Analiza tržišnih struktura u sektoru modne industrije

Dujmović, Nikol

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:772978

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA »DR. MIJO MIRKOVIĆ«

NIKOL DUJMOVIĆ

ANALIZA TRŽIŠNIH STRUKTURA U SEKTORU MODNE INDUSTRIJE

ZAVRŠNI RAD

PULA, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma »Dr. Mijo Mirković«

Nikol Dujmović

ANALIZA TRŽIŠNIH STRUKTURA U SEKTORU MODNE INDUSTRIJE

Završni rad

Matični broj studenta:	1149-E
Studijski program:	Management i poduzetništvo, redoviti studij
Kolegij:	Uvod u ekonomiju
Nositelj kolegija:	doc. dr. sc. Dean Sinković

Pula, 22. rujna 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana NIKOL DUJMOVIĆ, kandidatkinja za SVEUČILIŠNU PRVOSTUPNICU EKONOMIJE ovime izjavljujem da je ovaj diplomski rad rezultat isključivo mojeg vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da ni jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz kojeg necitiranog rada te da ni jedan dio rada ne krši nečija autorska prava. Izjavljujem također da ni jedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

studentica

_____

U Puli 22. rujna 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. TRŽIŠNE STRUKTURE 2
2.1. Savršena ili potpuna konkurencija 5
2.2. Nesavršena ili nepotpuna konkurencija 7
3. TRŽIŠTE MODNE INDUSTRIJE 10
4. BRZA MODA NASUPROT VISOKE MODE 13
4.1. Brza moda 13
4.1.1. Inditex 15
4.1.2. H&M 17
4.2. Visoka moda 18
4.2.1. Kering 20
5. TRŽIŠNE STRUKTURE U SEKTORU MODNE INDUSTRIJE 22
6. ZAKLJUČAK 26
SAŽETAK 28
SUMMARY 29
POPIS LITERATURE 30
POPIS SLIKA I TABLICA 32

1. UVOD

Tema ovog rada tiče se analize tržišnih struktura u sektoru modne industrije što ujedno predstavlja i sam naziv rada. Složenost tržišta očituje se u nizu fizičkih obilježja unutar kojih djeluju poduzeća. Posljedično, riječ je o tržišnim strukturama koje obilježava niz pripadajućih karakteristika, a generalno je moguće govoriti o savršenoj konkurenciji i nesavršenoj ili nepotpunoj konkurenciji. Modnu industriju obilježava nesavršena konkurencija što će kroz rad biti i dokazano.

Cilj rada je detaljno razmotriti tržišne strukture kao i karakteristike navedenih te pristupiti daljnjoj analizi predmetne problematike na konkretnim primjerima poduzeća iz prakse koji pripadaju segmentu modne industrije. Svrha rada je primijeniti teorijska saznanja o tržišnim strukturama na odabranim primjerima te u konačnici formirati zaključna razmišljanja o navedenoj temi.

Struktura rada sastoji se od četiri poglavlja pored uvoda i zaključka. Prvo poglavlje tiče se teorijskog dijela u kojem se pojmovno razmatraju tržišne strukture, kao i njihova pripadajuća obilježja. Sljedeće poglavlje tiče se tržišta modne industrije, gdje se opisuju sektori koji će u daljnjem radu biti analizirani te se proširuju pojmovi brze mode i visoke mode. Treće poglavlje detaljnije ulazi u svijet brze mode i visoke mode. Unutar tog poglavlja analiziraju se konkretni primjeri poduzeća iz sfere modne industrije, njihov položaj na tržištu i ostale pripadajuće karakteristike. Kod maloprodajne modne industrije, analizira se poslovanje dva najveća konkurenta u tom sektoru, poduzeće H&M i Zara, dok se kod visoke mode analizira Kering, poznatiji pod starim nazivom Gucci Group. Posljednje poglavlje istražuje na koji su način modne industrije pozicionirane na tržištu, po čemu se razlikuju te što im je zajedničko. Na ovaj se način nastoji sveobuhvatno analizirati spomenutu problematiku ovoga rada.

Metodologija istraživanja temelji se na nekoliko osnovnih metoda. Metoda analize poslužila je raščlambi relevantne literature i ostalih izvora podataka, a metodom sinteze isti su oblikovani u konkretne i smislene zaključke. Metodom apstrakcije naglašeni su se najznačajniji elementi za razradu predmetne teme i formiranje zaključaka. Induktivnom i deduktivnom metodom poslužilo se pri dokazivanju početnih hipoteza. Predočeni tekst oblikovan je metodom deskripcije.

2. TRŽIŠNE STRUKTURE

Pri analizi tržišnih struktura primarno je potrebno pojmovno definirati i pobliže istražiti tržište, njegova obilježja i uloge. U literaturi postoji niz definicija tržišta i one su naizgled vrlo jednostavne. Međutim, tržište je samo po sebi vrlo kompleksno te ga je kao takvo potrebno i analizirati.

Složenost tržišta nameće potrebu da se ono poima kao složeni sustav, odnosno mehanizam razmjene roba i/ili usluga ili skup veza i odnosa između subjekata ponude i subjekata potražnje.[1] Posljedično, sa strane ponude javljaju se proizvođači i ponuđači koji određuju količine i cijene roba i usluga koje će proizvoditi, dok se sa strane potražnje pojavljuju potrošači koji odlučuju o kupovini u nekom vremenskom roku i na nekom prostoru.

Važno je znati da je tržišno gospodarstvo razrađeni mehanizam za koordiniranje ljudi, aktivnosti i poslovanja putem sustava cijena i tržišta. Ono je komunikacijski uređaj za udruživanje znanja i aktivnosti velikog broja pojedinaca s ciljem osiguranja uspješne funkcionalnosti.[2] Shodno navedenom, vrlo je značajno pitanje određivanja cijena, a pri tome se prethodna definicija tržišta dodatno proširuje, pa ona glasi: »Tržište je mehanizam putem kojeg se kupci i prodavatelji susreću kako bi odredili cijene i razmijenili robe, usluge i imovine.«[3] Spomenuta definicija pojašnjava mnoga pitanja o funkcioniranju tržišta.

Iz navedenoga je evidentna iznimna funkcija tržišta koja se očituje u određivanju cijena dobara u novčanim terminima. Posljedično, cijene predstavljaju uvjete razmjene robe i dobara. Osim ove funkcije, njihova se uloga očituje i u upozoravanju ili signaliziranju proizvođačima i potrošačima o povećanju ili smanjenju ponude ili potražnje. Prema tome, više cijene utječu na smanjenje kupovine i potiču proizvodnju, dok niže cijene utječu na poticanje potrošnje i smanjenje proizvodnje. Prema navedenom, očita je neraskidiva veza između tržišta i cijena, pa bi se moglo zaključiti da cijene djeluju kao usmjerenje za funkcioniranje tržišta i ostvarenje ravnoteže.

Kada je riječ o tržišnoj ravnoteži važno je istaknuti da se ona odnosi na uravnoteženost brojnih kupaca i prodavatelja u smislu pronalaska ravnotežne cijene koja će zadovoljiti interes obje strane.

U nastavku slijedi slikovni prikaz tržišta i njegova djelovanja (Slika 1.).

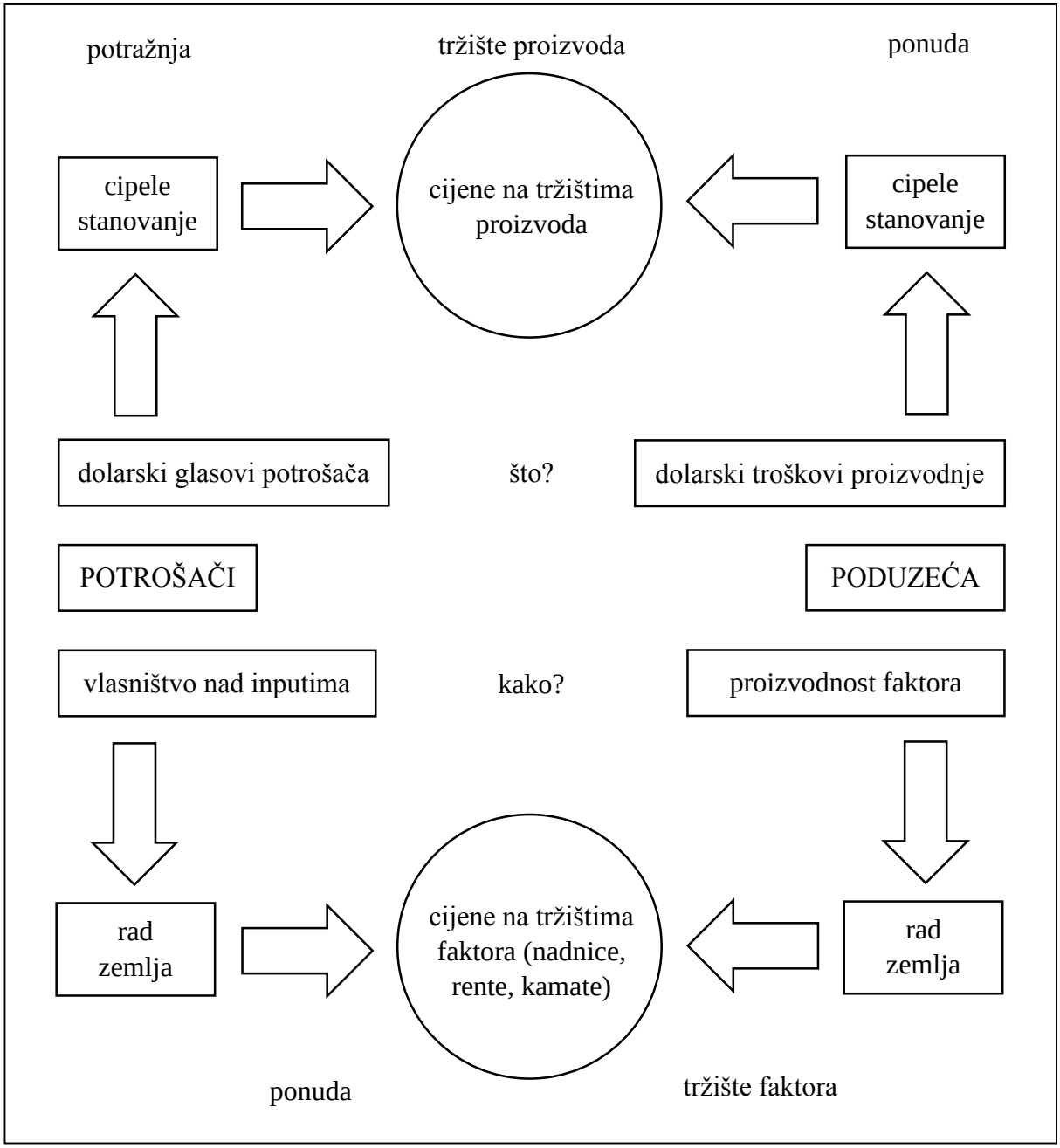
---

[1] Kolaković, M.: *Tržište i država u modernoj ekonomiji* - http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/2.%20TR%C5%BDI%C5%A0TE%20I%20DR%C5%BDAVA%20U%20MODERNOJ%20EKONOMIJI.pdf, 14. rujna 2015., str. 4.

[2] Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2011.). *Ekonomija*, Mate d. o. o., Zagreb, str. 26.-28.

[3] Ibidem.

Slika 1. Funkcioniranje tržišta.



Izvor: Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2011.). "Ekonomija", Mate do.o.o., Zagreb, str. 29.

Prema prethodnom prikazu, tržišno gospodarstvo se susreće s tri temeljna ekonomska pitanja (što, kako, za koga). O pitanju koja će se dobra proizvoditi odlučuju dolarski glasovi potrošača pri njihovim odlukama o kupnji. Poduzeća pri tome imaju za cilj maksimalizaciju dobiti, odnosno neto prihoda. U tu svrhu kontinuirano ulažu napore i sredstva kako bi pratila globalne trendove, inovacije i slično. Način proizvodnje s druge strane, determinira konkurencija, odnosno konkurentski proizvođači. Pri tome se najučinkovitije zadovoljenje

cjenovne konkurencije i maksimalizacija dobitka ostvaruje putem minimalizacije troškova proizvodnje kao jednom od metoda. Kome će se proizvoditi robe i usluge pri tome determiniraju ponuda i potražnja.

O tržištu i njegovim karakteristikama moguće je raspravljati u različitim smjerovima. Međutim, posebno je važno shvatiti funkcioniranje tržišta, što je presudno za ovaj rad i predmetnu problematiku. Osim nekih generalnih obilježja tržišta kao što je npr. veličina tržišta s obzirom na geografski obuhvat (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno), može se govoriti i o vrstama tržišta. Pri tome ono može biti slobodno ili regulirano.

Slobodno tržište (sustav *laissez fairea* ili »nevidljive ruke«) je tržište u kojemu država nema posebnu ulogu, pa je ona odgovorna samo za čuvanje privatnog vlasništva, ostvarivanje ugovora i regulaciju novčanog opticaja.[4] Regulirano tržište (sustav »vidljive ruke«) je tržište u kojem se očituje značajna uloga države koja djeluje na formiranje tržišnih »okvira«, tj. agregatne ponude i agregatne potražnje roba.[5] Slobodno tržište karakterizira nekoliko prednosti, a to su:

- tržište predstavlja i omogućava formalno-pravnu slobodu i jednakost građana kao poduzetnika i potrošača, bez ikakvog oblika diskriminacije
- tržište potiče inicijativu, produktivnost i poduzetništvo, a uspješne sudionike tržišta nagrađuje profitom dok neuspješne sudionike tržišta kažnjava gubicima ili u konačnici propadanjem
- tržište je u danim okolnostima efikasan mehanizam alokacije i korištenja rijetkih resursa i dobara.[6]

S druge strane važno je istaknuti i nedostatke, pogreške i neuspjehe slobodne tržišne regulacije koji se tiču pojave monopola koji minimizira proizvodnju i povećava cijene na štetu potrošača i doprinosi većoj nezaposlenosti, zagađivanju i devastaciji okoliša, intenziviranju nejednakosti dohotka i potrošnje, te cikličkom kretanju u obliku recesija i ekspanzija te nedostatku brige za razvoj javnih dobara.[7]

S obzirom na strukturu tržišta moguće je govoriti o savršenoj ili potpunoj konkurenciji i o nesavršenoj ili nepotpunoj konkurenciji o čemu detaljnije slijedi u nastavku rada.

[4] Op. cit. pod 1, str. 15.
[5] Ibidem.
[6] Ibidem.
[7] Ibidem.

2.1. Savršena ili potpuna konkurencija

Savršena konkurencija naziva se i potpunom konkurencijom, a predstavlja tržišno stanje koje determinira nekoliko ključnih obilježja. Naime, važno je postojanje velikog broja prodavača i kupaca na tržištu istog, homogeniziranog proizvoda. Vrlo je važno istaknuti da pri tome svi proizvodi imaju cijenu i u procesu su razmjene na tržištu, a pri tome sudionici nemaju nikakav utjecaj na određenje cijene (cijena je objektivno definirana veličina).[8] Iako sudionici na tržištu nemaju utjecaj na cijenu u okviru pojedinačnog djelovanja, ona se mijenja pod utjecajem svih prodavača i kupaca.

Prethodne činjenice ukazuju na to da savršeno konkurentsko tržište u suštini predstavlja tržište na kojem sva poduzeća proizvode potpuno iste proizvode, ali udio proizvodnje pojedinog poduzeća nema utjecaja na cijene kao ni na industriju generalno. U praksi većim dijelom prevladava nesavršena konkurencija, a o ovome obliku moguće je govoriti eventualno u okviru proizvodnje pšenice, kukuruza, nafte i slično.

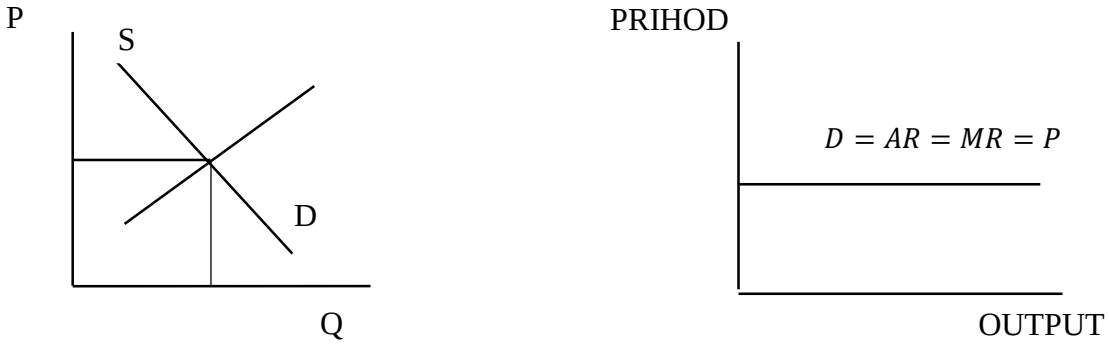
Savršena konkurencija zahtijeva nekoliko preduvjeta za njezino funkcioniranje i to:

- broj kupaca i ponuđača treba biti toliki da nijedan od njih nije u stanju diktirati uvjete razmjene
- na cijenu zadanu od tržišta ne može utjecati pojedinačno nitko od sudionika
- svi sudionici su savršeno informirani o karakteristikama proizvoda i usluga koje se razmjenjuju
- ponuda i potražnja proizvoda i usluga je homogena i djeljiva
- u svakom trenutku postoji slobodan ulaz i izlaz s tržišta.[9]

U nastavku slijedi prikaz grafova savršene konkurencije (Slika 2.)

[8] Pinyck, R. S.; Rubinfeld, D. L. (2005.). *Mikroekonomija*, Mate d.o.o., Zagreb, str. 577.-578.
[9] Gorila vijesti (2010.): *Savršena konkurencija* - http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/savrsena_konkurencija, 14. rujna 2015.

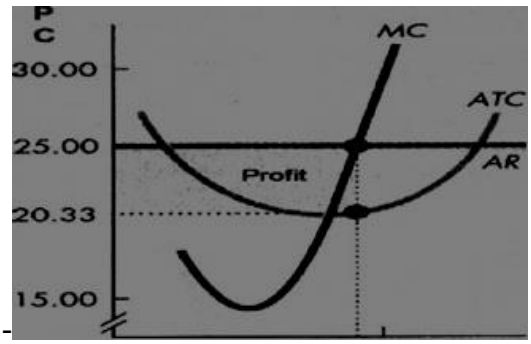
Slika 2. Savršena konkurencija



Izvor: Polovina S.: "Savršena konkurencija", www.h3s.org/.../09.%20NESAVRSENA%20KONKURENCIJA, 14. rujna 2015., str. 5.

Prema navedenom, savršena konkurencija je najefikasniji tržišni model. Cilj poduzeća pri tome je maksimalizacija profita s obzirom na to da su poduzeća prihvatitelji cijene (engl. *price takers*), a krivulja potražnje je savršeno elastična. Tržišna cijena industrije jednaka je graničnom prihodu ($P = MR$). Homogeni proizvodi su potpuno identični proizvodi kao npr. pšenica, ugljen, nafta i slično. Nadalje, slobodan ulaz i izlaz odnosi se na nepostojanje zapreka. Točnije, poduzećima je ulaz u sektor potpuno slobodan kada cijene i profiti rastu, a u slučaju ostvarenja gubitaka izlaz je također slobodan. Savršena informiranost podrazumijeva kompletnost u informiranju potrošača i proizvođača o cijenama i svim ostalim pitanjima. U konačnici, maksimalizacija profita prisutna je u točki gdje je vertikalna udaljenost između ukupnog prihoda i ukupnih troškova najveća (Slika 3.).

Slika 3. Maksimalizacija profita



Izvor: Maturski: "Savršena konkurencija", http://www.maturski.org/MIKROEKONOMIJA/SavrsenaKonkurencija.html, 14. rujna 2015.

Ukoliko poduzeće koje maksimizira profit uvijek određuje količinu proizvodnje na razini jednakosti graničnih prihoda i graničnog troška, krivulja graničnog troška ujedno je krivulja njegove ponude.[10]

Zatvaranje poduzeća javlja se onda kada prihodi pokrivaju varijabilne troškove ili kada je gubitak jednak fiksnom trošku. Kada cijena padne ispod spomenute razine, poduzeće može minimizirati gubitak jedino zatvaranjem.

Dugoročna ravnoteža podrazumijeva jednakost ponude i potražnje odnosno potraživanih i ponuđenih proizvoda. Svako poduzeće maksimizira profit uz danu cijenu te svako poduzeće ostvaruje ekonomski profit od 0 novčanih jedinica što za posljedicu ima nepostojanje interesa poduzeća za ulaskom na tržište.[11]

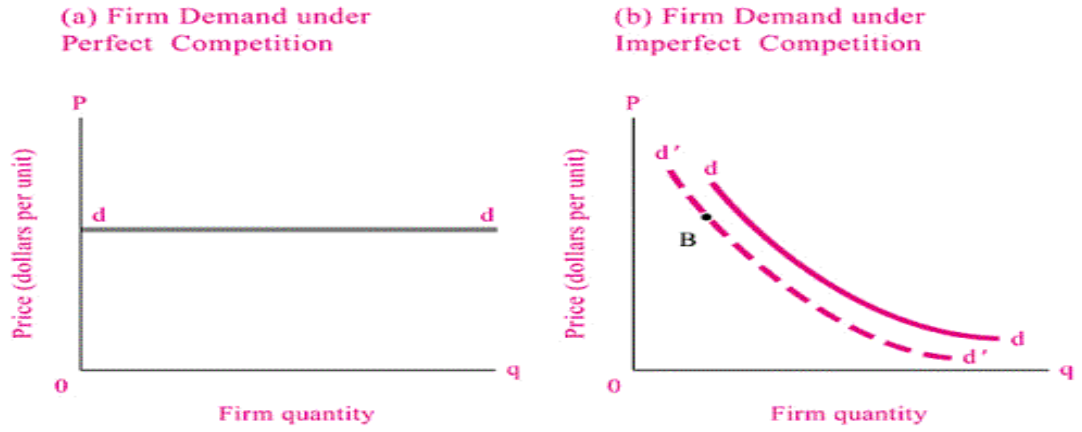
U nastavku slijedi analiza nesavršene konkurencije i njezinih oblika.

2.2. Nesavršena ili nepotpuna konkurencija

Nesavršena ili nepotpuna konkurencija obilježava tržište na kojem postoji mogućnost određivanja cijena od strane ponude i potražnje. Pri tome je osnovna pretpostavka ograničeni broj privrednih subjekata koji su u ovome slučaju tvorci cijena (engl. *price makers*), odnosno u svojoj poslovnoj politici rukovode se određivanjem cijena i količina. S gledišta ulaska i izlaska drugih subjekata postoji ograničenost. Krivulja potražnje poduzeća u ovome primjeru je negativnog nagiba, za razliku od savršene konkurencije gdje je ona horizontalna (Slika 4.).

[10] EFZG (2011.): *Tržišne strukture: potpuna konkurencija, monopoli, oligopoli, duopoli*
[11] Ibidem.

Slika 4. Savršena i nesavršena konkurencija



Izvor: Polovina S.: "Savršena konkurencija", www.h3s.org/.../09.%20NESAVRSENA%20KONKURENCIJA, 14. rujna 2015., str. 10.

Shodno navedenome, važno je istaknuti da određivanje cijena u uvjetima nesavršene konkurencije od strane privrednih subjekata ne podrazumijeva ujedno apsolutni nadzor nad cijenama. Točnije, važno je da cijena bude dovoljno visoka kako bi pokrila troškove, a ujedno ne smije biti previsoka kako ne bi odbila kupce.[12]

Kada je riječ o nesavršenoj konkurenciji važno je razlikovati sljedeće vrste:

- monopol
- duopol
- oligopol
- monopolističku konkurenciju.

Monopol predstavlja oblik nesavršene konkurencije u kojem je cjelokupna ponuda kontrolirana od strane jednog poduzeća, a javlja se u proizvodnji dobara i usluga koji nemaju supstitute. Također, pojavnost monopola evidentna je u granama u kojima je ulazak konkurentima iznimno otežan ili čak onemogućen. Monopol je nesavršena tržišna struktura koju čini jedno veliko poduzeće koje prodaje jedinstveni proizvod. Ovdje poduzeće ima potpunu kontrolu nad cijenom, ne postoji konkurencija, ali ipak je reklamiranje i markiranje od iznimne važnosti. Iako se radi o jedinstvenom proizvodu, potrošači mogu odlučiti kupiti ili ne kupiti taj isti proizvod, a brendiranje ponekad budi želju u kupcima. Osim toga, ovdje postoje vrlo visoke zapreke za ulazak na tržište, uz obvezno korištenje visoke tehnologije.

[12] Polovina, S. (2015.) : *Savršena konkurencija* - http://www.h3s.org/pocela/09.%20NESAVRSENA%20KONKURENCIJA.ppt, 14. rujna 2015., str. 10.

Duopol je vrsta nesavršene konkurencije u kojem ponudu kontroliraju dva poduzeća, a ulazak konkurenata vrlo je otežan. Proizvodi ovih dvaju poduzeća, duopolista, mogu biti homogeni ili diferencirani. Najbolji primjer za duopol u Republici Hrvatskoj jesu pružatelji internetskih usluga T-com i Iskon.

Oligopol podrazumijeva sudjelovanje nekoliko poduzeća u cjelokupnoj ponudi kao i otežan ulazak konkurenata. Proizvodi su kao i kod duopola homogeni, ali i diferencirani. Oligopol je nesavršena tržišna struktura koju čine nekoliko većih poduzeća koja dominiraju u određenom segmentu, gdje postoji lagana konkurencija među nekolicinom, gdje odluka poduzeća o sljedećem nastupanju može imati veliki utjecaj na cjelokupno tržište. Vrste proizvoda koji se prodaju u oligopolu variraju u različitostima; neki proizvode gotovo identične proizvode dok drugi potpuno različite. S obzirom na to da ovdje postoji maleni broj poduzeća, poduzeća imaju kontrolu nad cijenama svojih proizvoda. Veliku ulogu ovdje ima reklamiranje i postoje razne barijere ulaska i izlaska s tržišta.

Pojam monopolističke konkurencije odnosi se na nesavršenu konkurenciju u kojoj sudjeluje veliki broj poduzeća različitih veličina.[13] Ulazak konkurenata na tržište prilično je jednostavan i nema značajnijih ograničenja ili prepreka. Prema do sada navedenim obilježjima oblika nesavršene konkurencije, ovaj je oblik najbliži savršenoj konkurenciji. Ovo je najčešća tržišna struktura u suvremenoj ekonomiji. Monopolistička konkurencija postoji samo ako postoji razlika u proizvodima proizvedenim od strane poduzeća u sektoru. Vrsta diferencijacije temelji se na čimbenicima koji nisu cijene, već različiti oblici kao sto su dizajn, pakiranje, boja, izgled i slično. Oglašavanje služi za isticanje različitosti i pokazivanje nadmoći nad drugim poduzećima koje proizvode slične supstitute. Upravo zbog diferencijacije proizvoda, postoji stupanj lojalnosti markama sadašnjosti, gdje će potrošači ostati vjerni proizvodima i nastaviti kupnju čak i kod neznatnog povećanja cijene. Kao što smo već spomenuli, ne postoje veće prepreke za ulazak i izlazak s tržišta, međutim, potreban uloženi iznos mora biti puno veći od iznosa tvrtki koje posluju u uvjetima savršene konkurencije.

[13] Op. cit. pod 7, str. 423.

3. TRŽIŠTE MODNE INDUSTRIJE

Danas je modna industrija vrlo konkurentna na tržištu zbog povećanja ponude različite odjeće. Zavisno o tipu mode razlikuju se i tržišta. Modna industrija može se sastojati od različitih i odvojenih razina, dvije razine koje se potpuno razlikuju biti će detaljnije analizirane u nastavku, točnije maloprodajna modna industrija, tzv. brza moda i visoka modna industrija, izvorno *haute couture*. *Haute couture* je francuski izraz za visoku modu, a njena primarna svrha je promocija modne kuće.[14]

Izraz brza moda (engl. *fast fashion*) nije prihvaćen u hrvatskoj literaturi, to jest nikakav modni oblik ne može se okarakterizirati kroz taj izraz. Dok je u engleskoj literaturi daleko poznat i prihvaćen, pa će se u nastavku rada koristiti doslovan prijevod pojma. Razni autori poistovjećuju brzu modu s maloprodajom.

Maloprodaja je prodaja dobara ili usluga krajnjem kupcu, potrošaču ili korisniku. Maloprodaje su dio sustava lanca opskrbe. Postoje dva oblika maloprodaje; maloprodaje koje kupuju proizvode u velikim količinama od proizvođača ili veleprodaja, a zatim ih prodaju u manjim količinama krajnjem korisniku (kao u slučaju H&M-a što će u nastavku rada biti detaljnije objašnjeno); i maloprodaje koje imaju vlastitu proizvodnju gdje proizvode u velikim količinama, proizvode kasnije skladište pa naknadno prodaju vlastitim kupcima (kao u slučaju grupe Inditex – Zara). Jedna od temeljnih razlika između visoke mode i brze mode je u vremenu utrošenom na proizvodnju konačnog proizvoda.[15] Tako na primjer, u slučaju visoke mode proizvodi se proizvode u limitiranim količinama po mjeri naručioca u ograničenom vremenskom roku. Dok kod brze mode, proizvodi se proizvode veoma brzo i u velikom broju. A nekada se ne zna odmah u trenutku proizvodnje za što će proizvod biti namijenjen, pa se isti proizvod ostavlja u sivoj boji – neutralnoj, kako bi se kasnije taj isti komad odjeće mogao obojiti i prilagoditi trendovima.

Postoje mnoge marke na tržištu s različitim razinama cijena. Zavisno o vremenu utrošenom na dizajniranje i proizvodnju, ovisit će cijena i kvaliteta odjeće te kupci i tržište. Sve veća ponuda odjeće povećala je mogućnosti izbora potrošača. Povećana koncentracija trgovina odjećom u većim tržištima identificirana je kao jedan od ključnih razloga povećane trgovine.

[14] Haute fashion brands (2013.) *The fashion company in the Benelux* - http://www.hautefashion.eu/en/about/, 18.rujna 2015.
[15] Paul Brownhil (2015.): *Fast fashion vs slow fashion* - http://blog.britanniapackaging.com/blog/fast-fashion-vs-slow-fashion-shaping-the-garment-industrys-future, 20.rujna 2015.

Ovaj trend je obilježen zamjenom nezavisnih maloprodajnih dućana s prodajnim lancima što je vodilo s vremenom do povećane prosječne kvadrature trgovina.

Moda označava presliku jednog vremena koje se kontinuirano mijenja pod utjecajem društvenih, političkih i umjetničkih događaja. To je samoprikazivanje i prikaz načina života te mišljenja barem jedne grupe ljudi u određenom vremenu. Determinante mode su klima, društveni odnosi, stupanj civilizacije, kultura i slično. Stil odijevanja koji je široko prihvaćen postaje moda. Dok je modno tržište fizičko mjesto gdje se kupci i prodavači sakupljaju kako bi kupovali i prodavali robu, odnosno skup kupaca i prodavača koji se dogovaraju o pojedinim proizvodima ili vrstama proizvoda.

Struktura tržišta određene modne industrije zavisi o modnom sektoru. Monopolistička konkurencija označava monopolističke tvrtke koje imaju mali tržišni udio u poduzeću koje je ovlašteno utjecati na cijene proizvoda zbog lojalnosti marki. Takva konkurencija je specifična za poduzeća koja se bave maloprodajom. Dok sektor visoke mode bolje obilježava oligopol gdje su brojne barijere ulaska, potreban visoki kapital i visoka tehnologija što pridonosi i višim cijenama konačnih proizvoda. Nameće se pitanje kako odanost marki može utjecati na određivanje cijena odjeće određene kompanije.

Kada su kupci odani određenoj marki, za njih cijena neće predstavljati problem. Dakle, kada cijena određene odjeće poraste, oni će tu istu odjeću nastaviti kupovati. Kada kupci mogu razlikovati proizvode, tada ti isti proizvodi mogu zadovoljiti njihove potrebe što dovodi do preferencija određenih marki. Dakle, poduzeća mogu generirati gospodarsku dobit u kraćem roku. Odjeća je diferencirani proizvod koji možemo razlikovati u cijeni, boji, kvaliteti i korištenom materijalu. Iz perspektive kupca, izdvajanje značajne svote novaca za određeni proizvod ovisit će o kvaliteti i vrijednosti određene marke. Na primjer, Mango, Zara i Forever 21 proizvode diferencirane haljine. Ako Mango poveća cijene, kupci bi mogli odlučiti svoju kupovinu nastaviti u Zari ili u Forever 21. Prema tome, Mango će generirati manji ekonomski profit. U takvom konkurentskom tržištu, kvaliteta proizvoda, cijena i marketing strategija ima veliku ulogu u privlačenju potencijalnih kupaca i osvajanju njihovih naklonosti.

U modnoj industriji, udobnost i kvaliteta imaju značajnu ulogu. Uzmimo za primjer jednako dizajniranu odjeću različitih kvaliteta, ovisno o korištenom materijalu. Nekada određena poduzeća koriste jeftiniji pamuk kako bi imali manje troškove proizvodnje, dok druga poduzeća koriste skuplji, kvalitetniji pamuk. Diferencijacija odjeće zapravo stvara konkurenciju između svakog brenda. U monopolističkom i oligopolističkom poduzeću, natjecanje se odvija bez pretjeranog naglašavanja cijena robe. Poduzeća ističu posebnosti svojih proizvoda, malene razlike koje ih čine posebnijima od svojih konkurenata i slično. Važno je

informirati potrošače o značajkama proizvoda kroz reklame, oglašavanje ili kroz samo pakiranje.

Tako na primjer, Zara ističe svoje proizvode s veselim izražajnim bojama, ponudom većeg broja elegantne i manjeg broja svakodnevne odjeće, dok H&M ima više sportskih artikala, manju mogućnost pronalaska elegantne odjeće i brojne modne dodatke. Zavisno o kupcima i njihovim preferencijama doći će do odabira mjesta za kupovinu. Dok se Stella McCartney, u sektoru visoke mode, obilježava po »veganskim torbama«, tj. nekorištenju prave kože u svojoj proizvodnji. Neke kupce to odbija a neke privlači, no ona ima svoju diferencijaciju po kojoj je daleko poznata među svojim mušterijama. Obuća proizvedena od umjetne kože nije udobna, ali ljubitelji životinja i visoke mode izdvajaju značajne svote novaca za kupnju upravo te obuće.

U monopolističkoj konkurenciji tvrtke se ponašaju neovisno među svojim konkurentima. Neovisno ponašanje znači da cijene i strategije koje jedna monopolistička tvrtka koristi, neće utjecati na druge konkurente. Monopolistička tvrtka će na kraju dana opstati zbog diferenciranog proizvoda i lojalnosti marki. Ta diferenciranost se očituje u malenim razlikama, malenim ali za kupca dovoljno značajnim.

Kao što je već spomenuto, monopolistička konkurencija se sastoji od mnogih prodavača. Nove tvrtke mogu slobodno ući u natjecanje. To je tako jer su firme premalene da bi mogle blokirati nove ulaske. Danas ima sve više poduzeća koja počinju svoje poslovanje na internetu; online trgovine za prodaju odjeće. Postoje niske zapreke za ulazak i izlazak. Kada tvrtka smanjuje cijene svojih proizvoda, smanjuje se i ekonomska dobit. A kada tvrtka čini gubitke, može lako donijeti odluku i napustiti tržište. Kada bi jedna firma napustila tržište, to bi i te kako utjecalo na povećanje cijena i profit ostalih poduzeća na tržištu. Napuštanje tržišta jednog može umanjiti gubitke ostalih poduzeća.

Postavlja se pitanje je li monopolističko natjecanje zaista učinkovito. Monopolistička konkurencija je jedna od tržišnih struktura koja može biti učinkovita ili neučinkovita u dvije različite situacije. Monopolističko natjecanje je odnos više cijene a manje proizvodnje. Baš kao i u modnoj industriji; nekada postoje proizvodi u određenom broju, limitiranom, što vodi ka povećanju cijene. Ovo u pravilu tvrtke koriste kako bi ostvarile ekonomsku dobit. Kada tržište nije učinkovito, industrije moraju kontrolirati količinu koju proizvode kroz ujedno povećanje cijena. U ovoj tržišnoj strukturi poduzeća nastoje kontrolirati količinu koju proizvode, tako da mogu i podizati cijene. Monopolističko natjecanje je najrasprostranjeniji oblik tržišta. Obuhvaća tržište knjiga, restorana, filmova, mode i slično. Proizvod se može razlikovati po vrsti i stilu, lokaciji i kvaliteti. No, da li ono obilježava i svijet visoke mode?

4. BRZA MODA NASUPROT VISOKE MODE

Unutar ovoga poglavlja analiziraju se konkretni primjeri poduzeća iz sfere modne industrije. U okviru navedenoga razmatra se i njihov položaj na tržištu kao i ostale pripadajuće karakteristike s obzirom na predmetnu problematiku.

Poseban naglasak postavljen je na podjelu poduzeća modne industrije u dvije kategorije. Prva kategorija odnosi se na maloprodajnu odjevnu industriju, odnosno brzu modu ili *fast fashion*, dok druga podrazumijeva visoku modu ili *high fashion*.

Izniman doprinos ovoga poglavlja i očituje se u primjeni teorijskog dijela na konkretne poslovne slučajeve, odnosno primjere iz prakse. Na taj način cjelokupna tematika postaje jasnija.

4.1. Brza moda

Maloprodajna odjevna industrija sastoji se od mnogo malih i srednjih poduzeća, najznačajnija od tih poduzeća su H&M i Zara, pa ćemo s obzirom na to, upravo njima u nastavku posvetiti veću koncentraciju.

Izraz brza moda razvijen je od koncepta *Quick Response – brzi odgovor* (SAD 1980. godine),[16] a tek u 90-im godinama 20. stoljeća postaje poznatiji kao *fast fashion*, odnosno brza moda. Označava suvremeni izraz koji se koristi od strane modnih trgovca kako bi izrazili kretanje dizajna i hvatanje trenutnih modnih trendova. Temelji se na najnovijim trendovima predstavljenih u tjednu mode koji se održava početkom proljeća i jeseni svake godine. Naglasak je na optimizaciji određenih aspekata opskrbnog lanca kako bi trendovi bili dizajnirani i proizvedeni brzo i jeftino. Zara je bila na čelu ove maloprodajne revolucije te je sam brend Zara umalo postao sinonim pojma, a i Benetton je tu bio jako blizu.

Primarni cilj je vrlo brzo proizvesti proizvod, na troškovno učinkovit način odgovoriti na brza i česta mijenjanja ukusa potrošača u što kraćem vremenskom roku. Prvenstveno koncept upravljanja kategorijama korišten je kako bi uskladio maloprodaju, kupce i proizvođače u više suradničke odnose. Kategorija se definira kao strateško upravljanje grupama proizvoda putem trgovinskih partnerstva, čiji je cilj povećanje prodaje i dobiti ispunjavanjem potreba kupaca. Ova suradnja pojavljuje se kroz spajanje raznih tvrtki koje zajedno nastavljaju razvijati

[16] Word Press (2012.): *Moda nekada i sada* - https://modanekadisad.wordpress.com/2012/02/01/visoka-moda/, 18. rujna 2015.

sofisticiranije i učinkovitije lance prodaje kroz koje povećavaju ukupni tržišni profit. Tržište brze mode koristi ovu strategiju kroz ujedinjavanje sa stranim proizvođačima kako bi cijene bile na minimumu.

Quick response je razvijen za poboljšanje proizvodnog procesa u tekstilnoj industriji s ciljem smanjivanja vremena proizvodnje. Američka udruga Apparel Manufacturing pokrenula je projekt 1980. da bi nadjačala konkurenciju uvozom tekstila iz zemalja s niskim troškovima rada.[17] Mnogi su vidjeli *Quick Response* kao mehanizam zaštite za Američku odjevnu industriju s ciljem povećanja proizvodne učinkovitosti. Koncept *Quick Response*, danas poznat kao *fast fashion*, stvarajući nove, svježe proizvode privlači potrošače u maloprodajnu industriju. Također obuhvaća novu tehnologiju za povećanje proizvodnje i učinkovitosti.

Španjolski mega lanac Zara, u vlasništvu Inditexa, postao je globalni model u smanjivanju vremena između dizajna i proizvodnje. Ova proizvodna prečica omogućuje Zari proizvoditi više od 30.000 jedinica proizvoda svake godine na gotovo 1600 trgovina u 58 zemalja.[18] Novi proizvodi se dostavljaju dva puta tjedno u trgovine, smanjujući vrijeme između prve prodaje i nadopunjavanja. Kao rezultat toga, značajno je povećan broj posjeta po korisniku na godišnjoj razini, izbor odjeće te dostupnost. Marketing je ključni pokretač brze mode. Marketing budi želju konzumiranja novih proizvoda što je bliže moguće točki stvaranja istih. To se postiže promicanjem modne potrošnje kroz brzinu, dostupnost i jeftinoću. Stalno lansiranje novih proizvoda čini modnu industriju isplativim marketinškim alatom koja povećava svijest o marki, povećava posjete potrošača i rezultira višim stopama potrošačeve kupnje. Poslovni model brze mode temelji se na smanjenju vremena ciklusa proizvodnje do potrošnje. Npr., tradicionalna modna sezona slijedi godišnji ciklus ljeto, jesen, zima, proljeće, ali u brzim modnim industrijama sezona odjeće mijenja se svakih 4 do 6 tjedana, a u nekim slučajevima i brže.

H&M je poduzeće koje se bavi prodajom odjeće i pribora po razumnim cijenama. Postoje mnoge druge trgovine maloprodaje u industriji koje prodaju slične, ali ipak diferencirane proizvode po usporedivoj cijeni. Neke od njih su Zara, Monki, Gap i slični. Razlikuju se u stilu, pakiranju i dizajnu, što znači da proizvodi koje prodaje H&M nisu homogeni. H&M se u velikoj mjeri oslanja na oglašavanje, troši veliki dio svog proračuna na reklame, letke i javno oglašavanje. Što u savršenoj konkurenciji nije slučaj, kao ni postojanje

[17] Lean Manufacturing (2008.): *Quick Response* - http://www.lean-manufacturing-japan.com/scm-terminology/qr-quick-response.html, 20. rujna 2015.
[18] Company Analysis (2015.): *Inditex* - http://www.inditex.com/media/news_article?articleId=169597, 20.rujna 2015.

prepreka ulaska. A H&M ima nekoliko prepreka za ulazak: troškovi proizvodnje, oglašavanje i zapošljavanje. Po tome možemo zaključiti da ne posluje unutar savršene konkurencije.

Potrošač na tržištu brze mode uživa u stalnim promjenama i čestoj dostupnosti novih proizvoda. Opskrbni lanci su ključni za stvaranje brze mode. Ti lanci su dizajnirani za podizanje cijena konačnih proizvoda i smanjenje troškova u procesu proizvodnje.

4.1.1. Inditex

Grupa Inditex (*Industrias de Desideno Textili Sociaded Anònima*) jedna je od vodećih grupa u svijetu posvećenom modi. Grupu su osnovali Rosalia Mera i njezin suprug Amancio Ortega, bivši predsjednik poduzeća, a trenutno jedan od najbogatijih ljudi na svijetu. Početke bilježi još 1963. u malenoj trgovini ženske odjeće. Danas posjeduju više od 7,000 trgovina diljem svijeta. Kroz svoju povijest Grupa je evaluirala te uz brojne prekretnice uspjela zauzeti mjesto gdje je danas. Od samih početka bili su fokusirani na želje i potrebe klijenata uz jasan cilj zadovoljenja istih. Par godina kasnije ta snažna orijentacija prema kupcima nastavila se iskazivati uz otvorenje prve Zara trgovine 1975. Nakon toga slijedila je međunarodna ekspanzija i pokretanje novih prodajnih koncepata, točnije: Massimo Dutti, Pull and Bear, Berishka, Ozsho, Uterqùe i Stradivarius.[19]

Ortegov poslovni plan je jedinstven. Tajna njihovog uspjeha je povezanost trgovina, brzo odgovaranje na zahtjeve tržišta uz postojanje unutarnjih dizajnera. Dovoljno je samo naručiti proizvod i u roku od dva dana isti će već biti na policama.

Inditex, posebice njegov lanac Zara, služi kao podsjetnik da strateški imperativ ovisi o tome kako prodavač (modna kuća) stvara i održava kompetitivne prednosti kroz prekogranične aktivnosti. Inditex je globalni specijalizirani prodavač koji se bavi dizajniranjem, proizvodnjom i prodajom odjeće, cipela i modnih dodataka za žene, muškarce i djecu. Lanci Inditexa djeluju na tržište neovisno (sa svojim vlastitim aktivnostima proizvodnje i logistike) te je svaki lanac odgovoran za svoju strategiju, dizajn proizvoda, proizvodnju, distribuciju i financijski rezultat. Iskustvo starijih lanaca u grupi, primjerice Zara, pomaže u ubrzanju proširenja novijih lanaca. Kompanija Comiditel (koja je dio Inditex grupe) upravlja procesima bojanja, uzorkovanja i finiširanja za sve Inditexove lance, jer gotovo pola tkanine koja se nabavlja dolazi u sivoj boji (nebojana tkanina), kako bi se ista mogla prilagoditi trendovima sezone s maksimalnom

[19] Inditex (2015.): *About us* - https://www.inditex.com/en/our_group, 21. rujna 2015.

fleksibilnošću.[20] Distribucijski centar Inditexa posjeduje sustav praćenja i skladištenja artikala. Narudžbe se šalju dva puta tjedno tijekom normalnih perioda, a tri puta tjedno u periodima popularnih rasprodaja. Vrijeme isporuke za Europu je 24-36 sati dok je za ostatak svijeta 24-48 sati.

Kroz dobre dizajnere i brzu proizvodnju Inditex unosi nemir čak i u visoko modne kuće. Inditex zbog raširene proizvodnje i dobre organizacije uspijeva dva puta tjedno puniti police svojih trgovina te nevjerojatnom brzinom proizvoditi kopije određenih luksuznih artikala. O tome visoko modne kuće mogu samo sanjati. Njima je u prosjeku potrebno čak do šest tjedana da se proizvod nađe na policama trgovina. A razlog leži u činjenici da je čitava proizvodnja na primjer Keringa pozicionirana na jednom mjestu, u jednom malenom talijanskom gradiću. Gdje se proizvodi za sve brendove unutar grupe, gdje je sve unaprijed isplanirano, evidentirano i organizirano. Proizvodnja Keringa odvija se znatno sporije.

Analitičari Inditexa smatraju da su najveća tri konkurenta kompanije The Gap, H&M i Benetton. Ova tri konkurenta imaju puno manju vertikalnu integriranost od Zare, koja ima u svom vlasništvu većinu svoje proizvodnje i svojih trgovina. The Gap i H&M, dva najveća svjetska specijalizirana lanca odjeće, imaju u svom vlasništvu većinu trgovina, ali svu proizvodnju izmještenu. Za razliku od njih, Benetton je uvelike investirao u proizvodnju, ali je trgovine licencirao trećim stranama. The Gap sa sjedištem u San Franciscu osnovan je 1969., a zvjezdani rast i profitabilnost postigao je u razdoblju od 1980. do kraja 1990-ih.[21] Asortiman se bazira na velikoj ponudi majica, traperica te elegantne svakodnevne odjeće. Manjak modnog pozicioniranja ima utjecaja i na tržište SAD-a.

Benetton je osnovan 1965. u Italiji, poznat je po svojoj jarko bojanoj odjeći i kontroverznom oglašavanju. Benettonova strategija dovodi do zasićenja u ranim 1990-ima te mu kroz ostatak 90-ih pada profitabilnost.[22] Na taj negativni trend odgovara snižavanjem proizvodnih linija te proširivanjem postojećih trgovina osnivanjem velikih dućana u većim svjetskim gradovima u vlastitom vlasništvu.

H&M se smatra Inditexovim najvećim konkurentom, ali postoji niz ključnih razlika. H&M nema vlastitu proizvodnju čime je dosta usporena reakcija na zahtjeve tržišta. H&M ima nešto niže cijene od Zare, ulaže u intenzivnu marketing proizvodnju ali upošljava manje dizajnera (60% manje nego Zara, dok je Zara čak 40% manja od H&M-a).

[20] Ibidem
[21] Ibidem
[22] Ibidem

4.1.2. H&M

H&M je društvo s ograničenom odgovornošću, osnovano u Švedskoj, točnije u Stockholmu. Sastoji se od 3600 dućana na 58 tržišta diljem svijeta; Australija, Kina, Hong Kong, Indonezija, Indija, Japan, Malezija, Izrael, Maroko, Hrvatska, Grčka, Velika Britanija itd. Marketing strategije su video reklame, print reklame i internet marketing. To je multinacionalna kompanija koja posluje u sektoru maloprodajne modne industrije. Najprofitabilniji segment industrije je ženska odjeća, koja čini čak 53 % profita.[23] H&M posluje u monopolističkoj konkurenciji, gdje je karakteristično postojanje poduzeća koja prodaju slične, ali ne potpuno iste proizvode. Baza za monopolističku konkurenciju je:

- Veličina poduzeća je relativno mala u usporedbi sa sektorom, što znači da će odluka jednoga i te kako utjecati na druge kao i na čitav sektor općenito.
- Različita poduzeća proizvode gotovo identične proizvode, koji se ne razlikuju po cijeni, nego u pakiranju, reklamiranju ili u brizi o mušterijama. Blago diferenciranje omogućuje potrošačima pronaći razlike među proizvodima, a ujedno i stvara jaku konkurenciju između različitih poduzeća.
- Nema većih prepreka za ulazak ili izlazak, što daje poduzećima slobodu ulaska ili izlaska s tržišta.
- Industriju čini veliki broj različitih poduzeća.

H&M ima jedinstveni model upravljanja na temelju inovativnosti i fleksibilnosti, a vizija mode temelji se na kreativnosti i kvaliteti dizajna, uključujući brzu reakciju na zahtjeve tržišta. Poduzeće je ostvarilo međunarodnu ekspanziju i bilježi izvanredne reakcije na različite komercijalne koncepte. H&M jedan je od prvih poduzeća koja su prihvatila izazov današnjice; isporučiti brzu modu po niskim cijenama. Poduzeće nudi različite koncepte za žene, muškarce, djecu, a obuhvaća sve; od modnih osnova do dosta dobrih kopija visoke mode. Kolekcije su dopunjene kozmetikom, donjim rubljem, pidžamama i slično. Problem poduzeća je nepostojanje vlastitih tvornica.

Poduzeće broji mnoštvo dizajnera i mnoštvo kupaca, te posluje s više od 700 dobavljača za proizvodnju odjeće po pristupačnim cijenama. Koncept: »Moda i kvaliteta po najboljoj cijeni.«[24] H&M se širi, oslanja na nove modne trendove, bilježi svakodnevan rast internet

[23] H&M (2015.): *Moda & Qualità al miglior prezzo* - http://innovationleaders.org/hm_company_profile.html, 19.rujna 2015
[24] Ibidem

kupovine. Nedavno je poduzeće lansiralo nove linije kao što je *H&M home* gdje širi svoju paletu proizvoda, spaja visoku modu s izuzetno konkurentskim cijenama. Veliki je zagovornik programa UN-a, dio AIDS inicijative, kompanije za smanjenje uporabe kemikalija i sl. Kroz povijest Madonna, Viktor i Stella McCartney, Roberto Cavalli, Kylie Minqoue iskazali su svoju podršku kroz razne oblike suradnji.

H&M je malo do srednje veliko poduzeće, jedno od mnogih koje posluje u modnom sektoru, što znači da postoji velika konkurencija. Zbog lojalnosti marki H&M ima blagu kontrolu nad cijenama svojih proizvoda, ali samo u mjeri. To je zbog postojanja mnogih drugih tvrtki koje postoje u industriji. Ako poduzeće odluči podići cijenu određenog proizvoda, potrošači mogu lako isti proizvod nadomjestiti u nekom drugom dućanu. Također, H&M ima nekoliko prepreka ulaska na tržište što je još jedan dokaz da ne posluje u oligopolu.

4.2. Visoka moda

Visoka moda je sektor u kojemu djeluju kreatori luksuzne odjeće. Industrija se vrti oko raznih modnih kuća. U svakoj od tih kuća rade poznati stilisti, dizajneri i veliku ulogu ima sam marketing. Predlažu se nove ideje, nove kreacije te prikazuju na modnim revijama koje su otvorene za novinare i kupce. O visokoj modi se često govori i piše, a da zapravo mali broj ljudi zna što točno ona podrazumijeva. Najčešće se smatra da taj pojam odnosi samo na ekstravagantne večernje haljine.

Pojam visoka moda (franc. *haute couture*) potiče iz 19. stoljeća, i prvobitno se vezao za modnu kuću Charlesa Frederica Wortha, koji je poznat po tome što je voštane figure zamijenio modelima.[25] Svoje puno značenje je dobilo na sajmu 1901. Riječ *haute* znači visok ili elegantan. *Couture* znači šivanje, ali je s vremenom riječ dobila šire značenje označavajući dizajniranje i izradu odjeće visoke kvalitete i to po mjeri. Danas se često za kreatore visoke mode koristi skraćen naziv *couturier*. U Francuskoj termin *haute couture* je zaštićen i mogu ga koristiti samo modne kuće koje ispunjavaju određene uvjete:

- da pripadaju *Chambre syndicate de la haute couture*
- da imaju trgovinu u Parizu s najmanje 15 zaposlenih
- da svake sezone (odnosno dva puta godišnje), predstave kolekcije od najmanje 35 modela dnevne i večernje kolekcije.

[25] Beautiful invisible (2012.): *Charles Federic Worth & the Origin of the fashion show* - http://www.beautifully-invisible.com/2012/11/charles-frederick-worth-the-origin-of-the-fashion-show.html, 15. rujna 2015.

Spomenuti termin označava šivanje po mjeri za određenog klijenta, koristeći izuzetno kvalitetne tkanine koje se naknadno iskrojavaju i šivaju s posebnom pažnjom posvećenom svim elementima. Da bi se danas modna kuća mogla kititi nazivom *haute couture*, mora pripadati *Chambre de commerce et d'industrie de Paris,* koji je reguliran zakonom. Prema toj regulativi, samo oni koji su objavljeni na godišnjem popisu članova zajednice visoke mode, mogu koristiti svojevrsni *couture* certifikat. To znači da modna kuća mora imati tvornicu u Parizu s francuskim zaposlenicima i mora prikazivati kolekcije na tradicionalnom *couture fashion weeku* dva puta godišnje. Taj kriterij je ustanovljen 1945., a nadopunjen 1992.[26]

Danas se termin visoke mode koristi i za druge modne kuće koje izrađuju visoko kvalitetnu odjeću šivanu po mjeri, a te robne kuće se nalaze u modnim centrima kao što su Milano, London, Pariz, New York i Tokio. Kuće visoke mode ostvaruju zaradu od preko milijardu dolara godišnje i zapošljavaju 5000 ljudi od čega barem 2000 šivača. Radnici su obično specijalizirani za rad s perjem, tkaninama, dugmadi i sl. Odjeća se izrađuje po mjeri za svakog klijenta, uz neophodne probe. Najfiniji materijali se ručno šiju i obično je potrebno od 100 do 400 radnih sati za šivanje jedne haljine, koja košta između 25.000 do preko 100.000 dolara.[27] Obično dizajneri iznajmljuju svoju odjeću filmskim zvijezdama i drugim javnim ličnostima, kako bi stekli publicitet. Taj publicitet potpomaže prodaju drugih proizvoda s istim imenom kao npr. parfema, kozmetike i sl., koji se mogu kupiti po relativno pristupačnim cijenama.

Treba naglasiti da nešto što se zove *couture* nisu samo predivne haljine nanizane kristalima, nego je to prvenstveno sama izvedba koja je toliko savršena i detaljna. Danas raste broj klijenata visoke mode, uglavnom su iz Rusije i Bliskog istoka, Amerike a u posljednje vrijeme i iz Europe.

U visoko modnom tržištu, specifično je postojanje nekolicine značajnijih proizvođača, otežan je ulazak konkurenata, proizvodi su homogeni ali i diferencirani, postoji dominacija poduzeća u određenom sektoru te odluka poduzeća o sljedećem nastupanju može imati veliki utjecaj na cjelokupno tržište visoke mode. Sve to su karakteristike nesavršene konkurencije, točnije oligopola.

[26] Envy Room (2013.): *Što je danas visoka moda* - http://www.budi.in/moda-stil/sto-je-danas-visoka-moda-1955, 12.rujna 2015.
[27] Ibidem

4.2.1. Kering

Kering je francuska kompanija luksuznih proizvoda, osnovana 1963. u Parizu. U početku to je bila trgovina specijalizirana za trgovinu drvom, nakon čega građevnim materijalom. Kompanija je mijenjala ime nekoliko puta, od prvog imena »Etablissements Pinault«, PPR – Pinault-Printemps-Redoute, Gucci Group, do današnjeg imena Kering.[28] Prije dvije godine, direktor kompanije odlučio je istaknuti fokus tvrtke na luksuz, sport i životni stil te odlučio promijeniti naziv tvrtke. Naziv »Kering« temelji se na engleskoj riječi »caring«, što znači »brinuti«, a s druge strane je izvedenica od francuske riječi »Ker« sto znači »dom« ili »mjesto za život«. Novi logotip uzima sovu za svoj zaštitni znak, za svoj simbol. Sova, životinja dubokog značenja.

»Kering je ime sa značajem, naziv koji izražava naš cilj i naše korporativne vizije. Ojačani novim identitetom, nastavit ćemo obogaćivati naše marke i oslobađati potencijal za rast.«[29]

Kering se sastoji od dva dijela; luksuz i sport & lifestyle. U luksuzni dio spada Gucci, Saint Laurent Paris, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta, Balenciaga, Stella McCartney, Alexander McQueen, Brioni, skupina Sowind sa Girard-Perregaux i JeanRichard, Queelin, grupe Pomellato uz sam Pomellato i Dodonov, Christopher Kane, Tomas Majer i Ulysse Nardin. Sportski dio kompanije čine Puma, Tretorn, golf oprema Cobra, Volcom i Electric. Kering grupa sebe vidi kao »Obiteljsku grupu«, sa strategijskom vizijom koja ih vodi daleko u budućnost. Smatraju da ključ uspjeha leži u izuzetnom karakteru, kulturi i operativnoj strukturi. U neizvjesnom ekonomskom okruženju, Kering je zabilježio solidan financijski nastup u 2014. Čime su još jednom potvrdili važnost njihovog razvojnog modela.

Kering uživa u dobro izbalansiranom profilu kroz svoju geografsku prisutnost, zrelost svojih marki, kategorije proizvoda te distribucijske kanale. Djeluju na tržištu visokog rasta koji su vođeni jakim potrošačima i društveno-demografskim trendovima. Luksuzno tržište nastavlja svoj rast, izvan fluktuacije u gospodarstvu. S pojavom novih nacionalnosti i novih generacija, tržište je više diverzificirano i karakterizira ga brzo kretanje. Kering grupa potvrđuje važnost svog multi-brend modela koji omogućuje zadovoljavanje različitih profila kupaca.

Kako bi odgovorili na više zahtijeva tržišta, iskoristili su mogućnosti u 2014. te dodali dva segmenta u svoju ponudu luksuza; satovi i nakit, te krzno. Kroz svoje poslovanje nastoje

[28] Kering (2012.): *Kering* - http://www.kering.com/, 16.rujna 2015.
[29] Ibidem

ostati odgovorni okruženju i potrošačima, svjesni su potencijala svakog brenda unutar grupe te taj isti nastoje što više i bolje istaknuti. Grupa redovito unaprjeđuje svoje usluge, prati potrošače iz dana u dan te im nastoji biti što bliže.

S obzirom da se radi o multinacionalnoj kompaniji, internet poslovanje je od velikog značenja. Zaposlenici redovito pohađaju razne edukacije za unaprjeđenje internet poslovanja, brigu o kupcima i slično. U današnje vrijeme manje štete nosi zatvaranje opipljive trgovine nego on-line trgovine.

Njegova diferencijacija se očituje kroz novi distribucijski kanal – Omnichannel. Omnichannel sjedinjava maloprodaju, veleprodaju i internet kupovinu pozitivno upotpunjavajući cjelokupno kupovno iskustvo. Briga o kupcima i njihovo zadovoljstvo od iznimne su važnosti na tržištu visoke mode, što je ovim putem Kering i te kako istaknuo. S obzirom da se radi o relativno novom pojmu, razumljivo je da u hrvatskoj literaturi još uvijek nedostaje prikladan hrvatski naziv. Riječ Omnis znači univerzalnost, a odnosi se na univerzalno iskustvo kupnje. Temeljna ideja ovog distribucijskog kanala je u upotpunjavanju usluge kupovine – bilo gdje, bilo kada. Što znači da bez obzira na koji način i gdje kupili npr. Gucci proizvod (internet, maloprodaja, veleprodaja ili London, Kina), isti možemo zamijeniti u bilo kojoj Gucci poslovnici, bez obzira jesmo li u Americi ili u Aziji.

U svijetu visoke mode, u svijetu luksuza, postoje tri najjača igrača. Prvo mjesto na ljestvici, najveći konkurent Keringa je LVMH, punog naziva Moet Hennessy Louis Vuiton. Još jedna daleko poznata francuska grupa, koja u svojoj ponudi ima skupe šampanjce i sam Hennessy – svjetski poznati konjak, uz parfeme i kozmetiku, nakit i satove te naravno luksuznu odjeću i obuću. Grupu čine Christian Dior, Louis Vuitton, Kenzo, Guerlain, Bulgari, Dom Perignon i drugi. Nakon LVMH slijedi Richemont. Richemont je vlasnik Dunhilla, Baume & Mercier, Cartier, Jeager – LeCoultre, Montblanc i drugih. Švicarska tvrtka luksuzne robe osnovana 1988. od južnoafričkog biznismena. Kroz njene različite podružnice, Richemont dizajnira, proizvodi, distribuira i prodaje premium nakit, satove, kožne proizvode, pisaći pribor, oružja i drugi razni pribor. Danas je na drugom mjestu svjetskog lidera luksuznih proizvoda. Kering zauzima treće mjesto.

5. TRŽIŠNE STRUKTURE U SEKTORU MODNE INDUSTRIJE

U sektoru modne industrije vlada nesavršena konkurencija. Možemo razlikovati monopolističku konkurenciju kod maloprodaje, tj. brze mode i oligopol kod visoke mode. Poslovni subjekti na tržištu nesavršene konkurencije su *price makeri*. U svojoj poslovnoj politici se rukovode određivanjem cijena i količina. Postoji veća ili manja ograničenost ulaska i izlaska drugih privrednih subjekata u granu. Cijena mora biti dovoljno visoka da pokrije troškove, ali ne previsoka da odbije kupce.

Veličina industrije, veličina poduzeća, prepreke za ulazak, reklamiranje i konkurencija najvažnije su odrednice po kojima možemo razlikovati te dvije tržišne strukture. U nastavku slijedi isticanje različitosti u spomenutim segmentima kroz područje brze mode i visoke mode.

Industrija se sastoji od poduzeća koja međusobno dijele i tehnologije i kupce. Maloprodajna odjevna industrija sastoji se od velikog broja dobro markiranih trgovca, od kojih su mnogi međunarodni i locirani su na brojnim područjima. U segmentu maloprodaje, H&M čini jako maleni dio čitave odjevne industrije. Inditex sa Zarom i ostalim brendovima unutar grupe zauzima nešto veći dio odjevne industrije. Tržište visoke mode, dijeli svega desetak poduzeća, gdje Kering sa svojim brendovima unutar grupe čini veliki dio luksuzne modne industrije.

Kod maloprodajne modne industrije nema gotovo nikakvih prepreka za ulazak i izlazak s tržišta. Troškovi proizvodnje, zapošljavanje i pakiranje su jedine prepreke za poduzeća u ovom sektoru, ali te prepreke možemo okarakterizirati i kao izazove poslovanja. Kada se prikaže mogućnost ubiranja profita, nema nikakvih prepreka ulaska na tržište. U oligopolu visoke mode postoje visoke barijere ulaska na tržište, samog opstanka na tržištu i nešto manje barijere izlaska s tržišta. Na tržištu visoke mode, postojeća poduzeća su već dugi niz godina na tržištu, osvojili su naklonost mnogih te su njihova imena poznata svugdje u svijetu. Za nova poduzeća je iznimno teško opstati među takvima. Za početak poslovanja zahtijevana su velika kapitalna ulaganja, državne dozvole te dobivanje certifikata uz obvezno korištenje skupih tehnologija. Izlazne barijere mogu biti emocionalne i tehnološke. Neka poduzeća će nastaviti poslovanje čak i pored malenog broja kupaca, upravo zbog njihove velike privrženosti i mogućnih kritika. Također, velika prepreka je nemogućnost prodaje skupe tehnologije specijalizirane za opskrbu lanaca raznim komponentama. Zbog malenog broja i samo dvije grupe kupaca, dosta je teško postići ravnotežu između zadovoljavanja malenog broja odanih kupaca i većeg broja nestalnih kupaca. Nova poduzeća koja ulaze na tržište visoke mode mogu

biti iznimno uspješna u početku, upravo zbog tih nestalnih kupaca. No, grupe koje vode oligopol luksuzne industrije nastoje kupovati takva poduzeća uz omogućivanje infrastrukture potrebe za rast istih. No ako novi sudionik ostane neovisan, u manjoj mjeri može biti prijetnja za ostala poduzeća. Ne stalni kupci uglavnom idu gdje su poznata imena, tako da neko novo poduzeće ne može duže vremena uživati njihovu naklonost.

Kod monopolističkih konkurencija oglašavanje služi za isticanje različitosti i pokazivanje nadmoći nad drugim poduzećima koja proizvode slične proizvode. Zbog velikog broja poduzeća u maloprodajnoj odjevnoj industriji, oglašavanje je bitno za H&M i Zaru; steći potražnju potrošača i nadmoć nad drugim markama. Oglašavanje, letci, televizijske reklame, javni oglasi, brendiranje u časopisima i slično od velike su važnosti za takva poduzeća. Dok kod oligopolističkih kompanija suparništvo među postojećim konkurentima ne obilježavaju cijene, već kvaliteta i ime, sposobnost privlačenja dobrih dizajnera s pravim sposobnostima. Postoji kontinuirana potreba hraniti sliku poduzeća, održavati percepciju ali još uvijek odgovarati na potrebe kupaca i njihovih promjenjivih očekivanja. Mješavina ekskluzivnosti, stila, ekstravaganci i postojećeg dojma može otežati ostajanje u poslovanju. Najveće su barijere ulaska i ostanka na tržištu, dok barijera izlaska gotovo i nema. Maleni broj igrača na tržištu i to samo onih najboljih čini sam opstanak jako teškim. Moć kupaca je smanjena jer nemaju prikladnih alternativa.

U sektoru luksuza, brendovi se moraju prikazivati kao jaki i poznati, jer jedino tako mogu opstati na tržištu. Svaka marka mora biti poznata svugdje u svijetu. Ako Japanac ne može pronaći dućan Givenchy za vrijeme svoje posjete u Milanu ili New Yorku, on bi mogao zaključiti da je ta marka slaba te bi moglo dovesti do prestanka kupovanja iste na japanskom tržištu.

Male luksuzne marke nemaju velike prepreke distribucije, ali imaju veliki pritisak sa strane jakih luksuznih grupa koje ih sprječavaju da imaju pristup jakim tržištima. Povećana dostupnost interneta omogućuje modnim kućama brze mode kopije najboljih luksuznih marki i to u vrlo brzom roku. Razvoj tehnologije ide u korist poduzećima koja jako brzo razvijaju dobre kopije te time unose nemir u modne kuće visoke mode. Prijetnje supstituta su cijene supstituta, kvaliteta i prebacivanje troškova na kupce. Postoje razmišljanja da bi potrošači mogli popustiti u periodima ekonomske krize te čak kupiti neki dobro kopiran proizvod po nižoj cijeni, npr. od Zare. Postoji opasnost od gubitka prestiža ako dođe do prebacivanja na marke slabije kvalitete i slabijeg imena. Luksuzne industrije ovise o svojim potrošačima, najviše su potaknute malim skupinama top kupaca. Slavne osobe su najčešće rani usvajači te mogu potaknuti daljnju konzumaciju odjeće koju nose, tj. marki koje nose.

Iz dosadašnjeg izlaganja problematike oligopola vidjeli smo da oligopolisti mogu donositi odluke s ciljem maksimiziranja svojih profita. Pri donošenju tih odluka sudionik u oligopolističkoj konkurenciji nalazi se u međusobnoj zavisnosti s drugim sudionicima na tržištu, zbog čega mora voditi računa o mogućim reakcijama drugih na njegove odluke. Glavni faktori koji određuju oligopolističke strukture na tržištu su tehnološki i troškovni uvjeti. Sektori kao što su rafinerije nafte, automobilska industrija i sama već spomenuta visoka moda, to jest luksuz su kapitalno intenzivni i imaju visokoefikasne troškove u proizvodnji. Princip minimalnih prosječnih troškova moguće je postići samo uz uvjet velikog obujma poslovanja. Visoki troškovi kapitala su ujedno značajna barijera za ulazak novih poduzeća na određeno tržište.

Monopolistička konkurencija je dosta slična savršenoj konkurenciji; u oba slučaja postoji veliki broj prodavača i kupaca na tržištu, u svakom trenutku postoji slobodan ulaz i izlaz s tržišta, ali se razlikuju u proizvodima. Kod savršene konkurencije proizvodi su jednaki, homogeni; svi sudionici su savršeno informirani o karakteristikama proizvoda ili usluga koji se razmjenjuju. Dok kod monopolističke konkurencije oglašavanje služi za isticanje različitosti proizvoda ili usluga, za pokazivanje nadmoći nad drugim poduzećima te upravo zbog diferencijacije proizvoda potrošači ostaju vjerni proizvodima te nastavljaju kupnju čak i kod neznatnog povećanja cijene. Savršena konkurencija i čisti monopol su dva ekstremna tržišna stanja. Potpuna ili savršena konkurencija je više hipotetično stanje nego stvarnost. Monopol gdje je jedan prodavač ili jedan kupac je također rijedak slučaj.

U konačnici se također zaključuje da je unatoč velikim investicijama izdvojenim za čitav proces zamjene rada kapitalom, modna industrija ostala izrazito radno intenzivna, pa tako veliki proizvođači iz razvijenih zemalja izmještaju radno intenzivne korake proizvodnje (npr. šivanje) prema izvorima jeftinije snage u okruženju. Blizina tih izvora je jako važna jer smanjuje troškove transporta te umanjuje vjerojatnost zastoja isporuke. Marketeri robnih marki predstavljaju novu vrstu trgovačkog posrednika. Ovi posrednici izmještaju proizvodnju odjeće koju kasnije prodaju pod svojom robnom markom. Dok drugi kupuju vlastite prodajne prostore, prikladno uređene i brendirane u kojima se prodaju vlastiti brendovi, odnosno marke. Povećana koncentracija trgovine odjećom u većim tržištima identificirana je kao jedan od ključnih razloga povećane trgovine.

Quick response strategija je set politika i praksi orijentiranih ka poboljšanju koordinacije između prodaje i proizvodnje kako bi se povećala brzina i fleksibilnost odaziva novim tržišnim trendovima. *Quick response* rezultira smanjenim rizikom krivih prognoza tržišnih trendova te omogućuje planiranje asortimana bliže prodajnoj sezoni, istraživanje tržišta, kreiranje malih

inicijalnih narudžbi te ponovno naručivanje. Efikasnu implementaciju *Quick response* strategije omogućuje i pospješuje nagli razvoj informacijske tehnologije u 1980.godinama. istraživanja utvrđuju i varijacije u ponašanju kupaca iz iste regije ili čak zemlje. U zapadnoj Europi, npr. Britanci, kupuju u trgovinama prema društvenim afinitetima, Francuzi imaju fokus na izbor i kvalitetu dok su Nijemci prilično cjenovno osjetljivi. Francuzi i Talijani smatraju se više »modno napredni« od Britanaca i Nijemaca. Nastavno, Japanci su većinom tradicionalni, a u segmentu teenage dobi iznimno modno napredni. Tržište SAD-a, iz perspektive europskih modnih kuća smatra se značajno manje trendy osim u par lokacija uz obalu.

6. ZAKLJUČAK

Tržište predstavlja kompleksan sustav koji podrazumijeva veliki broj subjekata koji u njemu djeluju, kao i snažne veze među njima. Osnovna funkcija tržišta je razmjena roba i usluga između ponuđača (prodavača) i kupaca. S tog gledišta govori se o ponudi i potražnji.

Zbog spomenute kompleksnosti tržišta nužno je pristupiti njegovu istraživanju na detaljistički način. Pri tome se postavlja niz pitanja i dilema oko funkcioniranja tržišta. Jedno od najvažnijih pitanja je određivanje cijene i na koji se način ona mijenja. Iz tog razloga potrebno je definirati tržište kao mehanizam putem kojeg se kupci i prodavatelji susreću kako bi odredili cijene i razmijenili robe, usluge i imovine. S obzirom na obilježja tržišta može se govoriti o tržišnim strukturama. S tog gledišta razlikuje se savršena i nesavršena konkurencija.

Savršena konkurencija ili potpuna konkurencija predstavlja tržišno stanje u kojem postoji veliki broja prodavača i kupaca homogeniziranog proizvoda. Pri tome svi proizvodi imaju cijenu i u procesu su razmjene na tržištu, a sudionici nemaju nikakav utjecaj na određenje cijene već se ona mijenja pod utjecajem svih prodavača i kupaca. Nesavršena ili nepotpuna konkurencija je tržište na kojem postoji mogućnost određivanja cijena od strane ponude i potražnje, a osnovna pretpostavka je ograničeni broj privrednih subjekata koji su u ovome slučaju *price makeri*. Također, u ovoj situaciji je ograničen ulazak i izlazak ostalih konkurenata. Nesavršena konkurencija podrazumijeva monopol, duopol, oligopol i monopolističku konkurenciju te je ovdje pozicionirana modna industrija.

Modna industrija predstavlja zanimljivo tržište s obzirom da na njemu egzistira složena ponuda, ali i sve intenzivnija i diverzificiranija potražnja. Ovo tržište može se razmatrati s gledišta brze mode, to jest maloprodajne modne industrije i visoke mode. Maloprodajna modna industrija najbolje je opisana kroz monopolističku konkurenciju, dok visoko modna industrija kroz oligopol.

Zara je lanac modnih prodavaonica u vlasništvu Inditexa, najvećeg španjolskog proizvođača i maloprodavača odjeće. U industriji u kojoj je potražnja kupaca hirovita, Zara je rasla vrlo brzo uz strategiju razvijanja brze reakcije na promjenjive trendove a sve uz prihvatljivu cijenu. I dok su u modnoj industriji vremenski ciklusi od dizajna do prodaje tradicionalno u prosjeku duži od šest tjedana, Zara je uspjela ostvariti vremenski ciklus kraći od tjedan dana. Ovakva brzina omogućuje Zari da uvede novi dizajn svaki tjedan i da promijeni 75 % svoje ponude svaka tri do četiri tjedna. Kao rezultat, Zara prodaje većinu svojih proizvoda po punoj cijeni i ima duplo manje sniženja u prodavaonicama. Zara proizvodi svoju odjeću

koristeći kombinaciju fleksibilnih i brzih izvora u Europi i jeftinih izvora u Aziji. Ovo je suprotnost u odnosu na H&M, koji nema vlastitu proizvodnju pa iz tog razloga ne uspijeva odgovarati jednako brzo na zahtjeve tržišta kao i Zara. Također, Zara, radi postojanja kvalitetnih dizajnera, vrlo brzo odgovara na izazove koje joj postavlja društvo Kering, s na primjer Stellom McCartney. Nakon što Stella izbaci novu liniju proizvoda, samo tjedan dana je dovoljno da Zara ima kopije istih proizvoda na svojim policama.

SAŽETAK

Tržišne strukture dijele se na savršenu i nesavršenu konkurenciju. Modnu industriju obilježava nesavršena konkurencija s različitim tržišnim strukturama, ovisno o modnom sektoru. Monopolistička konkurencija obilježava tržište brze mode, to jest maloprodajnu modnu industriju. Dok je tržište visoke mode bolje okarakterizirano kroz oligopol. Savršena konkurencija postoji samo u teoriji i dobrim se djelom može usporediti s monopolističkom konkurencijom. Različitost tih dviju struktura se ističe kroz diferenciranost proizvoda. Kod savršene konkurencije proizvodi su homogeni, a kod monopolističke konkurencije mogu biti homogeni ali i diferencirani. Diferencirani proizvodi su oni koji se razlikuju od drugih i ovdje proizvođač može steći konkurentsku prednost. Kod savršene konkurencije i monopolističke konkurencije postoji slobodan ulazak i izlazak s tržišta, po čemu se te dvije strukture značajno razlikuju od oligopola gdje postoje brojne prepreke ulasku, opstanku a i izlasku s tržišta. Potrebno je istaknuti da kod oligopolskih tržišta sudjeluje svega nekoliko većih proizvođača, dok kod monopolističke konkurencije postoji veliki broj poduzeća različitih veličina.

U svijetu maloprodaje najveći konkurenti su H&M i Zara kroz grupu Inditex, dok su u svijetu visoke mode svega desetak proizvođača koji čine svu ponudu. Industrija se vrti oko raznih modnih kuća, a na trećem mjestu je Kering – poznatiji pod starim nazivom Gucci Group. H&M je društvo s ograničenom odgovornosti, koji najvećim djelom posluje na području Europe; nema vlastitu proizvodnju što mu otežava odgovaranje na modne trendove i zahtjeve tržišta; za razliku od poduzeća Zara koje je najpoznatije u grupi Inditex. Uz pomoć raširene industrije jako brzo odgovara na promjene u okruženju i nevjerojatnom brzinom kopira luksuzne brendove; o kakvoj proizvodnji luksuzne modne kuće mogu samo sanjati. Kering uživa u dobro izbalansiranom profilu kroz svoju geografsku prisutnost, zrelost svojih marki te distribucijske kanale koji njegove proizvode čine dostupnima svugdje u svijetu. Svoju diferencijaciju ističe kroz novi distribucijski kanal – Omnichannel.

Ključne riječi: *tržišne strukture, nesavršena konkurencija, modna industrija, omnichannel*

SUMMARY

Market structures are classified into perfect and imperfect competition. The fashion industry is characteriyed by imperfect competition with different market structures, depending on the sector the company is in. Monopolistic competition defines themarket of fast fashion, while the market of hight fashion is better defined trough oligoploy. Perfect competition exists only in the theory, and it can be compared easily with monopolistic competition. The difference between this two structures is highlighted through the differentiation of the product. In perfect competition products are homogeneous, and in monopolistic competition may be homogeneous but differentiated. Differentiated products are those which have caracteristics that allows to their manufacturies to gain a competative advantige versus competition. In perfect and monopolistic competition there are no barriers to entry or exit from the business, whereas oligopoly has numerous barriers to entry, survival and exit from the market. It should be noted that oligopoly involves only few major players, while in monopolistic competition there are large number of the companies in the bussines.

In the world of fast fashion, the biggest competitors are H&M and Zara – the part of Inditex group, while in the world of high fashion there are only ten major players that count for almost the entigher high fashion supply. Industry revolves around various fashion houses, and in third place is Kering – better known under its old name Gucci Group. H&M is a company with limited liability, which have in house production that limited its competivity on the market as it can not respond to fashion trends and market demands fast enough; unlike company Zara. With highly developed supplying channels Zara is able to quickly adopt to market needs, it is able to copy very fast the luxury brands, that some high fashion brands could just dream on. Kering enjoys a well-balanced profile trough its geographical presence, the maturity of its brands and distribution channels that makes its product available all over the world. Differentiation of Kering is new distribution channel named omnichannel.

Keywords: *market structures, unperfect competition, fashion industry, omnichannel*

POPIS LITERATURE

Popis knjiga:

- Pinyck, R. S.; Rubinfeld, D. L. (2005.). "Mikroekonomija", Mate d.o.o., Zagreb
- Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2011.). "Ekonomija", Mate do.o.o., Zagreb
- Mate Babić (1997.) "Mikroekonomska analiza" , Mate d.o.o., Zagreb

Popis internet izvora:

- Gorila vijesti (2010.): "Savršena konkurencija" http://vijestigorila.jutarnji.hr/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/savrsena_konkurencija
- Maturski: "Savršena konkurencija" http://www.maturski.org/MIKROEKONOMIJA/SavrsenaKonkurencija.html
- Kolaković, M.: "Tržište i država u modernoj ekonomiji" http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/2.%20TR%C5%BDI%C5%A0TE%20I%20DR%C5%BDAVA%20U%20MODERNOJ%20EKONOMIJI.pdf
- Polovina, S. (2015.) : "Savršena konkurencija" http://www.h3s.org/pocela/09.%20NESAVRSENA%20KONKURENCIJA.ppt
- Haute fashion brands (2013.)- "The fashion company in the Benelux" http://www.hautefashion.eu/en/about
- Paul Brownhil (2015.): "Fast fashion vs slow fashion" http://blog.britanniapackaging.com/blog/fast-fashion-vs-slow-fashion-shaping-the-garment-industrys-future
- Word Press (2012.): "Moda nekada i sada" https://modanekadisad.wordpress.com/2012/02/01/visoka-moda/
- Lean Manufacturing (2008.): "Quick Response" http://www.lean-manufacturing-japan.com/scm-terminology/qr-quick-response.html
- Company Analysis (2015.): "Inditex" - http://www.inditex.com/media/news_article?articleId=169597

- Inditex (2015.): “About us“ https://www.inditex.com/en/our_group
- H&M (2015.): “Moda & Qualità al miglior prezzo“ http://innovationleaders.org/hm_company_profile.html
- Beautiful invisible (2012.): “Charles Federic Worth & the Origin of the fashion show“ - http://www.beautifully-invisible.com/2012/11/charles-frederick-worth-the-origin-of-the-fashion-show.html
- Envy Room (2013.): “Što je danas visoka moda“ http://www.budi.in/moda-stil/sto-je-danas-visoka-moda-1955
- Kering (2012.): “Kering“- http://www.kering.com

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Funkcioniranje tržišta 3
Slika 2. Savršena konkurencija 6
Slika 3. Maksimalizacija profita 6
Slika 4. Savršena i nesavršena konkurencija 8