaka kada se procesi obavljaju bez potrebe za dokumentacijom u papirnatom obliku, certifikacija putem digitalnih platformi, online plaćanje carina i povezanih troškova, praćenje proizvoda i pošiljaka (Franc i Dužević, 2020.).

Digitalizacija mijenja i način prikupljanja podataka. Dugi niz godina poduzeća su donosila odluke na temelju podataka koje su dobivali iz izvještaja o proizvodnji, internih izvještaja, izvještaja o istraživanju tržišta i slično. Danas je mnogo više dostupnih izvora podataka, uključujući podatke koje su generirali senzori u pametnim proizvodima, kao i podatke s tražilica ili društvenih medija. Analiza velike količine podataka (engl. Big Data Analytics) pruža nove mogućnosti poduzećima u obliku olakšavanja praćenja suvremenih trendova i prilika na međunarodnim tržištima bez ulaganja značajnih resursa u lokalni marketing te u obliku učinkovitije optimizacije nabave, proizvodnje i distribucije aktivnosti. No, prikupljanje i skladištenje velikih količina podataka nije ono što čini tehnologiju Big Data. Upravo je mogućnost obrade i analiza tih prikupljenih podataka za daljnju upotrebu ono što ovu tehnologiju čini iznimno vrijednom (Franc i Bilas, 2024.).

Digitalna ekonomija temeljena na razmjeni podataka nosi brojne prilike za rast i razvoj, no ujedno nosi određene rizike. Digitalizacija može biti pokretačka snaga razvoja inovacija i jačanja produktivnosti i konkurentnosti. Dodatno, digitalizacija svih sektora i tržišta može voditi povećanju proizvodnje, čime se povećava ukupan output i izbor za kupce. Digitalna ekonomija također pruža prilike malim i srednjim poduzećima za lakše pristupanje globalnom tržištu i unapređenje poslovnih procesa. Digitalne tehnologije omogućuju prikupljanje i obradu velikih količina podataka koji mogu osigurati bolju prilagodbu proizvoda i usluga potrebama kupaca. Tehnološko vodstvo, točnije sposobnost zemalja da razviju, inoviraju i primjenjuju tehnologije u svrhu globalnog natjecanja i osiguranja vlastitih interesa odredit će geoekonomsku situaciju narednih godina (Franc i Bilas, 2024.).

#### **2.4. Identifikacija budućih izazova i rizici digitalizacije**

Digitalizacija i transformacija postojećih digitalnih tehnologija u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka donosi brojne prednosti, ali također uključuju i niz izazova koje maloprodavači moraju premostiti.

Upravljanje digitalnom trgovinom smatra se izazovom, a u budućnosti će biti potrebno modernizirati regulatorno okruženje kako bi uključilo nove tehnološke transakcije i mehanizme ugovaranja. To se poglavito odnosi na zemlje u razvoju koje ne smiju zanemariti postupak izgradnje regulatornih okvira koji će im pomoći da se nose s nadolazećim promjenama. Zemlje u različitim fazama razvoja također imaju mogućnost kreirati ili nastaviti s politikama koje će im omogućiti bolje iskorištavanje potencijala digitalne transformacije. Brojne zemlje koje ograničavaju prekograničnu razmjenu podataka ne razmatraju kakav utjecaj te politike imaju

na inovacije. Često zbog restrikcija dolazi do nemogućnosti učinkovite primjene inovativnih tehnologija, fragmentacije i pravne neizvjesnosti. To se posebno odražava na uvođenje inovacija u globalne lance vrijednosti (Franc i Dužević, 2020.).

Proces globalizacije i internacionalizacije poduzeća otvara nove tržišne prilike, ali i povećava izloženost raznim poslovnim rizicima u međunarodnom poslovanju (Zovak, 2022.). Autor Zovak (2022.), nadalje, ističe da se proces upravljanja rizicima bavi svim aspektima, od identifikacije i mjerenja utjecaja te predviđanja i poduzimanja mjera za rješavanje rizika u cilju ostvarenja poslovnih ciljeva. Najveći izazov upravljanja rizicima zapravo predstavlja identifikacija rizika koji nisu uvijek lako uočljivi. Naime, određeni rizični događaj, odnosno odabir između dvaju alternativa može imati nedvosmislene potencijalne rizike i štetne posljedice poput pada prihoda ili smanjenja dobiti, dok s druge strane postoji čitav niz mogućih povezanih djelovanja i posljedica poput gubitka ugleda na tržištu. U tom kontekstu upravljanje rizicima zahtijeva jako pažljivu identifikaciju svih mogućih rizičnih događaja te njihove potencijalne posljedice kako bi se mogao napraviti plan djelovanja i odlučiti kojom se metodom suočiti s određenom poslovnom situacijom.

Nove tehnologije oblikuju način na koji radimo i trgujemo, stvarajući prilike, ali i rizike. Međunarodne organizacije mogu igrati važnu ulogu u promicanju regulatornog i političkog okvira koji potiče primjenu naprednih digitalnih tehnologija uz istovremeno ublažavanje potencijalnih rizika (WTO, b.d.).

Upravljanje rizikom odvija se različitim metodama koje su grupirane u dvjema osnovnim skupinama (Andrijanić i Klasić, 2002. navedeno u Zovak, 2022.):

- metode fizičke kontrole – tim metodama pokušava se smanjiti učestalost i intenzitet štete kroz potpuno izbjegavanje rizika (napuštanje pozicije/izlazak iz posla) ili s obzirom na to da je neke rizike nemoguće izbjeći – umanjivanjem kroz preventivno djelovanje
- metode financijske kontrole – kroz financijsku kontrolu poduzeće osigurava sredstva za pokrivanje cijene prijenosa rizika na treću stranu ili pokrivanja štete za zadržane rizike ako dođe do njihova nastupa.

#### **2.4.1. Primjena umjetne inteligencije i chatbotova**

Integracija umjetne inteligencije (AI) i chatbotova u međunarodnu maloprodaju odjeće i modnih dodataka ima ključnu ulogu u transformaciji digitalnog poslovanja pružajući brojne

prednosti koje mogu poboljšati operativnu učinkovitost. AI chatbotovi i virtualni asistenti postali su nezaobilazan alat jer oni brzo i efikasno mogu odgovoriti na upite kupaca u realnom vremenu. Njihova podrška je 24/7, odnosno u bilo koje doba dana ili noći pružajući pomoć pri traženju proizvoda, narudžbama, povratima, zamjenama. Također, komuniciraju s kupcima na različitim jezicima što je ključno za međunarodna maloprodajna poduzeća koja posluju na globalnoj razini. Integracija AI i chatbotova može biti tehnički izazovno, zahtijevaju redovito održavanje i ažuriranje, te moraju pružati točne informacije korisnicima. Primjenom umjetne inteligencije i chatbotova smanjuje se potreba za većim brojem zaposlenika.

Autori Bilas, Bošnjak i Novak (2020.) ističu da na međunarodnu trgovinu vrlo važan utjecaj ima i umjetna inteligencija. Umjetna inteligencija je sposobnost digitalnog kompjutera ili kompjuterski kontroliranog robota da obavlja zadatke obično povezane s ljudima. Veći dio umjetne inteligencije danas je dizajniran da obavlja relativno ograničene zadatke. Ipak, dugoročan cilj istraživača je stvoriti umjetnu inteligenciju koja će biti u razini i/ili bolja od ljudske inteligencije. Umjetna inteligencija se može, između ostaloga, koristiti za porast efikasnosti u proizvodnji dobara i usluga te kao pomoć inoviranju i generiranju novih ideja.

Zajednički utjecaj automatizacije, umjetne inteligencije i aditivnih tehnologija mogu smanjiti trgovinu proizvodima za 10 % do 2030. Ipak u ovu brojku uključen je samo izravan utjecaj ovih tehnologija koje omogućuju proizvodnju bliže kupcu na razvijenim tržištima. Moguće je da ovaj trend neće vratiti proizvodnju u razvijene zemlje koje su je jednom prebacile izvan zemlje, nego će uzrokovati selidbu proizvodnje u bliže države i rezultirati regionalizacijom. Štoviše, zemlje u razvoju mogu usvojiti ove tehnologije kako bi povećale produktivnost i zadržale proizvodnju, a samim time i trgovinu (Lazibat i suradnici, 2020).

Umjetna inteligencija (UI) je grana računalne znanosti koja se bavi razvojem računalnih sustava koji mogu obavljati zadatke koji obično zahtijevaju ljudsku inteligenciju. UI obuhvaća različite tehnike i algoritme za razumijevanje, učenje, zaključivanje, odlučivanje, planiranje i rješavanje problema. UI ima široku primjenu u mnogim industrijama i sektorima, uključujući medicinu, financije, transport, komunikacije i sigurnost. Na primjer, u medicini se koristi za dijagnosticiranje bolesti i razvoj personalizirane terapije, dok se u industriji automobila i zrakoplovstva koristi za autonomnu vožnju i upravljanje letovima. UI koristi različite tehnike kao što su strojno učenje, duboko učenje, prirodno jezično procesiranje, genetski algoritmi i robotika. Strojno učenje je posebno važna tehnika koja omogućuje računalnim sustavima da uče iz podataka i donose zaključke bez eksplicitnog programiranja (Petrović, 2023.).



Chatbotovi su računalni programi dizajnirani za interakciju s ljudima u glasovnom ili tekstualnom razgovoru. Chatbotovi imaju niz korisnih aplikacija, kao što su osobni digitalni pomoćnici i botovi za korisničku podršku. Trenutačno su najpopularnije upotrebe chatbota za korisničku podršku i digitalne osobne asistente. Postoji i nekoliko drugih namjena koje postaju sve popularnije (Cloudfare, b.d.).

#### **2.4.2. Primjena 5G mreže**

Primjena 5G mreže u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka donosi brojne prednosti jer omogućuje trgovcima da efikasnije iskoriste napredne tehnologije u svom poslovanju. 5G omogućuje brže učitavanje web stranica i mobilnih aplikacija, podržava visoku propusnost i nisku latenciju što je idealno za tehnologije poput virtualne i proširene stvarnosti. Omogućuje implementaciju pametnih trgovina opremljenih IoT (Internet of Things) uređajima. 5G omogućuje besprijekornu globalnu uslugu, brzu obradu velike količine podataka, bolje korisničko iskustvo, učinkovitiji lanac opskrbe, te napredne analitičke alate.

5G tehnologija trebala bi biti glavni disruptor u malo prodajnom prostoru. Znamo da obećava bržu komunikaciju kritičnu za misiju i optimiziranu povezivost. Ali kako će to transformirati iskustvo kupca? Brzina i kapacitet koji donosi imat će ključnu ulogu u pomaganju trgovcima da pruže praktično, impresivno korisničko iskustvo, podržavajući aplikacije poput prepoznavanja lica, pomažući privući kupce od internetske kupovine. Potencijal IoT aplikacija također je brojan, a automatski brojači ljudi već su se pokazali popularnima, na primjer. No, ako želimo povećati uvođenje tih aplikacija u trgovini, potrebno je uspostaviti odgovarajuću mrežnu infrastrukturu kako bi se osigurao njihov nesmetan rad uz minimalne poremećaje. Isto vrijedi i za futurističke primjene pomoću 5G tehnologije, uključujući AR i VR tehnologiju. AR obećava da će kupcima koji nisu mogli putovati u fizičku trgovinu omogućiti pristup virtualnoj verziji trgovine, gdje mogu vidjeti sve proizvode, ali se oslanja na to da mogu iskoristiti sve karakteristike 5G-a, poput niske latencije i većih brzina (Chrisou, 2022.).

#### **2.4.3. 3D printanje**

3D printanje donosi revoluciju u proizvodnji odjeće i modnih dodataka. Korištenjem 3D printera mogu se dizajnirati unikatni modni modeli po mjeri i želji kupaca, personalizirani modni dodaci, pa i cipele. 3D printanje je ekološki prihvatljivo jer smanjuje količinu otpada, a mogu se koristiti i reciklirani materijali.

Više je nego izgledno da će se model proizvodnje u budućnosti jako oslanjati na digitalne tehnologije, lokaliziranu i personaliziranu proizvodnju i da ćemo vrlo skoro moći kupiti obuću ili odjeću na kojoj piše 'Made by robots'. Danas, a osobito u budućnosti digitalna transformacija njihovoga poslovnog modela će se odnositi na intenzivno korištenje 3D printera prema sljedećem scenariju: ulazimo u lijepo uređenu prodavaonicu sportske opreme sa željom kupnje sportske obuće, kratko trčimo na traci, napredni algoritam preporuča vrstu obuće obzirom na potrebu (planinarenje, košarka, nogomet, trčanje, hodanje,...) i daje izravan nalog 3D printeru da isprinta „đon“ (potplat) obuće koju hoćemo kupiti. Nakon što dizajniramo i personaliziramo izgled „preostaloga“ dijela naše nove košarkaške obuće (birmo materijale, dezene, dizajn, natpis kojime u potpunosti personaliziramo izgled), robotizirana lokalna tvornica će dovršiti proizvodnju obuće i dostaviti je (dronom) na kućna vrata po cijeni koja je neznatno viša nego cijena masovnoga proizvoda s bilo koje police (Spremić, 2017.).

Trodimenzionalni (3D) ispis iz korijena će promijeniti način proizvodnje i dostave. Tradicionalni načini proizvodnje su subtraktivni, što znači da se postupkom glodanja ili drugom kontroliranom kretnjom određenih alata uklanja materijal iz obrađivanog komada čime se oblikuje zadani objekt. Završni objekt dobiva se slaganjem dijelova i komponenti. Nasuprot tome, 3D ispis je aditivni proces kojim se objekt dobiva na način da se uzastopno polažu različiti slojevi materijala. Prvi korak je izrada digitalnog modela koji može biti dizajniran pomoću prilagođenih softverskih programa (engl. Computer-Aided Design – CAD) ili skeniranjem primjenom 3D skenera. Model se tada dijeli u slojeve i novi se dizajn sprema u datoteku prepoznatljivu 3D pisaču. Proces obrade materijala vrši 3D pisač, polažući slojeve prema dobivenom dizajnu te se nakon toga ispisuje trodimenzionalni objekt iz sirovina, u tekućem obliku ili u obliku čestica. Više je koristi od ovakvog načina proizvodnje. Prvo, programi za izradu digitalnog dizajna i 3D pisači mogu se koristiti bilo gdje u svijetu kako bi se dizajnirali i proizveli proizvodi. 3D ispis postao je više od same proizvodnje industrijskih prototipova te je kao nova tehnologija postao dostupan za manja poduzeća pa čak i za pojedince. Proizvodi se mogu bolje prilagoditi potrebama krajnjih korisnika budući da 3D ispis omogućuje proizvodnju malih količina. 3D ispis omogućuje relativno jednostavnu proizvodnju složenih proizvoda u mnogo kraćem vremenu, nego proizvodnjom na klasičan način. Tradicionalni načini proizvodnje nerijetko proizvode otpad ili viškove materijala koji se bacaju. 3D proizvodnjom se ne stvara otpad te se može optimizirati dizajn proizvoda tako da se koristi manje materijala (Franc, Dužević, 2020.).

Trodimenzionalni (3D) ispis ili aditivna proizvodnja izbjegava mnoga ograničenja povezana s alatima, tehnikama i oblicima koji se mogu postići konvencionalnom proizvodnjom. Omogućuje učinkovito stvaranje proizvoda u vrlo malim količinama, pa čak i jedne jedinice proizvoda te visoku diferencijaciju. Trodimenzionalno printanje omogućuje relativno jednostavnu proizvodnju složenih proizvoda u mnogo kraćem vremenu nego proizvodnjom na klasičan način. Tradicionalni načini proizvodnje nerijetko proizvode otpad ili viškove materijala koji se bacaju. Proizvodnjom 3D ne stvara se otpad te se može optimizirati dizajn proizvoda tako da se koristi manje materijala. Jedan od nedostataka trodimenzionalnog printanja jest nemogućnost proizvodnje velikih serija proizvoda. Dodatni nedostaci su: mogućnost razlikovanja finalnog proizvoda u odnosu na prototip jer prototip 3D nema jednaka mehanička obilježja kao i finalni proizvod; prototip 3D može rezultirati vrlo skupom proizvodnjom finalnog proizvoda zbog skupe tehnologije; ograničenost materijala jer se 3D printanje radi na plastici i metalima, no nisu sve vrste tih materijala pogodne za ispis 3D; estetski nedostaci jer su linije slojeva vidljive u gotovim dijelovima te se, ovisno o vrsti pisača, finalni dio može vizualno razlikovati od prototipa. Također, širenjem i pristupačnošću 3D printanja postoji veća mogućnost izrade lažnih i krivotvorenih proizvoda (Franc, Bilas, 2024.).

### **3. KONCEPT ZELENE TRANZICIJE U MEĐUNARODNOJ MALOPRODAJI ODJEĆE I MODNIH DODATAKA**

Prijelaz na zelenu tranziciju u globalnom gospodarstvu je nužan stoga što ona označava transformaciju s ekonomskog modela poslovanja čiji su resursi fosilna goriva koja su štetna za okoliš i značajno doprinose emisijama stakleničkih plinova na ekonomiju koja je održiva i koja koristi obnovljive izvore energije, recikliranje i smanjenu potrošnju resursa. Nadalje, prijelaz na zelenu ekonomiju otvara vrata za brojne mogućnosti u ekonomskom, socijalnom i političkom pogledu kao što su investicije u obnovljive izvore energije, razvoj novih tehnologija i poslovnih modela.

#### **3.1. Uvod u zelenu tranziciju**

U recentnom Izvješću Svjetskog ekonomskog foruma izdvojene su četiri mjere za poticanje održivog razvoja. U daljnjem su tekstu te mjere ukratko objašnjene. Prva je mjera otvorenost i međunarodna suradnja. Pitanje održivosti nije nacionalno, već globalno pitanje. Nijedna zemlja ne može riješiti ekološke izazove bez suradnje s drugim zemljama. Klimatske promjene i prijelaz na niskougljično gospodarstvo zahtijevaju međunarodnu suradnju i koordinaciju. Druga se mjera odnosi na poreze i subvencije. Postoji konsenzus da samo djelovanje tržišnih sila neće dovesti do ekološki povoljnih rezultata. Potrebna je intervencija države u obliku nametanja poreza ili davanja subvencija, kako bi se ispravile cijene energenata. Smanjivanje subvencija na fosilna goriva i promjena cijene ugljika trebalo bi se primjenjivati zajedno s drugim mjerama koje bi minimizirale potencijalne društvene troškove ovih reformi. Prilagodba cijena mogla bi povoljno utjecati na preusmjeravanje ulaganja u „zelene“ projekte. Tehnologije za obnovljivu energiju još nisu prevladale tehnička ograničenja koja sprečavaju da postanu jedini izvor energije. Kako bi se zamijenila fosilna goriva obnovljivim izvorima energije, potrebna je uporaba znatno većih količina zemlje i materijala. Nekonkurentnost ili isprekidanost proizvodnje na temelju obnovljivih izvora energije ograničava njihovu ulogu kao glavnog izvora energije. Potrebni su veliki sustavi potpore kako bi se osigurala pravovremena isporuka, a takvi se sustavi nerijetko oslanjaju na fosilna goriva. Konačno, preporučuje se promicanje zelene nabave. Država je važan korisnik u procesu javne nabave. Javnom nabavom moguće je poticati tržište na nove proizvode, kao i za održiva dobra i usluge. Neke su zemlje već počele s uvođenjem ekoloških standarda u tehničkim specifikacijama i odabiru te su počele s uključivanjem klauzule o okolišu u ugovore o nabavi. U svakom slučaju, unatoč određenim problemima pri implementaciji u smislu opravdanosti viših cijena, pronalaženja stručne

ekspertize i slično, zelena nabava može predstavljati snažan signal promjene politika i poslovnih modela (Franc, Bilas, Bošnjak, 2021).

*Slika 2: Održivi razvoj*



Izvor: Franc, Bilas, Bošnjak, 2021.

Ako se ne pronađu rješenja za ekološku degradaciju, to bi moglo ozbiljno ugroziti budući ekonomski rast. Dakle, očigledno je da se tri strane trokuta održivog razvoja (slika) više ne mogu gledati odvojeno. Kako se riješiti potencijalnih kompromisa i raspodijeliti troškove po područjima, društvenim slojevima i generacijama, jedan je od ključnih izazova za odgovorne vlasti i globalno upravljanje u budućem razdoblju. S obzirom na to da je potreba zaštite okoliša aktualna na globalnoj razini, učinkovito smanjenje ekoloških prijetnji zahtijeva suradnju između institucija i tijela unutar države, ali i usku suradnju među zemljama (Franc, Bilas, Bošnjak, 2021.).

Što se tiče ekološke politike proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda Zelenika i Grilec-Kaurić (2011.) ističu da je vrlo važna globalna politika jer upravo od njene efikasnosti i kvalitete ovisi kvaliteta ljudskog, životinjskog i biljnog svijeta na planetu Zemlji. Pri razmatranju o ekološkoj politici potrebno je naglasiti da je tekstilna i odjevna industrija jedna od najprljavijih industrija te da ona izravno utječe na onečišćenje okoliša.

### **3.2. Primjenjivi modeli poslovanja**

Međunarodni maloprodavači odjeće i modnih dodataka sve više prepoznaju važnost održivosti i zelene tranzicije pa u tom smjeru poduzimaju korake kako bi uskladili svoje poslovne modele s principima održivog poslovanja kroz nekoliko ključnih elemenata, a to su ESG (okolišni,

društveni i upravljački) i bilanca 3P (ljudi, planet i profit). Implementacijom ovih praksi u svoje poslovanje maloprodavači smanjuju ekološki otisak, te doprinose pozitivnom imidžu brenda i privlačenju sve većeg broja potrošača koji su ekološki osviješteni.

Klimatske promjene, najveći su globalni izazov za čovjeka i društvo u cjelini. S klimatskim promjenama povezane su ozbiljne prijetnje za imovinu, zdravlje i ljudske živote. Zbog izazova koji su pred nama i našim društvom, bez obzira na rasu i spol, nacionalnu i vjersku pripadnost, cijelo čovječanstvo ujedinilo se u ideji da se aktivnosti vezane uz klimatske promjene moraju poduzeti hitno i učinkovito, a sve s ciljem vlastitog opstanka. Poslovni sektor ima vodeću ulogu u tome te će upravo on biti nositelj zelene tranzicije i ESG-a. (Poduzetnik, 2023.).

ESG engleski je akronim riječi „Environmental, Social and Governance“, odnosno „okolišno, društveno i korporativno upravljanje“. Ova strategija naglašava važnost održivog poslovanja, društvene odgovornosti i transparentnosti u donošenju poslovnih odluka (cw-cbs, 2024.).

- Okolišni čimbenici (Environment): Ovaj segment ESG strategije fokusira se na utjecaj poslovanja na okoliš. Na primjer, prilagodba klimatskim promjenama, smanjenje emisija stakleničkih plinova, očuvanje prirodnih resursa ili ekološko upravljanje otpadom.
- Društveni čimbenici (Social): U fokusu društvenih čimbenika su odnosi tvrtke s njenim zaposlenicima, klijentima ili možda sa zajednicom i drugim dionicima. Neki od primjera su promicanje inkluzivnosti ili poboljšanje politike zapošljavanja.
- Upravljački čimbenici (Governance): Upravljački aspekt ESG strategije odnosi se na određene unutarnje procese tvrtke, poput transparentnih financijskih izvješća ili etičkog upravljanja firmom.

Ponašanje koje vodi računa o okolini nosi manje rizika, financira se jeftinije i vlasniku će se na duži rok više isplatiti. Svjetski ekonomski forum apsolutno na prvo mjesto stavlja okolišne rizike. Da bi bio održiv treba živjeti u skladu s okolinom: okolišem E, društvom S, a treća kategorija G, upravljanje osigurava da se poslovanje na takav način zaista i provodi. Nepoštivanje ovoga pravila uvijek je sa sobom nosilo rizike i uglavnom nije bilo uspješno na duži rok (Vuić, 2023.).

Slika 3: ESG



Izvor: Sigmaearth, preuzeto s <https://sigmaearth.com/what-is-an-esg-statement/>

Jedan od najčešće korištenih načina definiranja održivosti u poslovnom smislu je bilanca 3P. Svrha ove bilance je poticanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima, a 3P označuje ljude (engl. people), planet i profit. Poduzeća koja koriste bilancu 3P ne vode računa isključivo o primjerenosti naknadi za rad svojih zaposlenika, već i o tome da osiguraju sigurno i ugodno radno okruženje unutar kojeg njihovi zaposlenici mogu ostvarivati misiju i viziju poduzeća te stvarati dodatnu vrijednost u smislu osobnog razvoja za sebe te boljeg poslovnog rezultata za poduzeće. Ova poduzeća također nastoje ne koristiti poslovne procese koji štete okolišu te konstantno traže nove i bolje poslovne procese koji mogu pomoći smanjiti možebitan negativan utjecaj svojih aktivnosti na okoliš. Ovo se prije svega odnosi na smanjenje otpada i potrošnje energije. U bilanci 3P profit je naglašen kao važna sastavnica održivosti. Ključni razlog je taj da poduzeće koje ne posluje s profitom dugoročno ne može ni opstati. Međutim, bilanca 3P širi pogled na društvenu ulogu profita te naglašava da je profit poduzeća usko vezan s utjecajem poduzeća na društvo i okoliš (Lazibat i suradnici, 2020.).

Etično i održivo poslovanje poduzeća koja se natječu na međunarodnim tržištima nikada nije bilo važnije. Sve veća dostupnost informacija te njihovo lako širenje doveli su do porasta svijesti potrošača o poslovnim praksama poduzeća čije proizvode i usluge koriste. Od poduzeća se pritom očekuje da posluju društveno odgovorno te da donose etične i moralne poslovne odluke (Lazibat i suradnici, 2020.).

Održivi razvoj te zaštita i očuvanje okoliša temeljni su ciljevi WTO-a. One su sadržane u Marakeškom sporazumu, kojim je uspostavljen WTO, i nadopunjuju cilj WTO-a da smanji

trgovinske prepreke i ukloni diskriminatorno postupanje u međunarodnim trgovinskim odnosima. Iako ne postoji poseban sporazum koji se bavi okolišem, prema pravilima WTO-a članice mogu usvojiti trgovinske mjere usmjerene na zaštitu okoliša pod uvjetom da su ispunjeni brojni uvjeti za izbjegavanje zlouporabe takvih mjera u protekcionističke svrhe. WTO doprinosi zaštiti i očuvanju okoliša kroz svoj cilj osiguravanja održivog razvoja i izbjegavanja protekcionizma, kroz svoja pravila i mehanizme provedbe te radom u različitim tijelima WTO-a (WTO, b.d.).

### **3.2.1. Ekološka proizvodnja**

Resursi su već značajno iscrpljeni, a njihovo obnavljanje je sporo, ponekad i nemoguće. Tako se nastojanjima interesnih grupa, lokalne zajednice, ali i zakonodavstva pokušavaju zaštititi prirodni resursi te na taj način poslovanje, ali i život učiniti održivim. To se posebno odnosi na smanjenje potrošnje energije, zagađenja, ali i povećanje mogućnosti za recikliranje otpada kako bi on ponovno bio koristan (Rupčić, 2018.).

Održiva moda danas je dio filozofije dizajna koji nastoji biti društveno odgovoran, drugačiji, prvenstveno osviješten prema okolišu, ali i vlastitoj struci. Društvena odgovornost i ekologija glavni su pokretači ideja u ovoj djelatnosti, a dizajneri koji u njoj stvaraju rade s ciljem kreiranja odjeće koja je izrađena od prirodnih, recikliranih, ručno rađenih materijala (IDOP, 2021).

Prema Modna Katedra (2020.) ekološka proizvodnja odjeće i modnih dodataka temelji se na:

- Upotrebi ekološki prihvatljivih materijala
- Upotrebi recikliranih materijala
- Korištenju ekološki prihvatljivih boja
- Optimizaciji lanca opskrbe
- Promociji održivog životnog stila

Proizveden u skladu s međunarodno priznatim standardima organske proizvodnje, što uključuje proizvodnju bez upotrebe kemijskih gnojiva ili pesticida, organski pamuk uzgajan je na tlu koje je potpuno očišćeno od toksičnih ostataka kemijskih tretmana koji su potencijalno ranije na njemu korišteni. Samo sjeme pamuka je sjeme izvornih biljaka, što znači da nije genetski modificirano, a sva sredstva koja se dodaju u procesu uzgoja su organskog porijekla i ekološki prihvatljiva. Takvim načinom uzgoja dobiva se materijal za izradu tekstila bez štetnih toksina koji bi mogao iritirati kožu, a budući da proces izrade ne uključuje izbjeljivanje, bojanje i omekšavanje materijala raznim kemikalijama, odjeća šivana od organskog pamuka može potrajati i do 5 puta dulje od odjevnih predmeta izrađenih od konvencionalnih materijala!



Organski pamuk je materijal koji najviše pogoduje koži, djeluje umirujuće i gotovo je najbezopasnije prirodno vlakno u pogledu zdravlja kože, a način uzgoja i obrade potpuno je ekološki prihvatljiv.

Održivi materijali iz odgovornih izvora i dalje su u nedostatku na globalnoj razini, a tekstilna industrija još ne može proizvesti (ili reciklirati) količinu potrebnu globalnom opskrbnom lancu u više tržišnih sektora. Dok je modna industrija često u središtu pozornosti, svi tekstilni proizvodi dugoročno moraju postati kružni. Sada se moramo osloniti na znanost kako bismo pružili rješenje. U svijetu bio-baziranih alternativa fokus na istraživanje i razvoj postaje sve intenzivniji, a kako klimatska kriza raste, hitno se traže rješenja za dva glavna problema: Prvo, otkrivanje novih sirovina koje su obnovljive i ne podliježu niti intenzivnom uzgoju niti iscrpljivanju ograničenih resursa. I drugo, za proizvodnju novih sirovina za proizvodnju tekstila koje su biorazgradive i ne doprinose brdima otpada koji se nakuplja u sve većoj industriji tekstila, mode i dekora. Potraga za ekološki prihvatljivim sirovinama ima dvije različite grane, zamjenu tradicionalnih celuloznih komponenti, kao što su pamuk i svila, i zamjenu organskih polimernih sirovina za održivu proizvodnju poliesteru. Što se tiče tradicionalne zamjene celuloze, došlo je do značajnog napretka uvođenjem brojnih biorazgradivih rješenja - znanost nastavlja dobivati korak na ovom unosnom tržištu materijala (Mc Keegan, b.d.).

Recikliranje je jednostavnije ako konzumenti paze na to da odvajaju otpad. A tko prilikom kupovine pazi na to da bira one proizvode koji traju duže – tom odlukom proizvodi na koncu i manje otpada. Visokokvalitetna jakna od vune ili pamuka može biti skuplja od jakne od plastike. Ali zato ona traje duže, a takvu jaknu se može lakše zakrpati. I za razliku od plastičnog otpada, prirodna vlakna se može kompostirati i tako se ne zagađuje okoliš. Industrija takve proizvode može producirati uz korištenje manje resursa, po mogućnosti i bez otrovnih kemikalija koje otežavaju ponovno korištenje tih materijala (Rueter, 2024.).

U mnogim istraživanjima došlo se do zaključka da su biljne boje su još jedan važan aspekt održive mode. Kemijske boje često sadrže štetne kemikalije koje zagađuju vodu i tlo dok se biljne boje dobivaju iz prirodnih izvora kao što su bilje, kore drveća i korijenje. Ove boje su biorazgradive i manje štetne za okoliš. Osim izbora materijala i boja potrebno je smanjiti emisije ugljika kroz lanac opskrbe što uključuje korištenje obnovljivih izvora energije, optimizaciju transporta, smanjenje potrošnje vode, smanjenje otpada i ulaganje u digitalne inovacije. Također, promocija održivog životnog stila zahtijeva integrirani pristup svih sudionika u modnom lancu od dizajnera, proizvođača, prodavača i potrošača kroz edukacije,

obrazovanje i transparentnost kako bi se postigla što veća kvaliteta života i očuvala priroda. Nadalje, radnicima je potrebno osigurati poštene plaće i sigurne radne uvjete te zabraniti eksploataciju dječjeg rada. Održiva moda također uključuje koncepte kao što su „slow fashion“ koji potiče kupce da kupuju manje količine proizvoda, ali bolje kvalitete koji će dulje trajati i „circular fashion“ koji stavlja naglasak na važnost ponovne upotrebe i recikliranje.

Ekološka politika proizvođača tekstilnih i odjevnih proizvoda vrlo je važna globalna politika jer upravo od njene efikasnosti i kvalitete ovisi kvaliteta ljudskog, životinjskog i biljnog svijeta na planetu Zemlji. Pri razmatranju o ekološkoj politici potrebno je naglasiti da je tekstilna i odjevna industrija jedna od najprljavijih industrija te da ona izravno utječe na onečišćenje okoliša (Zelenika i Grilec-Kaurić, 2011.).

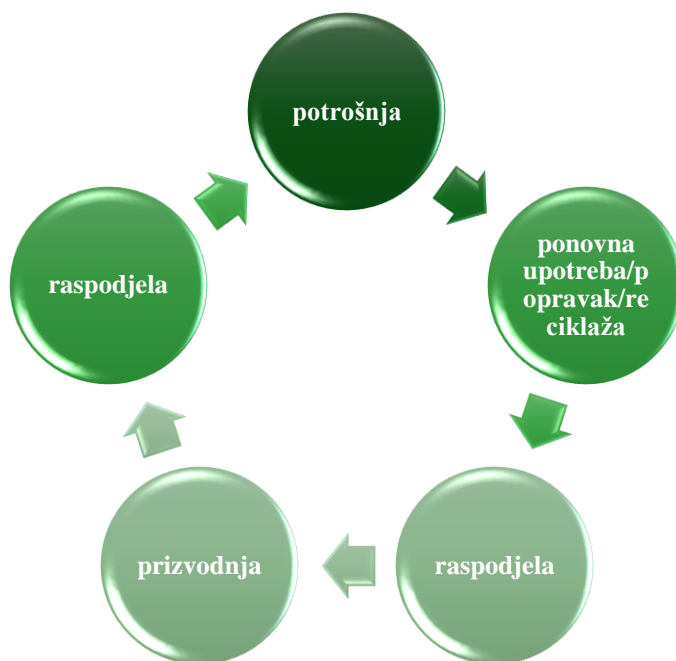
### **3.2.2. Cirkularna ekonomija**

Cirkularna ekonomija je zatvoreni sustav koji podrazumijeva smanjenje otpada, ponovnu uporabu dobara i recikliranje materijala.

Cirkularna (kružna) ekonomija je strategija prelaska s postojećeg linearnoga gospodarstva na kružno gospodarstvo. Radi se o novom ekonomskom modelu koji osigurava održivo gospodarenje resursima, produženje životnog vijeka proizvoda s ciljem smanjenja otpada te povećanu uporabu obnovljivih izvora energije. Za razliku od linearne ekonomije, ovo je poslovni koncept u kojem se tokovi resursa i energije održavaju u modelu zatvorene petlje, gdje se nastoji da proizvodi što duže cirkuliraju u kružnom ciklusu. Naglasak je na proizvodnji i dizajniranju proizvoda koji se mogu lako rastaviti na dijelove, ne sadrže opasne tvari te koji će biti dugog životnog vijeka i lako popravljivi (Razvojna agencija Igra, b.d.).

Maloprodavači su u središnjem položaju da preuzmu vodeću ulogu na tržištu za promicanje održivosti i kružnog gospodarstva jer povezuju proizvođače, distributere i potrošače. Ozelenjivanjem operacija i opskrbnih lanaca i utjecajem na ponašanje potrošača oni mogu, djelotvornije nego drugi, infiltrirati koncept održivosti u gospodarstvo i društvo. Neki maloprodavači i proizvođači ozbiljno shvaćaju koncept održivosti jer u njemu vide nove mogućnosti za širenje poslovanja, inovaciju ponude i postizanje konkurentnosti. Maloprodavači koji koriste marketinške strategije za privlačenje ekološki prihvatljivim proizvodima ciljaju i na zelene potrošače (Dunković, 2023.).

Slika 4: Cirkularna ekonomija



Izvor: Izrada autora prema <https://cirkularnaekonomija.org/sta-je-cirkularna-ekonomija/koncept/>

### 3.2.3. Održivo pakiranje

Smanjenje upotrebe plastike i ostalih štetnih materijala te upotreba održivih materijala za pakiranje postali su prioriteti. Maloprodavači razvijaju inovativna i ekološki prihvatljiva rješenja za pakiranje kako bi se smanjio negativni utjecaj na okolinu. Također, ambalažu je važno svesti na minimum i pažljivo razmotriti dimenziju pakiranja.

Pakiranje je sveprisutno u našem svakodnevnom životu i omogućuje minimiziranje bacanja hrane i ukupnog loma proizvoda s naprednim praktičnim značajkama uz niske troškove. Tijekom proteklog desetljeća, globalna industrija pakiranja doživjela je snažan rast, potaknut promjenama u izboru podloga i širenjem novih krajnjih tržišta. Glavne promjene uključuju povećanu upotrebu plastike za zamjenu drugih podloga i udovoljavanje zahtjevima potrošača za praktičnošću, ali i gospodarski procvat u Kini i drugim regijama u razvoju (Berg i sur., 2020.).

U eri Interneta stvari (IoT) i digitalne povezanosti, pametna rješenja za pakiranje dobivaju na snazi kao sredstvo za poboljšanje funkcionalnosti, poboljšanje sigurnosti i smanjenje otpada. Pametno pakiranje uključuje senzore, indikatore ili interaktivne elemente za pružanje

informacija u stvarnom vremenu o svježini, cjelovitosti i upotrebi proizvoda. Na primjer, inteligentne naljepnice opremljene sensorima mogu nadzirati temperaturu, vlažnost ili razine plina unutar paketa, osiguravajući kvalitetu i sigurnost kvarljive robe tijekom transporta i skladištenja. NFC (Near Field Communication) oznake i QR kodovi omogućuju potrošačima pristup detaljnim informacijama o proizvodu, uključujući podrijetlo, sastojke i upute za recikliranje, koristeći svoje pametne telefone. Štoviše, pametno pakiranje može pomoći u sprječavanju bacanja hrane upozoravajući potrošače kada se proizvodima približava rok trajanja ili predlažući recepte na temelju dostupnih sastojaka. Pružajući korisne uvide i potičući veću transparentnost, ove tehnologije osnažuju potrošače da donose informiranije odluke o kupnji i smanjuju nepotrebnu potrošnju (Plastics Technology, b.d.).

Sljedeće desetljeće bit će ključno za postizanje nulte neto emisije do 2050. A s obzirom na to da će se potrošači i regulatori vjerojatno prebaciti na održivije ponude i nametnuti strože ekološke zahtjeve, tvrtke osjećaju pritisak da postignu svoje ambiciozne ciljeve održivosti u sljedećih nekoliko godine. Trgovci na malo nisu iznimka. Jedan od imperativa za trgovce na malo je da više svoje ambalaže učine održivima. Do 2030. trgovci na malo s najhrabrijim ambicijama planiraju povećati svoj udio recikliranog sadržaja u ambalaži na 50 posto, smanjiti svoj otisak djevičanske plastike za 50 posto i prijeći na 100 posto materijala koji se mogu ponovno koristiti, reciklirati ili kompostirati u asortimanu svojih privatnih robnih marki, gdje imaju najveću kontrolu nad rezultatima (Hoffman, Kleis i Rexhausen, 2023.).

### **3.3. Zelena tranzicija u distribuciji i logistici**

Distributer je trgovinski posrednik koji posluje u svoje ime i za svoj račun. Prava i obveze distributera definirane su Ugovorom o distribuciji kojim se određuje asortiman, količina i cijene po kojima distributer može prodavati principalovu robu na nekom tržištu te podjela troškova. Najčešće se dogovara da distributer snosi troškove nabave, prodaje i promidžbe robe dok principal snosi troškove posredovanja i obrade tržišta (Lazibat i sur., 2020.).

Promjene s kojima su suočava veletrgovina motiv su za traženje rješenja koja su na tragu smanjivanja broja sudionika u kanalima distribucije i reduciranja distribucijskih troškova. U tomu razvoj računalne i mobilne tehnologije, softverskih programa i interneta ima presudnu ulogu. Nova tehnologija u distribucijskom sustavu umnogome mijenja odnose u veletrgovini koji su do sada dominantno bili pod kontrolom proizvođača. Npr. novim tehnologijama i suvremenim elektroničkim rješenjima stvaraju se baze podataka o kupcima, analizira se

potražnja, upravlja se tijekom ulaza i skladištenja sirovina i repromaterijala, te prati kretanje proizvoda od proizvodnje do isporuke kupcima (Grbac, 2013.).

### **3.4. Identifikacija budućih izazova i perspektiva održivosti**

Buduće izazove održivog poslovanja u međunarodnoj maloprodaji odjeće i modnih dodataka oblikovati će promjenjivi modni trendovi, tehnološke inovacije i njihova primjena te rastuća svijest o ekološkim pitanjima. U središtu tih zbivanja nalaze se upravo mlade generacije, odnosno „Z“ generacija koja je sklona eko-modi.

U današnjem svijetu, gdje se modni trendovi mijenjaju munjevitom brzinom, koncept bržeg načina postao je sveprisutan. Brza moda se odnosi na jeftinu, masovno proizvedenu odjeću koja se brzo proizvodi i prodaje po niskim cijenama. Iako je možda privlačna na prvi pogled, brza moda dolazi sa skrivenim troškovima koji se ogledaju u štetnosti po ljudima i okolini. Jedan od glavnih problema bržeg načina je da podstiče prekomjernu potrošnju. Koncept “jednokratne mode” znači da je odjeća namjenjena samo za kratkotrajno nošenje prije nego što postane zastarjela ili se pokvari. To dovodi do beskrajnog ciklusa kupnje i odbacivanja odjeće, što ima ozbiljne posljedice po životnu sredinu. Brži način proizvodnje troši ogromne količine vode, energije i sirovina, a zatim rezultira zagađenjem zraka i otpadom. Osim toga, brza moda često koristi jeftinu radnu snagu u zemljama u razvoju, što dovodi do loših uvjeta rada i izrabljivanja radnika. Još jedan problem bržeg načina je njen negativan utjecaj na ljudsko zdravlje. Kako bi se smanjili troškovi proizvodnje, brzi modni brendovi često koriste jeftine materijale i kemikalije koje mogu biti štetne za kožu i dišne puteve ljudi. Mnogi od ovih proizvoda sadrže otrovne tvari poput azo boje, ftalata i formaldehida, koje mogu izazvati alergijske reakcije, iritacije kože i čak ozbiljne zdravstvene probleme. Pored toga, brza moda podstiče kulturu neodgovornosti i rasipništva. Kada odjeća postane jeftina i dostupna svima, ljudi često gube poštovanje prema odjevnim predmetima i ne brinu o njihovom održavanju ili popravcima. Umjesto toga, oni jednostavno bace odjevni predmet i kupe novi. Ova kultura “koristi i odbaci” dovodi do ogromne količine otpada, koji se uglavnom završava na deponijama ili se spaljuje, čime se dodatno zagađuje okolina (Razvojni, 2023.).

Najzanimljivija činjenica (koja budi nadu) o generaciji „Z“ jest ta da su počeli mijenjati modnu industriju upravo zbog potražnje za održivim praksama. Dali su do znanja da ne žele podupirati kompanije koje štetno utječu na okoliš (Markuz, Plečaš i Ban, 2022.). U svojem istraživanju, autorice Markuz, Plečaš i Ban (2022.) nadalje, tvrde da je rast društvenih mreža pridonio novim i inovativnim načinima komuniciranja održivih proizvoda, gdje su potrošači sve angažiraniji

tijekom procesa kupnje. Budući da se potrošači općenito okreću društvenim mrežama radi prikupljanja informacija o proizvodima, sposobnost tvrtke da se predstavi na mreži značajno će utjecati na odluku o kupnji. Nadalje, očekuje se da će se povjerenje potrošača u održive robne marke povećati čestim i pozitivnim susretima s tom markom na kanalima društvenih medija. Istražujući namjere “zelene” kupnje potrošača generacije „Z“ u vezi s korištenjem društvenih medija, otkriveno je da je upotreba društvenih medija u pozitivnoj vezi s namjerom kupnje održivih proizvoda. Na temelju toga, tvrtke su u poziciji potaknuti održivu potrošnju među mlađim potrošačima povećavajući svijest o “zelenim” proizvodima na svojim platformama društvenih mreža. U skladu s tim, mlađe generacije, kojima nedostaje samopouzdanja, dopustit će drugim odrednicama da vode njihovo ponašanje. Zbog toga se predlaže da akteri na društvenim mrežama imaju moć utjecati na ovaj segment potrošača, osobito na one kojima nedostaje znanje o održivosti.

U svom istraživanju autorice Markuz, Plečaš i Ban (2022.) ističu, da iako generacija „Z“ teži unikatnosti, s druge strane se želi uklopiti i u svjetske trendove. Budući da je trenutno briga o okolišu i planetu općenito popularna, povećan je njihov interes za održiva rješenja u modnoj industriji. S druge strane, kompanije su shvatile koliko je lako generaciji koja je odrasla na internetu u najkraćem roku dobiti informacije o negativnim utjecajima koje ta kompanija ima na okoliš, odnosno pozitivnim praksama kojima nastoji pridonijeti očuvanju planeta. Ono što je još karakteristično za generaciju „Z“, a vrlo bitno kompanijama, jest da se ne definiraju kroz robnu marku koju kupuju, već su okupirani predstavljanjem svoje osobne marke na društvenim mrežama. S lakoćom će prijeći na drugu robnu marku koja iskreno demonstrira vrijednosti koje nastoje predstaviti na društvenim mrežama, posebice ako im odgovara i cijena.

### **3.4.1. Čimbenici koji utječu na odgovorno korištenje prirodnih resursa i ublažavanje klimatskih promjena**

Strategije očuvanja prirode i održivog upravljanja trebaju bolje obuhvatiti dinamiku i nepredvidljivost klimatskih promjena te složene odgovore ekoloških sustava na takve promjene. To znači da se u okviru očuvanja prirode moramo odmaknuti od tradicionalnog fokusa na očuvanje i zaštitu strogo određenih dobara te sve više dopuštati dinamičke procese i promicanje otpornosti ekosustava (Europska agencija za okoliš, 2022.).

Prijedlozi ublažavanja posljedica klimatskih promjena su (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2020.):

1. Zamjena fosilnih goriva kao što su ugljen, nafta i prirodni plin „čistim“ izvorima energije poput sunca, vjetra i geotermalne energije. Obnovljivi izvori energije postaju sve jeftiniji i sve više se upotrebljavaju.
2. Zamjena tradicionalnih vozila s unutarnjim izgaranjem električnim vozilima (idealni scenarij bi bio korištenje električne energije iz obnovljivih izvora ). Uz obnovljive izvore energije, električna vozila se također sve više upotrebljavaju. Bloomberg New Energy Finance piše: “U 2018. je prodano preko 2 milijuna električnih vozila, što je ogroman porast u odnosu na samo nekoliko tisuća u 2010. godini.”
3. Povećanje energetske učinkovitosti kućanstava.
4. Sadnja drveća i očuvanje šuma kako bi mogle apsorbirati i skladištiti što više ugljičnog dioksida iz atmosfere. Imamo sve više primjera masovne sadnje stabala koje potiču vlade ili organizacije, npr. indijska država Madhya Pradesh zasadila je 66 milijuna stabala u samo jednom danu 2017. g., a 2019. g. vlada Etiopije organizirala je masovnu sadnju 350 milijuna stabala unutar 12 sati.

## **4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA: ZARA, H&M, ASOS**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Predmet istraživanja studije slučaja su modne kompanije Zara, H&M i ASOS. Ove tri kompanije odabrane su zbog različitih pristupa u modelu poslovanja što ih čini zanimljivima za istraživanje i analizu.

Cilj istraživanja modnih kompanija Zare, H&M-a i ASOS-a je ispitivanje, definiranje i razumijevanje njihove globalne prisutnosti, digitalnih inovacija u poslovanju, digitalnog marketinga te prilagodbe na zelenu tranziciju. Metodologija istraživanja bazirati će se na analizi sekundarnih izvora podataka koji će obuhvatiti općenite informacije i poslovne izvještaje iz relevantne literature.

Komparativnom analizom dobivenih podataka identificirati će se sličnosti i razlike te donijeti zaključci o ključnim faktorima uspjeha, ali i problemima s kojima se Zara, H&M i ASOS suočavaju u kontekstu globalne prisutnosti, implementaciji digitalnih tehnologija i zelene tranzicije u svojim poslovanjima. U konačnici, ovi rezultati istraživanja mogu poslužiti drugim modnim kompanijama u svrhu poboljšanja svojih poslovnih procesa.

### **4.2. Studija slučaja: Zara**

Zara je španjolska modna trgovina koju su 1974. godine osnovali Amancio Ortega i Rosalía Mera. To je vodeća robna marka grupe Inditex, jedne od najvećih svjetskih modnih maloprodajnih grupacija. Zara je poznata po trendi i pristupačnoj odjeći, obući i dodacima za muškarce, žene i djecu. Brend posluje u više od 90 zemalja, s preko 2000 trgovina diljem svijeta (The Strategy Story, b.d.).

Alonso (2023.) navodi da Zara svoj uspjeh zahvaljuje strategiji brze mode koja se temelji na snažnom opskrbnom lancu i brzim tržišnim povratnim informacijama. Zarin pristup usmjeren na kupca stavlja snažan naglasak na razumijevanje i odgovaranje na potrebe i želje kupaca. To se odražava u dizajnu proizvoda tvrtke, marketingu i strategiji korisničke službe. Zara je modernu odjeću učinila dostupnom srednjoj klasi. Vizija Zare, kao dijela Inditex grupe, je stvoriti održivu modnu industriju promicanjem odgovorne potrošnje i proizvodnje, poštivanjem okoliša i ljudi te doprinosom zajednicama u kojima posluje. Tvrtka ima za cilj ponuditi najnovije modne trendove svojim kupcima po pristupačnim cijenama uz kontinuirano inoviranje i poboljšanje poslovanja i procesa.



*Slika 5: Izlog Zarine prodavaonice*



Izvor: Media Marketing. Preuzeto s <https://www.media-marketing.com/kolumna/tajna-zarine-strategije-kako-zaraditi-milijarde-dok-uopste-ne-ulazete-u-oglasavanje/>

#### **4.2.1. Analiza tržišta Zare**

Ciljno tržište Zare uključuje žene i muškarce, uglavnom mlađe odrasle osobe u dobi od 18 do 40 godina. To stavlja Zarinu strategiju segmentacije uvelike usredotočenu na milenijalce i generaciju Z, koji su i modno osviješteni i tehnički potkovani (Start.io, 2022.). Ova dobna skupina poznata je po svom naprednom modnom razmišljanju i spremnosti da troši na odjeću. Za ovu dobnu skupinu Zara često uvodi nove artikle, održavajući izbor svježim i primamljivim. Osim toga, ciljni segment Zare je srednja do viša klasa. Ovi potrošači žele modernu odjeću koja odražava trenutne trendove bez visokih cijena vrhunskih marki. Zara genijalno ispunjava ovaj zahtjev nudeći modu inspiriranu pistama po pristupačnim cijenama, premošćujući jaz između luksuza i pristupačnosti (Boardmix. b.d.).

Brand Vision (2024.) navodi da Zarina strategija cijena cilja na kupce osjetljive na cijene koji traže najnovije modne artikle. Zarina cjenovna strategija strateški je usklađena s preferencijama njezine ciljne publike: kupci osjetljivi na cijene sa sklonošću najnovijim modnim trendovima. Nudeći pristupačne, ali elegantne proizvode, Zara zadovoljava široku demografsku skupinu, čineći modu dostupnom većem broju potrošača. Ovaj pristup cijenama također nadopunjuje

Zarin model brze mode, potičući česte kupnje i lojalnost brendu među potrošačima koji vode računa o troškovima.

#### 4.2.2. Poslovni model Zare

Zarina poslovna strategija oslanja se na četiri ključna stupa (Alonso, 2023.):

- Fleksibilnost ponude
- Trenutačna apsorpcija tržišne potražnje
- Brzina odaziva
- Tehnološke inovacije

Zara je jedini brend u Inditex grupi koji se bavi proizvodnjom. To je prvi brend u sektoru odjeće s potpunom vertikalnom organizacijom. A model proizvodnje zahtijeva usvajanje ili razvoj najnovijih tehnoloških inovacija.

Poslovni model Zare jedan je od značajnih čimbenika uključenih u njezin globalni razvoj i neograničeni uspjeh. Koristi se strategijama kao što su visoke razine vertikalne integracije i model sustavnog lanca vrijednosti. Vrijednosni model tvrtke fokusiran je na integraciju različitih frontova tvrtke poput projektiranja, proizvodnje, distribucije i opskrbe odgovarajućim sirovinama. Primarni razlog zašto zadržava položaj nadmoći u odnosu na svoje suvremenike je iznimna važnost koja se pridaje upravljanju odnosima s kupcima i potencijalnim klijentima (Bhasin, 2019.).

Digitalizacija je jedna od jakih marketinških točaka Zare. Implementirala je tehnologiju u nekoliko područja kako bi pojednostavila svoje operacije i ostvarila veću prodaju. Glavni primjer njezine digitalne transformacije je online Boutique. Zara je kasno ušla u eCommerce industriju, ali je njen rast bio nevjerojatno brz. S opcijama dostave "klikni i preuzmi" i mobilnim aplikacijama privlači mlađu publiku iz cijelog svijeta i zarađuje milijune od online prodaje. Još jedno područje u koje je Zara uvela digitalizaciju je opskrbni lanac. Dodaje RFID mikročipove svojoj odjeći kako bi pratila svoj inventar. Čip pojednostavljuje upravljanje zalihama i omogućuje pomoćnicima u trgovini da bolje odgovore na upite kupaca. Zara također povremeno koristi inovativnu tehnologiju kako bi poboljšala iskustvo kupnje posjetitelja svoje trgovine. Jedna od njegovih nedavnih tehnoloških kampanja uključivala je aplikaciju proširene stvarnosti koja posjetiteljima omogućuje virtualno isprobavanje odjeće (Amin, 2024.).

Zara slijedi poslovni model vertikalne integracije - većinu proizvodnje i distribucije obavlja unutar kuće. Proizvodi 50% svih artikala u Europi, a kako bi nadoknadio višu cijenu rada,

otvorio je velik dio svojih trgovina u Španjolskoj. Vertikalni model ne samo da čini distribuciju lakšom, već također pomaže Zari da brzo odgovori na neočekivane situacije (Amin, 2024.). Zarin vertikalno integrirani poslovni model temelji se na posjedovanju i kontroli svakog elementa opskrbnog lanca od proizvodnje do gotovog proizvoda. To uključuje proizvodnju sirovina, proizvodnju, skladištenje, distribuciju, oglašavanje, maloprodaju i logistiku. Preuzimajući kontrolu nad cijelim opskrbnim lancem, Zara može smanjiti troškove zaliha, ubrzati proizvodni proces i kupcima pružiti stalno ažurirane modne trendove koji su u trendu s trenutnim stilovima (DFreight, 2023.).

Zara neprestano traži načine za poboljšanje i optimizaciju svojih logističkih procesa. Od automatizacije u skladištima do implementacije održivih tehnologija, inovacija je konstanta koja Zaru drži na čelu industrije (SimpliRoute, 2023.).

Španjolski lanac trgovina odjećom Zara planira proširiti digitalnu platformu za prodaju, popravak i darivanje rabljene odjeće na još 14 europskih zemalja, hvatajući korak s procvatom tržišta na Starom kontinentu. Usluga (IBM, b.d.) već je dostupna u Zarinim trgovinama, na web stranici i u mobilnoj aplikaciji u Velikoj Britaniji i Francuskoj, napominje Reuters. Zara je u utorak izvijestila da je planira lansirati i u Hrvatskoj, Španjolskoj, Njemačkoj, Austriji, Belgiji, Slovačkoj, Sloveniji, Finskoj, Grčkoj, Irskoj, Italiji, Luksemburgu, Nizozemskoj i Portugalu.

#### **4.2.3. Zarine marketinške strategije**

Zarina marketinška strategija vrti se oko modernog pristupa modi, s oštrim fokusom na mlađu demografsku skupinu, posebno milenijalce. Shvaćajući potrebu za trendi, ali pristupačnom modom, Zara isporučuje najnovije stilove po konkurentnim cijenama. Za razliku od tradicionalnih trgovaca, Zara se može pohvaliti širokim asortimanom od preko 450 milijuna proizvoda godišnje. Responzivni lanac opskrbe marke osigurava stalan priljev novih predmeta u trgovine dva puta tjedno, udovoljavajući stalno promjenjivim preferencijama ciljanog tržišta (Brand Vision, 2024.).

Zara ulaže samo 0.3% proračuna za oglašavanje. Umjesto tradicionalnih marketinških metoda, koristi se izgledom trgovine i korisničkim iskustvom za promicanje svojih proizvoda. Izlozi su često ukrašeni staklenim prozorima i širokim ulazima kako bi se poboljšala vidljivost proizvoda. Njegovi izlozi pokazuju najnoviji dizajn za privlačenje prometa, dok minimalistički interijer ističe boje predmeta kako bi ih učinio uočljivima. Kao brend brze mode, Zara se uvelike oslanja na tržišne trendove i potrebe potrošača za kontinuiranom proizvodnjom novih stilova.

Koristi i online i offline kanale kako bi saznala što kupci preferiraju i koja je odjeća u trendu na tržištu (Amin, 2024.).

Zarin Instagram račun ističe se u prepunom svijetu mode usvajanjem prepoznatljive vizualne strategije. S nevjerojatnih 40 milijuna pratitelja, brend svoju odjeću prikazuje kroz objektiv umjetničkog izričaja, a ne prilagođavajući se tradicionalnim pozama modela. Zarin prodor na YouTube nadilazi uobičajeni promotivni sadržaj. Marka strateški koristi svoj kanal kako bi gledateljima ponudila ekskluzivan pogled iza kulisa, razotkrivajući zamršenosti svojih proizvodnih procesa i modnih revija. Ovaj pristup iza zavjese stvara osjećaj ekskluzivnosti, pozivajući publiku u unutarnje funkcioniranje modnog svijeta. Ono što Zaru izdvaja je predstavljanje njezinih studijskih kolekcija kao umjetničkih djela, uzdižući iskustvo gledanja izvan pukih izloga proizvoda. Spajanjem područja mode i umjetnosti, Zarin YouTube kanal postaje dinamična platforma koja ne samo informira, već i osvaja, uspostavljajući dublju vezu između brenda i njegove publike (Brand Vision, 2024.).

#### **4.2.4. Održivost i društvena odgovornost Zare**

Inditex je održivost učinio kamenom temeljcem svog poslovnog modela. Njegova strategija vrti se oko vrijednosti suradnje, transparentnosti i inovacija. Ambicija grupe je ostvariti pozitivan utjecaj s vizijom prosperiteta za planet i njegove ljude transformirajući njegov lanac vrijednosti i industriju (Alonso, 2023.).

Inditex je razvio plan održivosti koji se proteže do 2040. s ambicioznim ciljevima. Konkretno, obvezao se na (Alonso, 2023.):

- 100% potrošnja obnovljive energije u svim svojim objektima do 2022. (izvješće u tijeku).
- 100 % pamuka potječe iz održivih izvora do 2023.
- 100% njegovih umjetnih celuloznih vlakana potječe iz održivijih izvora do 2023. godine.
- Do 2023. nula otpada iz svojih postrojenja.
- 100% uklanjanje jednokratne plastike za kupce do 2023. godine.
- 100% prikupljanje ambalažnog materijala za recikliranje ili ponovnu uporabu do 2023.
- 100% poliestera potječe iz održivijih izvora do 2025. godine.
- 100 % posteljine potječe iz održivih izvora do 2025.
- Smanjenje potrošnje vode za 25 % u lancu opskrbe do 2025.

- Nulta neto stopa emisija do 2040.

Zara se, također, pozicionira kao društveno osviješten brend. Ima nekoliko inicijativa usmjerenih na održivost i smanjenje utjecaja na okoliš, kao što je njihova kolekcija "Join Life" i programi recikliranja u trgovinama. Pokazujući brigu za društvena pitanja, Zara se obraća sve većoj bazi ekološki osviještenih potrošača, jačajući njihovu ukupnu poziciju marke (Boarmix, b.d.).

Zara je jedan od najvećih modnih trgovaca na malo u svijetu i implementirali su niz inicijativa za promicanje održivosti i etičke nabave u svojoj strategiji opskrbnog lanca. To uključuje korištenje organskih tkanina i prirodnih vlakana, ograničavanje utjecaja štetnih kemikalija i pojačano praćenje etičkih standarda unutar opskrbnog lanca. Sa svakim izdanjem novog proizvoda nastoje smanjiti svoj utjecaj na okoliš, a istovremeno mogu svojim potrošačima ponuditi moderne i pristupačne proizvode. Zara balansira između potrebe za brzom modom i ekološke i društvene odgovornosti. Uspostavili su strategije za smanjenje količine vode koja se koristi u proizvodnim procesima, istovremeno potičući ljude da smanje potrošnju brze mode stvaranjem komada koji mogu izdržati više trendova, godišnjih doba i prilika. Dodatno, Zara u svoj proizvodni proces ugrađuje poštene plaće i sigurnije radne uvjete kao standard (Boarmix, b.d.).

U 2016. Zara je predstavila kampanju "Join life" koja predstavlja odjeću izrađenu od održivih materijala s recikliranom ambalažom. U roku od šest mjeseci od objavljivanja, Zara je zabilježila povećanje prodaje od 8% i naknadno dodala donacije rabljene tkanine svojoj kampanji za promicanje nulte količine otpada. Zara je također donijela puno poticaja iz svojih društvenih projekata. U posljednjem desetljeću surađivao je s više od 400 neprofitnih organizacija koje podupiru različite ekološke i društvene aktivnosti. Jedan dobar primjer društvenog doprinosa je program For&From, koji je uključivao otvaranje radnih mjesta u svojim trgovinama za osobe s invaliditetom. Zara je samo tim potezom ostvarila 7.5 milijuna eura neto prodaje u 15 trgovina (Amin, 2024.).

Unatoč uspjehu, Zara se suočila s kritikama zbog svog modela brze mode, koji se povezuje s problemima zaštite okoliša i rada. Međutim, brend je pokušao riješiti te probleme, uključujući implementaciju održivih praksi i promicanje etičkih standarda rada u cijelom lancu opskrbe (The Strategy Story, b.d.).

### **4.3. Studija slučaja: H&M**

H&M ili Hennes & Mauritz AB je švedska multinacionalna tvrtka za maloprodaju odjeće poznata po brzom modnoj odjeći za muškarce, žene, tinejdžere i djecu. Osnovana 1947. godine od strane Erlinga Perssona, tvrtka je postala jedan od najvećih trgovaca modnom robom na svijetu, s prisutnošću u više od 74 zemlje i velikom mrežom fizičkih trgovina i platformi za e-trgovinu. H&M nudi pristupačnu, modernu odjeću i dodatke koji zadovoljavaju različite stilove i preferencije. Tvrtka posluje pod više brendova, uključujući H&M, COS, Monki, Weekday, & Other Stories, H&M Home, ARKET i Afound. Svaka robna marka cilja na različite segmente kupaca i cjenovne točke, omogućujući tvrtki da privuče širok raspon potrošača (The Strategy Story, 2023.).

Prema H&M Group (b.d.) osnivač H&M-a Erling Persson imao je viziju veliku modu učiniti dostupnom svima i to na pravi način. Izgradio je temelje za kreativnu, vrijednosno i odgovornu tvrtku usmjerenu na kupce nudeći im diljem svijeta najbolju kombinaciju mode, dizajna, kvalitete i održivosti po pristupačnim cijenama. H&M Group (b.d.) tvrdi da je njihova misija dugogodišnja kultura inovacija i poduzetništva, neumorna usredotočenost na kupce i sposobnost skaliranja sjajnih ideja za dobrobit milijuna ljudi. To su temelji njihovog doprinosa transformaciji cijele industrije i sposobnosti da vlastito poslovanje učine održivim i kružnim. H&M nudi širok raspon stilova za različite osobnosti, sklonosti, tipove tijela, godine, rodne identitete, prilike i kulture. Kupci se mogu izraziti kroz raznolik, moderan i aktualan asortiman brenda, koji uključuje sve od jedinstvenih dizajnerskih kolaboracija i funkcionalne sportske odjeće do pristupačne garderobe, kozmetičkih proizvoda i dodataka.

#### **4.3.1. Analiza tržišta H&M-a**

H&M Grupa je globalna tvrtka za modu i dizajn, s preko 4.000 trgovina na više od 75 tržišta i online prodajom na 60 tržišta (H&M Group, b.d.).

Sa svojom širokom mrežom trgovina u brojnim zemljama, H&M uživa značajnu globalnu prisutnost. Ovaj širok zemljopisni doseg osigurava H&M-u pristup raznolikoj bazi kupaca i omogućuje tvrtki da se uključi u različita tržišta diljem svijeta (Pereira, 2023.).

H&M prvenstveno cilja na mlade odrasle osobe (od 18 do 35 godina), iako njihova ponuda zadovoljava širi raspon, uključujući djecu i tinejdžere. Oni dalje segmentiraju unutar ove dobne skupine prema čimbenicima poput načina života i prihoda. Iz perspektive psihografike, poznati modni brend fokusiran je na osviještene pojedince koji cijene pristupačnost. Dalje se

segmentiraju na temelju interesa kao što su održivost, etičko pronalaženje izvora i specifične modne subkulture. Konačno, H&M segmentira svoje kupce na temelju kupovnih navika i online aktivnosti. Oni prate ponašanje internetskog pregledavanja, korištenje aplikacija i sudjelovanje u programu vjernosti kako bi personalizirali ponude (Ekren, 2024.).

Uspjeh H&M-a leži u njegovoj sposobnosti da se brzo prilagodi modnim trendovima u razvoju. Brend objavljuje 12 novih kolekcija godišnje, osiguravajući da kupci uvijek imaju pristup svježim i trendovskim stilovima. Surađujući s renomiranim dizajnerima za komade ograničenog izdanja, H&M spaja senzibilitet visoke mode s dostupnošću, čineći luksuz dostupnim masama (Sheridan, 2024.).

#### **4.3.2. Poslovni model H&M-a**

Poslovni model tvrtke usredotočen je na brzu modu, što uključuje brzo premještanje novih stilova s modne piste u maloprodajne trgovine. Usredotočujući se na učinkovito upravljanje opskrbnim lancem, dizajn i proizvodne procese, H&M može ponuditi nove artikle po konkurentnim cijenama. Marka je također uložila u razvoj snažne internetske prisutnosti, s platformama za e-trgovinu dostupnima na nekoliko tržišta, što im omogućuje da dosegnu kupce širom svijeta (The Strategy Story, 2023.).

H&M koristi tehnologiju i prihvaća inovacije kako bi poboljšao učinkovitost i optimizirao svoje operacije opskrbnog lanca. Tvrtka prepoznaje transformativnu snagu tehnologije u poboljšanju brzine, točnosti i vidljivosti u cijelom opskrbnom lancu. H&M koristi naprednu analitiku i umjetnu inteligenciju za analizu golemih količina podataka, omogućujući točnije predviđanje potražnje, optimizaciju zaliha i analizu trendova. Također su prihvatili digitalizaciju i automatizaciju u svom opskrbnom lancu, koristeći tehnologije poput RFID označavanja i automatiziranih sustava sortiranja u distribucijskim centrima kako bi pojednostavili procese i poboljšali upravljanje zalihama. Osim toga, H&M koristi tehnologiju za poboljšanje suradnje s dobavljačima i transparentnosti, koristeći digitalne platforme za komunikaciju, praćenje narudžbi i praćenje učinka. Korištenjem snage tehnologije i prihvaćanjem inovativnih rješenja, H&M nastavlja poticati operativnu izvrsnost i ostati na čelu modne industrije. Prihvaćanje novih tehnologija kao što su blockchain, automatizacija i umjetna inteligencija također će biti ključno u oblikovanju budućnosti H&M-ove strategije opskrbnog lanca, omogućujući veću vidljivost, učinkovitost i osjetljivost u odnosu na trendove u industriji koji se razvijaju (Dfreight, 2023.).

Prema Ekren (2024.) H&M nudi VR sobe za isprobavanje u nekim vodećim trgovinama, omogućujući kupcima virtualno isprobavanje odjevnih predmeta u različitim okruženjima. Uz to, H&M ugošćuje VR modne revije, omogućujući gledateljima da virtualno dožive kolekcije, često sadržavajući interaktivne elemente i poglede od 360 stupnjeva. Konačno, H&M omogućuje kupcima da istraže proces proizvodnje određenih odjevnih predmeta, nudeći pogled iza kulisa na materijale, izradu i prakse održivosti uključene putem VR-a (Ekren, 2024.).

H&M je pokrenuo Innovation Stories početkom 2021. godine kao platformu za predstavljanje najsuvremenijih inovacija, održivijih materijala, tehnologija i proizvodnih procesa koje tvrtka koristi. Svaka kolekcija temelji se na određenoj inovaciji. To su, primjerice, vlakna bez životinja, naglašena kružnost ili održivije metode rada s bojama, dok najnovija kolekcija naglašava ulazak u metaverzum. Važna premisa ovog projekta je cirkularni alat koji se koristi u svim područjima dizajna i poslovanja (Ković, 2022.).

H&M-ova logistika definirana je kao jedna od najučinkovitijih u posljednjem desetljeću, što je tajna rasta brenda u cijelom svijetu. Zahvaljujući tome, tvrtka je postala jedna od najvećih maloprodajnih trgovina na svijetu. Njegov logistički lanac usmjeren je uglavnom na automatizaciju i modernizaciju svih internih procesa u lancu. Na taj način tvrtka nastoji opskrbi lanac učiniti fleksibilnijim, bržim i učinkovitijim. Nadalje, investicije u RFID tehnologiju (radio frekvencijska identifikacija) i automatizirana skladišta, s poluautomatskim prijemom i organizacijom, predvodnik su nove logistike. Osim toga, svojim novim pristupom nastoji svoje fizičke trgovine transformirati u logističke centre, kojima kupci pristupaju kada kupuju putem interneta, zbog čega je ovaj model ojačan. To se odražava u nekoliko trgovina koje su otvorene u posljednjih godinu dana (Simply Route, 2022.).

Jedan od važnih procesa u poslovanju H&M-a je dizajn proizvoda i proces proizvodnje. H&M zapošljava dizajnere i kreativne timove koji imaju zadatak dizajnirati moderne i suvremene proizvode. Nakon toga, ti su proizvodi proizvedeni u tvornicama u raznim zemljama, uključujući i Aziju. Osim toga, za H&M je vrlo važan i učinkovit proces isporuke proizvoda. H&M ima snažan logistički sustav kako bi osigurao da proizvodi stignu do kupaca brzo i na vrijeme. H&M također ima sustav dostave kojem kupci mogu pristupiti online, tako da kupci mogu lako pratiti status svojih pošiljaka. Proces plaćanja također je vrlo važan za H&M. H&M nudi različite mogućnosti plaćanja, uključujući plaćanje kreditnom karticom, debitnom karticom i gotovinom. H&M također nudi usluge online plaćanja koje kupcima olakšavaju kupnju s bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme (BitHour Production, 2023.).



Švedski brend H&M predstavio je najnoviji korak u svojoj inicijativi Innovation Stories, kolekciju koja istražuje nejasne granice između online i offline života te spaja umijeće visoke mode s fantazijom virtualnih ormara. Uzimajući inspiraciju iz svemirskog Metaversea kao i taktilne ljepote fizičkog svijeta, kolekcija poziva na samoizražavanje i istražuje održivost u tri dimenzije. Prva se sastoji od istaknutog izgleda ženske i muške odjeće i serije dodataka dizajniranih s naglaskom na održivost. Druga dimenzija omogućava komade dostupne kao dio programa posudbe u odabranim H&M trgovinama. Tu je i treća dimenzija, digitalna kolekcija, koju su zajednički dizajnirali i izradili H&M i Institute of Digital Fashion, digitalni atelje sa sjedištem u Londonu. H&M Innovation Stories lansiran je početkom 2021. i sastoji se od niza tematskih kolekcija posvećenih promicanju održivijih materijala, tehnologija i proizvodnih procesa. Prethodne teme obuhvaćale su modu prilagođenu životinjama i alternative materijalima životinjskog podrijetla, strategije kružnog dizajna i tkanine načinjene od otpadaka te održivije metode rada s bojama (H&M, 2022.).

*Slika 6: Metaverse story by H&M*



Izvor: H&M (2022.). Preuzeto s [https://www2.hm.com/en\\_us/life/culture/inside-hm/metaverse-design-story.html](https://www2.hm.com/en_us/life/culture/inside-hm/metaverse-design-story.html)

Metaverse nudi novi način gledanja na osobni stil i potencijal neograničene garderobe koja se neprestano razvija. Kolekcija istražuje ovu granicu izborom 3D filtara koje je izradio Institute of Digital Fashion u svom digitalnom ateljeu. Za jednu haljinu, kapljice vode se pomiču i omataju oko tijela, a za drugu, vodeno cvijeće bljesne u sjajne vrhove inspirirane algama. Ostali

filtri uključuju izgled sa skupljenim kamenjem oniksa, kao i kovitlajuću metalnu haljinu i otopljenu glavu koja iskri od elektriciteta (H&M, 2022.).

### **4.3.3. H&M-ove marketinške strategije**

H&M-ova marketinška strategija uvelike se oslanja na svekanalni marketing i influencer marketing. Koristeći različite kanale i udružujući se s utjecajnim pojedincima, H&M učinkovito stvara zujanje i ekskluzivnost robne marke među ciljanom publikom. Kako bi poboljšao svoju internetsku vidljivost, H&M je uložio u optimizaciju tražilice (SEO). Međutim, studentski tim identificirao je područja poboljšanja, uključujući sporu brzinu učitavanja i nedostajuće AMP stranice na H&M-ovoj web stranici. Rješavanjem ovih problema, H&M ima za cilj poboljšati cjelokupno internetsko iskustvo za svoje kupce i povećati organski promet (Sheridan, 2024.).

H&M ima nekoliko učinkovitih promotivnih strategija, od kojih je jedna reklamna kampanja. H&M često provodi reklamne kampanje u suradnji s poznatim osobama ili modelima, koje prikazuju H&M proizvode u trendi i modernom stilu. Ova reklamna kampanja obično se provodi na televiziji, internetu i tiskanim medijima. Osim toga, H&M je aktivan i na društvenim mrežama. Ovaj brend ima račune na nekoliko platformi društvenih medija kao što je Instagram. H&M koristi društvene medije za interakciju s obožavateljima svoje robne marke i informiranje o najnovijim proizvodima, promocijama te za održavanje natjecanja i darivanja (BitHour Production, 2023.).

H&M na svojim platformama koristi visokokvalitetne fotografije, dinamične isječke videozapisa i prikaze modela koji postavljaju trendove kako bi zaokupio pozornost skrolajućih korisnika na platformama kao što su Instagram i TikTok. Osim toga, brend aktivno sudjeluje u trending zvukovima, izazovima i hashtagovima, stvarajući interaktivna iskustva. Kako bi iskustvo kupovine bilo besprijekorno, H&M besprijekorno integrira oznake proizvoda, opcije prelaska prstom prema gore i pozive na radnje u videu unutar svojih objava na društvenim mrežama. Pritom robna marka koristi algoritme temeljene na podacima za personalizaciju oglasnih kampanja i preporuka proizvoda. Što se tiče kupnje u živo, H&M usvaja vrhunske tehnologije kao što su livestream shopping događaji, koji uključuju influencere, stiliste i ekskluzivne ponude. Ovaj interaktivni format stvara osjećaj hitnosti i ekskluzivnosti, potičući trenutne kupnje od strane angažiranih gledatelja (Ekren, 2024.).

#### 4.3.4. Održivost i društvena odgovornost H&M-a

H&M promiče održivost korištenjem održivih materijala poput organskog pamuka i recikliranog poliestera. Nude programe prikupljanja odjevnih predmeta i postavljaju ambiciozne ciljeve da do 2030. postanu potpuno kružni i klimatski pozitivni, s naglaskom na reciklirane materijale ili materijale iz održivih izvora i smanjenje emisije stakleničkih plinova (Dfreight, 2023.).

Prema H&M Group (b.d.) ambicija im je postići nultu neto stopu emisija stakleničkih plinova do 2040., smanjiti apsolutnu potrošnju vode, osigurati kvalitetu otpadnih voda i doprinijeti globalnom cilju pozitivnog utjecaja na prirodu. Prelaze na kružni ekosustav, gdje se resursi čuvaju u upotrebi što je duže moguće, kako bi odvojili rast od upotrebe resursa. Svi materijali utječu na klimu, prirodu i ljude - od proizvodnje, preko faze uporabe do kraja života. Kako bismo smanjili taj učinak, cilj H&M-a je da se do 2030. godine 100 % njihovih materijala reciklira ili održivo nabavlja, a do 2025. reciklira 30 %. U 2023. povećali su količinu recikliranih materijala u njihovim proizvodima na 25 %, za koje se nadaju da će se udvostručiti na 50 % do 2030., a udio recikliranih materijala ili materijala iz održivih izvora na 85 %, čime smo ostvarili dobar napredak prema našim ciljevima.

H&M Group (b.d.) navodi: *“Naša definicija "recikliranih i održivo nabavljenih materijala" razvila se od procjene okolišnih čimbenika materijala u usporedbi s konvencionalnim alternativama do zauzimanja cjelovitijeg pristupa koji uključuje i društvene čimbenike”*.

#### 4.4. Studija slučaja: ASOS

ASOS, online trgovac modom i kozmetikom, prokročio je svoj put do uspjeha kroz svoje strategije digitalnog marketinga, poguravši se na poziciju četvrte najveće svjetske online modne trgovine po prihodu, s neto internetskom prodajom koja premašuje 3,5 milijardi prihoda u 2023. godini. Osnovan 2000. godine od strane Nicka Robertsona i Quentina Griffithsa u Londonu, ASOS je u početku imao za cilj ponuditi odjeću koju nose slavne osobe, otuda i njegovo ime, „As Seen on Screen“. Međutim, strateška proširenja, poput otvaranja stranih internetskih trgovina u Europi, SAD-u i Australiji, obilježila su njen razvoj u globalnu modnu kuću i postavila temelje za njezinu izvanrednu putanju rasta (Brand Vision, 2024.).

ASOS (n.d.) za sebe tvrdi: *„Mi smo autentični, hrabri, kreativni i disciplinirani do srži. Usredotočeni smo na modu kao snagu dobra, nadahnjujući mlade ljude da izraze sebe i postignu nevjerojatne stvari. Vjerujemo da moda raste na individualnosti i da bi trebala biti*

*zabavna za sve. Naša misija je postati svjetska destinacija broj jedan za 20-godišnjake koji vole modu. ASOS je jedinstveno, multi-platformsko iskustvo koje zaista odjekuje kod ljudi koji ga koriste, jer su ga oni izgradili. To je mjesto za razvoj vlastitog stila i inspiraciju... i, naravno, za kupovinu“.*

#### **4.4.1. Analiza tržišta ASOS-a**

ASOS se smatra jednim od najutjecajnijih online modnih divova danas, poznat po svojoj širokoj mreži koja povezuje potrošače s nekim od najpoželjnijih robnih marki u industriji. Pod kraticom As Seen on Screen, ASOS potrošačima pruža platformu za udobnu kupnju među nekim od najpopularnijih marki, od The Ordinary do Diesel. Osnivač Nick Robertson uspješno je pozicionirao ASOS kao najprodavaniju mrežu e-trgovine s više od 18 milijuna potrošača. Uz to, ASOS je 2023. uspješno učvrstio neto vrijednost ili tržišnu kapitalizaciju od preko 500 milijuna eura (Borg, 2023.).

Prema The Strategy Story (b.d.) ASOS ima za cilj pružiti trendovsku, pristupačnu i inkluzivnu modu, naglašavajući pozitivnost tijela i inkluzivnost veličine. ASOS nudi širok raspon modnih proizvoda, uključujući odjeću, modne dodatke, obuću i kozmetičke proizvode. Platforma predstavlja mješavinu vlastitih brendova, kao što je ASOS DESIGN, i surađuje s brendovima trećih strana, uključujući poznata globalna imena i dizajnere u usponu. ASOS je usredotočen na zadovoljavanje modnih potreba mladih u dobi od 20 do 30 godina. Njegova ponuda ima za cilj pružiti trendovsku, pristupačnu i inkluzivnu modu, naglašavajući pozitivnost tijela i inkluzivnost veličine. Iako je ASOS britanska tvrtka, proširila je svoje poslovanje diljem svijeta, nudeći dostavu u više od 200 zemalja. Platforma ima lokalizirane web stranice za tržišta kao što su Sjedinjene Države, Australija, Njemačka, Francuska i Španjolska. ASOS se i dalje fokusira na globalno širenje i rast na novim tržištima.

ASOS ima više od 850 robnih marki uz vlastitu liniju odjeće i dodataka. ASOS cilja na klijente u dobi od 16 do 30 godina i djeluje isključivo putem e-trgovine gdje su pokazali izvanrednu vještinu u iskorištavanju moći weba za postizanje značajnog rasta prihoda. Njegova predanost inovacijama ogleda se u njegovim strateškim proširenjima i akvizicijama, kao što je preuzimanje Topshopa, Topmana, Miss Selfridgema i HIIT brendova, olakšavajući globalno širenje i dodatno učvršćujući svoju tržišnu dominaciju (Band Vision, 2024.).

Brand Vision (2024.) navodi da je ključ uspjeha ASOS-a njegovo duboko razumijevanje svoje ciljane publike, prvenstveno milenijalaca i generacije Z, čije preferencije i ponašanja pokreću marketinške strategije tvrtke. ASOS usvaja pristupačnu i konkurentnu strategiju cijena kako bi

poboljšao svoju ponudu vrijednosti. Marka nudi proizvode dobre kvalitete po razumnim cijenama, osiguravajući dostupnost širokom krugu potrošača. ASOS često održava sniženja sredinom i krajem sezone, osiguravajući popuste kupcima i dodatno jačajući svoju konkurentsku prednost. Osim toga, ASOS često nudi besplatnu dostavu, poboljšavajući cjelokupno korisničko iskustvo i potičući kupnju. Što se tiče lokacije i strategije distribucije, ASOS prvenstveno djeluje kao platforma temeljena na internetu, omogućujući kupcima prikladnu kupnju putem svoje web stranice i mobilne aplikacije. Marka je strateški proširila svoju distribucijsku mrežu na globalnoj razini, sa skladištima smještenim na raznim lokacijama diljem Ujedinjenog Kraljevstva kako bi se olakšala učinkovita dostava.

#### **4.4.2. Poslovni model ASOS-a**

ASOS prvenstveno djeluje kao B2C (business-to-consumer) platforma za e-trgovinu. Kupci mogu kupiti proizvode izravno s web stranice ASOS-a ili putem njegove mobilne aplikacije koja je dostupna za iOS i Android uređaje. Od 2022. ASOS je imao 26 milijuna kupaca (The Strategy Story, b.d.).

Tvrtka daje prednost korisničkom iskustvu ulažući velika sredstva u dizajn web stranice i razvoj sučelja, osiguravajući da korisnici mogu lako kretati kroz tisuće proizvoda. Nadalje, ASOS prihvaća pristup mobilnih uređaja na prvom mjestu, prepoznajući promjenu ponašanja potrošača prema mobilnim uređajima. Njihova mobilna aplikacija bogata značajkama odražava funkcionalnost njihove web stranice, pružajući besprijekorno iskustvo kupnje prilagođeno potrebama publike usmjerene na mobilne uređaje. ASOS-ova web stranica nudi besprijekorno širokim asortimanom proizvoda raznih marki uz vlastitu liniju odjeće i dodataka. Naglasak platforme na slikama, kodovima za popust i jednostavnoj navigaciji povećava angažman kupaca i potiče kupnju više artikala (Brand Vision, 2024.).

U području online mode, ASOS ostaje na čelu kroz korištenje različitih trendova. To uključuje umjetnu inteligenciju, virtualnu stvarnost i alate za analizu podataka. AI se obično koristi za filtriranje opcija odjeće prema korisnikovim željama. Web stranica nudi alternativne AI značajke uključujući vizualno pretraživanje poznato kao "Match & Style", chatbotove za virtualnu pomoć potrošačima, pa čak i optimizaciju cijena. S tim u vezi, analitički alati se intenzivno koriste unutar poslovanja za prikupljanje i organiziranje velikih količina podataka. Među njima su trenutni tržišni trendovi, informacije o kupcima i drugi srodni materijali. Osim toga, proširena stvarnost igra ključnu ulogu u korisničkom sučelju web stranice. Primjeri

uključuju mogućnost skeniranja kreditne kartice, videozapise od 360 stupnjeva za impresivno iskustvo, kao i 3D vizualizaciju proizvoda (Borg, 2023.).

Uz svoje digitalne marketinške strategije, ASOS je također prihvatio vrhunske tehnologije kako bi zadržao svoju konkurentsku prednost (WBA, 2023.):

- Umjetna inteligencija (AI) - ASOS koristi AI i strojno učenje za pokretanje različitih aspekata svog poslovanja. Od chatbota za korisničku službu do prepoznavanja slika za pretraživanje proizvoda, umjetna inteligencija igra ključnu ulogu u poboljšanju ukupnog iskustva kupnje.
- Proširena stvarnost (AR) - ASOS je u svoju mobilnu aplikaciju uveo AR značajke isprobavanja, omogućujući kupcima virtualno isprobavanje odjeće i dodataka prije kupnje. Ova inovacija smanjuje povrate i povećava zadovoljstvo kupaca.
- Big Data Analytics - Tvrtka koristi analitiku velikih podataka kako bi stekla uvid u ponašanje kupaca, tržišne trendove i upravljanje zalihama. Ovaj pristup temeljen na podacima omogućuje im donošenje informiranih odluka i optimiziranje opskrbnog lanca.

ASOS (b.d.) najavljuje probu See My Fit, alata za proširenu stvarnost (AR) razvijenog u suradnji s izraelskom AR tvrtkom Zeekit koji kupcima nudi simulirani prikaz proizvoda u različitim veličinama i na različitim tipovima tijela. See My Fit ima za cilj pomoći kupcima pri donošenju informiranih odluka o kupnji, boljim prikazivanjem kako proizvodi izgledaju na modelima koji bolje odražavaju pojedinačne kupce. ASOS je prvi trgovac u Europi koji je isprobao tehnologiju. Jednostavno klikom na gumb See My Fit na jednom od 800 haljina uključeno u probu na stolnom i mobilnom webu, kupci ASOS-a moći će pogledati tu haljinu na nizu od 16 modela u veličinama od 4 do 18. Kada kupac odabere model, See My Fit digitalno preslikava proizvod na taj model na realan način, uzimajući u obzir veličinu i kroj svakog pojedinog odjevnog predmeta. Rezultirajuće slike izgledaju slične pravim fotografijama. See My Fit slijedi mali raniji test ASOS-a koristeći Zeekitovu tehnologiju 2018., koji je automatski prikazivao proizvode na do četiri različita modela. ASOS je također predstavio Fit Assistant 2018., koji koristi strojno učenje za pružanje personaliziranih preporuka za veličinu za ASOS-ove kupce. Nedavno, u lipnju 2019., ASOS je testirao Virtual Catwalk, AR iskustvo koje kupcima ASOS-a omogućuje pregled modela kao da hodaju s njima u sobi. Više od 150.000 kupaca ASOS-a isprobalo je 'Virtual Catwalk' tijekom probe, koji je bio dostupan samo na izboru od 90 ASOS Design proizvoda na iOS uređajima s AR-om.

#### 4.4.3. ASOS-ove marketinške strategije

ASOS koristi snažnu promotivnu i marketinšku strategiju kako bi učinkovito promovirao svoju marku i proizvode. Marka koristi različite kanale, uključujući svoju web stranicu, mobilnu aplikaciju, marketing e-poštom i platforme društvenih medija kao što su Facebook i Twitter, za interakciju s kupcima i izgradnju svijesti o marki. ASOS koristi kampanje na društvenim mrežama, videosadržaj i inicijative za izgradnju zajednice kako bi potaknuo veze sa svojom ciljanom publikom, povećavajući lojalnost brendu i angažman. Osim toga, ASOS koristi tradicionalne promotivne metode poput letaka, knjižica i poštanskih isporuka uz internetske kanale kako bi dosegao širu publiku i potaknuo prodaju (Brand Vision, 2024.).

Ključ uspjeha ASOS-a je njegovo duboko razumijevanje svoje ciljane publike, prvenstveno milenijalaca i generacije Z, čije preferencije i ponašanja pokreću marketinške strategije tvrtke. Stvaranjem likova kupaca poput 'Sophie', ASOS kroji svoju ponudu kako bi zadovoljio različite interese i stilove života svojih kupaca, osiguravajući personalizirano iskustvo kupnje koje odjekuje njihovom individualnošću. Marketinške strategije ASOS-a višestruke su, iskorištavaju trendove, sadržaj visoke kvalitete, suradnju s utjecajnim osobama i snažan naglasak na korporativnoj odgovornosti za angažiranje kupaca i poticanje prodaje. Osim svoje snažne prisutnosti na društvenim medijima, ASOS koristi digitalne marketinške kanale kao što su TikTok, marketing putem e-pošte, Instagram Stories i serije na YouTubeu koje vode utjecajne osobe kako bi se povezo s kupcima i potaknuo angažman (Brand Vision, 2024.).

Prema WBA (2023.) uspon ASOS-a do dominantnog igrača u online modnoj industriji pripisuje se kombinaciji inovativnih digitalnih marketinških strategija i tehnološkog napretka. Ovo su jedni od ključnih elemenata njihove priče o uspjehu:

- Dizajn web stranice usmjeren na korisnika - ASOS je uvijek stavljao korisničko iskustvo u prvi plan svojih digitalnih marketinških napora. Web stranica ima elegantan i intuitivan dizajn koji posjetiteljima omogućuje jednostavno kretanje kroz tisuće proizvoda. Od personaliziranih preporuka do sadržaja koji generiraju korisnici, ASOS neprestano unapređuje iskustvo online kupnje, osiguravajući da kupci bez napora pronađu ono što traže.
- Mobilni pristup - prepoznajući pomak u ponašanju potrošača prema mobilnim uređajima, ASOS je rano prihvatio pristup mobitelima na prvom mjestu. Njihova mobilna aplikacija najbolji je primjer ove predanosti udovoljavanju potrebama publike usmjerene na mobilne uređaje. Aplikacija nudi besprijekorno iskustvo kupnje, zajedno

sa značajkama kao što je prepoznavanje slika za pretraživanje proizvoda i isprobavanje proširene stvarnosti.

- Angažman na društvenim mrežama - ASOS koristi moć društvenih medija za povezivanje sa svojom publikom i poticanje angažmana. Brend održava snažnu prisutnost na platformama kao što su Instagram, Twitter i TikTok. Redovito dijele sadržaj koji su izradili korisnici, prikazujući stvarne kupce koji nose ASOS proizvode, što pomaže u izgradnji povjerenja i autentičnosti.
- Personalizacija na temelju podataka - jedna od značajki ASOS-a koja se ističe je njegova sposobnost pružanja visoko personaliziranih iskustava kupnje. Kroz analizu podataka i strojno učenje, ASOS analizira ponašanje korisnika, prošle kupnje i povijest pregledavanja kako bi ponudio prilagođene preporuke za proizvode i stilske savjete. Ovo ne samo da poboljšava korisničko iskustvo, već i povećava stope konverzije.

#### **4.4.4. Održivost i društvena odgovornost ASOS-a**

ASOS prepoznaje rastuću važnost održivosti u modnoj industriji. Implementirali su razne inicijative za smanjenje svog utjecaja na okoliš, poput ponude ekološki prihvatljivih linija proizvoda i pružanja detaljnih informacija o održivosti proizvoda. Ovaj pristup privlači društveno osviještenu bazu potrošača (WBA,2023..

ASOS je poznat po tome što se pridružio pokretu održivosti. Od 2019. godine ASOS je uspješno smanjio svoj ugljični otisak uklanjanjem do 40% štetne ambalaže, uglavnom plastične. Osim toga, ASOS nastoji nastaviti ovo eko-putovanje isključivo korištenjem održivih materijala do 2030. usredotočenih na etos recikliranja. Nadalje, ASOS se pridržava vizije Zaklade Ellen MacArthur o kružnom gospodarstvu za modu, koja obuhvaća vrijednosti minimalne proizvodnje otpada i štetnih emisija, ponovne proizvodnje i rastavljanja kako bi se iskoristili svjesni resursi (Borg, 2023.).

ASOS (b.d.) navodi: „*Postavili smo si ambiciozne ciljeve za smanjenje utjecaja koji imamo na planet i uvijek tražimo nove načine da postanemo bolji. Također naporno radimo kako bismo osigurali da životinje ne pate zbog mode i imamo stroge smjernice za nabavu materijala životinjskog podrijetla i proizvodnju proizvoda bez životinjskih proizvoda.*“



#### 4.5. Komparativna analiza rezultata istraživanja

U nastavku rada slijedi komparativna analiza rezultata istraživanja Zare, H&M-a i ASOS-a fokusirajući se na njihova tržišta, poslovne modele, marketinške strategije, te održivost i društvenu odgovornost.

Tablica 1: Komparativna analiza Zare, H&M-a i ASOS-a

	Analiza tržišta	Poslovni modeli	Marketinške strategije	Održivost i društvena odgovornost
<b>ZARA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisutna u preko 90 zemalja</li> <li>• Više od 2000 trgovina</li> <li>• Fokus na brzu modu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikalno integrirani poslovni model</li> <li>• Brzi odgovor na modne trendove</li> <li>• Vlastita proizvodnja i kontrola nad distribucijom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalistički marketing</li> <li>• Fokus na lokaciji trgovina i vizualni identitet</li> <li>• Prisutnost na društvenim mrežama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus na održivu modu</li> <li>• Korištenje ekoloških materijala</li> <li>• Recikliranje</li> <li>• Fokus na smanjenje stakleničkih plinova</li> <li>• Poboljšanje radnih uvjeta u lancu opskrbe</li> </ul>
<b>H&amp;M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisutan u više od 70 zemalja</li> <li>• Više od 5000 trgovina</li> <li>• Fokus na širu ponudu i niže cijene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalna opskrba</li> <li>• Masovna proizvodnja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaka prisutnost na društvenim mrežama</li> <li>• Korištenje tradicionalnih reklamnih kanala</li> <li>• Suradnja s poznatim osobama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korištenje održivih materijala</li> <li>• Kružno gospodarstvo</li> <li>• Kritike zbog „brze mode“</li> </ul>
<b>ASOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisutan u više od 200 zemalja</li> <li>• Cilja mlade kupce, s fokusom na digitalne kanale i društvene mreže</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema vlastitu proizvodnju nego surađuje s raznim brendovima</li> <li>• Isključivo E-trgovina</li> <li>• Fokus na digitalnu transformaciju i personalizaciju korisničkog iskustva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snažan fokus na digitalni marketing i društvene mreže</li> <li>• Influenser marketing</li> <li>• Personalizirano iskustvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus na smanjenje ekološkog otiska</li> <li>• Korištenje održivih materijala</li> <li>• Transparentnost u lancu opskrbe</li> </ul>

Izvor: Izrada autora na temelju provedenog istraživanja

Zara je prisutna u više od 90 zemalja i ima veliku bazu vjernih kupaca. Njihova strategija brze mode omogućava im da brzo reagiraju na trendove i sezonske promjene. Zara ima vertikalno integrirani poslovni model, odnosno ima vlastitu proizvodnju i distribucijski lanac što omogućuje brzu dostupnost proizvoda. Marketinška strategija Zare usmjerena je na inovativnost i društvene mreže. Zara ulaže veliki napor u smanjenje ekološkog otiska kroz održivu modu, te poboljšanje radnih uvjeta.

H&M je globalno prisutan u više od 70 zemalja s preko 5000 trgovina uključujući fizičke trgovine i online prisutnost. H&M-ova strategija usmjerena je na masovnu proizvodnju i niže cijene. H&M surađuje s raznim dobavljačima. Marketinška strategija H&M-a usmjerena je na društvene mreže, konvencionalno oglašavanje i suradnju s poznatim osobama. Što se tiče održivosti i društvene odgovornosti, obvezao se na korištenje održivih materijala, kružno gospodarstvo, ali i dalje postoje kritike zbog brze mode i niskih cijena.

ASOS je isključivo online trgovina koja nudi široki asortiman proizvoda raznih brendova, nema vlastitu proizvodnju, imaju brzu dostavu i povrat robe. Njihova ciljana skupina su mladi, modno osviješteni kupci. Marketinška strategija ASOS-a usmjerena je na online prisutnost, personalizirano iskustvo te društvene mreže i influencer marketing. ASOS je postavio u svoje poslovanje visoke ciljeve smanjenja ekološkog otiska i transparentnost u lancu opskrbe.

Zara, H&M i ASOS imaju različite udjele na tržištu, različite poslovne modele i marketinške strategije, a digitalizacija je ključan alat za njihov uspjeh na globalnoj razini. Što se tiče održivosti i zelene tranzicije u njihovim modelima poslovanja, sve tri kompanije ulažu značajni napor na području održivosti i društvene odgovornosti.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem globaliziranom svijetu sektor međunarodne maloprodaje odjeće i modnih dodataka doživio je značajnu transformaciju zbog implementacije digitalnih tehnologija i zelene tranzicije u svoje poslovanje. Digitalne tehnologije omogućavaju prodavačima doseg novih ciljanih skupina, brži i kvalitetniji pristup korisnicima i unapređenje poslovnih procesa. E-trgovine i mobilne aplikacije omogućuju kupcima pristup proizvodima i uslugama u bilo koje vrijeme i s bilo kojeg mjesta povećavajući na taj način njihovu lojalnost i angažman, ali i prodaju. Omnichannel strategija objedinjuje online i offline kanale pružajući korisnicima brži i kvalitetniji pristup proizvodima. Implementacija proširene i virtualne stvarnosti u poslovne procese također poboljšavaju korisničko iskustvo jer omogućavaju virtualno isprobavanje proizvoda prije kupnje i na taj način se smanjuje stopa povrata proizvoda. Big data analitika omogućava prodavačima dubinsko razumijevanje potreba i ponašanje kupaca. Napredna tehnologija poput chatbootova i umjetne inteligencije daju trenutne odgovore na upite kupaca i usmjeravanju ih kroz širok asortiman proizvoda, dok 3D printanje omogućuje brzu proizvodnju personaliziranih modnih predmeta bez otpada. 5G mreža omogućiti će još bržu komunikaciju i doseg na globalnom tržištu. Ipak, digitalizacija donosi i određene rizike poput kibernetičkih napada, krađe osobnih podataka, ali i troškova implementacije. U literaturi, autori su složni da se implementacija digitalnih tehnologija u poslovne procese ne bi smjelo gledati kao trošak, već kao strateško investiranje u budućnost.

S druge strane, zelena tranzicija implementira u svoje poslovanje održive materijale i energetske učinkovite procese, optimizira opskrbni lanac i tako doprinosi smanjenju ekološkog otiska. Održiva moda, koja uključuje recikliranje i održivo pakiranje postaje sve važnija praksa u modnoj industriji i ona potiče da se iz linearnog gospodarstva prelazi na cirkularno. Također, može se zaključiti da su zalag o čuvanja prirode i resursa mlade generacije „Z“ koje koriste digitalnu tehnologiju i imaju izraženu ekološku svijest i sklonost prema održivim proizvodima, te na taj način diktiraju tempo modnim kompanijama.

Analizom poslovanja Zare, H&M-a i ASOS-a, dobio se uvid u njihove različite strategije poslovanja. Zara se ističe brzim odgovorom na modne trendove s fokusom na fizičke trgovine, H&M je poznat po niskim cijenama i kombinaciji fizičkih i online prodavaonica, dok je ASOS isključivo online trgovina i cilja na mlađu, digitalno osviještenu skupinu. Unatoč tome, sva tri maloprodavača odjeće i modnih dodataka dokazuju da ulaganje u digitalizaciju i održive prakse garantiraju uspjeh na globalnom tržištu.

## LITERATURA

1. Ali, U., (2023.). 20 best examples of digital transformation in retail. Preuzeto 15. siječnja 2024. s <https://ginkgoretail.com/20-best-examples-of-digital-transformation-in-retail/>
2. Alonso, T., (2023.). How Zara became the strategy queen of fast fashion. Preuzeto 02. srpnja 2024. s <https://www.cascade.app/studies/how-zara-strategy-queen-fast-fashion>
3. Amin, Z., (2024.). Zarinih 9 marketinških strategija koje su joj donijele veliki uspjeh. Preuzeto 02. srpnja 2024. s [https://squeezegrowth.com/hr/marketing-strategies-of-zara/#4\\_Strategic\\_Store\\_Locations\\_and\\_Effective\\_Distribution](https://squeezegrowth.com/hr/marketing-strategies-of-zara/#4_Strategic_Store_Locations_and_Effective_Distribution)
4. Antoljak, V., (2022). Demistifikacija zelene transformacije. Lidermedia. Preuzeto 01. lipnja 2024. s <https://lidermedia.hr/zeleno-i-digitalno/demistifikacija-zelene-transformacije-142637>
5. ASOS, (b.d.). Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://www.asosplc.com/>
6. ASOS, (2019.). ASOS trials ‘See My Fit’ Augmented Reality tool. Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://www.asosplc.com/news/asos-trials-see-my-fit-augmented-reality-tool/>
7. ASOS, (b.d.). Designer Clothes Womens Clothing Womens Fashion. ASOS. Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://www.asos.com/about/who-we-are/?ctaref=aboutus%7Cwhoweare>
8. Bašić, M., (2016.). Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika i brzine internacionalizacije poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 14 (2), 1-18.
9. Berg, P., Feber, D., Granskog, A., Nordigardeni, D., Ponkshe, S., (2020.). The drive toward sustainability in packaging: Beyond the quick wins. Preuzeto 12. lipnja 2024. s <https://www.mckinsey.com/industries/packaging-and-paper/our-insights/the-drive-toward-sustainability-in-packaging-beyond-the-quick-wins>
10. Bhasin, H. (2019.). Business Model of Zara - How does Zara make money? Preuzeto 01. srpnja 2024. s <https://www.marketing91.com/business-model-of-zara/>
11. Bilas, V., Bošnjak, M., Novak, I., (2020.). Međunarodna trgovina – quo vadis. Zagreb: Ekonomski fakultet- Zagreb.
12. Boardmix, (b.d.). Zara Segmentation, targeting, and positioning: A comprehensive analysis. Preuzeto 01. srpnja 2024. s <https://boardmix.com/analysis/zara-segmentation-targeting-and-positioning/>
13. Borg, K., (2023.). An ASOS case study. Preuzeto 04. srpnja 2024. s <https://medium.com/@kay.borg.21.UM/an-asos-case-study-40c685dec82c>

14. Božičić, M., (2017.). Virtualne trgovine: trgovine koje dolaze potrošaču i štedi mu vrijeme. *Progressive*, 15(170), 36.-38. str. Preuzeto 13. siječnja 2024. s [https://issuu.com/progressive\\_magazin/docs/progressive-170](https://issuu.com/progressive_magazin/docs/progressive-170)
15. Brand Vision, (2024.). A 2024 Overview Of ASOS's Marketing Strategies and Its Move To Invest \$30 Million In A Rebrand. Preuzeto 04. srpnja 2024. s <https://www.brandvm.com/post/asoss-marketing>
16. Brand Vision, (2024.). Zara's marketing news. Preuzeto 02. srpnja 2024. s <https://www.brandvm.com/post/zaras-marketing-news>
17. Burilović, L., (2020.). Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji, *Poslovna izvrsnost*, 14(2), str. 197-221. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2020.14.2.197>
18. ChatCompose, (b.d.). Chatbot: Kako chatbotovi poboljšavaju korisničko iskustvo. Preuzeto 25. svibnja 2024. s <https://www.chatcompose.com/hr/chatbot.html>
19. Chrisou, C., (2022.). The next-generation networks driving the connected retail revolution. Preuzeto 16. lipnja 2024 s <https://www.techradar.com/features/the-next-generation-networks-driving-the-connected-retail-revolution>
20. Cloudflare, (b.d.). What is a chatbot? Preuzeto 25. svibnja s <https://www.cloudflare.com/en-gb/learning/bots/what-is-a-chatbot/>
21. Copymate, (2024.). AR i VR - praktična primjena proširene i virtualne stvarnosti u marketingu i prodaji. Preuzeto 15. lipnja 2024. s <https://copymate.app/hr/blog/multi/ar-i-vr-prakticna-primjena-prosirene-i-virtualne-stvarnosti-u-marketingu-i-prodaji/>
22. Cw-cbs, (2024.). Što je ESG i kako može tvrtki donijeti rast, dobit i održivost? Preuzeto 27. lipnja s <https://cw-cbs.hr/esg>
23. Dfreight, (2023). Delving into Zara's supply chain strategy: Zara's rise as a fast fashion powerhouse. Preuzeto 29. lipnja 2024. s [https://dfreight.org/blog/delving-into-zara-supply-chain-strategy/#Zaras\\_Rise\\_as\\_a\\_Fast\\_Fashion\\_Powerhouse](https://dfreight.org/blog/delving-into-zara-supply-chain-strategy/#Zaras_Rise_as_a_Fast_Fashion_Powerhouse)
24. Dfreight, (2023.). An Insight Into H&M Supply Chain Strategy: A Comprehensive Guide. Preuzeto 08. srpnja 2024. s <https://dfreight.org/blog/an-insight-into-h-and-m-supply-chain-strategy/>
25. Dunković, D., (2023.). Zaštita potrošača i poslovno upravljanje. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
26. Ekren, C., (2024.). H&M's Marketing strategy: The recipe to fashion retail. Preuzeto 08. srpnja 2024. s <https://digitalagencynetwork.com/hm-marketing-strategy/>

27. Europska agencija za okoliš, (2022.). Intervju: Zaštita prirode u kontekstu. Preuzeto 12. lipnja 2024. s <https://www.eea.europa.eu/hr/signals/signali-2021/clanke/intervju-zastita-prirode-u-kontekstu>
28. BitHour Production, (2023). Análisis del Marketing Mix de H&M. Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://bithourproduction.com/blog/analisis-marketing-mix-hm/>
29. Franc, S., Bilas, V., Bošnjak, M., (2021.). Konkurentnost i komparativne prednosti u globalnoj digitalnoj ekonomiji. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
30. Franc, S., Bilas, V., (2024.). Geoeconomija i globalizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
31. Franc, S., Dužević, I., (2020.). Digitalna transformacija i trgovina. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
32. Galović, T. ( 2017.). Putevima krupnog kapitala i globalizacije. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
33. Grbac, B., (2009.). Izazovi međunarodnog tržišta. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
34. Grbac, B., (2013.). B2B marketing. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
35. H&M Group, (b.d.). About us. Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://hmgroupp.com/about-us/>
36. H&M Group, (b.d.). Circularity & climate - H&M Group. Preuzeto 04. srpnja 2024. s <https://hmgroupp.com/sustainability/circularity-and-climate/>
37. H&M Group, (b.d.). Materials. Preuzeto 04. srpnja 2024. s <https://hmgroupp.com/sustainability/circularity-and-climate/materials/>
38. H&M, (2022.). A metaverse design story. Preuzeto 03. srpnja 2024 s [https://www2.hm.com/en\\_us/life/culture/inside-h-m/metaverse-design-story.html](https://www2.hm.com/en_us/life/culture/inside-h-m/metaverse-design-story.html)
39. Hoffman, S., Kleis, A., Rexhausen, D., (2023.). Reimagine, reuse, recycle: How to reach sustainable packaging targets in retail. Preuzeto 12. lipnja 2024. s <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagine-reuse-recycle-how-to-reach-sustainable-packaging-targets-in-retail>
40. IDOP, (2021.). Održiva moda. Preuzeto 25. Lipnja 2024. s <https://idop.hr/odrziva-moda/>
41. Knežević, B., Butković, H., (2020.). Digitalizacija u trgovini: Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj. Friedrich Ebert Stiftung

42. Ković, K., (2022.). H&M Innovation Stories: Element prihodnosti. Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://www.marketingmagazin.si/aktualno/hm-innovation-stories-element-prihodnosti>
43. Lazibat, T., Baković, T., Štulec, I., Damić, M., Dužević, I., Buntić, L., (2020.). Međunarodno poslovanje. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb
44. Lozić, J., (2023). Digitalna transformacija organizacije: putovanje od digitalizacije do digitalne transformacije. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 8 (9), 211-223. <https://doi.org/10.46672/zsl.8.9.14>
45. Lugavić, Z., Rožajac, A., (2022). Digitalna transformacija: multidisciplinarno upravljanje promjenama. *Tranzicija*, 25. (50.), 43-64.
46. Markuz, A., Plećaš, M. i Ban, D., (2022). Koncept održive mode generacije “Z“. *Acta Economica Et Turistica*, 8 (2), 169-193. Preuzeto 09. lipnja 2024. s <https://doi.org/10.46672/aet.8.2.2>
47. Matić, B., (2016.). Poslovanje u vanjskoj trgovini. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
48. Mc Keegan, D., (b.d.). Porast bioraznolikosti i bioproizvedeni materijali za proizvodnju tekstila. Preuzeto 08. lipnja 2024. s <https://www.fespa.com/hr/printeriors/blog/porast-bioraznolikosti-i-bioproizvedeni-materijali-za-proizvodnju-tekstila>
49. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, (2020.). Rješenja za zaštitu planeta. Preuzeto 16. lipnja 2024. s <https://prilagodba-klimi.hr/rjesenja-za-zastitu-planeta/>
50. Modna Katedra, (2020.). Organski i konvencionalni pamuk – ima li razlike? Preuzeto 27. lipnja 2024. s <https://modnakatedra.com/organski-i-konvencionalni-pamuk-ima-li-razlike/>
51. Pereira, D., (2023.). H&M SWOT analysis. Preuzeto 03. srpnja 2024. s [https://businessmodelanalyst.com/hm-swot-analysis/#Global\\_Presence](https://businessmodelanalyst.com/hm-swot-analysis/#Global_Presence)
52. Petrović, M., (2023.). Što je umjetna inteligencija. Preuzeto 01. lipnja s <https://arhitekti.hr/blog/info/sto-je-umjetna-inteligencija.html>
53. Plastics Technology, (b.d.). What are the latest innovations in plastics packaging? Plastics Technology. Preuzeto 12. lipnja 2024. s <https://www.plastics-technology.com/articles/what-are-the-latest-innovations-in-plastics-packaging>
54. Poduzetnik, (2023.). Što je ESG i uklapa li se vaša tvrtka u neki oblik održivih investicija? Pruezeto 10. lipnja 2024. s <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-esg-i-uklapa-li-se-vasa-tvrtka-u-neki-oblik-odrzivih-investicija/>
55. Razvojna agencija Igra, (b.d.). Što je cirkularna (kružna) ekonomija? Preuzeto 27. lipnja 2024. s <https://www.ra-igra.hr/sto-je-cirkularna-kruzna-ekonomija/>

56. Razvojni, (2023.). Što je brza moda i zašto je štetna? Preuzeto 14. lipnja 2024. s <https://razvojni.hr/2023/07/03/sta-je-brza-moda-i-zasto-je-stetna/>
57. Rueter, G., (2024.). Što je cirkularna ekonomija? Preuzeto 26. lipnja 2024. s <https://www.dw.com/hr/%C5%A1to-je-cirkularna-ekonomija/a-68451798>
58. Rupčić, N., (2018.). Suvremeni menadžment. Teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
59. Saraogi, M., (2020.). Disruption in retail through digital transformation. Preuzeto 13. prosinca 2023. s <https://www.entrepreneur.com/en-in/technology/disruption-in-retail-through-digital-transformation/354756>
60. Sheridan, N., (2024.). H&M Marketing Strategy 2024: A Case Study. Preuzeto 13. srpnja 2024. s [https://www.latterly.org/hm-marketing-strategy/?utm\\_content=cmp-true](https://www.latterly.org/hm-marketing-strategy/?utm_content=cmp-true)
61. Shukla, M., (2022.). What is omnichannel retail? A guide to the latest trends in omnichannel customer experience. Preuzeto 19. svibnja 2024 s <https://delighted.com/blog/omnichannel-retail-consumer-trends>
62. SimpliRoute, (2022.). Cómo Funciona La Logística De H&M. Preuzeto 13. srpnja 2024. s <https://simpliroute.com/es/blog/como-funciona-la-logistica-de-h-m>
63. SimpliRoute, (2023.). Logística de Zara. Preuzeto 02. srpnja 2024. s <https://simpliroute.com/es/blog/logistica-de-zara>
64. Smit, J., (b.d.). The power of omnichannel. Preuzeto 12. svibnja 2024. s: <https://www.linkedin.com/pulse/power-omnichannel-jordy-smit/>
65. Spremić, M., (2017.). Digitalna transformacija poslovanja. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
66. Start.io, (2022.). Zara Target Market: Brand Analysis & Marketing Strategy. Preuzeto 02. srpnja 2024. s <https://www.start.io/blog/who-is-zaras-target-market-zara-brand-analysis-customer-segmentation-marketing-strategy-competitors/>
67. SumUp, (b.d.). Što je e-trgovina? Preuzeto 19. svibnja 2024. s <https://www.sumup.com/hr-hr/business-guide/e-trgovina-internetsk-trgovina/>
68. The Strategy Story, (b.d.). ASOS SWOT Analysis. Preuzeto 07. srpnja 2024. s [https://thestrategy.com/blog/asos-swot-analysis/#google\\_vignette](https://thestrategy.com/blog/asos-swot-analysis/#google_vignette)
69. The Strategy Story, (b.d.). H&M SWOT Analysis. Preuzeto 03. srpnja 2024. s <https://thestrategy.com/blog/hm-swot-analysis/>
70. The Strategy Story, (b.d.). ASOS PESTEL Analysis. Preuzeto 07. srpnja 2024. s [https://thestrategy.com/blog/asos-pestel-analysis/#google\\_vignette](https://thestrategy.com/blog/asos-pestel-analysis/#google_vignette)



71. The Strategy Story, (b.d.). Zara SWOT analysis. Preuzeto 03.srpnja 2024. s <https://thestrategystory.com/blog/zara-swot-analysis/>
72. Vanado, (b.d.). Industrija 4.0: Transformacija proizvodnje za digitalno doba. Preuzeto 25. svibnja 2024. s <https://vanado.hr/blog/industrija-4-0-transformacija-proizvodnje-za-digitalno-doba>
73. Vuić, T., (2023.). Održivost. *Suvremena trgovina*, 48(1), 78-79. Preuzeto 26. studenog 2023. s <https://issuu.com/st-1-2015online/docs/suvremena-trgovina-1-2023>
74. Walton, C., (2023.). 5 real – life examples that show where retail is headed in 2024 and beyond. Preuzeto 15. prosinca 2023. s <https://www.forbes.com/sites/christopherwalton/2023/12/20/5-real-life-examples-thatshow-where-retail-is-headed-in-2024-and-beyond/?sh=7d837e7c5410>
75. WBA, (2023.). Innovative digital marketing: ASOS and its online fashion empire. Preuzeto 26. lipnja 2024. s <https://worldbrandaffairs.com/innovative-digital-marketing-asos-and-its-online-fashion-empire/>
76. World trade organization, (b.d.). Dispute settlement - Index of disputes by agreement cited. Preuzeto 01. Lipnja 2024. s [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dtt\\_e/dtt\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dtt_e/dtt_e.htm)
77. World trade organization, (b.d.). E-commerce. Preuzeto 26. studenog 2023., s [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/mc12\\_e/briefing\\_notes\\_e/bfecom\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc12_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm)
78. World trade organization, (b.d.). Trade and environment. Preuzeto 26. studenog 2023. s [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/envir\\_e/envir\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/envir_e.htm)
79. Zara, (b.d.). Store mode. Preuzeto 02. srpnja 2024. s <https://www.zara.com/hr/hr/help-center/StoreMode>
80. Zelenika, R., Grilec-Kaurić, A., (2011.). Ocjena ekonomskog položaja tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb
81. Zovak, I. (2022). Upravljanje poslovnim rizicima u vanjskoj trgovini. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 7 (8), 213-223. <https://doi.org/10.46672/zsl.7.8.13>

## POPIS SLIKA I TABLICA

### POPIS SLIKA:

1. Digitalizacija .....	9
2. Održivi razvoj.....	21
3. ESG.....	23
4. Cirkularna ekonomija.....	27
5. Izlog Zarine prodavaonice.....	33
6. Metaverse story by H&M.....	41

### POPIS TABLICA:

1. Komparativna analiza Zare, H&M-a i ASOS-a.....	49
---	----

# ŽIVOTOPIS

**Ime i prezime:** Mateja Belošević

**Osobni Podaci:**

Datum rođenja: 19/06/2000

Adresa: Slatina Svedruška 79, Petrovsko, Hrvatska

Email: matejabelosevic1@gmail.com

Telefon: 092 354 9279

**Radno Iskustvo:**

**Administrativni poslovi** – GRADSKA PLINARA ZAGREB d.o.o. (20/06/2023 – TRENUTAČNO)

**Rad na recepciji i animaciji** – TERME TUHELJ d.o.o. (28/06/2022 – 31/10/2022)

**Podjela vode** – HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA d.o.o. (30/07/2022)

**Rad za političku stranku** - (05/04/2021 – 14/05/2021)

**Podjela vode** – HRVATSKA TURISTIČKA ZAJEDNICA d.o.o. (05/07/2019 – 30/08/2019)

**Radnica u trgovini** - TRGOCENTAR d.o.o. (06/2020 – 02/2024)

**Obrazovanje:**

**Menadžment i marketing maloprodaje**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (18/10/2022 – TRENUTAČNO)

**Stručna prvostupnica (Baccalaurea) menadžmenta**, Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina (01/10/2019 – 29/09/2022)

**Opća gimnazija**, Srednja škola Pregrada (2014 – 2019)

**Jezici:**

**Hrvatski:** (materinski jezik)

**Engleski jezik:** (B2)

**Njemački jezik:** (A2)

**Digitalne Vještine:** MS Office, Internet, Društvene mreže

**Dodatne Informacije:** Vozačka dozvola: B

**Ostale kompetencije:** Odgovorna, samostalna, komunikativna, analitična i pedantna