

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA BUDUĆEG RAZVOJA TEKSTILNE I ODJEVNE
INDUSTRIJE REPUBLIKE HRVATSKE**

Ljubljana, lipanj 2016

DAMIR AHMETOVIĆ

IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani Damir Ahmetović, student Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Ljubljani, autor ovog rada naslova Strategija budućeg razvija tehnologije i odjevne industrije Republike Hrvatske, izrađenog u suradnji s mentoricom prof. dr. Majom Makovec Brenčić.

IZJAVLJUJEM

1. da sam ovaj rad izradio samostalno;
2. da je tiskani oblik ovog rada istovjetan njegovom elektronskom obliku;
3. da je tekst ovog rada jezično ispravno i tehnički oblikovan u skladu s Uputama za izradu završnih radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Ljubljani, što znači da su radovi i mišljenja drugih autora koje koristim ili citiram u tekstu, citirana ili sažeta u skladu s Uputama za izradu završnih radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Ljubljani;
4. da sam svjestan da je plagiranje – predstavljanje tuđih dijelova rada (u tekstualnom ili grafičkom obliku) kao svojih vlastitih – kažnjivo po Kaznenom zakonu Republike Slovenije;
5. da sam svjestan posljedica koje bi dokazano plagiranje u ovom radu moglo imati na moj status na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani u skladu s relevantnim pravilnikom;
6. da sam dobio sve potrebne dozvole za korištenje podataka iz drugih autorskih radova u svom radu i u njemu ih jasno označio;
7. da sam se pri izradi ovog rada vodio etičkim načelima i, gdje je potrebno, za istraživanje dobio suglasnost etičke komisije;
8. da sam suglasan da se elektronski oblik ovog rada upotrijebi za provjeru sličnosti sadržaja s drugim radovima, pomoću programske opreme za provjeru sličnosti sadržaja, koja je povezana sa studijskim informacijskim sustavom članice;
9. da na Sveučilištu u Ljubljani besplatno, u cijelosti, prostorno i vremenski neograničeno prenosim pravo pohrane ovog rada u elektronskom obliku, pravo reproduciranja i pravo da ovaj rad bude dostupan javnosti na Internetu putem Repozitorija Sveučilišta u Ljubljani;
10. da istovremeno s objavom ovog rada dozvoljavam objavu svojih osobnih podataka koji su navedeni u njemu i u ovoj izjavi.

U Ljubljani, dana _____

Potpis studenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POVIJESNI RAZVOJ TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE HRVATSKE	3
1.1 Manufaktturna proizvodnja tekstila.....	3
1.2 Industrijska proizvodnja tekstila u Hrvatskoj do 1941. godine	4
1.3 Tekstilna industrija Hrvatske od 1945. godine do 1991. godine	5
1.4 Stanje tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj nakon 1991. godine	6
2 ANALIZA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE HRVATSKE	8
2.1 Temeljne informacije o industriji	8
2.1.1 Osnovni podaci o tekstilnoj i odjevnoj industriji Republike Hrvatske i njihova važnost za prerađivačku industriju Hrvatske.....	8
2.1.2 Osnovni pokazatelji razvijenja tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj	12
2.2 Analiza hrvatske industrije tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni	18
2.2.1 Analiza izvoza i uvoza tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj.....	18
2.2.2 Izvoz i uvoz tekstilne i odjevne industrije	21
2.2.3 Stanje u industriji.....	23
2.2.4 Industrija tekstila i odjeće u Europskoj uniji	25
2.3 Analiza konkurentnosti tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj.....	29
2.4 SWOT analiza Hrvatske industrije tekstila i odjeće	31
2.5 Klaster tekstilne industrije	35
2.6 Uzroci negativnih trendova u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske	37
3 IZAZOVI I PERSPEKTIVE STRATEGIJE TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE	42
3.1 Strategija sektora i analiza učinaka	42
3.2 Problemi s provođenjem usvojene strategije	44
3.3 Istraživanje tvrtki tekstilne i odjevne industrije	46
3.3.1 Opće informacije o poslovanju.....	46
3.3.1.1 Informacije o ulaganju u tehnologiju i razvoj	54
3.3.1.2 Informacije o tržišnim aspektima poslovanja i financiranju	57
3.3.1.3 Informacije o konkurentnosti i izvoznom potencijalu	58
3.3.2 Analiza promatralih tvrtki prema NKD 2007	67
3.3.2.1 Analiza poduzeća iz skupine proizvodnje tekstila.....	67
3.3.2.1.1 Analiza prema prihodima i rezultatu poslovanja.....	67
3.3.2.1.2 Analiza prema broju zaposlenih i broju poduzeća na tržištu.....	70
3.3.2.2 Analiza poduzeća iz skupine proizvodnje odjeće.....	72
3.3.2.2.1 Analiza prema prihodima i rezultatu poslovanja	72

3.3.2.2.2 Analiza prema broju zaposlenih i broju poduzeća na tržištu.....	75
3.3.3 Komparativna analiza promatranih grana industrije	76
ZAKLJUČAK.....	79
LITERATURA I IZVORI.....	86
POPIS KRATICA	89

KAZALO TABELA

Tablica 1: Klasifikacija djelatnosti tekstila i odjeće po NKD 2002	9
Tablica 2: Klasifikacija djelatnosti tekstila i odjeće po NKD 2007	11
Tablica 3: Godišnji indeksi fizičkog obujma industrijske proizvodnje po NKD-u (2010.=100).....	13
Tablica 4: Kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji	15
Tablica 5: Struktura i dinamika broja zaposlenih u hrvatskoj tekstilnoj industriji u razdoblju od 2010. do 2014.....	16
Tablica 6: Kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji prema spolu.....	17
Tablica 7: Izvoz i uvoz tekstilne i odjevne industrije u razdoblju od 2010. do 2014.	19
Tablica 8: Odnos izvoz / uvoz za tekstilnu i odjevnu industriju od 2010. do 2014	22
Tablica 9: Osnovni pokazatelji za tekstilnu i odjevnu industriju u EU od 2010. do 2014..	26
Tablica 10: Broj zaposlenih u tekstilnoj industriji po članicama EU od 2010. do 2014.....	27
Tablica 11: Broj zaposlenih u odjevnoj industriji po članicama EU od 2010. do 2014.....	28
Tablica 12: SWOT analiza Hrvatske industrije tekstila i odjeće	32

KAZALO SLIKA

Slika 1: Godišnji indeksi fizičkog obujma industrijske proizvodnje po NKD-u	14
Slika 2: Indeksi kretanja broja zaposlenih u promatranim granama industrije	15
Slika 3: Kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji	16
Slika 4: Odnos uvoza i izvoza u proizvodnji tekstila	19
Slika 5: Odnos uvoza i izvoza u proizvodnji odjeće	20
Slika 6: Kretanje vanjsko-trgovinske bilance u proizvodnji tekstila i odjeće	22

Slika 7: Ukupni prihodi promatranih poduzeća za 2009. i 2012 godinu.....	47
Slika 8: Ostvareni prihodi u zemlji za razdoblje 2009. i 2012 godine	48
Slika 9: Ostvareni prihodi u inozemstvu za razdoblje 2009. i 2012 godine	49
Slika 10: Struktura zaposlenih za promatrana razdoblja	49
Slika 11: Usporedba udjela dana bolovanja u ukupnom fondu radnih dana u %	50
Slika 12: Usporedba prosječnih isplaćenih neto plaća za razdoblje 2009. i 2012 godine ...	51
Slika 13: Ocjena obrazovne strukture zaposlenika i njene prikladnosti za poduzeće	52
Slika 14: Ispitivanje suradnje s drugim poduzećima i institucijama	53
Slika 15: Trenutna i planirana struktura korištene tehnologije u industrijskoj grani	54
Slika 16: Procjena stupnja razvijenosti tehnologije s obzirom na konkurenciju	55
Slika 17: Razlozi za uvođenje novih tehnologija u proizvodni proces.....	56
Slika 18: Aktivnosti kojima se bave promatrana poduzeća u Hrvatskoj	57
Slika 19: Područja izrade srednjoročnih projekcija u tekstilnoj i obućarskoj industriji.....	58
Slika 20: Usporedba vlastitoga poduzeća s konkurentskim poduzećima u grani industrije	59
Slika 21: Procjena glavnih internih prednosti promatranih poduzeća	60
Slika 22: Ocjene čimbenika konkurenčnosti promatranih poduzeća	61
Slika 23: Ocjene bitnih aktivnosti za poboljšanje proizvodnje	61
Slika 24: Važnost aktivnosti za poboljšavanje proizvodnje	62
Slika 25: Ocjena prioriteta ulaganja u dužem petogodišnjem razdoblju	63
Slika 26: Prioriteti ulaganja u petogodišnjem razdoblju	63
Slika 27: Očekivanja ispitanih menadžera u budućem petogodišnjem razdoblju	64
Slika 28: Ocjena važnosti države u poticanju industrijske grane	65
Slika 29: Kretanje ukupnih ostvarenih prihoda u proizvodnji tekstila	68
Slika 30: Kretanje poslovnih prihoda u proizvodnji tekstila	69
Slika 31: Kretanje neto dobiti poduzeća u proizvodnji tekstila.....	69
Slika 32: Kretanje broja zaposlenih u proizvodnji tekstila.....	71
Slika 33: Kretanje broja poduzeća u proizvodnji tekstila.....	71
Slika 34: Kretanje ukupnih ostvarenih prihoda u proizvodnji odjeće	73
Slika 35: Kretanje poslovnih prihoda u proizvodnji odjeće	73
Slika 36: Kretanje neto dobiti poduzeća u proizvodnji odjeće.....	74

Slika 37: Kretanje broja zaposlenih u proizvodnji odjeće.....	75
Slika 38: Kretanje broja poduzeća u proizvodnji odjeće.....	76
Slika 39: Usporedba ukupnih ostvarenih prihoda promatralih grana industrije.....	77
Slika 40: Usporedba ukupnog broja zaposlenih u promatranim granama industrije	77

UVOD

Tema ovog magistarskog rada obuhvaća tekstilnu i odjevnu industriju u Republici Hrvatskoj (u dalnjem tekstu RH). Radom se želi prikazati stanje u kojemu se ona nalazi i njezina razvojna obilježja te dati prijedlog za strategiju njezinoga budućeg razvoja. U radu se prikazuju tekstilna i odjevna industrija po mnogim pokazateljima kao značajne grane za hrvatsku privredu, ali trenutno u znatnim poteškoćama, te se sagledava prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, u svojoj ukupnosti kao značajno potpodručje prerađivačke industrije RH.

U današnjim uvjetima globalizacije i liberalizacije tržišta, širenje poslovanja poduzeća na međunarodno tržište ključni je element, ne samo razvoja, nego i opstanka nacionalnoga gospodarstva. Zbog toga se želi prikazati da su sustavne promjene u tekstilnoj i odjevnoj industriji nužne, kao važnom segmentu hrvatske industrije, a kako bi osigurala opstanak na tržištu. Temeljni preduvjet za postizanje alternativnoga scenarija uspješnog restrukturiranja je tržišno repozicioniranje hrvatske industrije tekstila i odjeće.

Radne hipoteze su sljedeće:

- najveći su izazovi tekstilne i odjevne industrije globalna kriza i repozicioniranje te usluge više dodane vrijednosti
- ključne su perspektive i strateške smjernice tržišno repozicioniranje sektora
- industrijska je strategija neophodan preduvjet kvalitetne promjene sektora.

Rad se sastoji od triju međusobno povezanih cjelina, uz uvod i zaključak.

U uvodu se ukratko govori o svrsi i cilju istraživanja, objašnjava se strukturalna koncipiranost i navodi korištena metodologija. Iznesena je osnovna hipoteza od koje se polazi u istraživanju.

U prvom se poglavlju - Povijesni razvoj tekstilne i odjevne industrije Hrvatske obrađuju počeci razvoja tekstila, od razdoblja manufaktурne proizvodnje do povjesnoga razvoja i stanja tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj prije i nakon 1991. godine.

U drugome poglavlju, koje nosi naslov Analiza tekstilne i odjevne industrije Hrvatske, analizirana su kretanja u tekstilnoj i odjevnoj industriji RH i njihova važnost za prerađivačku industriju Hrvatske. Definirani su uzroci negativnih trendova i konkurentnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj.

U trećem poglavlju - Izazovi i perspektive strategije tekstilne i odjevne industrije prezentiran je status provedbe strategije i analize učinaka, problemi s provođenjem usvojene strategije te izazovi perspektive strategije budućega razvoja tekstilne i odjevne industrije Hrvatske.

U zaključku je sistematizirana bit pojedinih poglavlja, odnosno svi rezultati i zaključci do kojih se došlo istraživanjem relevantne teorijske i statističke građe.

Temelj za izradu teoretskog dijela rada bit će analiza i sinteza relevantnih stručnih knjiga, udžbenika i časopisa. Analizom i kasnijom sintezom prikupit će se dovoljno teoretskog znanja za daljnju izradu praktičnog dijela. Na temelju prikupljenih podataka iz realnog sektora, napravila se detaljna analiza uz pomoć programskog alata *MS Excel* kako bi se dobili tablični i grafički prikazi kretanja pojedinih pokazatelja. Osnovne metode u istraživanju i obradi domaće literature bile su metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda te metoda komparacije.

Za analizu numeričkih podataka korištene su statističke i matematičke metode obrade podataka. Radi boljega pregleda i uvida u pojedina stanja i kretanja, neki su brojčani podaci iz tablica prikazani i slikama.

Pri izražavanju zaključka i rezultata istraživanja korištena je metoda deskripcije, metoda definicije i metoda klasifikacije.

1 POVIJESNI RAZVOJ TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE HRVATSKE

1.1 Manufaktturna proizvodnja tekstila

Manufaktturna se proizvodnja tekstila na tlu Hrvatske najprije pojavila u Dubrovniku krajem 14. i početkom 15. stoljeća. Velika općinska radionica za pranje i bojadisanje sukna, koju je od Dubrovačke Republike 1419. godine iznajmio Petar Pantela, može se smatrati prvom manufakturom u Dubrovniku, u našim krajevima. Postojali su i mnogi drugi proizvođači sukna pa se ta proizvodnja dosta raširila uz poticaj država (carine, oslobođanje uvoza sirovina od carina, novčani poticaji i propisi, oznake o kvaliteti vune i sukna). Dubrovačka se proizvodnja sukna održala kroz dva stoljeća, no s obzirom na to da je bila ovisna o uvozu sirovina i izvozu gotovih proizvoda, s nazadovanjem dubrovačke trgovine postupno se gubi i iščezava u 17. stoljeću.

U ostalim krajevima Hrvatske nije bilo značajnije manufakturne proizvodnje tekstila sve do druge polovice 18. stoljeća kada su razvoj manufaktura započeli podupirati car Karlo VI. i carica Marija Terezija davanjem niza olakšica za otvaranje novih poduzeća. Tako je 1751. godine u Zagrebu otvorena manufaktura sukna koja je, većinom, proizvodila sukno prosječne kvalitete za vojsku u Vojnoj krajini, a kasnije je, zahvaljujući povećanju kapitala, omogućen dodatni razvoj proizvodnje te je suknara počela proizvoditi i finiju robu za civilno stanovništvo te poslove bojadisanja.

Najvažnije tekstilne manufakture u Hrvatskoj bile su u proizvodnji sirove svile za što je poticaj dala carica Marija Terezija, a koja je pozvala lombardijskoga svilara Solengija da uvede svilarsku proizvodnju u druge dijelove carstva. Tako se započelo s uzgojem svilca i 1767. godine u Požegi je otvorena manufaktura za odmatanje svile iz čahura, a zatim i u Osijeku, Varaždinu, Zagrebu i drugdje. Računa se da se oko 1841. godine, kada je svilarstvo imalo najveći opseg, uzgojem dudovog svilca bavilo oko trinaest tisuća domaćinstava.

Postojale su tri faze proizvodnje: prva u seljačkoj kući gdje se uzgajao dudov svilac i dobivale svilene čahure, druga u filandama gdje su se gušile ličinke u primitivnim kotlovima, a potom se sa svilenih čahura odmatala nit sirove svile i treća u filatoriju gdje se sirova svila upreda u konac i predivo. U doba najvećega cvata proizvodnje svile bilo je 46 filanda.

Karakteristika je manufaktura u Hrvatskoj, koje su se razvile i radile tijekom 18. i 19. stoljeća, da su, uz neke iznimke, proizvodile samo poluproizvode i sirovine koji su slani u daljnju preradu u razvijenije dijelove austrijskoga carstva. Nasuprot tomu manufakture u

Dubrovniku u 15. i 16. stoljeću uvozile su sirovine i poluprerađevine (vunu, vunenu pređu, bojila, ulje i sapun), a izvozile gotove, visokovrijedne proizvode (Soljačić & Čunko, 1994, str. 591-594).

1.2 Industrijska proizvodnja tekstila u Hrvatskoj do 1941. godine

Unatoč tomu što je industrijska revolucija u Europi započela u drugoj polovici 18. stoljeća i to upravo razvojem tekstilne industrije i primjenom strojeva koji su ubrzali industrijske procese i proizvodnost, tekstilna se industrija u Hrvatskoj nije, u većoj mjeri, razvijala do osamdesetih godina 19. stoljeća. Slabi razvoj tekstilne industrije u Hrvatskoj bio je posljedica gospodarsko-geografskog položaja i političkih odnosa u Hrvatskoj.

Tekstilna industrijska proizvodnja razvija se tek u zadnjim desetljećima 19. stoljeća kada židovski kapital u banu Khuenu dobiva jakoga zagovornika. Tako je u Zagrebu postojala tvornica rublja pa velika tkaonica, a krajem stoljeća osnovana je Prva hrvatska tvornica rublja. U Čakovcu je osnovana bojadisaonica platna u kojoj se bojadisalo i iskuhavalо platno, a koja je 1894. godine, nabavkom većeg broja strojeva, prerasla u manju tvornicu iz koje se razvila današnja tvornica Čateks. Razvoj tekstilne industrije nastavljen je i u 20. stoljeću pa je u Osijeku osnovan tvornica lana iz koje se kasnije razvila Lanena industrija Osijek (u dalnjem tekstu LIO). Godine 1902. u Varaždinu je proradila pamučna predionica, a 1914. godine u Zagrebu su braća Bauer osnovala Domaću tvornicu rublja (u dalnjem tekstu DTR) koja je već 1924. godine imala 300 radnika.

Ubrzo nakon Prvog svjetskog rata započinje nagli razvoj tekstilne industrije u Hrvatskoj. Glavni razlog za to je bio odvajanje Hrvatske od Austro-Ugarske Monarhije u čijim je razvijenijim dijelovima već bila jaka tekstilna industrija koja je svojom proizvodnjom podmirivala potrebe cijele Monarhije. Radi toga je osnivanje novih tekstilnih poduzeća u Austro-Ugarskoj nailazilo na jaku konkureniju, što je otežavalo plasman robe na tržišta. Nakon Prvog svjetskog rata razvila se povoljna situacija za osnivanje novih tekstilnih poduzeća. Ubrzo su i strani investitori počeli ulagati kapital u osnivanje novih tvornica. Tako je već 1918. godine osnovana Tekstilna industrija Varaždin koja s radom počinje 1922. godine pod nazivom Tivar. Od 1948. godine poduzeće nosi naziv Varteks i danas je najveće tekstilno poduzeće u Hrvatskoj. Nakon toga, 1924. godine u Zagrebu je otvorena Tvornica za pamučnu industriju, a iste je godine osnovana i tekstilna industrija u Krapini (današnji Krateks).

U Hrvatskoj je 1938. godine postojalo 30 tvornica u tekstilnoj industriji koje su osnovane od 1918. godine i one su činile 5,9% osnovanih tvornica do 1918. te je postojala 91 tekstilna tvornica osnovana nakon 1918. godine i one su činile 13,9% svih tvornica osnovanih u tom razdoblju. U ukupnoj vrijednosti novih investicija u prerađivačkoj

privredi međuratne Hrvatske (1920–1940), udio tekstilne industrije iznosio je 27% (Karaman, 1991, str. 2).

Do tridesetih godina 20. stoljeća većina tekstilnih poduzeća poslovala je s dobitkom te se razdoblje od 1918. do 1929. godine može smatrati razdobljem prosperiteta. Međutim ekomska kriza zahvatila je tekstilnu industriju u razdoblju od 1930. do 1934. godine. Otežani uvjeti proizvodnje i prodaje u kriznom razdoblju doveli su, s jedne strane do zatvaranja mnogih poduzeća, a s druge strane do integracijskih procesa i okrupnjavanja kapitala. Da bi se preživjelo, trebalo je racionalizirati i modernizirati proizvodnju, smanjiti troškove i povećati konkurentnost. Izlazak iz toga kriznog razdoblja zamjetljiv je nakon 1934. godine, a bitnu ulogu imala su proširenja, rekonstrukcije i modernizacija poduzeća. Osnivaju se i novi, manji tekstilni pogoni naročito u manjim mjestima radi zapošljavanja jeftinije radne snage, jeftinijeg ili besplatnog građevinskog zemljišta i drugih olakšica kojima je država poticala takav trend.

Na području današnje Hrvatske 1941. godine poslovalo je oko 150 tekstilnih tvornica što je već znatan broj koji govori o snazi i značenju tekstilne industrije u privrednom životu ondašnje Hrvatske. Odjevna tehnologija u Hrvatskoj u ono vrijeme još nije bila osobito razvijena.

1.3 Tekstilna industrija Hrvatske od 1945. godine do 1991. godine

Tekstilna i odjevna industrija Hrvatske svoj je najsnažniji razvoj doživjela u razdoblju između 1945. i 1991. godine. Za to je razdoblje karakteristična koncentracija proizvodne opreme i pogona u veće proizvodne jedinice s ciljem racionalnijeg korištenja postojećih postrojenja, a uvodi se i rad u više smjena. Nastavlja se trend razvoja tekstilne, a posebno odjevne industrije, koja u posljednjim godinama dvadesetog stoljeća znatno nadmašuje tekstilnu industriju.

Otvaranju konfekcijskih proizvodnih pogona i ubrzanom širenju odjevne industrije, pogodovala su relativno mala potrebna ulaganja, a značajnu ulogu imala je i državna politika usmjerena na razbijanje sela i omasovljenje radničke klase, posebice u ranom poslijeratnom razdoblju. Kasnije se bitnim elementom pokazalo zapošljavanje ženske radne snage te se osnivaju brojne tvornice za izradu odjeće od kojih se ističu: Kamensko, Vesna, Sport Heruc, Savremena žena, Modna konfekcija (Zagreb), Slavonija (Osijek), Kninjanka (Knin), Zelinka (Zelina), RIO (Rijeka), TRIO (Obrovac), Ličanka (Srb) te druge modne konfekcije s brojnim dislociranim pogonima u mali mjestima. Andelko Herjavec¹

¹ Andelko Herjavec (1958. – 2001.) – generalni direktor tekstilne tvrtke Varteks d.d. Varaždin u razdoblju od 01. 12. 1994. do smrti 2001. godine

istaknuo je da je konfekcija bila raširena stoga što je to radno intenzivna industrija koja zahtijeva niska ulaganja, a zapošjava veliki broj ljudi pa je time rješavan i problem zaposlenosti u pojedinim regijama. Tako je rješavan socijalni problem zapošljavanja u industriji, mada je vrijednost ljudskoga rada bila niska. Bilo je jednostavno kupiti nekoliko šivačih strojeva te organizirati proizvodnju konfekcije, koja je radila za izvoz (tzv. *lohn-poslovi*), odnosno dorađivala za kupce širom Europe gotove odjevne predmete. Bilo je mnogo interesa za proizvodnim kapacitetima širom Hrvatske i nije bilo većih problema popuniti ih (Herjavec, 1999, str. 1302).

U Hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji suvremenom su se tehnologijom proizvodili najmoderniji proizvodi. U preradu su se počela uvoditi umjetna vlakna kao i najsuvremeniji procesi proizvodnje, oplemenjivanja i prerade tekstila. Razvoj proizvodnje uvjetovao je i potrebu većega ulaganja u obrazovanje kadrova za potrebe te industrije te potrebu jačega razvoja znanstvene djelatnosti iz područja tekstila.

Godine 1951. uvedeni su izborni predmeti iz područja tekstila na Tehnološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. U razvoju tekstilnoga školovanja veliku ulogu imao je Savez inženjera i tehničara tekstilaca Hrvatske, koji se, među ostalim, brinuo za osposobljavanje stručnih kadrova. Na inicijativu Saveza otvoren je 1960. godine Tekstilno-kemijski smjer na Tehnološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Godinu dana kasnije otvorene su više tekstilne tehničke škole u Zagrebu, Varaždinu i Dugoj Resi te Viša tehnička konfekcijska škola u Zagrebu, a 1971. godine na Tehnološkom fakultetu osnovan je cijeloviti studij tekstila.

1.4 Stanje tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj nakon 1991. godine

Novo doba za tekstilnu i odjevnu industriju u Hrvatskoj započelo je ratnom agresijom 1991. godine. Hrvatska tekstilna i odjevna industrija pretrpjela je goleme štete u ratu, kako na okupiranom području, tako i u slobodnim dijelovima Hrvatske.

Već za vrijeme rata tekstilci su se organizirali i počeli s radom na obnovi i konsolidaciji hrvatske tekstilne i odjevne industrije. Ona je postala najveći izvoznik u Hrvatskoj, no najveći dio izvoza je izvoz od tzv. uslužne prerade, koja u normalnim uvjetima, najvjerojatnije, ne bi bila zadovoljavajuće profitabilna, ali u tim ratnim prilikama poslovanje tih industrija bilo je od iznimnog značenja. Može se reći da su upravo te industrije dale najveći doprinos uravnoteženju platne bilance Hrvatske.

Posebno je važno da je najveći izvoz roba bio na konvertibilno tržište te da je razlika izvoz – uvoz bila pozitivna i to u vrijeme kada ukupna industrija i rudarstvo imaju negativnu razliku u robnoj razmjeni s inozemstvom. Udio izvoza tekstilne i odjevne industrije iznosio

je 1993. godine 19,4% od ukupnog izvoza industrije i rudarstva, a posebno je značajno da je taj udio u ukupnom izvozu na konvertibilno područje iznosio čak 21,7% (Herjavec, 1999, str. 599).

Tekstilna i odjevna industrija Republike Hrvatske nalazi se u mnogim teškoćama. One se pokazuju, između ostalog, i u stalnom padu industrijske proizvodnje od 1991. do 1996. godine u odnosu na godinu 1990., i u proizvodnji prediva i tkanina, i u proizvodnji gotovih odjevnih predmeta (Herjavec, 1999, str. 1301).

Problemi koji su se gomilali u posljednjim desetljećima su:

- nedostatak strategija i izlaženje na tržište vlastitim proizvodnim markama,
 - nedostatak pravih menadžera za uvođenje marketinškog ponašanja u društвima,
 - nedostatak tehničko-tehnološkog kadra za povećanje proizvodnosti i kvalitete,
 - nedostatak pravovremenih informacija,
 - nepovezanost pojedinih dijelova poduzeća u cjelinu i borba za parcijalne interese,
 - nepostojanje menadžerskih informatičkih sustava,
 - zastarjela tehnologija,
 - neodgovarajuća organizacija poduzeća,
 - skupa cijena kapitala u novim uvjetima gospodarenja,
 - veliki nesrazmjer proizvodnog i režijskog osoblja (režijskog osoblja ima dovoljno za prodaju proizvoda, a u pravilu se prodaje proizvodnja u *lohu*)
- (Herjavec, 1999, str. 1303).

Tvrtke mastodonti (kojih je već jako malo), morale bi se reorganizirati u smislu da postanu fleksibilnije za zahtjevna tržišta, provodeći strategiju diversifikacije, odnosno mobilnosti u zahtjevnijim tržišnim uvjetima. Proizvodnja bi se trebala temeljiti na relativno malim serijama proizvoda, zadržavajući kvalitetu kako bi se postigla ekskluzivnost i mogućnost formiranja relativno veće prodajne cijene, a samim time i ostvarivanje većeg tržišnog udjela, jer mi ne možemo proizvoditi puno, već dobro kao što to rade već poznati hrvatski proizvođači (Tomašinec, S. (2008, 30. svibnja). *Recept za tekstilnu industriju: proizvodimo malo, ali dobro.* Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://www.infobiro.ba/article/457272>).

Stoga navedeni problemi, koji još uvijek postoje, pokazuju kako se tekstilna i odjevna industrija nije mogla preko noći prilagoditi novim gospodarskim uvjetima. O karakteristikama i kretanjima u tekstilnoj i odjevnoj industriji Republike Hrvatske posljednjih godina, više će se govoriti u nastavku rada.

2 ANALIZA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE HRVATSKE

2.1 Temeljne informacije o industriji

Tekstilna i odjevna industrija među najznačajnijim su industrijskim granama u RH, ali unatoč tome nalaze se u nezavidnoj i vrlo teškoj situaciji. U proteklom desetogodišnjem razvoju hrvatska tekstilna i odjevna industrija dijelile su sudbinu općih negativnih trendova u gospodarstvu Hrvatske, pa i šire. Fizički obujam primame tekstilne proizvodnje smanjuje se kod svih tekstilnih proizvoda, a slično vrijedi i za djelatnost proizvodnje odjeće. Kao posljedica rata, pogrešne ekonomske politike države i zastarjelosti tehničko-tehnološke osnovice proizvodnje, prisutni su izrazito negativni trendovi. Da bi se tako negativni trendovi ispravili, potrebno je uložiti mnogo truda i znanja, i na razini tekstilne i odjevne industrije, i na razini državne ekonomske politike. Usprkos negativnim trendovima, Hrvatska se ne smije odreći ove djelatnosti, koja ima dugu tradiciju i koja je uvijek bila izvozno orijentirana te je donosila značajna devizna sredstva. Stanje u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske može se najbolje prikazati i sagledati pomoću tabličnih i grafičkih prikaza. U sljedećim poglavljima bit će prikazana i analizirana kretanja te karakteristike ove djelatnosti.

2.1.1 Osnovni podaci o tekstilnoj i odjevnoj industriji Republike Hrvatske i njihova važnost za prerađivačku industriju Hrvatske

Proizvodnja tekstila i odjeće tradicionalno je otvorena za suradnju sa svijetom, a razvila se na načelima obujma kvalitetne proizvodnje ili konkurentnosti u cjeni i troškovima. Dobar tehnološki i stručni potencijal zaposlenih u tekstilnom i odjevnom gospodarstvu, izborio je prednost na europskom tržištu zahvaljujući spremnosti proizvodnog procesa na brzu prilagodbu novim modnim trendovima. Zato je hrvatska tekstilna industrija dugogodišnji i priznati partner europskih i svjetskih kupaca.

Do 2007. godine u Hrvatskoj primarna proizvodnja tekstila (DB17) obuhvaćala je:

- pripremu i predenje tekstilnih vlakana,
- proizvodnju tkanina,
- doradu tekstila,
- proizvodnju gotovih tekstilnih proizvoda (osim odjeće) i drugih tekstilnih proizvoda,
- proizvodnju pletenih i kukičanih tkanina te pletenih i kukičanih proizvoda.

Proizvodnju odjeće (DB18) činile su:

- proizvodnja kožne odjeće, ostale odjeće i odjevnih predmeta
- dorada te bojenje krvna i proizvoda od krvna.

U nastavku se navode obilježja i klasifikacija proizvodnje tekstila i odjeće. Sukladno NACE² klasifikaciji, industrija uključuje sljedeće djelatnosti (Tablica 1) i Nacionalna klasifikacija djelatnosti (u dalnjem tekstu NKD) 2007 (Tablica 2) gdje je DB17 i DB18 po novoj klasifikaciji postali razredi C13 i C14. Dana 1. siječnja 2010. stupanjem na snagu prestala je važiti Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2002. (Nar. nov., br. 13/03.), no "stara" se klasifikacija za statističke i analitičke potrebe službene statistike Republike Hrvatske koristila u prijelaznom razdoblju do 31. prosinca 2009.

Tablica 1: Klasifikacija djelatnosti tekstila i odjeće po NKD 2002

Odjeljak	Skupina	Razred	Naziv
Područje d			Preradivačka industrija
Potpodručje db			Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda
17			Proizvodnja tekstila
	17.1		Priprema i predenje tekstilnih vlakana
		17.11	Priprema i predenje vlakana pamučnoga tipa
		17.12	Priprema i predenje grebenanih vlakana vunenoga tipa
		17.13	Priprema i predenje češljanih vlakana vunenoga tipa
		17.14	Priprema i predenje vlakana lanenoga tipa
		17.15	Priprema i predenje svile, uključujući otpadnu svilu, te predenje i teksturiranje sintetičnih i umjetnih filamenata
		17.16	Proizvodnja konca za šivanje
		17.17	Priprema i predenje ostalih tekstilnih vlakana
17.2			Proizvodnja tkanina
		17.21	Proizvodnja tkanina od prede pamučnoga tipa
		17.22	Proizvodnja tkanina od grebenane prede vunenoga tipa
		17.23	Proizvodnja tkanina od češljane prede vunenoga tipa
		17.24	Proizvodnja tkanina od prede svilenoga tipa
		17.25	Proizvodnja tkanina od ostale prede
17.3			Dovršavanje tekstila
17.4			Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće
		17.40.1	Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda za kućanstvo
		17.40.2	Proizvodnja ostalih gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće
17.5			Proizvodnja ostalih tekstilnih proizvoda
		17.51	Proizvodnja sagova i prostirača za pod
		17.52	Proizvodnja užadi, konopaca, upletnoga konca i mreža
		17.53	Proizvodnja netkanoga tekstila i proizvoda od netkanoga tekstila, osim odjeće
		17.54	Proizvodnja ostalih tekstilnih proizvoda, d. n.
		17.54.1	Proizvodnja pozamanterije
		17.54.2	Proizvodnja nespomenutih tekstilnih proizvoda
17.6			Proizvodnja pletenih i kukičanih tkanina
17.7			Proizvodnja pletenih i kukičanih proizvoda
		17.71	Proizvodnja pletenih i kukičanih čarapa

² NACE je akronim koji se koristi za imenovanje različitih verzija statističkih klasifikacija ekonomskih djelatnosti koje se od 1970. razvijaju u Europskoj uniji. NACE osigurava okvir za prikupljanje i prikazivanje velikog opsega statističkih podataka prema ekonomskim djelatnostima, kako u području ekonomskih statistika (proizvodnja, zaposlenost, nacionalni računi i dr.), tako i u drugim statističkim područjima.

Odjeljak	Skupina	Razred	Naziv
		17.72	Proizvodnja pletenih i kukičanih pulovera, jakni i sličnih proizvoda
18			Proizvodnja odjeće; dorada i bojenje krvna
	18.1		Proizvodnja kožne odjeće
	18.2		Proizvodnja ostale odjeće i pribora za odjeću
		18.21	Proizvodnja radnih odijela
		18.22	Proizvodnja ostale vanjske odjeće
		18.22.1	Proizvodnja ostale vanjske odjeće, osim po mjeri
		18.22.2	Proizvodnja ostale vanjske odjeće, po mjeri
		18.23	Proizvodnja rublja
		18.24	Proizvodnja ostale odjeće i pribora za odjeću, d. n.
		18.24.1	Proizvodnja odjeće za dojenčad i malu djecu te sportske odjeće
		18.24.2	Proizvodnja pribora za odjeću, d. n.
	18.3		Dorada i bojenje krvna; proizvodnja proizvoda od krvna

Izvor: Vlada RH (2007, 31. svibnja). Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007.

Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298306.html>)

Unutar Europske zajednice uvedena je statistička klasifikacija ekonomskih djelatnosti pod nazivom NACE rev. 2, koja je stupila na snagu 19. siječnja 2007., a njena je primjena počela 1. siječnja 2008. Spomenuta klasifikacija objavljena je u Uredbi Komisije Europske zajednice pod nazivom: Uredba Komisije Europske zajednice br. 1893/2006. Europskog parlamenta i Vijeća, od 20. prosinca 2006., kojom je ustanovljena statistička klasifikacija ekonomskih djelatnosti NACE Rev. 2 i dopuna Uredbe Vijeća (EEZ) br. 3037/90, kao i neke uredbe EZ-a koje se odnose na specifična statistička područja. Primjenom klasifikacije NKD 2007., koja sadržajno i strukturno u potpunosti odgovara klasifikaciji NACE Rev. 2, moći će se, bez ikakve sumnje, statističkim podatcima prikazati stvarno stanje u hrvatskom gospodarstvu. Takvim će se načinom primjene nastaviti s dobrom praksom usporedivosti hrvatskih statističkih podataka s bilo kojim gospodarstvom u Europi, pa i šire, a sve u korist krajnjega korisnika (*Nacionalna klasifikacija djelatnosti – NKD*). Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://www.poslovniforum.hr/nkd/>).

Tehnološka intenzivnost pojedine djelatnosti određuje se prema klasifikaciji tehnološke intenzivnosti. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (u dalnjem tekstu OECD³) OECD svrstava djelatnosti u 4 skupine:

- visoka tehnološka intenzivnost (engl. *High Technology*),
- srednje visoka tehnološka intenzivnost (engl. *Medium High Technology*),
- srednjinska tehnološka intenzivnost (engl. *Medium Low Technology*) i
- niska tehnološka intenzivnost (engl. *Low Technology*).

³ Prema engleskoj kratici Organization for Economic Cooperation and Development.

U nižoj Tablici 2 prikazana je detaljnija klasifikacija djelatnosti tekstila i odjeće po NKD 2007.

Tablica 2: Klasifikacija djelatnosti tekstila i odjeće po NKD 2007

C			Prerađivačka industrija
	13		Proizvodnja tekstila
		NKD 13.1	Priprema i predenje tekstilnih vlakana
		NKD 13.10	Priprema i predenje tekstilnih vlakana
		NKD 13.2	Tkanje tekstila
		NKD 13.20	Tkanje tekstila
		NKD 13.3	Dovršavanje tekstila
		NKD 13.30	Dovršavanje tekstila
		NKD 13.9	Proizvodnja ostalog tekstila
		NKD 13.91	Proizvodnja pletenih i kukičanih tkanina
		NKD 13.92	Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće
		NKD 13.93	Proizvodnja tepiha i sagova
		NKD 13.94	Proizvodnja užadi, konopaca, upletenoga konca i mreža
		NKD 13.95	Proizvodnja netkanog tekstila i proizvoda od netkanog tekstila, osim odjeće
		NKD 13.96	Proizvodnja ostalog tehničkog i industrijskog tekstila
		NKD 13.99	Proizvodnja ostalog tekstila, d. n.
	14		Proizvodnja odjeće
		NKD 14.1	Proizvodnja odjeće, osim krvnene odjeće
		NKD 14.11	Proizvodnja kožne odjeće
		NKD 14.12	Proizvodnja radne odjeće
		NKD 14.13	Proizvodnja ostale vanjske odjeće
		NKD 14.14	Proizvodnja rublja
		NKD 14.19	Proizvodnja ostale odjeće i pribora za odjeću
		NKD 14.2	Proizvodnja proizvoda od krvna
		NKD 14.20	Proizvodnja proizvoda od krvna
		NKD 14.3	Proizvodnja plitene i kukičane odjeće
		NKD 14.31	Proizvodnja plitene i kukičanih čarapa
		NKD 14.39	Proizvodnja ostale plitene i kukičane odjeće

Izvor: Vlada RH (2007, 31. svibnja). Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007.

Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298306.html>)

Prema OECD-u, 2 od 24 pripadajuće djelatnosti prerađivačke industrije klasificiraju se kao visoko tehnološki intenzivne, 5 od 24 kao srednje visoko tehnološki intenzivne, 6 od 24 kao srednje nisko tehnološki intenzivne, dok je najveći broj djelatnosti, njih 11 od 24, klasificiran kao nisko tehnološki intenzivne.

Kao što je već spomenuto, od 11 klasificiranih kao nisko tehnološki intenzivne djelatnosti, predmet obrade ovoga rada su sljedeće dvije djelatnosti:

- C13 Proizvodnja tekstila
- C14 Proizvodnja odjeće

Djelatnost Proizvodnja tekstila (C13) obuhvaća:

- poddjelatnosti pripreme i predenja tekstilnih vlakana (C13.1),
- tkanje tekstila (C13.2),
- dovršavanje tekstila (C13.3),
- proizvodnju ostalog tekstila (C13.9).

Djelatnost Proizvodnja odjeće (C14) obuhvaća:

- proizvodnju odjeće, osim krznene odjeće (C14.1),
- proizvodnju proizvoda od krzna (C14.2),
- proizvodnju pletene i kukičane odjeće (C14.3).

2.1.2 Osnovni pokazatelji razvitka tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj

Aktivnosti u prerađivačkoj industriji snažno utječu na ukupna gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj, kao i na pojedine segmente privređivanja jer su uz ovu djelatnost vezani mnogobrojni proizvodi iz mnogih drugih područja djelatnosti.

Neovisni hrvatski makroekonomisti suglasni su da je potrebno:

- osigurati rast koji može servisirati navedene obveze,
- podići standard stanovništva u rasponu između 7 i 8 % te
- da je industrija najznačajniji činitelj koji može jamčiti dugoročno stabilan rast.

Svako odgađanje definiranja i provedbe hitnih mjera koje će pridonijeti reindustrializaciji hrvatskog gospodarstva otežat će, poskupiti i progresivno smanjiti mogućnost repozicioniranja uloge prerađivačke industrije kao značajnog i stabilnog stvaratelja prihoda za servisiranje svih obveza države (*Hrvatska udruga poslodavaca*. Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.hup.hr/>).

Iako s razvojem neke zemlje, industrija polako gubi svoj značaj i važniju ulogu u strukturi preuzima sektor usluga, naročito intelektualnih, industrijska proizvodnja u svakom gospodarstvu ima i nadalje vrlo važnu ulogu. U nedovoljno razvijenim zemljama ona je glavni pokretač razvoja, dok u visoko razvijenim zemljama ona postepeno prelazi u fazu informatizacije i elektronike. Industrija prema NKD obuhvaća: rudarstvo i vađenje, prerađivačku industriju i opskrbu električnom energijom, plinom i vodom.

Prerađivačka industrija najznačajnija je za daljnju analizu industrije i ima najveći udio u industriji – oko 80%. Već u osamdesetim godinama prošlog stoljeća industrija je, kao i cijelo gospodarstvo bivše države, poprimila obilježja krize. Stope rasta u tom razdoblju bile su negativne ili tek neznatno iznad nule, usporeno je povećavanje zaposlenosti, a naglo

je počela rasti nezaposlenost, proizvodnost rada je padala, cijene su krajem osamdesetih ušle u sferu hiperinflacije.

Takvo krizno stanje Hrvatska je naslijedila iz bivše države, a stanje se pogoršalo izbijanjem rata 1991. godine. Oko 30% površine Hrvatske, na kojem se nalaze glavnina postrojenja kemijske, tekstilne, kožne, drvne, metalne i drugih industrija, bilo je zahvaćeno direktnim razaranjima. Štete su bile ogromne, a industrijska proizvodnja je u 1993. godini bila prepolovljena u odnosu na 1989. godinu.

Nažalost velika globalna kriza koja je započela 2008. godine nastavila je negativno utjecati na industrijsku proizvodnju, a tako i na tekstilnu i odjevnu industriju. Industrijska proizvodnja, međutim, i nadalje ima poseban i važan značaj u hrvatskom gospodarstvu, s obzirom na to da u ukupnom robnom izvozu i uvozu sudjeluje velikim udjelom. Vrlo lako je sagledati negativne trendove u ukupnoj industriji, prerađivačkoj industriji te tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske koji se mogu uočiti iz kretanja indeksa industrijske proizvodnje koji su prikazani u Tablici 3 i Slici 1 te iz kretanja broja zaposlenih prikazanoga u Tablici 4.

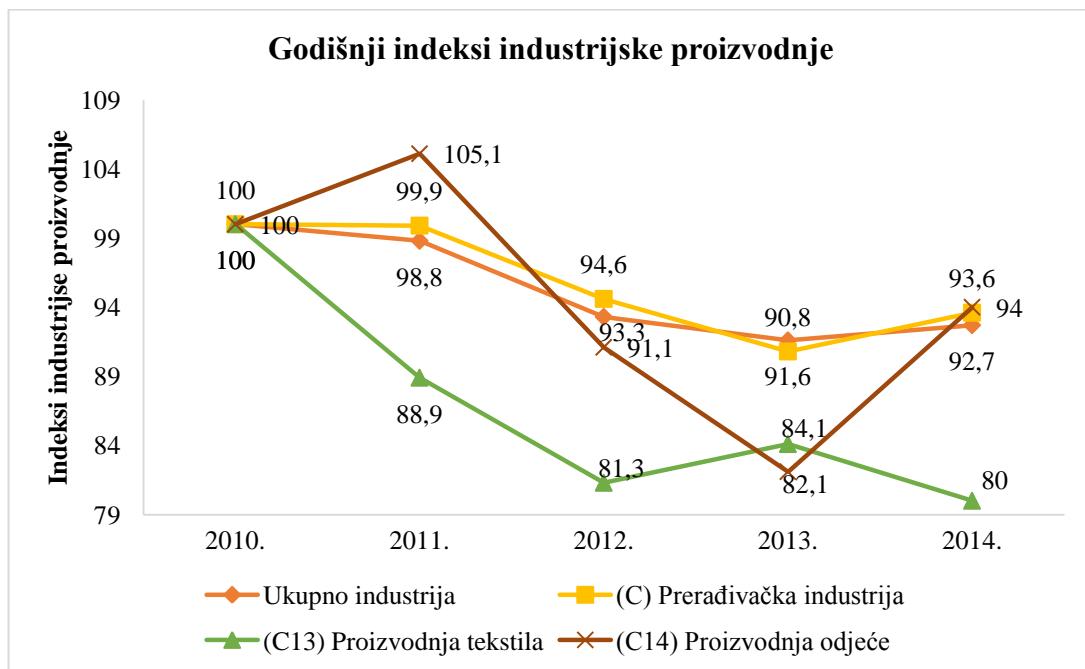
*Tablica 3: Godišnji indeksi fizičkog obujma industrijske proizvodnje po NKD-u
(2010.=100)*

Godina	Ukupno industrija	(C) Prerađivačka industrija	(C13) Proizvodnja tekstila	(C14) Proizvodnja odjeće
2010.	100,0	100,0	100,0	100,0
2011.	98,8	99,9	88,9	105,1
2012.	93,3	94,6	81,3	91,1
2013.	91,6	90,8	84,1	82,1
2014.	92,7	93,6	80,0	94,0

Izvor: Državni zavod za statistiku. (2014). Kratkoročni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvođačke cijene i promet industrije. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća: Zagreb, 2014.

Iz Tablice 3, vidljivo je da su cjelokupna industrija i prerađivačka industrija imale konstantni trend pada. Nažalost takav negativan trend vidljiv je i kod proizvodnje tekstila, dok je kod proizvodnje odjeće bila naznaka pozitivnog trenda samo u 2011. godini. Proizvodnja tekstila u promatranom razdoblju od 2010. do 2014. godine imala je velika osciliranja u kretanju te je u razdoblju od 5 godina pala za 20%. Padajući trend imala je i industrija odjeće gdje se proizvodnja u 2014. godini smanjila za više od 6% u odnosu na 2010. godinu što je mnogo, ali opet puno manje nego veliki pad proizvodnje tekstila.

*Slika 1: Godišnji indeksi fizičkog obujma industrijske proizvodnje po NKD-u
(2010.=100)*



Promatraljući kretanja u Slici 1, primjetno je da cijela prerađivačka industrija prati ukupnu industriju u kretanjima indeksa u promatranim godinama, dok proizvodnja tekstila i proizvodnja odjeće imaju znatna odstupanja. I dok proizvodnja odjeće u zadnjem promatranom razdoblju pokazuje znakove oporavka i vraćanje u industrijski prosjek, proizvodnja tekstila, izuzev 2013. godine, u 2014. godini nastavlja trend pada.

Takav pad u fizičkom obujmu proizvodnje imao je veliki utjecaj na kretanje zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Analizirajući podatke o kretanju zaposlenih u industriji, prerađivačkoj i tekstilnoj industriji dolazi se do zaključka da je ukupan broj zaposlenih u industriji i prerađivačkoj industriji u promatranome razdoblju u određenoj stagnaciji te ima pad od 4,1% broja zaposlenih u industriji i pad od 10,1% zaposlenih u prerađivačkoj industriji.

Međutim u tekstilnoj i odjevnoj je industriji vrlo negativan trend od 20% manje zaposlenih u odnosu na prije 5 godina, što su očito iskoristile druge industrije. U tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske 2014. godine broj zaposlenih iznosio je ukupno 17.385 zaposlenih te je ukupan broj zaposlenih u stalnome opadanju. Nepovoljna situacija u proizvodnji tekstila i tekstilnih proizvoda negativno se reflektirala i na kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske. Stalno opadanje broja zaposlenih je prikazano u Tablici 4.

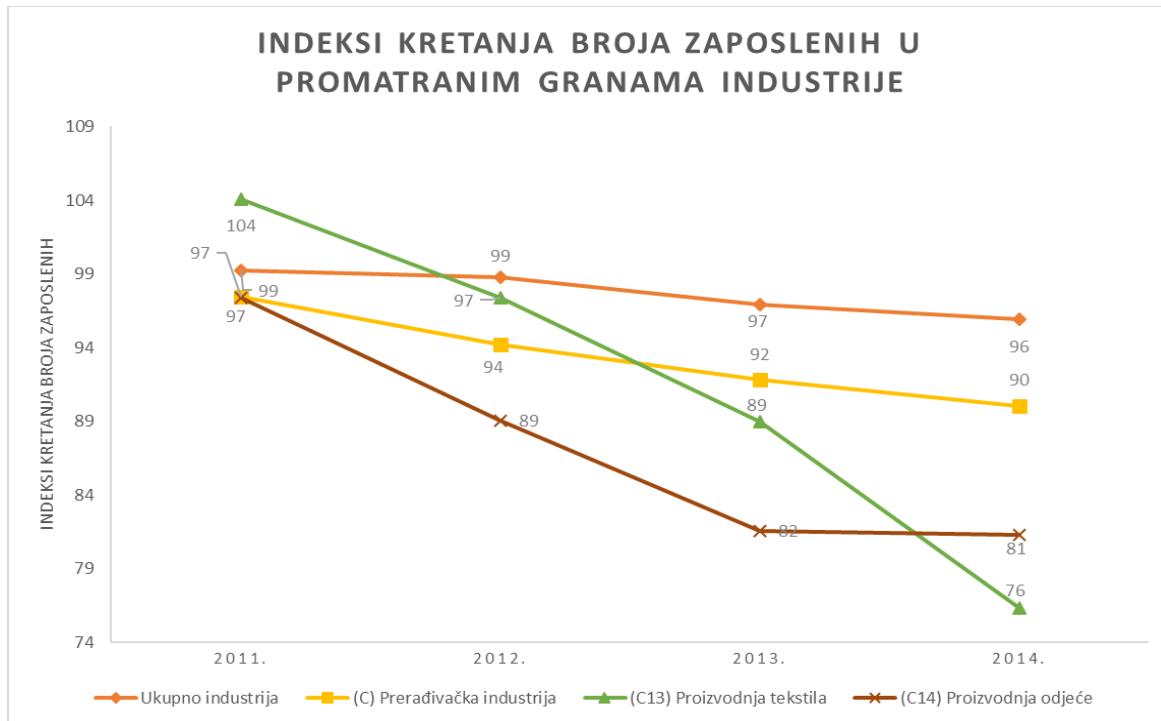
Tablica 4: Kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji

Godina	Ukupno	(C) Prerađivačka industrija	(C13) Proizvodnja tekstila	(C14) Proizvodnja odjeće
2010.	1.168.179	219.976	4.179	17.460
2011.	1.159.657	214.302	4.350	17.004
2012.	1.153.497	207.298	4.070	15.551
2013.	1.132.246	201.950	3.719	14.244
2014.	1.120.507	198.069	3.190	14.195

Izvor: Državni zavod za statistiku. (2014). Kratkoročni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvođačke cijene i promet industrije. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća: Zagreb, 2014.

Ukoliko se pogleda Slika 2 te kao bazična godina uzme 2010., vidljivo je da broj zaposlenih u industriji generalno prati kretanja u industrijskoj proizvodnji. U tekstilnoj industriji vidljiv je znatno brži pad broja zaposlenih, nego u industrijskom prosjeku što je posebice istaknuto kod proizvodnje tekstila gdje je broj zaposlenih postotno smanjen još više nego je smanjena industrijska proizvodnja. Kod proizvodnje odjeće taj je pokazatelj nešto stabilniji i vidljiv je, ukoliko se uspoređuje s prethodnom godinom, oporavak u zadnjem promatranom razdoblju.

Slika 2: Indeksi kretanja broja zaposlenih u promatranim granama industrije



U ukupnoj prerađivačkoj industriji zaposleni u tekstilnoj i odjevnoj industriji čine udio od 8,77%. Također se iz tabličnog prikaza može zaključiti da je broj zaposlenih u ubrzanom opadanju. Naime, od početka 2010. do kraja 2014. godine u industriji tekstila i odjeće u Hrvatskoj je izgubljeno 4.254 radnih mjesta što predstavlja pad od čak 20%. Potrebne su hitne mjere zaustavljanja negativnog trenda te stabiliziranje broja zaposlenih.

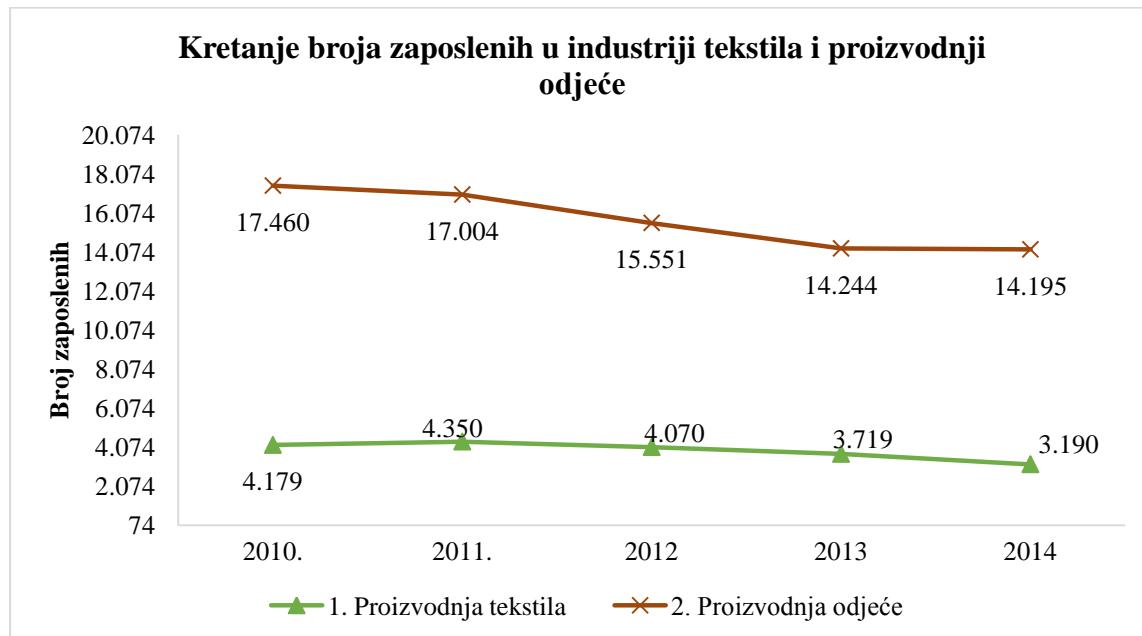
Tablica 5: Struktura i dinamika broja zaposlenih u hrvatskoj tekstilnoj industriji u razdoblju od 2010. do 2014

STRUKTURA/GODINA	2010.	2011.	2012	2013	2014
1. Proizvodnja tekstila	4.179	4.350	4.070	3.719	3.190
2. Proizvodnja odjeće	17.460	17.004	15.551	14.244	14.195
Ukupno	21.639	21.354	19.621	17.963	17.385

Izvor: Državni zavod za statistiku. (2014). Kratkoročni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvodnačke cijene i promet industrije. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća: Zagreb, 2014.

Prethodne tvrdnje potvrđuje i Slika 3 na kojem je izdvojeno prikazano kretanje broja zaposlenih u proizvodnji tekstila i proizvodnji odjeće, a gdje je očito da je negativan trend u proizvodnji odjeće zaustavljen. Oporavkom industrije, moguće je očekivati rast industrije u cjelini, dok proizvodnja tekstila i dalje ima negativan trend koji je u zadnjem razdoblju znatno ubrzан, što izaziva dodatnu zabrinutost te je negativan trend potrebno zaustaviti.

Slika 3: Kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji



Važno je istaknuti da je sektor obilježen visokom regionalnom koncentriranošću: čak 75% u sjeverozapadnoj Hrvatskoj. U tri županije (Varaždinska, Međimurska i Krapinsko-zagorska) udio zaposlenih u sektoru u ukupnom gospodarstvu je 21%.

Mnoga su tekstilna poduzeća propala (ili su zatvorena), broj zaposlenih se, logički, time i značajno smanjio. Prema statističkim podacima, u prosincu 2014. ove su grane zapošljavale 17.385 radnika, od čega je 14.569 žena, što potvrđuje da je to još uvijek djelatnost u kojoj se pretežno zapošljavaju žene (oko 83%).

Tablica 6: Kretanje broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji prema spolu

Godina	C (13) Proizvodnja tekstila	Žene	Udio (%)	C (14) Proizvodnja odjeće	Žene	Udio (%)
2010.	4.179	2.955	70,71%	17.460	15.101	86,49%
2011.	4.350	3.069	70,55%	17.004	14.747	86,73%
2012.	4.070	2.	70,05%	15.551	13.535	87,04%
2013.	3.719	2.527	67,95%	14.244	12.409	87,12%
2014.	3.190	2.103	65,92%	14.195	12.466	87,82%

Izvor: Državni zavod za statistiku. (2014). Kratkoročni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvođačke cijene i promet industrije. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća: Zagreb, 2014.

Prethodne tvrdnje potvrđuje i Slika 3 na kojem je izdvojeno prikazano kretanje broja zaposlenih u proizvodnji tekstila i proizvodnji odjeće gdje je očito da je negativan trend u proizvodnji odjeće zaustavljen i oporavkom industrije moguće je očekivati rast industrije u cjelini, dok proizvodnja tekstila i dalje ima negativan trend koji je znatno ubrzan u zadnjem radoblušto što izaziva dodatnu zabrinutost i te je potrebno zaustaviti negativan trend.

U proizvodnji tekstila i odjeće, predviđa se daljnje smanjenje broja zaposlenih i to, sigurno, zbog dvaju razloga. Jedan je daljnje restrukturiranje tvrtki te privođenje kraju procesa stečaja određenog broja tvornica, a drugi razlog je daljnje smanjenje narudžbi za uslužne poslove, dijelom zbog smanjenja kupovine takvih roba u Europskoj uniji (u dalnjem tekstu EU), a dijelom zbog premještanja uslužnih poslova (šivanje odjeće) u zemlje s još nižom cijenom rada. Iako se u novije vrijeme povećava, razina i suvremenost upravljačkih znanja nedovoljna je što se, naravno, ne može generalizirati s obzirom na to da postoje vrlo dobri primjeri hrvatske industrijske prakse.

S obzirom na to intenzitet doživljavaju srednjim prema velikom te smatraju da je utjecaj pozitivan za poduzeća u kojima je suvremenost upravljačkih znanja zadovoljavajuća, a negativan u onima u kojima nije. Zaposlenost u industriji općenito stagnira ili opada (što je

negativno percipirano u smislu povećanja nezaposlenosti). Pozitivan učinak smanjenja broja zaposlenih povećanje je proizvodnosti kod uspješnih poduzeća, što se može ocijeniti pozitivnim utjecajem, srednjega do velikog intenziteta.

2.2 Analiza hrvatske industrije tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni

2.2.1 Analiza izvoza i uvoza tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj

Postoje mnogi razlozi zbog kojih je svaka zemlja zainteresirana za uključivanje u međunarodnu razmjenu. Najvažniji je taj što razvoj društvenih proizvodnih snaga izaziva specijalizaciju proizvodnje i proizvodnju roba u velikim količinama pa tržiste postaje preusko za njihov plasman. Zbog toga je potrebno pronaći nova tržista, što se postiže izvozom roba. Osim toga izvozom se ostvaruju devizna sredstva, koja mogu poslužiti za uvoz deficitarnih (nedostajućih) roba ili proizvoda koji se u vlastitoj zemlji uopće ne proizvode radi zadovoljavajućeg potražnje u zemlji (Andrijanić, 2010, str. 7).

Prema tome izvoz bi trebao biti imperativ te veći od uvoza. Nažalost RH u posljednjih 15 godina konstantno bilježi trgovinske deficite. Oni su, prije svega, posljedica visokih stopa robnog uvoza i relativno slabog izvoza. Nacionalna ekonomija može imati uspjeh na svjetskome tržistu ukoliko proizvodi i nudi proizvod koji je jeftiniji od konkurenčije ili onaj koji ima istu cijenu, ali uz visoku kvalitetu. Iz tranzicijskih zemalja i iz Azije pojavila se konkurenčija koja ima jeftine proizvode s kojima Hrvatska ne može konkurirati u tekstilnoj industriji. Strategiju niske cijene potrebno je zamijeniti strategijom kvalitativne prednosti, a u cilju postupnog smanjenja trgovinskog deficitu. Standardi kvalitete na američkom i zapadnoeuropskom tržistu izuzetno su visoki. S obzirom na to da Hrvatska većinu svog izvoza ostvaruje na tome tržistu, treba se prilagoditi njihovim standardima.

Već smo istakli da koncept izgradnje tržišne i izvozno orijentirane privrede Hrvatske podrazumijeva i njezinu otvorenost prema svijetu. S obzirom na geopolitički položaj Hrvatske, to znači usku povezanost s EU. Tome cilju treba podrediti cjelokupnu ekonomsku politiku, pa i politiku odnosa s inozemstvom (Babić, 1996, str. 518).

Od 2010. godine Hrvatska nažalost i dalje nastavlja ostvarivati negativnu, vanjsko-trgovinsku bilancu u tekstilnoj industriji. Posljednjih godina poslovna aktivnost tekstilne industrije otežana je zbog velikih poteškoća na ino tržistu, a stanje se dodatno pogoršalo zbog nepoticajnoga domaćeg okruženja. U Tablici 7 prikazuje se kretanje izvoza i uvoza tekstilne industrije Hrvatske, prerađivačke industrije i Hrvatske ukupno, udjeli izvoza i uvoza tekstilne industrije u izvozu i uvozu prerađivačke industrije i Hrvatske ukupno, odnose izvoza i uvoza te stope promjene izvoza i uvoza.

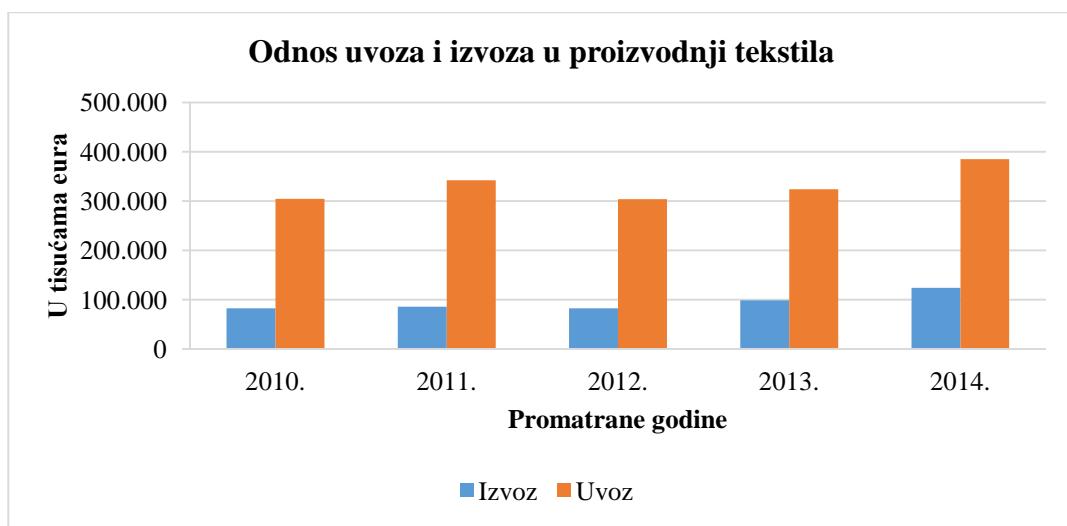
Tablica 7: Izvoz i uvoz tekstilne i odjevne industrije u razdoblju od 2010. do 2014 godine

Godina	Izvoz/uvoz u tsd EUR	Ukupno Republika Hrvatska	(C) Prerađivačka industrija	(C13) Proizvodnja tekstila	(C14) Proizvodnja odjeće
2010.	Izvoz	8.905.242	8.099.072	82.107	359.157
	Uvoz	15.137.011	12.399.194	304.229	422.635
2011.	Izvoz	9.582.161	8.683.934	85.315	408.586
	Uvoz	16.281.147	13.193.423	342.123	489.994
2012.	Izvoz	9.628.468	8.626.988	82.440	394.836
	Uvoz	16.215.896	13.014.393	303.850	466.324
2013.	Izvoz	9.589.448	8.405.273	98.713	379.786
	Uvoz	16.527.900	13.307.638	323.844	457.293
2014.	Izvoz	10.368.782	9.061.043	123.475	588.873
	Uvoz	17.129.405	14.520.573	385.009	773.051

Izvor: Državni zavod za statistiku. (2014). Kratkoručni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvođačke cijene i promet industrije. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća: Zagreb, 2014.

Analizirajući podatke iz Tablice 7, vidljiv je trend rasta izvoza tekstilnih proizvoda u periodu od 2010. do 2014. godine, a povećao se za 50,3%, što je brži trend rasta od izvoza Republike Hrvatske (16,4%) i prerađivačke industrije (11,8%). Činjenica je da je u predmetnoj komparaciji rasta izvoza tekstilne industrije u odnosu na izvoz RH, u apsolutnome iznosu zanemariv, međutim veseli činjenica da je relativni iznos rasta izvoza obećavajući. Također i kod proizvodnje odjeće došlo je do rasta izvoza za 63,9%. Važno je prikazati i udio u 2014. godini gdje je proizvodnja tekstila i odjeće zajedno činila 7,9 % izvoza prerađivačke industrije i 6,8% ukupnog hrvatskog izvoza.

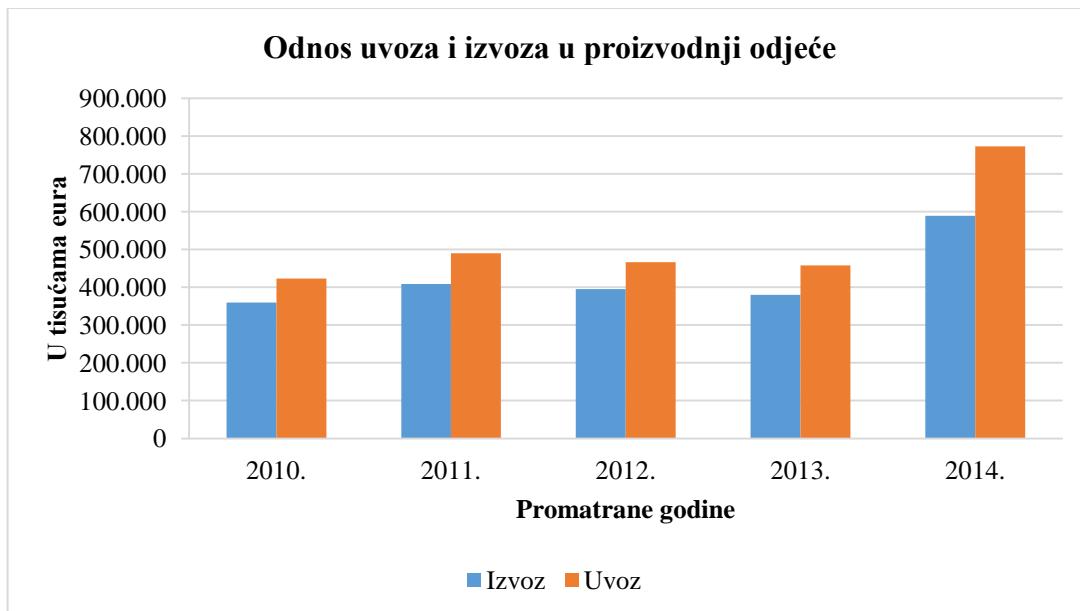
Slika 4.: Odnos uvoza i izvoza u proizvodnji tekstila



Slika 4 prikazuje kretanje odnosa uvoza i izvoza u proizvodnji tekstila. Primjetan je gotovo stalan rast izvoza robe u proizvodnji tekstila, što je svakako dobar pokazatelj, izuzev 2012. godine kada je došlo do pada uvoza istodobno je primjetan rast izvoza. Odnos uvoz / izvoz svih je godina relativno stabilan i prati promatranu granu industrije. Prethodno je prikazano da je proizvodnja tekstila u opadanju, no očito je da je potrebno restrukturiranje, jer uz veći plasman na strana tržišta moguć je oporavak te grane industrije.

Slična kretanja vidljiva su i u proizvodnji odjeće prikazana u Slici 5. Razlika između uvoza i izvoza odjeće znatno je manja nego kod tekstila, a razlog tome je što je Hrvatska relativno veliki izvoznik odjeće. Kao i kod robne razmjene tekstila vidljivo je značajno povećanje u zadnjem promatranom razdoblju, no u ovom slučaju može se govoriti o normalnom kretanju iz razloga što proizvodnja odjeće u zadnjem razdoblju bilježi značajan rast. Potrebno je primijetiti rast razlike uvoz/izvoz u korist uvoza, što je posljedica povećane potrošnje na uvezenu robu.

Slika 5: Odnos uvoza i izvoza u proizvodnji odjeće



Uvoz proizvodnje tekstila i odjeće činio je između 8,0% uvoza prerađivačke industrije i 6,7% ukupnog uvoza Hrvatske. Uvoz proizvodnje tekstila povećao se za 80.780 tsd EUR, odnosno rast u 2014. godini u odnosu na 2010. godinu je za 26,55%. Lošija je situacija kod proizvodnje odjeće, gdje se uvoz povećao za 350.416 tsd EUR, što je povećanje od čak 82,3%.

Kao što se već konstatiralo, Hrvatska konstantno, već dugi niz godina, ostvaruje negativnu vanjsko-trgovinsku bilancu u tekstilnoj industriji. Posljednjih godina poslovna aktivnost

tekstilne industrije otežana je zbog velikih poteškoća na ino tržištu, a stanje se dodatno pogoršalo zbog nepoticajnoga domaćeg okruženja. Predmetni trgovinski deficiti su posljedica su visokih stopa robnog uvoza i relativno slabog izvoza. Nacionalna ekonomija može imati uspjeha na svjetskome tržištu ukoliko proizvodi i nudi proizvod koji je jeftiniji od konkurenčije ili onaj koji ima istu cijenu, ali uz visoku kvalitetu. Iz tranzicijskih zemalja i iz Azije pojavila se konkurenčija koja ima jeftine proizvode s kojima Hrvatska ne može konkurirati u tekstilnoj industriji. Strategiju niske cijene potrebno je zamijeniti strategijom kvalitativne prednosti, a u cilju postupnog smanjenja trgovinskog deficitu. Standardi kvalitete na američkom i zapadno-europskom tržištu izuzetno su visoki. S obzirom na to da Hrvatska većinu svog izvoza ostvaruje na tome tržištu, treba se prilagoditi njihovim standardima.

Zbog toga ni buduće godine za hrvatske tekstilce neće biti luke, kako u kontekstu domaćega tako i širega okruženja. Međutim kroz dugu povijest tekstilna je grana uvijek uspijevala naći svoje mjesto i održati se, no budući razvoj sigurno nije moguć bez novih investicija, razvoja visoke tehnologije, suvremenog menadžmenta i marketinga, proizvodnje atraktivnih visokokvalitetnih i ekološki prihvatljivih proizvoda. U skladu s kretanjima u razvijenim zemljama, veću orijentaciju treba dati tehničkom tekstu (geotekstil, netkani tekstil, zaštitna odjeća). Uz opće i posebne državne mjere za ostvarivanje takvih ciljeva nužno je intenzivnije korištenje znanosti i struke. Postavlja se pitanje gdje su naše prednosti? Prije svega, to je u stručnoj snazi, iako i tu dolazi do problema, jer sve više nedostaju konstruktori. Naše prednosti su i u blizini tržišta zapadnih zemalja, izradi malih serija, velikoj fleksibilnosti. To su elementi koji pridonose tome da su naručitelji spremni platiti našim proizvođačima i nešto više cijene. Unatoč tome naša je konkurentnost ozbiljno ugrožena.

Stoga je sve jasnije kako sudsudbina odjevne industrije ovisi, ne samo o ekonomskim faktorima (niskoproduktivna grana s visokim radnim intenzitetom), već su u igri presudni politički čimbenici, vodeći računa da nemamo realne alternative za brojnu žensku radnu snagu koja je dominantna u toj industriji (Gavranović, A. (2013). *Nove promjene donose nove glavobolje*. Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.suvremena.hr/25123.aspx>)

2.2.2 Izvoz i uvoz tekstilne i odjevne industrije

Može se zaključiti da su u proteklom desetogodišnjem razdoblju tekstilna i odjevna industrija znatno izgubile na brojnosti tvrtki, fizičkom obujmu proizvodnje, broju zaposlenih i izvoznoj moći. Uzroci tomu su mnogobrojni – od nepovoljnog i nepoticajnog domaćeg okruženja (male investicije, zaostajanje u razvoju tehnologije, slaba povezanost sa znanstveno-nastavnim institucijama i nedovoljno korištenje znanstveno-stručnih

potencijala zemlje, stabilan tečaj domaće valute, brzo otvaranje domaćeg tržišta prodoru stranih roba i drugo) preko globalnih do sasvim uskih kao što su kriva procjena proizvodnih programa, uskih privatizacijskih interesa i slično. Konkurentnost hrvatskih proizvoda time je znatno smanjena, a nepostojanje jasne strategije razvijanja zemlje i u ovoj se grani osjeća kao veliki nedostatak.

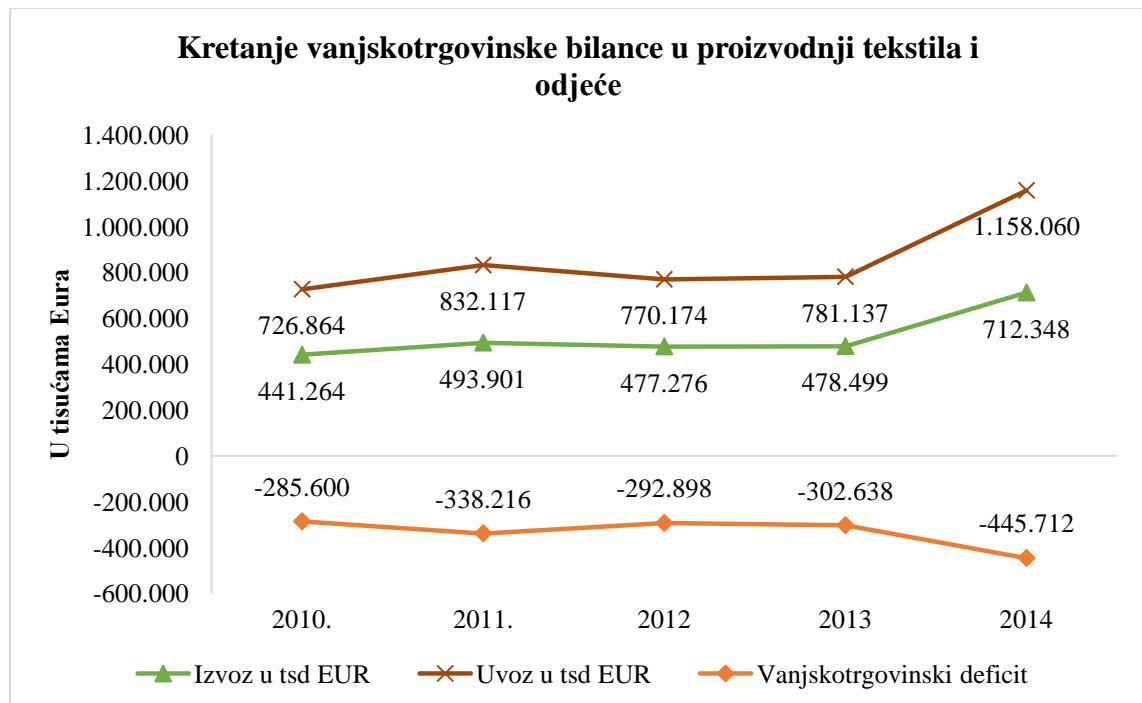
Tablica 8: Odnos izvoz / uvoz za tekstilnu i odjevnu industriju od 2010. do 2014

GODINA	2010.	2011.	2012	2013	2014
Izvoz u tsd EUR	441.264	493.901	477.276	478.499	712.348
Uvoz u tsd EUR	726.864	832.117	770.174	781.137	1.158.060
Vanjskotrgovinski deficit	-285.600	-338.216	-292.898	-302.638	-445.712
Pokrivenost uvoza izvozom	60,71%	59,35%	61,97%	61,26%	61,51%

Izvor: Državni zavod za statistiku. (2014). Kratkoročni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvodjačke cijene i promet industrije. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća: Zagreb, 2014.

Tablica 8 prikazuje da je proizvodnja tekstila i odjeće deficitarna u razmjeni s inozemstvom kroz cijelo promatrano razdoblje. Također može se vidjeti odnos izvoza i uvoza koji je za proizvodnju tekstila i odjeće, mogli bismo reći, skoro proporcionalan rast jer je pokrivenost uvoza izvozom u zadnje tri godine oko 61%.

Slika 6: Kretanje vanjskotrgovinske bilance u proizvodnji tekstila i odjeće



Slikom 6 prikazano je kretanje vanjskotrgovinske bilance u proizvodnji tekstila i odjeće. Tijekom promatralih razdoblja vanjskotrgovinska bilanca relativno je stabilna, s konstantnim ostvarivanjem vanjskotrgovinskog deficit-a. No rastom u zadnjem promatranom razdoblju, primjetni su pozitivni trendovi posebice u proizvodnji odjeće, no istodobno je došlo do značajnog povećanja uvoza, što je uzrokovalo značajan rast vanjskotrgovinskog deficit-a. Potrebno je zaustaviti rast vanjskotrgovinskog deficit-a, a posebice se to može postići ojačavanjem prodaje na domaćem tržištu kako bi se smanjila potreba za uvozom robe.

Hrvatska nije iskoristila otvaranje tržišta EU za rast izvoza tekstilnih proizvoda. Istodobno, nešto izraženiji izvoz na tržište bivših zemalja Jugoslavije nije bio dostatan da bi se nadoknadle izgubljene komparativne prednosti. Uslijed takvih kretanja, dolazi do značajnog gubitka komparativnih prednosti i slabljenja konkurentnosti hrvatske industrije tekstila i odjeće. Pad konkurentnosti i smanjivanje komparativnih prednosti rezultira značajnim padom zaposlenosti i gašenjem pojedinih proizvodnih programa.

To ne treba biti jednoznačan zaključak za čitavu industriju tekstila i odjeće. S jedne strane postoje moderne (po tehnologiji proizvodnje i organizaciji rada) tvornice, zatim one koje posluju na granici rentabiliteta te one koje moraju provesti restrukturiranje kao jedini mogući izlaz iz nastalih poteškoća. Valja istaknuti da su komparativne prednosti kod dijela proizvoda odjevne industrije tek privremenog i kratkoročnog karaktera. Razlog tomu su *lohn* poslovi na koje se odnosi preko 80% ukupnog poslovanja u sektoru odjevne industrije i koji će, zasigurno, u idućemu razdoblju biti pod snažnim utjecajem konkurenциje s istočnih tržišta zbog dostupnijih resursa i niže cijene radne snage.

Izvoz se ostvaruje, uglavnom, u uslužnim (*lohn*) poslovima, čime je prosječno popunjeno od 80% do 95% proizvodnih kapaciteta. Ti poslovi nemaju perspektive u budućnosti jer se takva proizvodnja, zbog jeftinije radne snage, sve više premješta na Istok. Puni izvoz, odnosno izvoz robe hrvatskoga podrijetla ostvaruje se u proizvodnji odjeće, i to posebno muških odijela, za tržišta Velike Britanije, Italije, Slovenije i Bosne i Hercegovine (u dalnjem tekstu BIH), a za žensku odjeću za tržište Slovenije, Češke, BIH. U Njemačkoj, Austriji i Sloveniji ostvaruje se puni izvoz trikotažne robe, a prede i tkanine izvoze se, uglavnom, u Italiju, Njemačku te BIH.

2.2.3 Stanje u industriji

U posljednjih nekoliko godina tekstilna industrijska grana ima otežanu poslovnu aktivnost koja je sezonski promjenjiva i smanjena te nastaju veliki problemi s popunjavanjem proizvodnih kapaciteta u međusezoni. Narudžbe stranih kupaca, posebno u uslužnim poslovima, manje su po fizičkom opsegu i cijenama.

Na slične probleme upućuju i predstavnici tekstilne industrije, a koji ističu i drugu skupinu vanjskih uvjeta, prisutnih globalno, poput istočne konkurenkcije koja je radi niske cijene rada cjenovno konkurentnija te ograničenost u sirovinama ili njihovoj cijeni koja se formira globalno i u velikoj mjeri utječe na cijenu konačnog proizvoda.

Država može poticati razvoj hrvatske tekstilne i odjevne industrije mjerama horizontalne i vertikalne industrijske politike. Horizontalna industrijska politika ne preferira razvoj ni jednoga sektora. Ona gospodarske djelatnosti i subjekte prepušta tržišnoj utakmici, a uloga središnje državne vlasti premješta se u područje stvaranja uvjeta i pretpostavki za ukupan gospodarski razvoj. Tu je značajna uloga države u vođenju obrazovne, znanstvene i tehnološke politike.

Država treba voditi makroekonomsku politiku koja će osigurati stabilne uvjete privređivanja. Na taj će se način smanjiti rizik i neizvjesnost donošenja poslovnih odluka, posebice onih koje se odnose na povećanje iskorištenosti kapaciteta, novo zapošljavanje, izvozno usmjeravanje proizvodnje, preuzimanje kreditnih obaveza.

Na povećanje investicijskih ulaganja utjecat će provođenje odgovarajućih mjera kreditno-monetaryne politike, ali i porezne i politike deviznoga tečaja. Njihovim će se provodenjem osigurati smanjenje inputa proizvodnje, što će stvoriti prostor za vlastita ulaganja u proizvodne činitelje. Država bi trebala sniziti poreznu presiju (posebice poreze i doprinose iz plaća i na plaće zaposlenih) i utjecati na snižavanje visokih kamatnih stopa na kredite. Mjera koja bi tekstilnoj i odjevnoj industriji značajno snizila troškove je snižavanje naknada za bolovanje radnicima koji do 42 dana idu na teret tvrtki.

Vertikalna industrijska politika provodi se na način da se biraju pobjednici, strateške grane ili proizvodnje koje mogu povući razvitak cijelog gospodarstva i čiji se daljnji razvoj potiče mjerama države. Tekstilna i odjevna industrija, s obzirom na svoju izvoznu orijentiranost, može biti strateška grana.

Mjere kojima se može poticati razvoj tekstilne i odjevne industrije mogu biti oslobođanje uvoza sirovina koje se ne proizvode u Hrvatskoj od carina, oslobođanje uvoza strojeva od carina, poticanje proizvodnje i organiziranje otkupa vune u Hrvatskoj, organiziranje zajedničkih nastupa hrvatskih proizvođača tekstila i odjeće na značajnim specijaliziranim sajmovima u inozemstvu, doticanje razvoja znanstvene djelatnosti na području tekstila, razvijanje visokoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja iz područja tekstilne proizvodnje i dizajna itd.

Hrvatska ima vrlo bogatu tradiciju u proizvodnji tekstila. Neke od hrvatskih tvrtki svrstavaju se među starije u Europi te imaju *image* proizvođača vrlo kvalitetne robe. Radna snaga u tvornicama osposobljena je za suvremenu proizvodnju, a imamo i obrazovani sustav koji uistinu može pružiti mnogo.

Iskustva na međunarodnom planu skupljaju se već stoljećima što govori o iskustvu i tradiciji hrvatske proizvodnje tekstila. Potrebno je da se, uz podršku državnih organa, poduzme sklop učinkovitih mjera restrukturiranja proizvodnje i da se usmjeri na one čimbenike koji su danas aktualni.

U idućem će razdoblju uspjeh domaće industrije tekstila i odjeće na međunarodnom tržištu i izvozni trendovi primarno ovisiti o novim idejama, inovativnosti, odgovaranju na noveizazove te brzom i učinkovitom razvoju. Pri tome je od izuzetne važnosti zarviti proizvodnju i konkurirati na tržištu vlastitom robnom markom (Butorac, 2007, str. 125).

2.2.4 Industrija tekstila i odjeće u Europskoj uniji

Proizvodnja tekstila i odjeće u EU ima dugu tradiciju i veliko ekonomsko značenje. Europska industrija tekstila i odjeće nalazi se u intenzivnom procesu modernizacije i strukturnog prilagođavanja kojemu je glavni cilj povećanje konkurentnosti ove industrije na zasićenom europskom tržištu. EU potiče taj proces i olakšava strukturne prilagodbe proizvođača indirektno, preko horizontalnih i regionalnih mjera.

Hrvatska industrija tekstila i odjeće prolazi kroz isti proces i stoga su iskustva EU od velikog značenja za izradu Strategije razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj. Analiza europske industrije tekstila i odjeće važna je iz razloga što Hrvatska u procesu integracije u EU preuzima i primjenjuje određene standarde i industrijsku politiku EU u području tekstilne i odjevne industrije. Osim toga EU je i važno tržište za hrvatsku industriju na koje se plasira gotovo 90% proizvedenih proizvoda. U nastavku rada analiziraju se iskustva i uloga države i tržišta u procesu restrukturiranja industrije tekstila i odjeće u EU.

Sektor tekstila i odjeće važan je dio europske prerađivačke industrije te ima ključnu ulogu u gospodarstvu i društvenom blagostanju u mnogim regijama Europe. Prema podatcima iz 2013. godine bilo je 185 000 tvrtki koje u industriji zapošljavaju 1,7 milijuna ljudi i time stvaraju promet od 166 milijarde eura te i udjelom od 6% zaposlenosti u ukupnoj proizvodnji u Europi. Sektor u EU temelji se na malim poduzetnicima. Tvrte s manje od 50 zaposlenih čine više od 90% ukupne radne snage i proizvode gotovo 60% od dodane vrijednosti.

Sektor je bio predmet niza radikalnih transformacija u posljednjim desetljećima zbog kombinacije tehnoloških promjena, evolucija troškova proizvodnje, pojave važnih međunarodnih natjecatelja, a eliminacija uvoza kvota dolazi nakon 2004. godine. Tvrte su poboljšale svoju konkurentnost smanjivanjem ili prestankom masovne proizvodnje jednostavnih proizvoda, a koncentrirajući se umjesto toga na širi izbor proizvoda s većom dodanom vrijednošću. Europski proizvodači svjetski su lideri u tržištu za tehnički / industrijski tekstil i netkani tekstil (industrijski filteri, higijenski proizvodi, proizvodi za automobilsku i medicinsku djelatnost itd.), kao i za visoko-kvalitetnu odjeću s visokim dizajnom sadržaja. Trend prema višim proizvodima s dodanom vrijednošću treba nastaviti u cilju jačanja konkurentnosti sektora tekstila i odjeće.

Opisani su trendovi vidljivi i iz ključnih pokazatelja sektora u zadnjih 5 godina. Tabela 9 pokazuje da je prihod u periodu od 2010. do 2014. ukupno porastao za 2 % u tekstu, a pao za 1 % u odjeći. Istovremeno je broj zaposlenih pao za 16%, odnosno 11% u tekstu – odjeći.

Tablica 9: Osnovni pokazatelji za tekstilnu i odjevnu industriju u EU od 2010. do 2014

EUROPSKA UNIJA	2010	2011	2012	2013	2014
Prihod (u 000.000.000 €) :					
Tekstil	78,1	80,9	77,9	77,9	80,0
Odjeća	76	79,6	76,6	74,1	75,6
Investicije (u 000.000.000 €) :					
Tekstil	2,7	2,7	2,4	2,5	2,6
Odjeća	1,8	1,4	1,4	1,4	1,4
Zaposlenost (u 1.000 zaposlenih)					
Tekstil	709	651	627	601	593
Odjeća	1.146	1.098	1.080	1.038	1.020
Izvoz van EU (u 000.000.000 €) :					
Tekstil	18,5	20,1	20,7	20,7	21,2
Odjeća	15,1	18,1	20,1	20,9	21,9

*Izvor: The European apparel and Textile Confederation. Pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu
<http://www.euratex.eu/>*

Kretanje zaposlenosti po zemljama također ukazuje na uočene trendove. Tablica 10 iskazuje kretanje u tekstu i vidljivo je da je najmanji relativni pad u zemljama koje predvode proizvodnju tehničkog tekstila kao što su Njemačka, Velika Britanija, Nizozemska bez obzira što su Njemačka i Velika Britanija zemlje s izrazito visokom zaposlenošću (23 % ukupne zaposlenosti samo u te dvije zemlje). Najveći je pad u zemljama koje su bile okrenute proizvodnji tradicionalnog tekstila (mediteranske zemlje i istočna Europa).

Tablica 10: Broj zaposlenih u tekstilnoj industriji po članicama EU od 2010. do 2014

GEO/TIME	2009	2010	2011	2012	2013
European Union (28 countries)	:	:	590.100	564.500	556.300
European Union (27 countries)	634.900	609.800	584.900	:	:
Belgium	23.142	21.543	20.617	18.577	17.786
Bulgaria	12.771	11.992	11.375	11.131	11.570
Czech Republic	26.213	24.145	24.486	23.991	23.662
Denmark	3.578	3.198	3.853	3.717	3.604
Germany (until 1990 form. territory of the FRG)	76.676	76.064	78.278	75.821	76.738
Estonia	4.424	4.390	3.862	3.939	4.014
Ireland	2.448	1.611	1.707	1.187	:
Greece	11.500	8.841	8.010	8.018	7.207
Spain	43.948	42.315	37.917	36.405	34.907
France	49.002	47.929	43.360	40.793	38.667
Croatia	:	5.305	5.033	4.627	4.473
Italy	139.297	127.848	124.004	116.872	110.251
Cyprus	461	476	448	406	403
Latvia	2.456	2.325	2.293	2.451	2.458
Lithuania	7.462	6.950	7.198	7.523	7.674
Luxembourg	:	:	:	:	:
Hungary	9.261	8.393	8.712	9.454	8.729
Malta	:	:	:	:	:
Netherlands	11.315	10.862	11.004	10.874	10.795
Austria	8.758	8.777	8.832	8.631	8.433
Poland	49.688	47.920	45.477	41.979	42.896
Portugal	46.356	43.422	41.275	38.011	38.940
Romania	28.257	27.763	28.862	28.756	29.608
Slovenia	6.012	5.126	3.946	3.865	3.245
Slovakia	5.266	5.168	5.939	5.592	5.438
Finland	4.151	3.789	3.631	3.308	3.222
Sweden	5.459	5.625	5.019	4.813	4.800
United Kingdom	55.250	:	53.165	51.968	53.887
Iceland	:	:	:	:	:
Liechtenstein	:	:	:	:	:
Norway	2.761	2.736	2.736	2.729	2.662
Switzerland	:	:	:	:	:
Former Yugoslav Republic of Macedonia, the	:	:	:	3.475	:
Turkey	265.957	:	:	:	:
Bosnia and Herzegovina	:	:	6.204	5.811	:
Total					

Izvor: You key to European statistics pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat>

Kretanje zaposlenih u odjevnoj industriji pokazuje da su visoke udjele u ukupnoj zaposlenosti zadržale zemlje s nižom cijenom radne snage.

Tablica 11: Broj zaposlenih u odjevnoj industriji po članicama EU od 2010. do 2014

GEO/TIME	2009	2010	2011	2012	2013
European Union (28 countries)	:	:	941.200	902.500	876.200
European Union (27 countries)	1.020.000	950.000	920.100	:	:
Belgium	5.467	4.126	:	3.269	3.143
Bulgaria	114.029	103.162	105.861	103.312	101.959
Czech Republic	20.672	18.871	18.229	17.117	16.303
Denmark	1.443	1.406	1.616	:	:
Germany (until 1990 former territory of FRG)	43.775	42.894	43.629	41.890	40.398
Estonia	7.428	6.668	6.571	6.312	6.297
Ireland	1.389	1.141	974	676	:
Greece	18.708	15.451	13.194	14.316	11.134
Spain	62.181	54.530	48.781	42.110	39.639
France	48.701	45.820	43.471	41.039	40.039
Croatia	22.942	21.253	21.227	18.371	17.587
Italy	199.001	188.312	182.815	181.199	167.151
Cyprus	776	638	560	487	340
Latvia	9.330	9.606	10.442	9.935	10.057
Lithuania	20.632	19.604	19.888	19.531	19.111
Luxembourg	:	:	:	:	:
Hungary	26.046	24.062	23.250	22.339	21.480
Malta	291	310	309	:	:
Netherlands	2.524	2.349	2.173	2.021	2.675
Austria	7.856	7.267	6.910	6.847	6.558
Poland	109.253	94.518	90.345	82.242	77.008
Portugal	93.380	87.260	84.235	78.668	78.844
Romania	167.931	154.547	159.784	159.891	158.034
Slovenia	7.875	5.149	5.190	4.019	3.897
Slovakia	17.310	16.314	15.754	14.531	14.525
Finland	2.876	2.425	2.276	2.350	3.528
Sweden	1.454	1.085	1.127	1.070	1.113
United Kingdom	28.056	36.891	28.652	27.035	32.757
Iceland	:	:	:	:	:
Liechtenstein	:	:	:	:	:
Norway	1.400	1.345	1.321	1.255	1.174
Switzerland	:	:	:	:	:
Former Yugoslav Republic of Macedonia, the	:	:	33.886	32.844	32.721
Turkey	329.584	:	:	:	:
Bosnia and Herzegovina	:	:	9.514	9.048	:
Total	:	:	:	:	:

*Izvor: You key to European statistics pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu
<http://ec.europa.eu/eurostat>*

Navedeni pokazatelju ukazuju na sljedeće:

- strukture reforme sektora utječu na smanjenje ukupnog broja zaposlenih, a s ciljem povećanja učinkovitosti i amortizacije visokih troškova,
- prihod po zaposlenom raste što ukazuje na veću učinkovitost i okretanje k proizvodima veće vrijednosti,
- veći rast prihoda, a pogotovo prihoda po zaposlenom, prisutan je u tekstu što je posljedica rasta proizvodnje tehničkog tekstila, a to je segment koji je odgovor europske tekstilne industrije na troškovni pritisak daleko istočnih zemalja i tržišna niša u kojoj Europska unija pokušava stići komparativnu prednost inovativnošću.

Globalizacija je, s jedne strane prilika, no i velika prijetnja. Negativna percepcija procesa očituje se kroz prijetnju jeftinijih resursa, osobito radne snage i snage velikih korporacija, te je doista teško opstatiti i zato je potrebna kreativnost u poslovanju. Utjecaj globalizacije u svakom je slučaju velik, i doživljen različito, u kontekstu gornjih opisa. Promjene zbog ulaska u Europsku uniju poduzeća percipiraju pozitivno i srednjega intenziteta. Za većinu one ne predstavljaju ograničenja jer su svojim assortimanom već prisutni na zahtjevnim, europskim tržištu pa su se morali prilagoditi zahtjevima i prije formalnog ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju. Neki predstavnici ističu da su hrvatski zakoni i zahtjevi čak stroži nego europski pa ne vide nikakvu prijetnju i u formalnom pristupanju (Industrijska hrvatska, 2007, str. 44–46).

Slično kao i EU hrvatska tekstilna industrija neće moći sačuvati konkurenntske prednosti koje proizlaze iz troškova rada i *lohn* poslova pa zato industriji predstoji intenzivan proces restrukturiranja i modernizacije. Budućnost je na međunarodnim tržištima u postupnom zamjenjivanju sadašnjih proizvoda, proizvodima s većim udjelom dodane vrijednosti (Anić, Lovrinčević, Rajh, & Teodorović, 2008, str. 48).

2.3 Analiza konkurentnosti tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj

Koristeći model M. Portera prema kojem konkurenntske potencijalne, odnosno profitabilnost određene industrije ovisi o snazi pet konkurenntske sila (barijera, pregovaračka moć kupaca i snabdjevača, intenzitet rivaliteta, pritisak supstituta) te prepoznavanje strateškog pozicioniranja pojedinih skupina proizvođača, M. Lenardić došla je do sljedećih karakteristika (ne)konkurentnosti tekstilne i odjevne industrije Hrvatske (Prema: Lenardić, M. (1999.) *Pristup konkurentnosti gospodarstva i strateška analiza pojedinih industrijskih sektora Hrvatske - Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji*).

Tekstilna i odjevna industrija Hrvatske kao jedna od najvećih hrvatskih neto izvoznika s dominantnim udjelom uslužne prerade u izvozu (*lohn* poslovi) svoju poziciju na

inozemnim tržištima, dominantno na njemačkom, talijanskom, nizozemskom, francuskom, temelji na:

- prodaji proizvodnih kapaciteta,
- razvijenom vlastitom *know-howu*,
- kvaliteti, odnosno
- sposobnosti udovoljavanja proizvodnim specifikacijama ino kupaca, ali isto tako, premda rijetko, i na razvijenom vlastitom dizajnu.

Postojeću konkureniju poduzeća doživljavaju dvojako: ona je poželjna jer pokreće razvoj svih poduzeća i industrije, ali je istovremeno i prijetnja jer oduzima tržište (ponekad i nelojalnim praksama). Ideja o tome da konkurente vide kao partnere s kojima surađuju u ograničenim razvojnim projektima prisutna je u samo dvama poduzeća, koja ovu opciju vide vrlo praktičnom. Takvo, suvremeno shvaćanje konkurenije, podrazumijeva suradnju s konkurentima u razvoju novih vrijednosti, ostvarujući na taj način manje troškove i razvoj tržišta, a potom se nastavlja borba u domeni svojih segmenata.

Konkurenti u industriji, smatraju poslodavci, jaki su u svim segmentima poslovnih procesa, što uglavnom opisuju kroz konkretne situacije kojima ih mogu predočiti. U području globalne konkurenije među najvažnijim prijetnjama ističe se cijena rada (jeftina radna snaga) i velika moć globalnih korporacija (financijska, u ljudima, u snazi lobija i politici), a među domaćim konkurentima povoljniji položaj u javnim natječajima i u pojedinim regijama jeftinija radna snaga.

Na razvitak konkurenčkih prednosti hrvatske tekstilne i odjevne industrije ograničavajuće djeluje zaostajanje domaćeg primarnog sektora kao svojevrsne podržavajuće industrije pa je ta industrija ovisna o sirovinama iz uvoza (pamuk, vuna) – u strukturi ukupnih rashoda tekstilne i odjevne industrije sirovina čini oko 60%. Domaće predionice i tkaonice, uglavnom, imaju slabu kvalitetu, uzak asortiman, visoku cijenu koštanja izrade, slabu kvalitetu dorade i oplemenjivanja.

Slabosti u odjevnome sektoru su: slaba iskorištenost materijala, nedostatak jedinstvenih normi kvalitete i robnih znakova i proizvodnih trgovackih marki te zaostajanje u informacijskoj infrastrukturi. Čimbenici uspjeha u tekstilnoj i odjevnoj industriji su u traženju segmentiranog proizvoda s kojim se može uklopiti u izvoz, što znači potrebu uske specijalizacije, neophodno investiranje u tehnološko znanje, motiviranje kreativnosti i dizajnerske slobode, razvijanje proizvođačke i trgovacke marke, promoviranje proizvoda, razvijanje informacijske osnovice, a kako bi se bilo u stanju reagirati na tržišne zahtjeve.

Položaj tekstilne i odjevne industrije u odnosu na snabdjevače, ipak, olakšava moguća supstitucija sirovina koja je ograničena kada je riječ o primarnoj proizvodnji zbog prisutne

zastarjele tehnologije u odjevnoj industriji. Istodobno, pregovarački je položaj tekstilne industrije otežan utjecajem kvalitete sirovina na diferenciranje njezinih proizvoda.

Daljnji korak koji treba poduzeti predstavlja diversifikaciju i inoviranje postojećih i razvoj novih proizvodnih programa. Proizvodi i programi, koji na tržištu nemaju uspjeha, trebaju biti zamijenjeni proizvodima koncipiranim na temelju spoznaja o novim zahtjevima i potrebama potrošača. Opstanak i daljnji razvoj tekstilne i odjevne industrije neće biti moguć bez razvoja i proizvodnje vlastitog programa i njegovog plasmana na domaće i inozemno tržište. Da bi se to postiglo, potrebno je učiniti veliki napor kako bi se zadovoljilo probirljivo svjetsko tržište, a treba i izdržati jaku konkureniju svjetskih proizvođača tekstila i odjeće.

U budućem razvoju posebnu pažnju trebalo bi obratiti na izradu proizvoda s vlastitim dizajnom koji se treba temeljiti na bogatim motivima iz hrvatske umjetničke i kulturne baštine, ali isto tako moraju se gledati modna kretanja u svijetu te na temelju tih spoznaja kreirati i proizvode prepoznatljive kao hrvatski tekstil.

2.4 SWOT analiza Hrvatske industrije tekstila i odjeće

Hrvatsko tržište tekstilom nije veliko. Industrijski kapaciteti koji bi zadovoljavali samo to tržište bili bi zaista minijaturni. Stoga će se proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda u Hrvatskoj uvek morati orijentirati, kao što je to i do sada činila, na izvoz. Komparativna prednost jeftinije radne snage potrajat će još neko vrijeme, ali moći će se realizirati samo pod uvjetom da je hrvatski proizvod na jednakoj razini kvalitete kao i zapadni proizvod. Inače je jeftinije otici u zemlje s još nižim troškovima radne snage.

Unatoč tome, domaće proizvodne tvrtke orijentirane su na *lohn* proizvodnju, te s obzirom na takav karakter poslovanja nisu u poziciji biranja između tržišno zadanih cijena i dobivenog *know-how* od inozemnog kupca i ulaganja u istraživanje i razvoj. Tvrтke koje suipak ulagale u vlastiti proizvod i robnu marku, ostvaruju veće cijene i veću dobit po zaposlenome u odnosu na *lohn* proizvodnju (iako *lohn* proizvodna može biti profitabilna) (Novak & Grilec, 2015, str. 238).

Problemi koji se pojavljuju u sektoru tekstilne i odjevne industrije su:

- zastarjelost opreme i tehnološko zaostajanje,
- višak radnika u odnosu na starosnu dob,
- nedostatak obrtnih sredstava,
- rad isključivo na *lohn* poslovima,
- nemogućnost razvoja vlastitih proizvoda
- nedostatak stručne radne snage.

Problem se jasno odražava i kroz slabu međunarodnu konkurentnost te industrije, a u vidu registriranoga negativnog vanjsko-trgovinskog salda koji industrija ostvaruje u kontinuitetu od početka ovoga stoljeća.

Velik dio hrvatske tekstilne proizvodnje okrenut je uslužnoj proizvodnji u kojoj su troškovi rada i ekonomija obujma, uz kvalitetu i poštivanje rokova isporuke, primarni kriteriji vrednovanja, a u troškovima rada hrvatska tekstilna proizvodnja ne može konkurirati onoj koja potječe iz jugoistočne Europe, a posebno iz azijskih zemalja. Za ocjenu stanja i razvojnih sposobnosti industrije tekstila i odjeće polazište čini SWOT analiza kojom su identificirane i prikazane snage, slabosti, prilike i prijetnje u razvoju industrije koje se mogu vidjeti u Tablici 12.

Tablica 12: SWOT analiza Hrvatske industrije tekstila i odjeće

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – tradicija u poslovanju – iskusna postojeća radna snaga – tehnološka opremljenost – kvaliteta proizvoda – geografska blizina tržišta Europske unije – kratki rok isporuke – fleksibilnost u malim serijama. 	<ul style="list-style-type: none"> – nizak udio bazne proizvodnje – ovisnost o uvoznom <i>know-how</i> – nedostatna suradnja i niska profitabilnost – niske plaće i fluktuacija radne snage – nedostatak naprednih menadžerskih vještina – niska ulaganja u razvoj novih proizvoda – niska produktivnost rada.
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> – razvoj vlastitih proizvoda i vlastitih robnih marki – jačanje suradnje sa znanstveno- istraživačkim i obrazovnim institucijama – pristup državnim i fondovima Europske unije – očekivano članstvo u Europskoj uniji – porast izvoza – transfer znanja i proizvodnje na tržišta s nižom cijenom rada. 	<ul style="list-style-type: none"> – intenzivna cjenovna konkurenca – rastući pritisak trgovačkih lanaca na snižavanje prodajnih cijena proizvođača – rast troškova proizvodnje – nefleksibilnost tržišta rada i nedostatak stručnih kadrova – rast cijena energenata, zemljišta i komunalnih naknada – pritisak na troškove vezane uz uvođenje ekoloških, zdravstvenih i drugih standarda.

*Izvor: Vlada Republike Hrvatske. Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu
<https://vlada.gov.hr>*

Snaga su resursi, sposobnosti i karakteristike koje čine industriju jakom i konkurentnom na tržištu. Najvažnije snage hrvatske tekstilne i odjevne industrije jesu tradicija, iskustvo u poslovanju i kvaliteta proizvoda. Iz dugogodišnjeg iskustva u poslovanju proizlazi postojanje iskusnih radnika, zaposlenih direktno u proizvodnji, stečeni i razvijeni *know-how* u proizvodnji vlastitog proizvoda, zadovoljavajuća tehnološka opremljenost i postignuta kvaliteta proizvoda.

Slabost je nešto što industriji nedostaje ili se loše izvodi u usporedbi s konkurencijom ili uvjet koji stavlja industriju u slabiju tržišnu poziciju. Najvažnije su slabosti niska profitabilnost, niska produktivnost, nizak udio bazne proizvodnje, niske plaće i usitnjena proizvodnja i nedostatak naprednih menadžerskih vještina.

Prilike su vanjski čimbenici koji omogućuju rast prihoda od prodaje i rast profitabilnosti. Najvažnije poslovne prilike jesu očekivano članstvo u Europskoj uniji, pomak u proizvodnji prema proizvodima veće dodane vrijednosti, bolja kooperacija s poduzećima i institucijama u okružju i efikasnije korištenje projekata financiranih od države i Europske unije.

Prijetnje čine čimbenici i promjene u vanjskom okruženju koji bi u budućnosti mogli umanjiti prihode i profitabilnost hrvatske industrije tekstila i odjeće. Kao najvažnije prijetnje ističu se intenzivna cjenovna konkurenca posebno u *lohn* poslovima, rastući pritisak organiziranih moćnih trgovачkih korporacija na cijene i standarde u poslovanju hrvatskih proizvođača, pogoršanje odnosa cijene i kvalitete rada, pritisak na troškove vezane uz uvođenje ekoloških, zdravstvenih i drugih standarda.

Iz SWOT analize zaključuje se da, iako su polazne osnove za budući razvoj hrvatske industrije tekstila i odjeće izazovne i kompleksne, industrija tekstila i odjeće u Hrvatskoj ima perspektivu za razvoj, ali uz napore u procesima restrukturiranja proizvođača prema proizvodnji s većim udjelima dodane vrijednosti.

Industrija tekstila i odjeće u Hrvatskoj ima perspektivu, ali je potrebno aktivirati prioritetne aktivnosti specifične za ovaj sektor :

- pokrenuti i razvijati baznu industriju tekstila (vuna, pamuk i tkanina),
- stimulirati uvođenje proizvodnih, dizajnerskih i menadžerskih tehnologija – preko informacionih i savjetodavnih centara, internet-portala, specifičnih centara, radi modernizacije tekstilne industrije,
- poticati istraživanje i razvoj kao i budenje kreativnih potencijala na nivou firmi, radi razvijanja vlastitih kolekcija i postupnog prelaska *slohn* poslova na klasičan izvoz,

- poticati uvođenje i jačanje sektorski relevantno obrazovanje na sveučilištima kroz specijalizaciju (tekstilni inženjeri, prerada kože, dizajn itd.),
- jačati institucije, posebno one za kontrolu kvaliteta proizvoda,
- razvijati specijalizirane istraživačke institucije u stalnom kontaktu s poduzećima
- identificiranje i pozicioniranje prema profitabilnim tržišnim nišama,
- prilika za rast prihoda i ostvarenje profitabilne industrije može se ostvariti promjenom svjetonazora, poduzetničkim duhom i aktivnim partnerstvom,
- ustrajnost na organiziranom i planskom pristupu te davanjem prilika poduzetnicima koji će svojom inovativnošću i menadžerskim vještinama podići razinu konkurentnosti ove industrije.

Tržište tekstilne i odjevne industrije po svojoj prirodi je globalno, što znači da je izloženo oštrog domaćoj i inozemnoj konkurenciji. Stoga se visoka razina produktivnosti, poslovna fleksibilnost i inovativnost, «otkriće» i osvajanje «tekstilnih niša», izgradnja vlastitih *brandova* i proizvoda s visokom dodanom vrijednošću te umrežavanje i zajednički rad tekstilnih poduzeća i ostalih interesnih skupina, nameću kao preduvjeti opstanku i razvoju hrvatske tekstilne industrije.

Budući rast i razvoj tekstilne i odjevne industrije moći će se ostvariti jedino unapređivanjem tehničko-tehnološke osnove proizvodnje, modernizacijom postojećih proizvodnih linija i zamjenom zastarjelih proizvodnih linija novima, a čime bi se postigla visoka proizvodnost i kvalitete proizvoda te konkurentnost na svjetskome tržištu. Bez brzog podizanja tehničko-tehnološke osnove, za većinu će poduzeća u dugoročnom razdoblju doći u pitanje opstanak na tržištu. Rekonstrukcija je nužna i zbog podizanja efikasnosti svih proizvodnih činitelja i zbog povećanja konkurenčke sposobnosti poduzeća jer ona prepostavlja i mogućnost praćenja suvremenih tehnoloških dostignuća. Da bi se to ostvarilo, bit će potrebno investirati značajna novčana sredstva kojima tekstilna i odjevna industrija ne raspolaže. Stoga je poduzećima potrebno omogućiti pristup bankarskim kreditima pod povoljnijim uvjetima od trenutnih. Dobivanje kredita poduzećima tekstilne i odjevne industrije bilo bi olakšano kada bi poduzeća iza sebe imala jamstvo države za povrat kredita.

Daljnji preduvjet za unapređenje proizvoda i proizvodnje te ekonomično vođenje procesa u tekstilnoj i odjevnoj industriji su sposobni, znanstveni, visokostručni i stručni kadrovi, čijoj se izobrazbi treba posvetiti posebnu pažnju. Također treba uvoditi svjetske standarde poslovanja koji će zahtijevati od poduzeća hrvatske tekstilne i odjevne industrije određene promjene u tehnologiji, proizvodnji i organizaciji rada, što je povezano s dodatnim troškovima. No dugoročno takvim se sustavima kvalitete povećava konkurentnost na domaćem te olakšava pristup na inozemna tržišta.

2.5 Klaster tekstilne industrije

Klasteri su postali jedan od ključnih pojmove u mnogim, novim razvojnim inicijativama, strategijama i politikama u posljednjih nekoliko godina u Europi i čitavom, globaliziranom svijetu. Izazov koji je odredio Europski savjet 2000. godine u Lisabonskoj strategiji, prema kojoj bi Europa trebala postati "svjetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju", posebno je predstavio interes za nove pristupe ekonomskoj politici konkurentnosti. Mobiliziranje potencijala regionalnih klastera sagledava se kao ključni trenutak za dostizanje ambicioznih ciljeva definiranih u strategiji (Dragičević & Obadić, 2003, str. 17).

Razlog nužnosti stvaranja klastera proizašla je iz višegodišnjeg iskustva u poslovanju i poznavanju problematike tržišta sa željom ostvarivanja novih inventivnih poslovnih mogućnosti i projekata na području RH, regije i EU. Takve vrste projekta trebale bi obuhvaćati ulaganje u kooperativne oblike dizajna, proizvodnje i distribucije kroz koje se objedinjuju mali i srednji proizvođači prema karakteristikama proizvoda i s obzirom na njihovu komplementarnost.

Europska unija također u posljednje vrijeme dosta ulaže u razvoj ovakvog oblika organiziranja, a sufinancira seobrazovanje, otvaranje tvrtki, inovacije, kupnja licenci, završetak istraživanja, regionalni projekti za razvoj ljudskih resursa i drugi bitni segmenti koji su ključni u djelovanju klastera (Obrtničke novine, travanj 2012, p.10 Dragičević, 1998, str. 15).

Klaster bi trebale činiti tvrtke u modnoj industriji koje žele, kroz svoju proizvodnju, sadašnje tržište i iskustvo i udružujući se sa srodnim tvrtkama po modnom izričaju, unaprijediti svoje poslovanje kroz iskustva drugih sudionika u udruživanju, a na kraju i sa zajednički zaokruženom paletom proizvoda nastupiti na tržištima.

Tako koncipirana grupa proizvoda zapravo čini jedan zaokružen proizvod. Članice klastera i dalje zadržavaju svoju neovisnost, ali kooperacija im otvara mogućnosti koje su svakom partneru ponaosob nedostupne. Da bi klaster zaživio i živio, između partnera treba postojati visoki stupanj povjerenja, koje se također izražava u pristupanju klastерu, a proizlazi iz već ranije povezanosti nekih članica putem različitih oblika suradnje.

Zajednički interes i mogućnost suradnje, članice su prepoznale kroz temu poslovnog odijevanja jer su sve članice, barem jednim segmentom poslovnog odijevanja, usko vezane svojim proizvodnim programom, bilo kao proizvođači bilo kao poznavatelji tržišta. Tema poslovnoga odijevanja na našem tržištu nije kvalitetno pokrivena ponudom i želja je na jednome mjestu objediniti širinu izbora i kvalitetan program.

Put do realizacije takvog koncepta, koji bi za cilj imao otvaranje jednog „pilot“ prodajnog mjesto, nije brz i jednostavan, ali činjenica je da osnovne okosnice takvog programa moraju biti trajno jamstvo kakvoće svih njegovih segmenata i elemenata.

Klaster je otvoren za primanje novih članica ili povremeno uključivanje pojedinih članica s obzirom na projekte te uključivanje znanstvenih institucija kao što je Tehničko-tehnološki fakultet u Zagrebu te ostalih certificiranih institucija za ispitivanje tekstila i kože. Važno je udruživanje s ciljem unapređenja poslovanja svih članica grupe, rasta i razvoja same grupe kao homogene cjeline te njihove permanentne potpore kroz znanja i metodologije koje su usavršili u dosadašnjem, višegodišnjem radu.

Glavni je zadatak razviti strateška partnerstva među članicama, a s ciljem zajedničkoga izlaska na tržišta, povezivanje s potencijalnim partnerima i klijentima na području RH, regije i EU. Glavni je cilj svih članica povećanje proizvodnje i prodaje uz razvoj proizvoda višeg cijenovnog ranga pod zajedničkom markom u vlastitim prodajnim mjestima u Hrvatskoj i susjednim zemljama. Sve članice klastera već imaju svoju paletu proizvoda, ali da bi se ostvarili ciljevi vezani uz povećanje prodaje i izvozne orijentacije, moraju nastupati zajedno, napraviti pomak od standardne ponude te iznjedriti zajednički *brand*.

Zadatak klastera treba biti aktivan rad na brandiranju nove linije proizvoda. Također treba planirati realizaciju i razvoj trgovačke mreže koja će okupljati proizvode članica pod njihovim vlastitim brandom, ali zajedničkim konceptom vezanim uz poslovno odijevanje i stvaranju novog zajedničkog *branda* svih članica, kao rezultat niže navedenih aktivnosti.

Uz razvoj trgovačke mreže tvrtka će se baviti i ostalim poslovima kao što su:

- dizajn, promocija i marketing,
- razvijanje prezentacijskih vještina,
- stvaranje logističke baze prema dobavljačima i razmjena sofisticirane opreme za proizvodnju i uvodenje novih tehnologija,
- nabava kvalitetnog repromaterijala,
- organizacija i osvremenjivanje distributivnih kanala,
- razvoj novih proizvoda i linija proizvoda,
- zajedničko nastupanje na modnim događanjima i prezentacija članica na sajmovima
- razvoj zajedničkog *branda*,
- otvaranje vlastitih maloprodaja i franšiza u Hrvatskoj,
- osnivanje tvrtki u zemljama jugoistočne Europe u cilju otvaranja vlastitih prodajnih prostora,
- novo zapošljavanje.

Takvim aktivnostima planira se znatno povećati prodaja proizvoda te samim time i proizvodnja u Hrvatskoj. Budući da se u slučaju radi o projektu gdje su proizvodi osmišljeni i tehnički realizirani u hrvatskim tvrtkama, postiže se i najveća moguća dodana vrijednost tih proizvoda, a kroz vlastitu maloprodajnu mrežu i najveći prodajni učinak. Razvoj maloprodajne mreže u Hrvatskoj planira se, prije svega, s težištem na vlastitim maloprodajnim prostorima.

Stručni timklastera trebao bi biti spoj tvrtki s dugim radnim stažem i velikim iskustvom u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Takav tim garantira uspjeh. Shodno tomu u svim tvrtkama postoje i stručnjaci koji su, uz iskusnu radnu snagu, zajedno sa svim tvrtkama koje su pristupile klasteru, zalog razvoja, kako u proizvodnom tako i u trgovačkom dijelu tvrtki. U klasteru je potreban vođa, odnosno zaposlen direktor – klaster *manager* čiji je osnovni zadatak osnivanje vrsnog, kvalificiranog tima koji će se, po potrebi, okupljati shodno planiranim aktivnostima i projektima na način da se postigne maksimalna učinkovitost i sinergija iskustva i znanja na raznim područjima. Osnovni je zadatak direktora koordinacija timova.

Regionalni klasteri imaju višestruko razvojno značenje. Klasteri, naime, ne samo da dovode do povećanja konkurentnosti u nekoj regiji, već i povećavaju zaposlenost, međusobno povjerenje sudionika klastera, kao i njihovu socijalnu odgovornost. Kako je problem nezaposlenosti još uvijek u Hrvatskoj jedan od temeljnih ekonomskih problema, a razina povjerenja između poslovnog i javnog sektora niska, jednako kao i socijalna kohezija, bili su to dodatni razlozi za propitivanje utjecaja regionalnih klastera na novo zapošljavanje (Dragičević & Obadić, 2003, str. 5).

2.6 Uzroci negativnih trendova u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske

Negativna kretanja u hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji imaju višestruke uzroke. Poteškoće koje karakteriziraju i opterećuju ovo gospodarstvo rezultat su djelovanja snažnih inozemnih nepovoljnih silnica (kao što su: prvo, istočnoeuropski izvoz rada u vidu niže cijene uslužnih poslova, i drugo, azijska konkurencija u izvozu jeftinijih roba) i domaće opće deindustrijalizacije.

U nastalom vrtlogu izgubljena su mnoga radna mjesta pa se čak neki tekstilni programi više ne proizvode u hrvatskoj (Gambiroža-Jukić, 1998, str. 643).

Loše provedene privatizacija uzrokom je slabljena motivacije i proizvodne propulzije. Mnogi novi vlasnici nisu bili zainteresirani za razvoj te su umjesto investicija u poduzeća iz njih crpili kapital dovodeći ih do stečaja.

Uzroci današnjega stanja u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske koji su doveli do sadašnje situacije u industriji su:

- nedostatak vizije i dugoročne strategije hrvatske. Jednostavno nije definirana jasna strategija i vizija koje su odabrane kao nositelji razvoja. Postoji osjećaj da dosadašnje vlade nisu prepoznale potrebu ekonomskoga rasta, rasta zaposlenosti i neto izvoza kao ciljeve ekonomske politike koji će se ostvariti kroz rast industrije u cjelini kao ključnog čimbenika, uz nepovoljnu tečajnu politiku koja godinama negativno djeluje na njihovo poslovanje i ne štiti domaće proizvođače.
- posljedice procesa privatizacije koji je među najznačajnijim uzrocima. Procesom privatizacije, napravljeni su propusti. Odgovornost se nalazi u tadašnjim političkim strukturama, više ne postoji očekivanje ikakve revizije privatizacije, odnosno ikakvih pozitivnih ishoda iz eventualnih revizija. Privatizacija je provedena neracionalno, poduzeća su dodijeljena netransparentno i propušteno je povećanje vrijednosti istih, i ono što je najlošije, uništeni su veliki sustavi nositelji, lideri tadašnjeg razvoja.
- problemi prilagodbe poduzeća jer se mnoga poduzeća nisu uspjela snaći u novonastalim tržišnim okolnostima: otvaranju tržišta, gubitku postojećih tržišta, pritisku inozemne konkurenциje i nespremošću na samostalan rad (u uvjetima tržišnog, a ne planskog gospodarstva). Nesnalaženje u novonastalim okolnostima rezultat je i okolnosti rata i promjena u upravnim tijelima poduzeća.
- ratom prouzročena šteta koja se reflektirala na sve industrije. Ratna razaranja dovela su do velikih gubitaka u industriji, osobito u uništenim proizvodnim pogonima, i drugoj materijalnoj imovini. Negativne posljedice rata ogledaju se i u gubitku tržišta među zemljama bivše Jugoslavije koja su za mnoga poduzeća bila vodeća tržišta. Ovaj se problem, naknadno, prevladao u jednoj mjeri, čemu je prethodilo i rješavanje političkih pitanja među zemljama bivše Jugoslavije.
- siva ekonomija koja, naravno, šteti svima, a ne samo sektoru industrije. U nekim segmentima sivu ekonomiju predstavlja neloyalna konkurenca, ali i domaća siva ekonomija (ona koja ne plaća poreze i davanja). Ona je problem i državi, poduzetnicima i sindikatima, ali i samim prekršiteljima. Sivu ekonomiju, uz ostale, potiču i nesposobni poduzetnici isplaćujući minimalac i preostali dio plaće „na crno, što je i vid neloyalne konkurenca (*Industrijska hrvatska – pogled poslodavaca* (2007). pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu www.iz-001-gu-cro-ind-13-04-07).

Osim toga u Hrvatskoj nije postojala eksplizitna industrijska politika koja bi trebala ostvariti:

- razvojno poticajno okruženje,
- poslovno poticajno okruženje,
- konzistentnu znanstveno-tehnološku viziju razvijanja,
- unapređenja upravljanja na svim razinama,
- participativnost svih partnera i decentralizaciju koja znači odvajanje politike od ekonomije i drugačiji ustroj države i državne moći.

U tome smislu industrijska politika mora odgovorit na pitanjekako. Traženje odgovora na to pitanje sadrži kombinaciju različitih politika, među kojima valja istaknuti sljedeće: kreditno- monetarna politika, porezna politika, politika cijena prirodnih resursa i politika rente, politika potpore trgovačkim društvima u procesu restrukturiranja i razvojne sanacije, politika privatizacije, politika zapošljavanja i plaća, politika tehnološkog razvijanja, politika održivog razvijanja. (Teodorović, 2000, str. 39).

Osim toga u Hrvatskoj nije postojala eksplizitna industrijska politika koja bi trebala ostvariti: razvojno poticajno, okruženje, poslovno poticajno okruženje, konzistentnu znanstveno-tehnološku viziju razvijanja, unapređenje upravljanja na svim razinama, participativnost svih partnera i decentralizaciju koja znači odvajanje politike od ekonomije i drugačiji ustroj države i državne moći. Industrijska politika u tom smislu mora odgovoriti na pitanje kako. Traženje odgovora na to pitanje sadrži kombinaciju različitih politika među kojima valja istaknuti sljedeće: kreditno-monetarna politika, porezna politika, politika cijena prirodnih resursa i politika rente, politika potpore trgovačkim društvima u procesu restrukturiranja i razvojne sanacije, politika privatizacije, politika zapošljavanja i plaća, politika tehnološkog razvijanja, politika održivog razvijanja (prema Teodorović, 2000, str. 52).

Od navedenih čimbenika iz okruženja, poslodavci ističu sljedeće čimbenike koji su doživljeni kao najvažniji (ujedno i problematični) za sva poduzeća, bez obzira u kojoj industriji posluju:

- nedostupnost i neodgovarajuća kvalifikacijska struktura ljudskih resursa u RH;
- ljudski resursi nedostupni su i neodgovarajuće kvalifikacijske strukture. Problem je evidentan u svim industrijama, gdje nedostaju, kako stručni visokokvalificirani zaposlenici, tako i specifični zaposlenici nižih kvalifikacija. Regionalno je ovaj problem još više izražen. Regionalno (lokalno) školstvo ni na koji način ne odgovara potražnji na tržištu, to jest da se uporno i dugotrajno ne školju struke koje su deficitarne dok istovremeno velik broj ljudi suficitarnih zanimanja ostaje nezaposlen na burzi. Za kvalitetnog kvalificiranog radnika potrebno je 5 do 10

godina da bi postao «majstor» u određenoj struci i ta činjenica upućuje na dugoročni problem zapošljavanja u pojedinim industrijama. Budući da se danas ne školju specifične struke, za očekivati je da ih za 10 godina uopće neće ni biti na tržištu rada, što znači da će Hrvatska morati uvoziti pojedina zanimanja. Iako je u nekim industrijama (primjerice tekstilnoj) moguće prekvalificirati zaposlenike za obavljanje drugih vrsta poslova, predstavnici industrije ističu kako postoji određeni problem s ljudima koji su dugo vremena bili nezaposleni. Ističu kako su ljudi na burzi izgubili radne navike i teško im se vratiti u svakodnevnicu obavljanja posla. Problem postoji i u neskladu između razine tehnologije koja se primjenjuje u poduzeću i mogućnostima odnosno, kvalifikaciji dostupnih zaposlenika.

- Što se tiče zaposlenika s visokom stručnom spremom i ovdje se uočava nedostatak i njihova strukturalna neusklađenost. Poslodavci navode kako nedostaje suradnja između pojedinih fakulteta i poduzeća, a koja bi urodila konkurentnijim zaposlenicima, koji mogu odgovoriti zahtjevima struke. Veliki je problem, izravno povezan s pitanjem ljudskih resursa, i nedostatak fundamentalnih i bazičnih istraživanja, koja trebaju ostvariti razvoj temeljen na inovacijama. Budući da ima potencijala, Hrvatska može razvijati tehnološke parkove ili centre znanja (u kojima bi se mogle dobiti informacije o struci, posebno u segmentu kemijske, drvne i elektroindustrije), ali o tome ne postoje ideje ni suradnja među ključnim nositeljima (država, školstvo, visoko obrazovanje, poduzeća).
- tečajna politika: Budući da su sva poduzeća iz uzorka u najvećoj mjeri izvoznici (izvozi se od 30% do 80% ukupne proizvodnje), svi se susreću s problemom precijenjene kune. Izražavaju nerazumijevanje prema ovakvoj politici središnje banke, iako razloge pronalaze u najjačim lobijima kojima pogoduje snažan tečaj kune – uvoznicima i trgovcima te državi koja se zadužuje na inozemnom tržištu kapitala (izravno ili neizravno) i tako, velikim dijelom, financira pretjeranu javnu potrošnju u odnosu na veličinu bruto domaćega proizvoda. Tečajna politika je dugoročno iznimno štetna i uništava hrvatsku proizvodnju. Kao primjer postepene (i pozitivno percipirane) deprecijacije je Slovenija, koja je takvom, razvojno orijentiranom monetarnom politikom, zaštitila domaću proizvodnju i time osigurala uspjeh na dugi rok. Cilj ovakve slovenske politike bio je razvoj, izvoz i zapošljavanje. Povezano s ovim čimbenikom, domaće je tržište nezaštićeno i dopušta slobodan uvoz umjesto da zaštititi domaće proizvođače. Poslodavci nisu pobornici protekcionizma, postoji nerazumijevanje prema politici koja dopušta da domaće tržište bude preplavljen jeftinom uvoznom robom, a kao posljedicom precijenjene kune (*Hrvatska udruga poslodavaca* (2007.) pronadeno 23. travnja 2016 na naslovu www.hup.hr).

- fiskalna politika, davanja i nameti: postoji velik otpor prema ovakvom, kako navode poslodavci, „mačehinskom“ odnosu državne politike prema proizvođačima. Prevelika davanja, a ona su najveća među zemljama u okruženju, opisuju kroz poreze, skrivene namete te komunalne naknade koje, primjerice u Gradu Zagrebu, kontinuirano rastu po neprihvatljivoj stopi iznimno opterećuju finalnu cijenu njihovog proizvoda. Upravo je ovo jedan od razloga koji predosjećaju kao veliku prijetnju: gubitak poslova zbog nižih opterećenja i jeftinije radne snage na Istoku. Treba istaknuti kako poslodavci ne navode potrebu smanjivanja naknada zaposlenicima (u smislu smanjenja plaće), nego smanjenja opterećenja na plaću, odnosno dijela koji plaćaju državi.
- zakoni i propisi – jasnoća, jednostavnost, prilagođenost, provođenje: među najznačajnijim čimbenicima ističu se i zakoni, koji nisu jednoznačno definirani i mogu se različito tumačiti (primjerice carinska i tarifna regulativa). Zakoni se, prečesto mijenjaju i usklađuju, što stvara određenu nesigurnost u poslovanju. Kao veći problem vezan uz zakone, njihovo je neprovodjenje, odnosno nesankcioniranje onih koji se zakona ne pridržavaju, dugotrajnost sudskeh postupaka, netransparentnost postupaka.
- ponašanje države: postoji određena dozu kritičnosti prema postojećem stavu državne administracije prema poslodavcima.

Razlog za takvo mišljenje je nekoliko:

- smatraju kako je administracija spora i neučinkovita u rješavanju problema koji su njima za poslovanje relativno hitni, primjerice, izdavanje građevinskih dozvola za rekonstrukciju pogona potrebno je čekati nekoliko mjeseci, pri čemu nije sasvim definirano što je tomu razlog,
- ključni ljudi – ministri ili tajnici – nedostupni su za komunikaciju s predstavnicima poduzeća pa su eventualne promjene ili suradnja s vladom na nekim projektima otežani,
- uloga države treba biti prava potpora, a ne deklarativnog karaktera, odnosno projekti koji se razvijaju trebaju biti definirani i u provedbi,
- državne poticajne mjere, prema mišljenju poslodavaca, obojane su političkim, a ne gospodarskim interesom. Kriteriji za dobivanje poticaja nisu jasno definirani, iznosi poticaja raspoređuju se nejasno, a kao glavni problem predstavnici poduzeća ističu krivu orijentaciju poticaja, odnosno činjenicu da država stimulira propale, a ne opštale. Gotovo svi predstavnici industrije ovom prigodom navode brodogradnju,

kao industriju kojoj se kontinuirano dotiraju sredstva, a smatraju da brodogradnji ne trebaju novci već konzalting,

- politike poticanja domaćih ulaganja, poduzetništva i regionalne politike također su ocijenjene slabima, nejasnima i nedefiniranima. Predstavnici industrije i ovom prigodom ističu kako postoje dobre inicijative, ali više (često sukobljenih) tijela koja su nadležne za provedbu i kontrolu tih aktivnosti. Rezultat je obično poražavajući ili nikakav,
- investicije nisu adekvatno stimulirane. To znači da nisu oslobođene davanja pa poduzeća imaju na raspolaganju manje sredstava za investiranje. Mnogi među njima izradili su kalkulacije za svoja poduzeća, kojima pokazuju što bi se moglo dogoditi ukoliko bi se novac koji se slijeva u državnu blagajnu djelomično usmjerio u investicije poduzeća,
- osobito problematičnim u domeni ponašanja države poslodavci ističu njezino ponašanje na tržištu, uvjetovano vlasničkim udjelima u nekim poduzećima. Radi se redovito o monopolističkim dobavljačima sirovina, koji kontinuirano povećavaju cijene svojih proizvoda, po stopi koja ne odgovara povećanju cijene finalnih proizvoda njihovih kupaca. Sasvim suprotno, zbog jake pregovaračke moći kupaca (na industrijskom tržištu), proizvođači su pod stalnim pritiskom na cijenu. S druge strane, državna / javna poduzeća podižu cijenu sirovina (a sirovina čini između 50 % i 60% troška / nabave), što proizvođačima ostavlja sve manji prostor razlike u cijeni između sirovina i konačnog proizvoda. Zbog malenih marži nisu u mogućnosti investirati i platiti kvalitetne zaposlenike. Osobito ograničavajućim predstavnici industrije doživljavaju odnose s državnim poduzećima koji su monopolisti u području gospodarske infrastrukture (*Hrvatska udruga poslodavaca* (2007.) pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu www.hup.hr).

3 IZAZOVI I PERSPEKTIVE STRATEGIJE TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRije

3.1 Strategija sektora i analiza učinaka

I prije svjetske finansijske krize, hrvatska tekstilna i kožarska industrija bile su u teškoćama. Od ljeta 2008. godine, kada je cjelokupno svjetsko gospodarstvo zapljušnuo val krize iz Sjedinjenih Američkih Država (u dalnjem tekstu SAD), tekstilna industrija doslovce grca u zalihamu neprodanih roba, nelikvidnosti, sve se teže nosi s konkurencijom, visokim troškovima rada i gotovo je na rubu opstanka.

Kriza je prouzročila pad industrijske proizvodnje i trgovine, smanjenje potražnje te povećanu nelikvidnosti tvrtki, što je dovelo do brojnih otkaza diljem svijeta. Mnogi su nakon toga poduzeli brojne mjere kako bi se stanje stabiliziralo. U EU Europska komisija donijela više od 500 mjera za poticanje cjelokupnog gospodarstva, od kojih je, primjerice, Njemačka za izlaz iz krize izdvojila 50 milijardi eura, najviše za infrastrukturu, ali i za povećanje potrošnje, odnosno zadržavanje radnih mjeseta pa je tako uvela i jednokratnu isplatu po 100 eura za svako dijete, ističe Gambiroža. Sve su te mjere donesene s ciljem stabilizacije gospodarstva, stimuliranja potrošnje i očuvanja radnih mjeseta, kazala je Gambiroža te dodala da se tekstilna industrija u EU također našla u velikim teškoćama, ali odolijeva krizi jer se u tu djelatnost puno investira. Gambiroža kao primjer navodi Italiju, koja ima najjaču tekstilnu industriju, odnosno 56.608 tekstilnih tvrtki s više od 500.000 zaposlenih, a koja je u njihov opstanak investirala 1,6 milijardi eura (Rupčić, Z. (2009, 30. prosinca). *Tekstilci grcaju u zalihamama roba*. Pronadeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.poduzetnistvo.org/news/tekstilci-grcaju-u-zalihamama-roba>).

Zagrebački Ekonomski institut, po narudžbi Ministarstva gospodarstva, 2007. objavio je Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u RH od 2006. do 2015. U sektorskoj se strategiji navodi da stanje karakteriziraju značajan udjel doradnih poslova; razjedinjenost, usitnjenost i slaba pregovaračka sposobnost; slaba razvijenost vlastite robne marke. Navedeno je i da za razvoj i restrukturiranje u pet godina treba isplatiti 1,6 milijardi kuna potpora, što je tek djelomice realizirano (Paparella, S. (2013, 8. ožujka) *Nakon gubitka levisica mogli bismo spasti na rublje i čarape*. Pronadeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/nakon-gubitka-levisica-mogli-bismo-spasti-na-carape-i-rublje-233200>).

Nakon toga je Vlada Republike Hrvatske 25. listopada 2007. usvojila je Razvojnu strategiju hrvatske industrije tekstila i odjevnih predmeta za razdoblje od 2008. do 2015. U skladu sa strategijom, pokrenula je razvojne programe za koje su bile državne potpore u iznosu od 627 milijuna kn do 2012. godine.

Navedene potpore koristile su se za pokretanje projekata kakvi se provode u razvijenim članicama EU u kojima se realizacijom takvih projekata tekstilna industrija usmjerava u proizvodnju specijaliziranih proizvoda i naprednih tehnologija tekstila utemeljenih na istraživanju i razvoju s naglašenom važnošću kvalitete i funkcionalnosti proizvoda.

U skladu s Razvojnom strategijom hrvatske industrije tekstila i odjevnih predmeta za razdoblje od 2008. do 2015. poticalo se izvođenje sljedećih razvojnih programa:

- restrukturiranje i konsolidacija poduzetnika u poteškoćama,
- poticanje istraživanja, razvoja te primjene prenesenih i vlastitih znanja u poslovanju,

- akvizicije u procesima okrupnjavanja djelatnosti,
- dislokacija proizvodnih jedinica u RH i korištenje lokacijske rente,
- obrazovanje i stručno osposobljavanje kadrova,
- razvoj distribucije,
- tehničko-tehnološka obnova proizvodnje,
- kadrovsko restrukturiranje, zbrinjavanje i novo zapošljavanje,
- razvoj poduzetništva, kooperacije i robnih marki.

3.2 Problemi s provođenjem usvojene strategije

Analizirana nepovoljna kretanja i procjene gubitaka rezultat su četiriju ključnih čimbenika, a to su:

- nepotpuno provođenje Strategije tekstilne i odjevne industrije,
- nekonzistentnost kriterija za dodjelu državnih potpora,
- nepredvidivi učinci recesijskih neprilika,
- neusklađenost djelovanja dionika u primjeni Strategije.

Primjena usvojene Strategije bila je djelomična, formalna i neučinkovita. U provođenju Strategije zanemareno je ustrajanje na cjelovitosti i primjeni objektiviziranih kriterija odabira programa za korištenje državnih potpora. Izostale su planirane i, pod povoljnim uvjetima, odobravane kreditne linije. Zanemarene su strateške preporuke da se pri provedbi Strategije preferiraju nositelji razvjeta, koji će jamčiti maksimalizaciju društvenih koristi, kao osnove opravdanja državnih potpora i povoljnih kredita.

Potpore se nisu dodjeljivale na osnovi objektiviziranih kriterija i uz odgovarajući nadzor, a izostala je i preporučena politika dodjele većih sredstava državnih potpora nositeljima razvjeta, koji su korištenje državnih potpora svojim rezultatima mogli i opravdati. Čak se nije poštivalo ni načelo horizontalnosti i regionalnosti državnih potpora, što nije bilo niti nužno, jer je jedinična vrijednost državnih potpora bila zapravo zanemariva i vatrogasnih obilježja. Zbog toga se i izgubila važnost poštivanja i primjene odgovarajućih kriterija društveno-ekonomski učinkovitosti.

Komplementarno Strategiji, na Ekonomskome institutu u Zagrebu, u lipnju 2008. godine izrađena je i Metodologija, kriteriji i model odabira razvojnih programa za financiranje u hrvatskoj tekstilnoj industriji u razdoblju 2008. – 2012. godine, a kao osnova institucionalizacije hrvatskoga sustava državnih potpora u proizvodnji tekstila i odjeće, no Metodologija jednostavno nije primijenjena, premda je uređena na način da se, gotovo u cijelosti, mogla objaviti u Narodnim novinama kao sustavno i razvidno rješenje za organiziranje Internoga tržišta programa i projekata.

Zbog toga se ovdje ustraje na obnovi koncepta Internoga tržišta programa i projekata u procesu korištenja izravnih i neizravnih državnih potpora, prilagođenoga izmijenjenim uvjetima u okružju. Recesiske neprilike, naime, za hrvatsko gospodarstvo imaju svoj opći horizontalni učinak, ali za proizvodnju tekstila i odjeće, zbog njezine izvozne usmjerenosti, i veoma veliki vertikalni, negativni učinak. U prilikama veoma ograničenih proračunskih sredstava, proizvodnja tekstila i odjeće u RH ostaje bez pravih mogućnosti zaustavljanja negativnih trendova u financiranju, osobito u pogledu zaposlenosti.

Izmijenjene prilike u okružju zahtijevaju odgovarajuće prilagodbe pa se, polazeći od Strategije, ključnom smjernicom smatra očuvanje zaposlenosti kao preduvjeta stabilizacije poslovanja, konkurentnoga povratka na inozemno tržište s proizvodima veće dodane vrijednosti i stvaranja osnova za razvitak regija u kojima je visoka koncentracija djelatnosti. Na toj se osnovi utvrđuju sljedeći ciljevi:

- zadržavanje stupnja zaposlenosti i broja zaposlenih,
- povrat udjela izvoza u ukupnim prihodima,
- smanjenje proračunskih rashoda za nezaposlene,
- smanjenje izravnih troškova opremnina i drugih oportunitetnih troškova,
- kadrovsко restrukturiranje specifične strukture zaposlenih – žena, zaposlenika starije i srednje dobi i nižega obrazovanja.

U skladu s ciljevima i polazeći od Strategije, u godini 2010. valjalo se usmjeriti na sljedeće programe prilagođene izmijenjenim prilikama u okružju, a to su:

- očuvanje zaposlenosti,
- dugoročno financiranje trajnih obrtnih sredstava i održanje likvidnosti,
- razvitak zajedničke distribucije na domaćem i inozemnom tržištu,
- akvizicija u procesima okrupnjavanja i zajednički programi umreženja poduzetnika na regionalnoj i međuregionalnoj razini,
- tehnološko-tehnička obnova izvozno usmjerene proizvodnje.

Programima valja prilagoditi i kriterije odabira programa i projekata. Izvedbeno razrađeni sustav kriterija, pondera i rangiranja konkurentnih programa i projekata u odabiru za financiranje sadržan je u studiji *Metodologija, kriteriji i model odabira razvojnih programa za financiranje u hrvatskoj tekstilnoj industriji u razdoblju 2008. – 2012.*, Ekonomskoga instituta u Zagrebu (lipanj, 2008. godine).

Kada je riječ o pokazateljima / kriterijima vrednovanja zahtjeva i prijedloga državnih potpora, važno je razlikovati dvije skupine pokazatelja / kriterija, a to su:

- eliminacijski pokazatelji / kriteriji,
- rangirajući pokazatelji / kriteriji.

Kada su svi pokazatelji / kriteriji na standardiziranoj metodološkoj osnovici izračunati, slijedi proces njihovoga rangiranja. Rangiranje je veoma osjetljiv postupak jer se oslanja na utvrđene pondere, koji se pridjeljuju svakomu od pokazatelja. O veličini pondera odlučuje Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva jer ponderi izravno odražavaju prioritete industrijske politike u djelatnosti. Pokazatelji su raščlanjeni na:

- pokazatelji dosadašnjega poslovanja,
- pokazatelji tržišno-financijske opravdanosti,
- pokazatelji društveno-ekonomske opravdanosti,
- pokazatelji zaposlenosti,
- pokazatelji regionalnih učinaka.

Svakome od navedenih pokazatelja u metodološkome materijalu pridružen je ponder, koji je ključan za rangiranje programa i projekata. S obzirom na recesijske neprilike i prethodno prilagodene ciljeve za djelatnost proizvodnje tekstila i odjeće, u prilagođenoj metodologiji treba značajno povećati ponder sljedećih pokazatelja:

- pokazatelje zaposlenosti,
- pokazatelje tržišno-financijske opravdanosti, osobito likvidnost poslovanja i vrijednost izvoza,
- pokazatelje regionalnih učinaka.

Na temelju ukupnoga broja bodova po svim pokazateljima utvrđuje se završni rang, tj. redoslijed zahtjeva i prijedloga za državnim potporama. Državne se potpore odobravaju po utvrđenom redoslijedu i odobrenim pojedinačnim iznosima državnih potpora. Odabir tih pokazatelja i povećanje njihovih pondera osnove su anti-recesijske politike, uz primjenu Strategije za djelatnost proizvodnje tekstila i odjeće.

Dakle, hitno su potrebne ocjene strateške tržišne pozicije na mikro (na razini svake tvornice) i makro planu (na razini cjelokupne djelatnosti) (Gambiroža-Jukić, 2003: 195).

3.3 Istraživanje tvrtki tekstilne i odjevne industrije

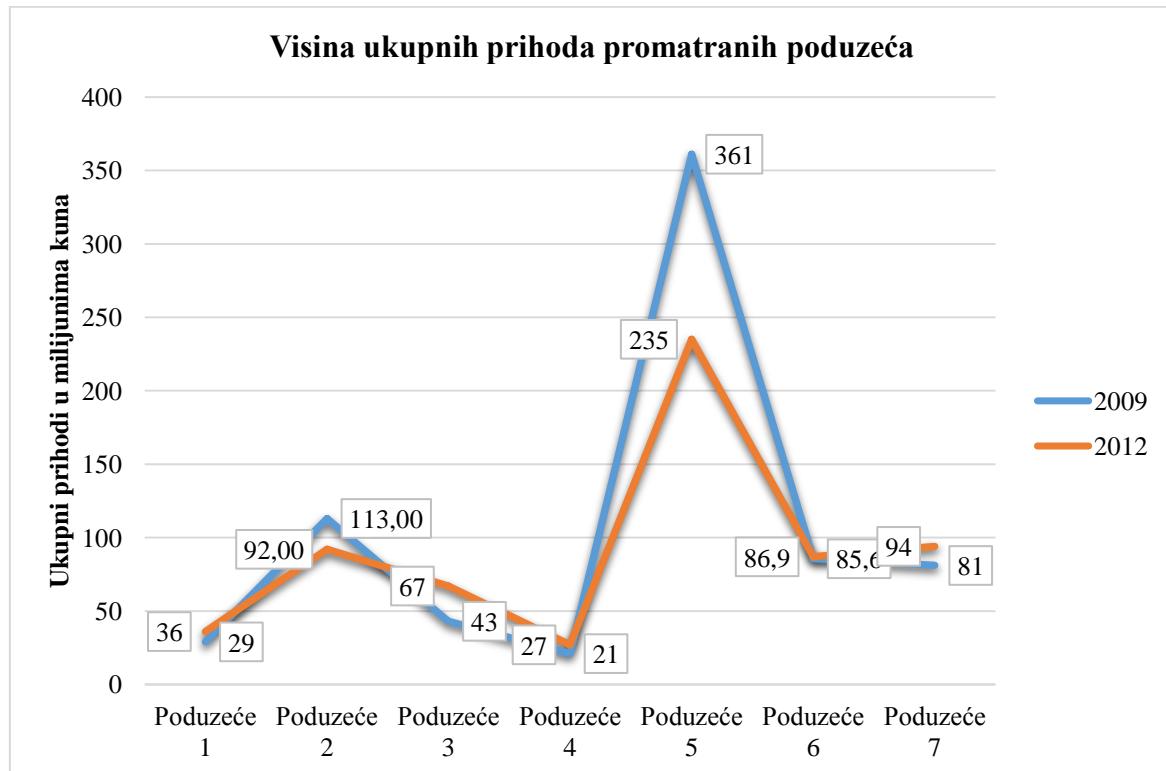
3.3.1 Opće informacije o poslovanju

U svrhu istraživanja u sklopu magistarskoga rada opsežnim anketnim upitnikom obuhvaćeno je istraživanje 7 kompanija u tekstilnoj i odjevnoj industriji u RH. Istraživanjem se nastojalo analizirati 5 najvažnijih aspekata u poslovanju poduzeća i nastojati kvalitativno i kvantitativno mjeriti poslovanje tvrtki iz navedene industrije.

Također je važno istaknuti da sam osim tvrtki iz obrađenih anketa, izvršio i analizu i rezultate cijelog sektora temeljem dostupnih financijskih izvješća.

Na temelju obrađenih anketa, opće informacije o poslovanju prikazuju temeljne rezultate poslovanja za dva promatrana razdoblja, odnosno za 2009. i 2012. godinu.

Slika 7: Ukupni prihodi promatranih poduzeća za 2009. i 2012 godinu



Ukupni prihodi značajni su pokazatelji uspješnosti poslovanja tvrtke u promatranim razdobljima. Interpretacijom Slike 7 može se vidjeti kretanje ukupnih prihoda za promatrana poduzeća. Većina tvrtki ima, otprilike, ujednačeno kretanje prihoda u promatranim razdobljima, s manjim odstupanjima u rastu ili padu prihoda u razdoblju od tri godine.

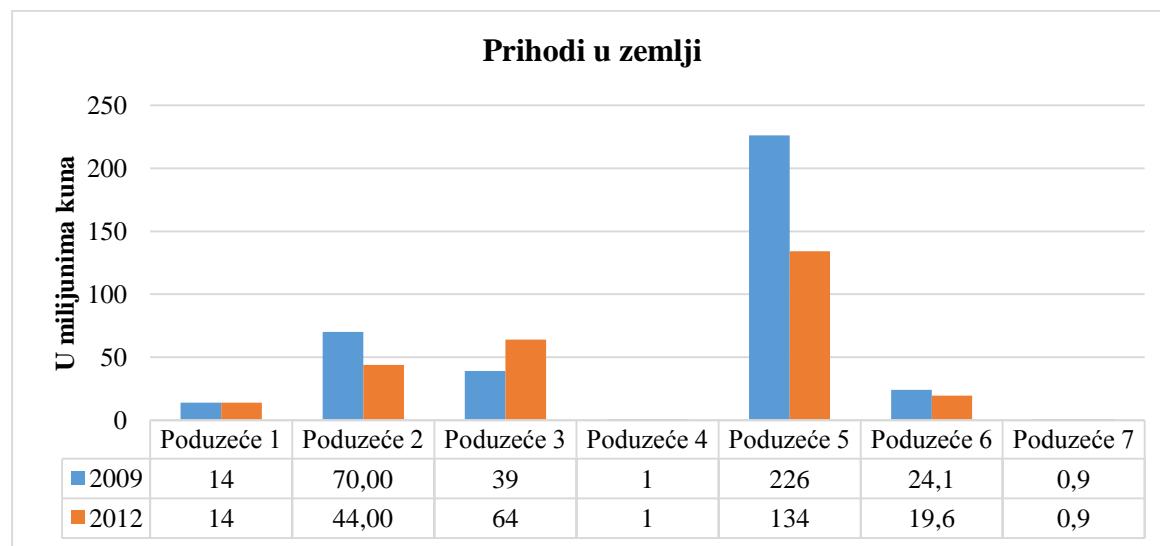
Značajnu razliku ima najveće promatrano poduzeće sa značajnim padom prihoda. Posljedica je to nefleksibilnosti velikih tvrtki u razdobljima krize, gdje se ne mogu brzo preorientirati na novonastale tržišne uvjete te kriza ima značajan utjecaj na poslovanje takvih poduzeća. Shodno tome za hrvatsko su gospodarstvo u promatranoj grani industrije pogodnija mala i srednja poduzeća zbog veće fleksibilnosti na nagle tržišne promjene, kako što je bila zadnja gospodarska kriza iz koje je hrvatsko gospodarstvo tek nedavno izašlo. Razlog tome je orijentiranost poduzeća, gotovo isključivo, na domaće tržište dok u isto vrijeme na stranom tržištu zadržava mali, ali stabilni udio.

Značajan pad prihoda u zemlji za većinu poduzeća može se objasniti nastupanjem gospodarske krize u kojoj se smanjuje potražnja za proizvodima iz tekstilne i obućarske

industrije. Tekstilna i odjevna industrija radno je intenzivna pa cijena rada značajno utječe na ostvarivanje poslovnih rezultata jer cijena rada ima veliki udio u prodajnoj cijeni finalnoga proizvoda.

Kako je potražnja u promatranom razdoblju smanjena, a plaće su u razdoblju od 2009. do 2012. godine porasle, lako je zaključiti da je posljedica krize na poslovanje i ukupni ostvareni prihod poduzeća imala značajan utjecaj, a posebno se to odnosi na poslovanje u zemlji.

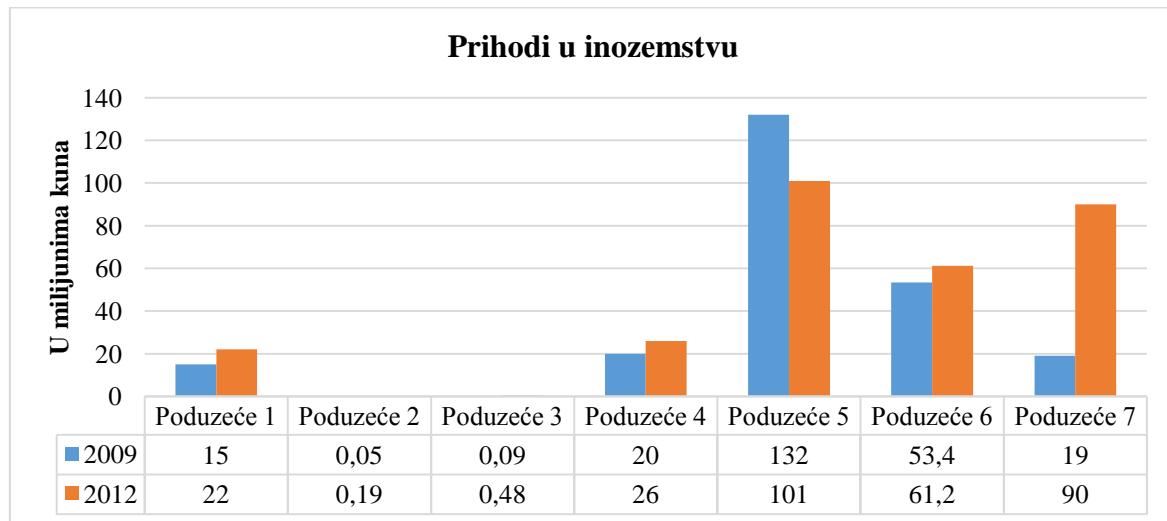
Slika 8: Ostvareni prihodi u zemlji za razdoblje 2009. i 2012 godine



Promatrajući ostvarene prihode u inozemstvu prema Slici 9, vidljiv je porast ostvarenih prihoda kod 5 promatranih poduzeća dok pad bilježe samo 2 poduzeća. Razlog tomu je što je Hrvatska za inozemna tržišta izvor jeftinijih i relativno kvalitetnih proizvoda što u razdoblju gospodarske krize ima pozitivan efekt na hrvatski izvoz.

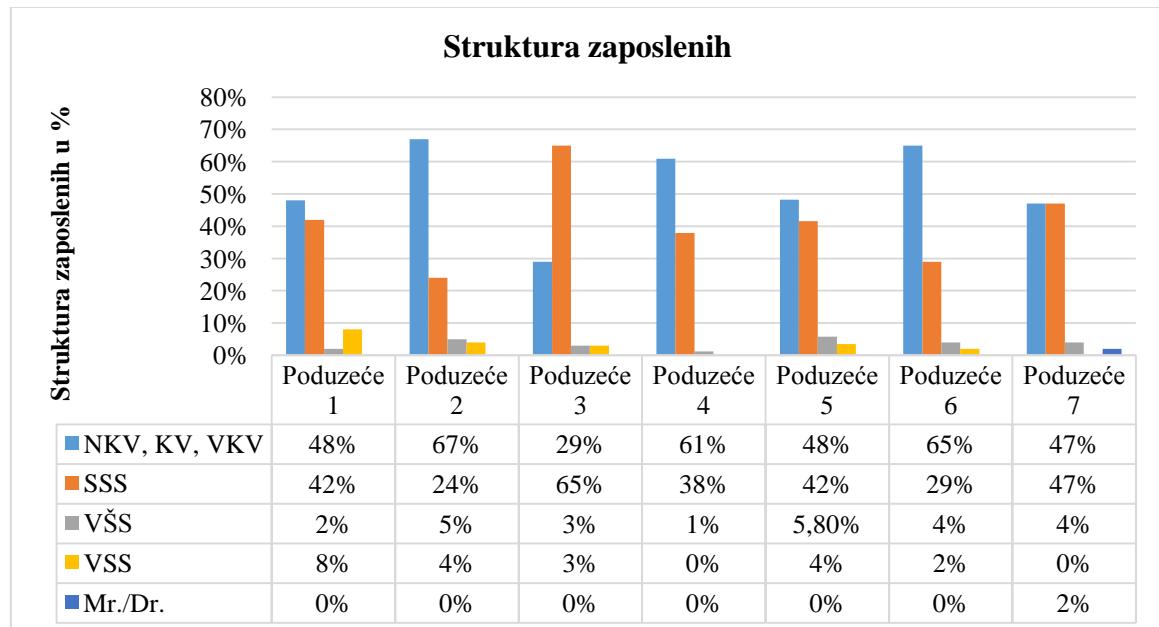
Budući da potražnja u hrvatskoj za domaćim proizvodom pada za vrijeme gospodarske krize zbog dostupnosti jeftinijih proizvoda iz azijskih zemalja, tako i platežno naprednija tržišta Europe imaju veće aspiracije jeftinijim, a kvalitetnim proizvoda iz njima povoljnijih tržišta kao što je hrvatsko.

Slika 9: Ostvareni prihodi u inozemstvu za razdoblje 2009. i 2012 godine



Uspoređujući rezultate poslovanja i strukturu zaposlenih poduzeća, vidljivo je da poduzeća koja imaju obrazovaniju radnu snagu u promatranim razdobljima ostvaruju i bolje poslovne rezultate. Dovoljno je samo pogledati promatrano poduzeće 3 koje ima relativno mali udio zaposlenika s nižim stručnim spremama, visok stupanj srednjoškolski obrazovanih i zadovoljavajući stupanj više i visoko obrazovanih zaposlenika.

Slika 10: Struktura zaposlenih za promatrana razdoblja

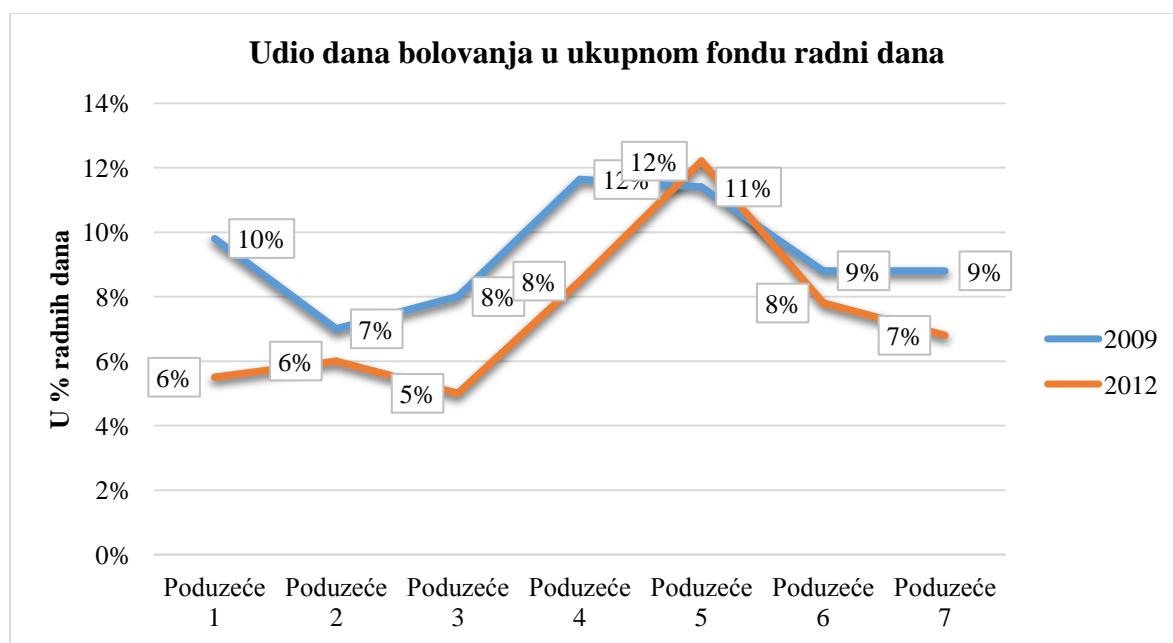


Uspoređujući rezultate poslovanja i strukturu zaposlenih poduzeća, vidljivo je da poduzeća koja imaju obrazovaniju radnu snagu u promatranim razdobljima ostvaruju i bolje

poslovne rezultate. Dovoljno je samo pogledati promatrano poduzeće 3 koje ima relativno mali udio zaposlenika s nižim stručnim spremama, visok stupanj srednjoškolski obrazovanih i zadovoljavajući stupanj više i visoko obrazovanih zaposlenika.

Slična je situacija i s drugim poduzećima koja imaju viši stupanj zaposlenika sa završenom srednjom školom i fakultetom koji ostvaruju bolje rezultate. Razlog tome leži u činjenici da obrazovani ljudski potencijal ima i veći potencijal u pronalaženju boljih rješenja u razdoblju kad nastupi gospodarska kriza, što je u promatranom razdoblju i bio glavni faktor koji je utjecao na poslovanje promatranih poduzeća.

Slika 11: Usporedba udjela dana bolovanja u ukupnom fondu radnih dana u %



Slika 11 prikazuje usporedbu udjela dana bolovanja u ukupnom fondu radnih dana za promatrana poduzeća. Vidljivo je da je gospodarska kriza u sektoru pozitivno utjecala na smanjenje broja dana bolovanja, odnosno broj dana bolovanja se u svim promatranim poduzećima smanjio dok je povećan samo u jednome promatranom poduzeću. Razlog tome može se pronaći u činjenici da se radi o velikom poduzeću gdje se promjene teško ili jako rijetko događaju, a to se odnosi i na fluktuaciju zaposlenika.

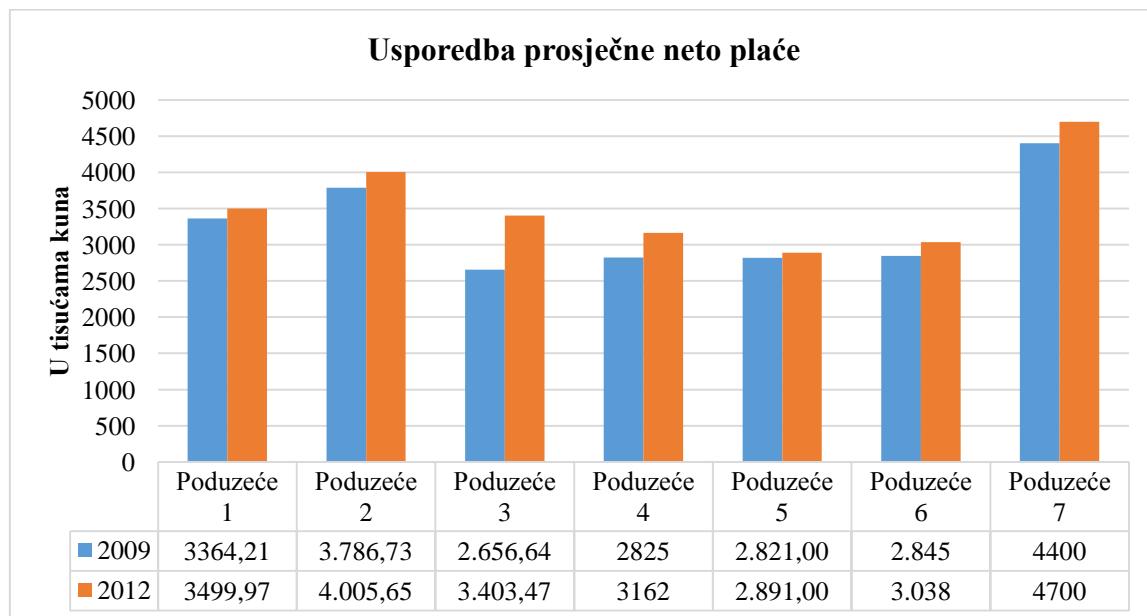
Zanimljiva bi usporedba bila ukoliko bi se u odnos stavile vrste ugovora zaposlenika (jesu li oni na određeno ili neodređeno) te bi u tome slučaju brzo mogli izvući zaključak zašto dolazi do odstupanja u jednome promatranom poduzeću. Ovako se može samo zaključiti da u vrijeme gospodarske krize opća potražnja za radnom snagom opada, što posljedično dovodi do vrste straha od gubitka posla pa se zaposlenici rjeđe odlučuju za bolovanje.

Posebice se to odnosi na zaposlenike koji rade na određeno vrijeme i kod njih je teško očekivati da će koristiti bolovanje, čak i u trenucima kada je ono neophodno.

Daljnja usporedba odnosi se na usporedbu prosječnih isplaćenih neto plaća za zaposlenike u promatranim poduzećima. Na Slici 12 općenito je kod svih tvrtki vidljiv rast neto plaća od 2009. do 2012. No taj je rast značajno manji u velikom poduzeću, nego u ostalima koja se mogu karakterizirati kao mala i srednja. Razlog tome opet je neprilagodljivost velikih poduzeća na izvanredne uvjete na tržištu koje uzrokuje gospodarska kriza. Ukoliko se za promatrano poduzeće 5 usporedi financijski rezultati, odnosno gotovo prepovoljeni ostvareni prihodi u 2012. za razliku od 2009. godine, vrlo se lako može zaključiti da i taj minimalni rast plaća nije opravdan, već da je on rezultat kolektivne zaštite zaposlenika dok rezultati poduzeća nikako ne mogu opravdati rast plaća u tome razdoblju.

Prosječno najviše isplaćene neto plaće odnose se na poduzeće 7 koje je u stranome vlasništvu. Poduzeće većinu svojih prihoda ostvaruje u inozemstvu, odnosno orijentirano je, prije svega, na izvoz. Kao što je već prije zaključeno, takav način poslovanja povoljan je za tvrtke u RH vrijeme gospodarske krize što se i u ovome slučaju pokazalo kao točno. Uspoređujući rast ukupnih prihoda i rast prosječno isplaćene neto plaće, zaključuje se da tvrtka prati svoje finansijske mogućnosti i u tome aspektu razvoja poduzeća.

Slika 12: Usporedba prosječnih isplaćenih neto plaća za razdoblje 2009. i 2012 godine



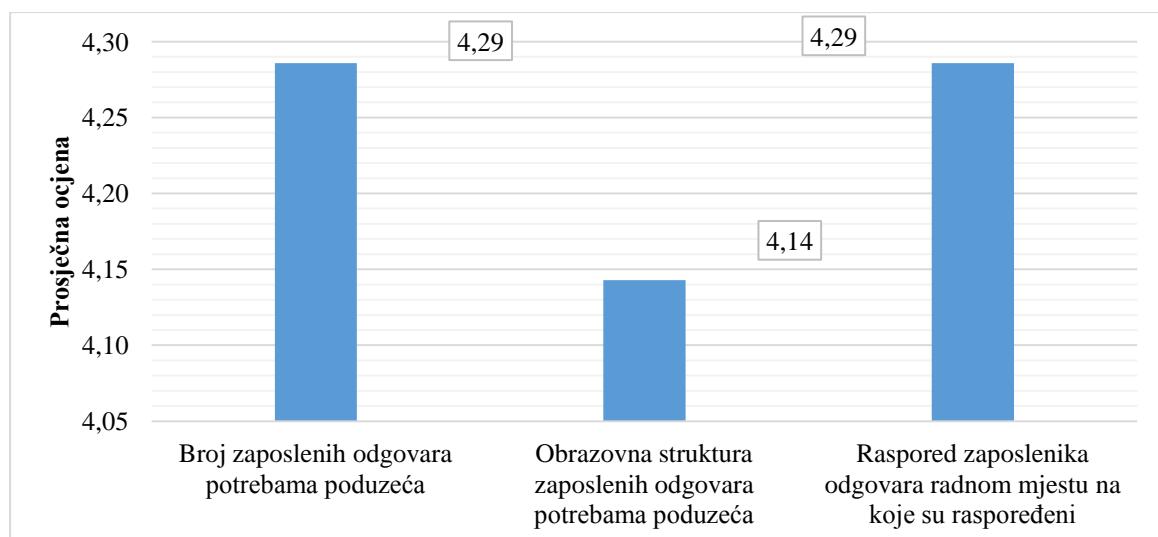
Također Slika 13 prikazuje prosjek ocjena kojima su ispitanici iz 7 promatranih poduzeća ocijenili karakteristike radne snage u njihovim poduzećima. Ocjene su rangirane od 1 do 5

pri čemu 1 označava potpuno neslaganje s tvrdnjom dok ocjena 5 označava potpuno slaganje s tvrdnjom.

Visoke prosječne ocjene za sve tri promatrane tvrdnje vidljive na Slici 13, dovode do zaključka da menadžeri procjenjuju da je trenutno stanje zadovoljavajuće i omogućava daljnje pozitivno poslovanje. Jedini pokazatelj koji u ocjenjivanju neznatno zaostaje odnosi se na obrazovnu strukturu.

Naime obrazovna struktura zaposlenika u toj grani industrije može se poboljšati te ovdje uvijek ima prostora za poboljšanje, posebice jer u nedostatku obrazovane radne snage menadžeri rade raspoređivanje postojećih zaposlenika ili zapošljavaju zaposlenike s nižom stručnom spremom od potrebne. Iako bez sumnje većina zaposlenika niže stručne spreme može savladati više zahtjeve radnog mjesto, vrijeme koje je potrebno da ih se dodatno educira iziskuje dodatno vrijeme i materijalna sredstva što je i razlog zašto su menadžeri ocijenili nešto nižim ocjenama adekvatnost obrazovne strukture zaposlenika za njihovo poduzeće.

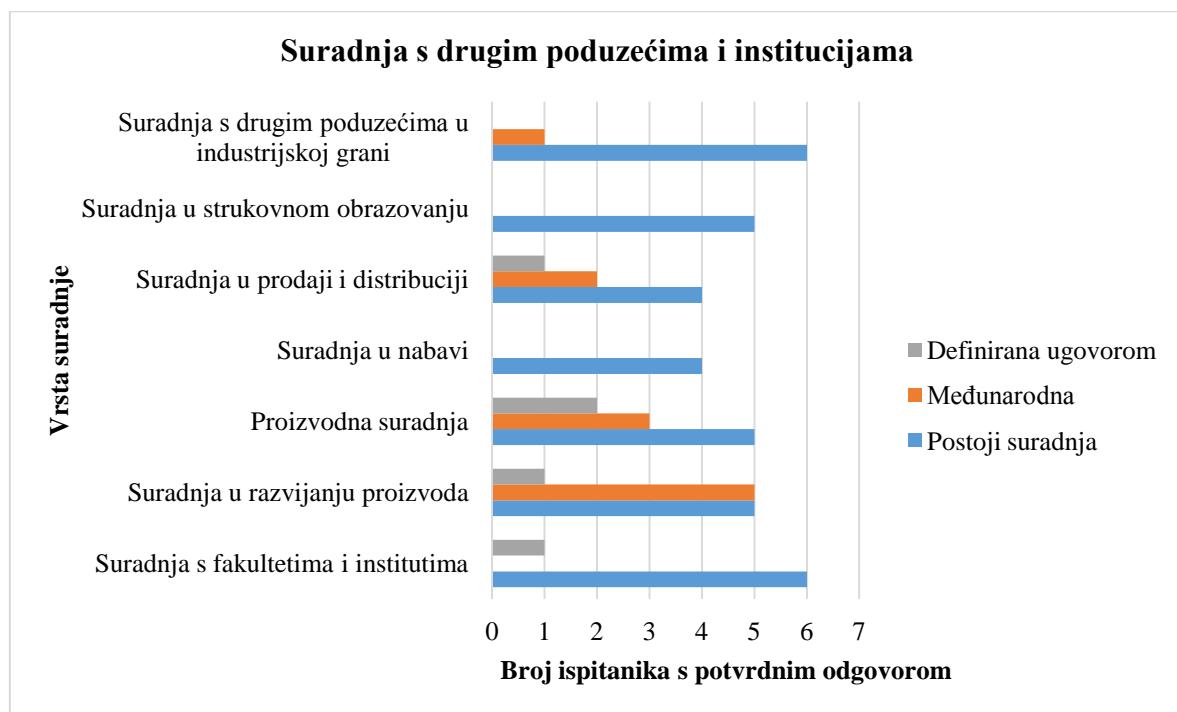
Slika 13: Ocjena obrazovne strukture zaposlenika i njene prikladnosti za poduzeće



Ispitanici su produktivnost zaposlenika u poduzećima ocjenjivali u rasponu od 1 do 5 gdje ocjena 1 označava nedovoljnu produktivnost, a ocjena 5 izvrsnu produktivnost. Prosječna ocjena 2,71 označava relativno nisku produktivnost zaposlenika prema procjeni njihovih menadžera. Djelomično je to posljedica toga što menadžeri iz svih ispitanih poduzeća konstantno ulažu u edukaciju vlastitih zaposlenika, a to se, u konačnici, dugoročno ne ocrtava u ostvarivanju značajno boljih rezultata.

Kao uzrok tome može se navesti i djelomična averzija zaposlenika prema prihvaćanju novih znanja, ali i dobi zaposlenika čiji je prosjek u 2009. bio 43,23 godine. U radno intenzivnoj industriji kao što je tekstilna i odjevna industrija, takav podatak označava da većina zaposlenika radi već dugo na takvim ili sličnim poslovima i u toj ih je dobi teže motivirati za stjecanje novih znanja.

Slika 14: Ispitivanje suradnje s drugim poduzećima i institucijama



Suradnja s drugim poduzećima i institucijama jedna je od glavnih prepostavki rasta i razvoja poduzeća u bilo kojoj grani pa tako i u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Suradnja može smanjiti troškove, povećati konkurentske prednosti u više aspekata, dovesti do novih tržišta i omogućiti različite druge pogodnosti. Ispitivanjem menadžera hrvatskih tvrtki nastojalo se analizirati surađuju li njihova poduzeća s drugima i drugim institucijama te jesu li više orijentirani na suradnju s domaćim ili s vanjskim partnerima.

Slika 14 prikazuje ispitivane kategorije ili vrste suradnje koje poduzeća mogu ostvariti. Kod ove analize, posebni naglasak bit će na lošim pokazateljima što se prema prikazanom grafičkom prikazu vidi u području nabave, suradnje s drugim fakultetima i institutima i suradnji u strukturnome obrazovanju. Iako je vidljivo da i u tim područjima postoji značajan broj poduzeća koja imaju razvijenu suradnju, ona je pretežno domaćega karaktera i u tim područjima poduzeća nisu prepoznala važnost međunarodne suradnje. Problem nabave uvijek je prisutan, no međunarodno povezivanje s dobavljačima, uključivanje u različite lance nabave može dovesti do dodatnih prednosti za poduzeće. Suradnja s

fakultetima i institutima, ne samo domaćim, već i inozemnim dovodi do značajnoga rasta kolektivnoga znanja u poduzeću što posljedično može dovesti do boljih poslovnih rezultata.

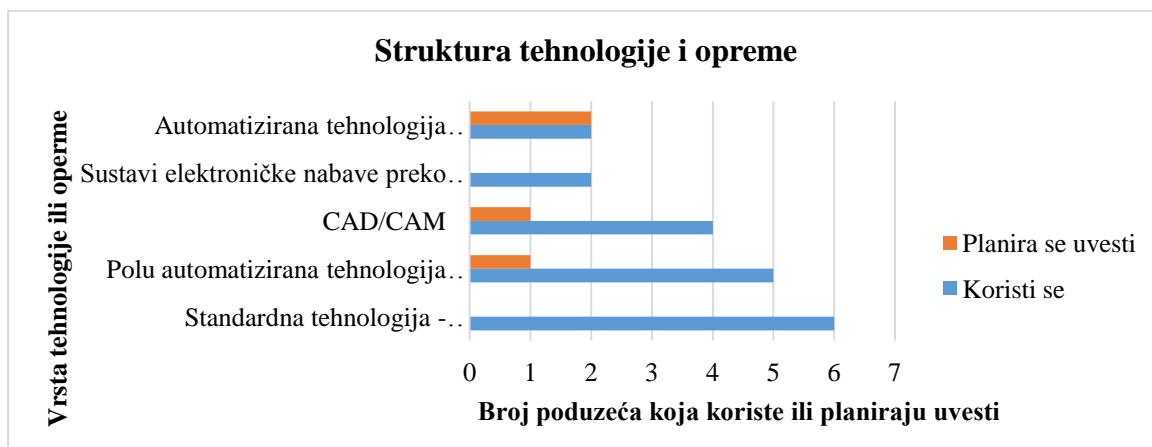
Drugi zanimljiv pokazatelj prema Slici 14 odnosi se na suradnju koja je definirana ugovorom. Primjetno je da hrvatske tvrtke vrlo malo, ako i uopće, definiraju suradnju ugovorom. To znači da, iako su menadžeri procijenili da postoji suradnja njihovoga poduzeća i drugih tržišnih čimbenika, ta suradnja nije formalna i svodi se na neformalnu suradnju ili usmeni dogovor.

Takav vid suradnje, iako kratkoročno može biti dobar i dovesti do određenih prednosti, dugoročno može prouzrokovati značajne probleme, posebno ukoliko se na takav neformalni način suradnje poduzeće počne pretjerano oslanjati. U slučaju problema s „neformalnim“ partnerima i oslanjajući se na njih bez da oni imaju obvezu suradnje, u znatno većoj mjeri postoji mogućnost nepoštivanja dogovora, nego kada bi suradnja bila definirana ugovorom. Zbog toga bi trebalo sustavno poticati poduzeća u grani na veću međusobnu suradnju i povezivanje s inozemnim poduzećima, prije svega u Europskoj uniji, kako bi se tržište zaštitilo od jeftinijih proizvoda s Azijskog tržišta koji su često upitne kvalitete.

3.3.1.1 Informacije o ulaganju u tehnologiju i razvoj

Analiza trenutnog stanja i očekivanih budućih kretanja u industrijskoj grani tekstila i odjeće pokazat će koje su promjene, prema procjenama ispitanika, potrebne radi postizanja podizanja konkurentnosti hrvatskih tvrtki iz grane i njihovog boljeg pozicioniranja na tržištu.

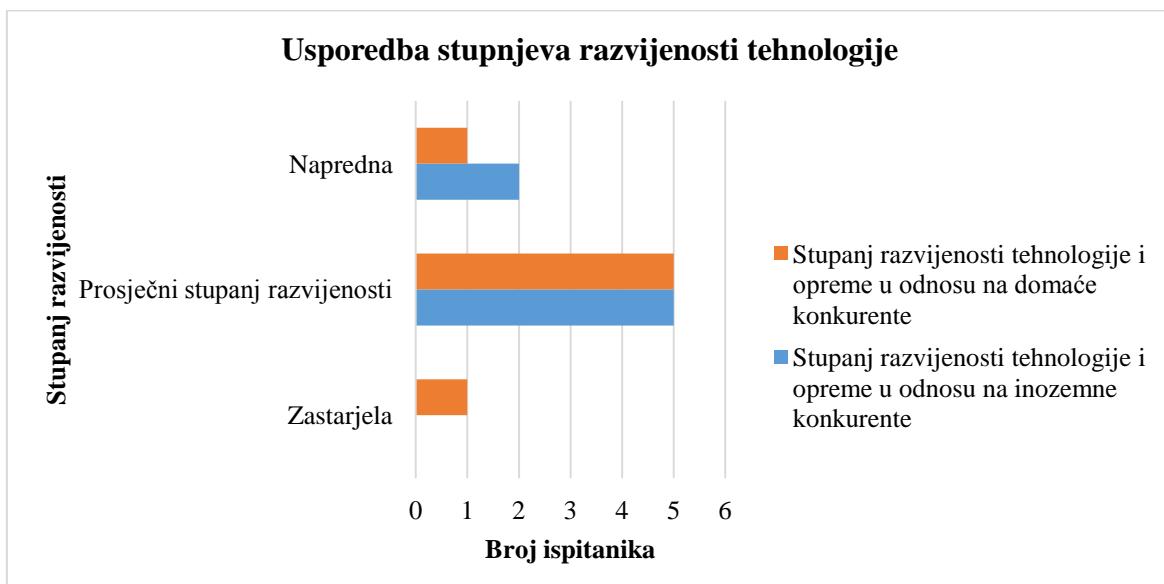
Slika 15: Trenutna i planirana struktura korištene tehnologije u industrijskoj grani



Slika 15 prikazuje trenutnu tehnološku strukturu hrvatskih poduzeća u gospodarskoj grani. Vidljiv je očekivani raspored vrsta korištenih tehnologija gdje gotovo sva poduzeća koriste standardnu tehnologiju koja se odnosi na mehaničku proizvodnju. Udjeli naprednih tehnologija kao što su, primjerice, korištenje računanog dizajna (CAD) ili računalom potpomognute proizvodnje (CAM) u tekstilnoj i obućarskoj industriji u Hrvatskoj je relativno nizak, ali prema ispitanicima u 7 promatranih poduzeća u tome pogledu postoji indikacija značajnoga napretka. Prema Slici 15 vidljivo je da trenutno automatiziranu tehnologiju proizvodnje koriste 2 promatrana poduzeća, a još 2 uvesti takav način proizvodnje. To će uvelike ubrzati proizvodne procese i pridonijeti boljoj kvaliteti finalnog proizvoda, što bi u konačnici trebalo rezultirati boljim mogućnostima plasmana na razvijena tržišta.

Ispitanici 7 promatranih poduzeća ocjenjivali su stupnjeve razvijenosti tehnologije što je prikazano na Slici 16. Većina ispitanika smatra da, usporedno s domaćim i stranim konkurentima, tehnologija koju koriste u poslovanju ne zaostaje značajno i smatraju da se nalaze u tehnološkom prosjeku. Prosječni stupanj razvijenosti omogućava im održavanje stabilnosti poslovanja i držanja koraka s konkurencijom, kako u zemlji tako i u inozemstvu.

Slika 16: Procjena stupnja razvijenosti tehnologije s obzirom na konkurenциju

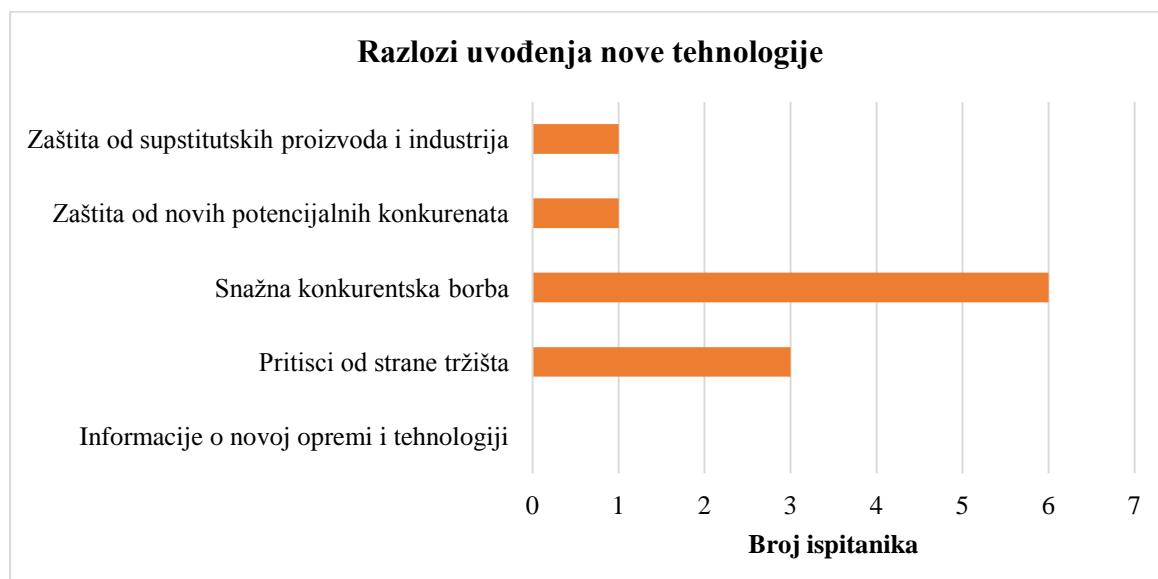


Jedan ispitanik smatra da je tehnologija zastarjela u odnosu na konkurente iz inozemstva, a razlog tome vidi, isključivo, u nedostatku finansijskih resursa za unaprjeđenje tehnoloških procesa. U promatranoj grani industrije, Hrvatske tvrtke već se 20 godina bore kako bi održale korak s konkurencijom i zadržale tržišta koja su prije imala.

Tehnološka razvijenost omogućava radno intenzivnoj grani industrije držanje koraka s poduzećima koja svoju proizvodnju imaju u zemljama s izrazito niskom cijenom rada te uz napredne tehnološke procese mogu parirati nižim troškovima proizvodnje konkurentnih poduzeća.

Ta tvrdnja podržana je grafičkim prikazom na Slici 17 gdje su vidljivi razlozi za uvođenje novih tehnologija. Najveći broj ispitanika prema tome prikazu smatra da je glavni razlog uvođenja novih tehnologija snažna konkurenca koja tjeranje svakog proizvodnog poduzeća na daljnja ulaganja, a u cilju držanja koraka u svim aspektima proizvodnje. Kako se radi o proizvodnoj industriji, cijena rada najviše utječe na konačnu cijenu gotovog proizvoda pa se tehnološki naprednom proizvodnjom nastoji smanjiti potreba za ljudskim radom, a samim time smanjiti cijenu gotovog proizvoda i povećati konkurentnost.

Slika 17: Razlozi za uvođenje novih tehnologija u proizvodni proces



Od 7 ispitanika, menadžera hrvatskih tvrtki, troje je na pitanje „Postoji li formalna organizacijska jedinica u Vašem poduzeću koja se bavi razvojem?“ odgovorilo pozitivnim odgovorom. Razlog tome pronalazi se u veličini tvrtki i njihovim poslovima koje obavljaju. Kako dosta njih radi doradu, teško je za očekivati da će imati posebnu organizacijsku jedinicu za razvoj. S druge strane niti jedna tvrtka nema ni jedan prijavljeni patent, što implicira značajni zaostatak za tvrtkama u grani.

U prilog tome idu i dobiveni podatci pri ispitivanju prema kojima poprilično točnim (prosječna ocjena 3,84) ispitanici ocjenjuju tvrdnju da je bolje financijska sredstva usmjeriti na što brži izlazak na tržište, nego na razvoj i patentiranje novih proizvoda. U isto

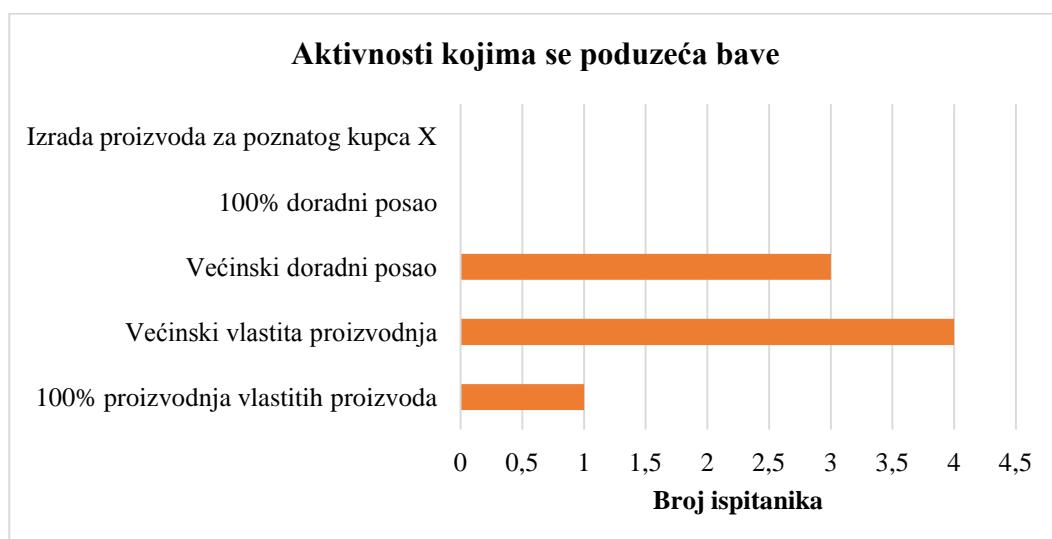
vrijeme važnost inovacija za poslovanje poduzeća u promatranim granama isto je razmjerno visoka (prosječna ocjena 3,86) što je na neki način u suprotnosti s prethodnim mišljenjem jer ispitanici u isto vrijeme smatraju da sredstva treba usmjeriti što bržem izlasku na tržište i da su inovacije važne. Ispitanici su složni da je patentiranje skupo i razvijanje novih proizvoda i patenata predstavlja veliki trošak poduzeću (prosječna ocjena 4). Zaključak koji se iz toga izvodi je da tvrtke trebaju inovacije i nove patente, ali su zbog ograničenosti materijalnih resursa (novca) ograničene u ulaganju u patente i razvoj novih proizvoda što u konačnici implicira zatvoreni krug razvoja gdje tvrtke zadržavaju sadašnju poziciju nauštrb razvoja kako bi održale svoj tržišni udio.

3.3.1.2 Informacije o tržišnim aspektima poslovanja i financiranju

Slika 18 prikazuje glavne aktivnosti kojima se promatrana poduzeća bave. Prema grafičkome prikazu, najveći udio imaju aktivnosti pretežito vlastite proizvodnje i većinski doradnoga posla. Razlog tomu su hrvatska tekstilna i obućarska industrija koje su kroz posljednjih 50 godina relativno dobro razvijene, sa značajnim padom u posljednjih 20 godina kada su se poduzeća preorijentirala na doradni posao za druge.

Iako doradni posao zauzima relativno veliki udio, većinska vlastita proizvodnja najviše govori u kojem bi smjeru trebao ići razvoj te grane industrije u Hrvatskoj. Kako postoje razvijeni proizvodi, potrebno ih je konstantno unaprjeđivati te u, najmanju ruku, zadržati razinu vlastite proizvodnje uz razvijanje novih tržišta što će se manifestirati u održavanju stabilnosti industrijske grane u budućnosti. Pritom ne treba zanemariti doradni posao, već ga zadržati kao jednu od mogućnosti ukoliko proizvodnja vlastitog proizvoda u pojedinim poslovnim razdobljima upadne u krizu.

Slika 18: Aktivnosti kojima se bave promatrana poduzeća u Hrvatskoj



Srednjoročne projekcije poslovanja koje se rade za razdoblje od 2 do 5 godina, izrađuje 4 od 7 ispitanih menadžera hrvatskih tvrtki. Od njih četvero koji izrađuju srednjoročne projekcije, područja u kojima izrađuju srednjoročne projekcije prikazana su u grafičkome prikazu na Slici 19. Iz prikaza se vidi da svi izrađuju srednjoročne projekcije u području proizvodnje jer je ta poslovna funkcija najvažnija u toj grani industrije, no funkciju proizvodnje prate i ostale poslovne funkcije pa tako za prodaju, financije i tehnološki razvoj troje ispitanika također radi srednjoročne prognoze. Kod srednjoročnih prognoza, najmanje se gleda marketing, nabava, zaposlenici.

Slika 19: Područja izrade srednjoročnih projekcija u tekstilnoj i obućarskoj industriji



Menadžeri provode prosječno manje od 3% svog vremena zarazvoj dugoročnih vizija budućnosti (Hofmann, 2003, str. 176).

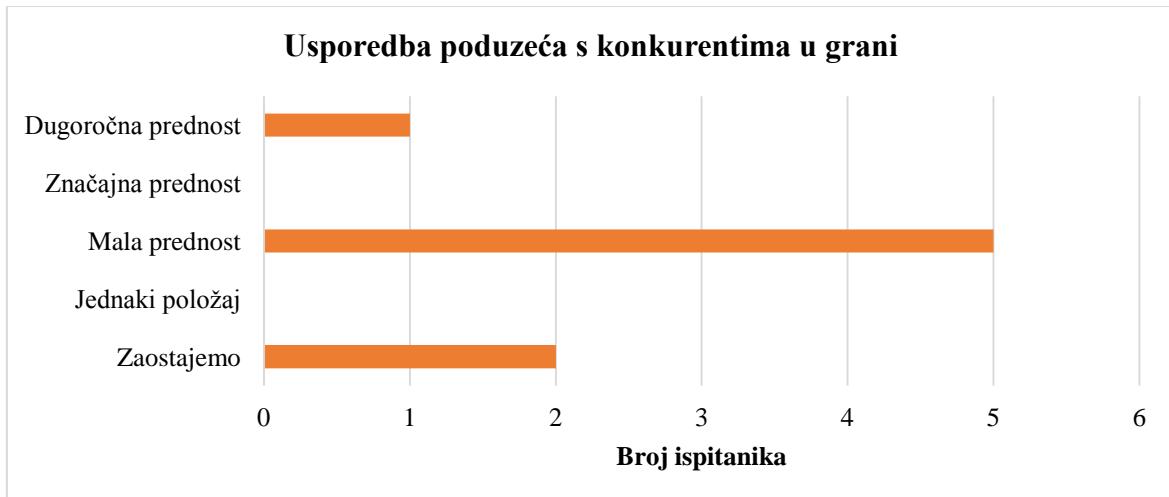
Gore navedeno, potvrđuje da se situacija nije puno popravila, naime na temelju analize dugoročne projekcije – za više od 5 godina radi svega samo dvoje od 7 ispitanika, i to samo za područje proizvodnje dok su ostale poslovne funkcije zanemarene, a što u konačnici implicira da menadžeri hrvatskih tvrtki nemaju razvijenu svijest o vođenju brige oko budućih kretanja što vrlo lako može dovesti do sadašnjih loših odluka koje će se loše projicirati u budućnosti.

3.3.1.3 Informacije o konkurentnosti i izvoznom potencijalu

Kod usporedbe s konkurenckim poduzećima, ispitanici procjenjuju, a što se vidi iz Slike 20, da su promatrane tvrtke, generalno, u maloj konkurenckoj prednosti naspram drugih u grani, a što djelomično potvrđuju prethodno opisani poslovni rezultati gdje se, ipak, vidi

mali napredak u promatranim razdobljima u ostvarenim prihodima i neto dobiti. Pritom se to ne odnosi na velika poduzeća koja sve više zaostaju za malim i prilagodljivim poduzećima i ustupaju im svoj tržišni udio.

Slika 20: Usporedba vlastitoga poduzeća s konkurentskim poduzećima u grani industrije

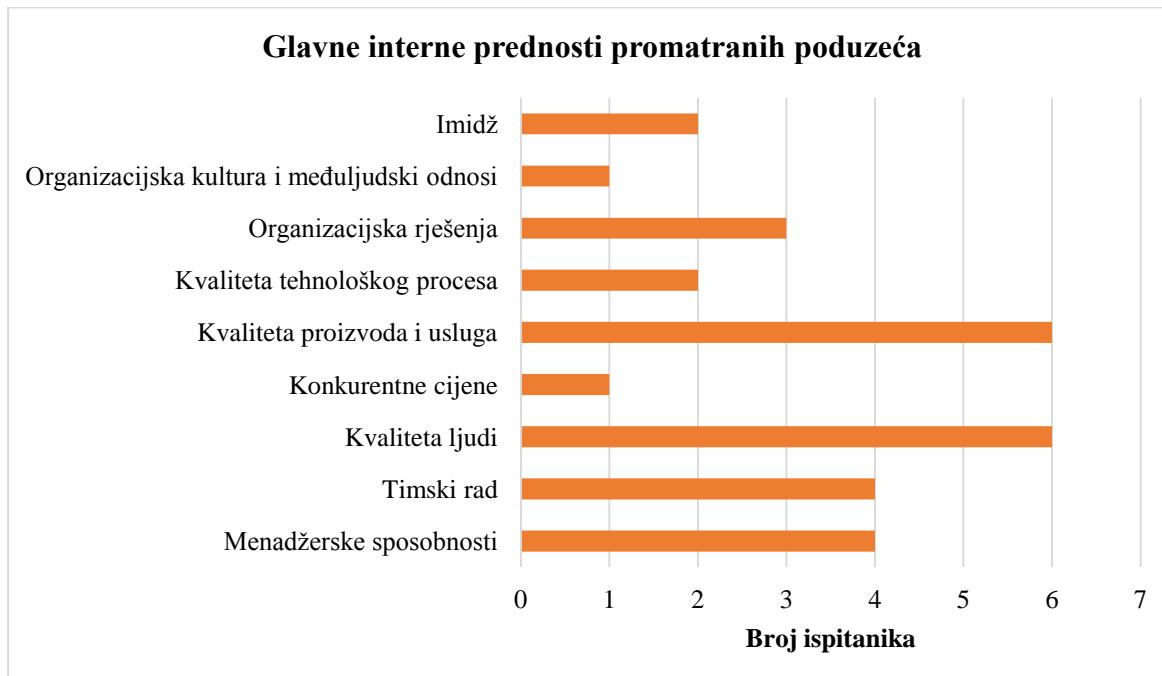


Usporedba glavnih internih prednosti ispitivanih poduzeća na Slici 21, pokazuje što hrvatski menadžeri u promatranoj industrijskoj grani smatraju razlikom koja im nad konkurenčijom daje prednost. Ističu se dvije glavne prednosti koje se odnose na kvalitetu proizvoda i usluga i na kvalitetu ljudi.

Menadžeri smatraju da su to dvije prednosti kojenjihovo poduzeće sigurno posjeduje što je posljedica razmjerne razvijenosti tehnologije, koja je prethodno opisana, i kvalitete ljudi, odnosno obrazovane radne snage i radne snage s iskustvom rada u grani.

Kako bi se dugoročno zadržala konkurentska prednost vezana uz kvalitetu zaposlenika, trenutna ulaganja u obrazovanje budućega kadra u tekstilnoj i odjevnoj industriji nedovoljna su jer trenutno zaposleno stanovništvo stari, a novo se ne stvara zbog opće percepcije neperspektivnosti grane. Trenutna rješenja vide se u dodatnom obrazovanju i prekvalifikaciji kadrova obrazovanih za druge grane industrije.

Slika 21: Procjena glavnih internih prednosti promatralih poduzeća

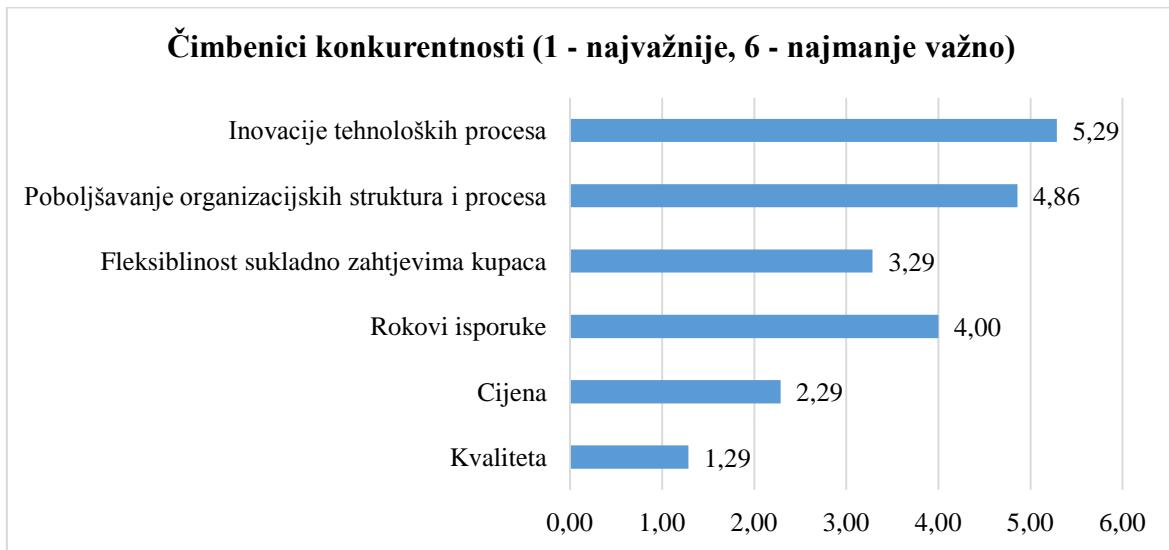


Analizom čimbenika konkurentnosti prikazanim na Slici 22 vidljivo je da kao najvažniji čimbenik konkurentnosti ispitani menadžeri vide kvalitetu proizvoda, a najmanje važnim inovacije tehnoloških procesa.

Takva razdioba očekivana je s obzirom na dosad analizirane podatke gdje menadžeri ne pridaju toliku važnost inovacijama i razvoju novih proizvoda, a naglašavaju kvalitetu kao glavnu konkurenčku prednost.

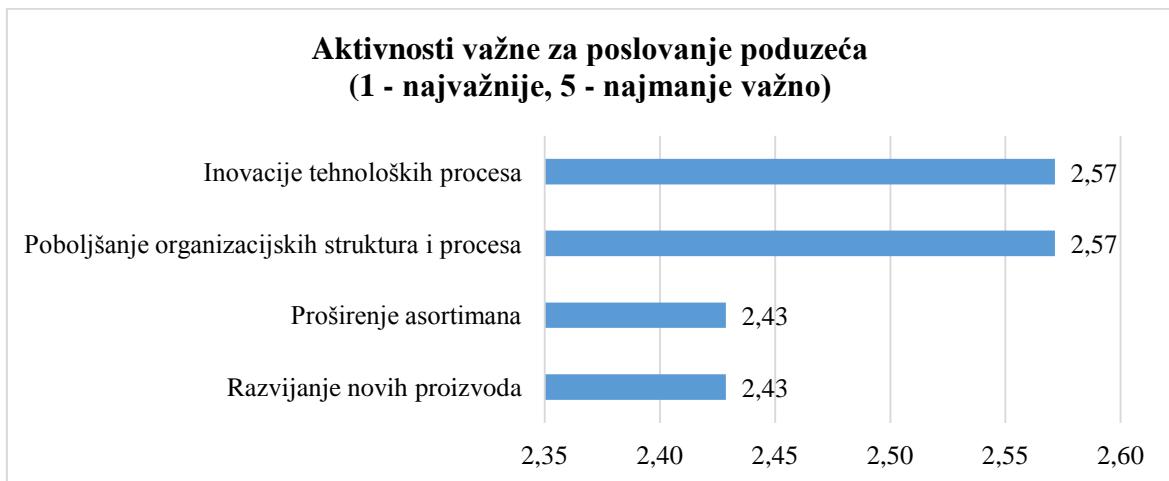
Cijenu, isto tako, smatraju konkurenčkom prednosti zato jer relativno niska cijena rada rezultira i nižom prodajnom cijenom proizvoda, što je za zahtjevna inozemna tržišta bitno jer osigurava nižu maloprodajnu cijenu koja je konkurentnija proizvodima iz azijskih zemalja koje kvalitetom zaostaju, a cjenovno su vrlo povoljni i stoga iznimno konkurenčni.

Slika 22: Ocjene čimbenika konkurentnosti promatranih poduzeća



Slikom 23 prikazane su ocjene bitnih aktivnosti poslovanja poduzeća gdje su ispitanici najvažnijim za poslovanje poduzeća ocijenili inovacije tehnoloških procesa i poboljšanje organizacijskih struktura i procesa. Iako su prosječno proširenje assortimenta i razvijanje novih proizvoda nešto slabije ocijenjeni, razlika je vrlo mala i ispitanici smatraju da je potrebno poduzeti akcije u svim ispitivanim područjima za poslovanje poduzeća. Prema dosadašnjoj analizi, inovacije tehnoloških procesa i poboljšanje organizacijskih struktura i procesa nešto su slabije razvijeni pa stoga i postoji veća mogućnost napretka u tim područjima.

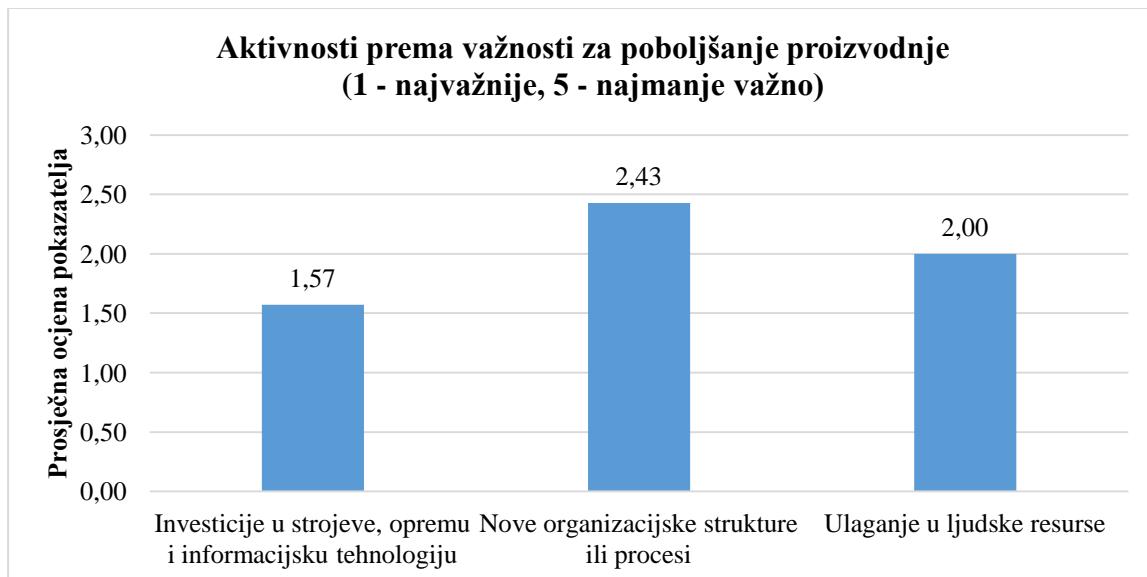
Slika 23: Ocjene bitnih aktivnosti za poboljšanje proizvodnje



Ocjena aktivnosti za poboljšanje proizvodnje prikazana na Slici 24 dovodi do zaključka da su najvažnije aktivnosti vezane uz nove organizacijske strukture ili procese. Razumljivo je da investicije u strojeve, opremu i informacijsku tehnologiju imaju prosječno najnižu ocjenu jer se to u prethodnome dijelu analize prikazalo kao zadovoljavajuće.

Veće prilike i izazovi otvaraju se kroz nove organizacijske strukture i procese gdje se značajno može unaprijediti proizvodnja, što kroz ubrzanje proizvodnog procesa, smanjenje troškova proizvodnje, što kroz druge pokazatelje koji u konačnici dovode do veće konkurentnosti proizvoda.

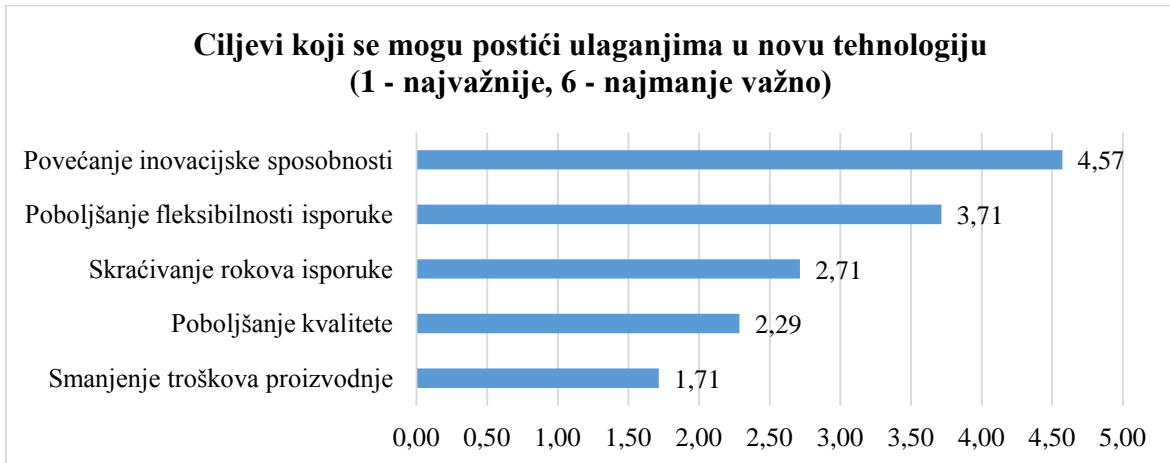
Slika 24: Važnost aktivnosti za poboljšavanje proizvodnje



Slika 25 prikazuje ciljeve koji se mogu postići ulaganjima u novu tehnologiju u dužem petogodišnjem razdoblju. Prosječno najvišom ocjenom označeno je povećanje inovacijske sposobnosti. Prema dosadašnjoj analizi ispitanih podataka vidljivo je da gotovo sva poduzeća u gospodarskoj grani zaostaju u tome pogledu te je procijenjeno da je potreban značajan iskorak kako bi se i u tome području napredovalo.

Također Slika 25 pokazuje da se najmanje važnim ocijenjeno je smanjenje troškova proizvodnje koji su već sada razmjerno niski i teško da se mogu značajno smanjiti bez da se dira u najosjetljiviju stavku, a to su plaće zaposlenika. Troškove u proizvodnji moguće je smanjiti uvođenjem automatiziranih i poluautomatiziranih proizvodnih procesa koji smanjuju potrebu za ljudskim radom.

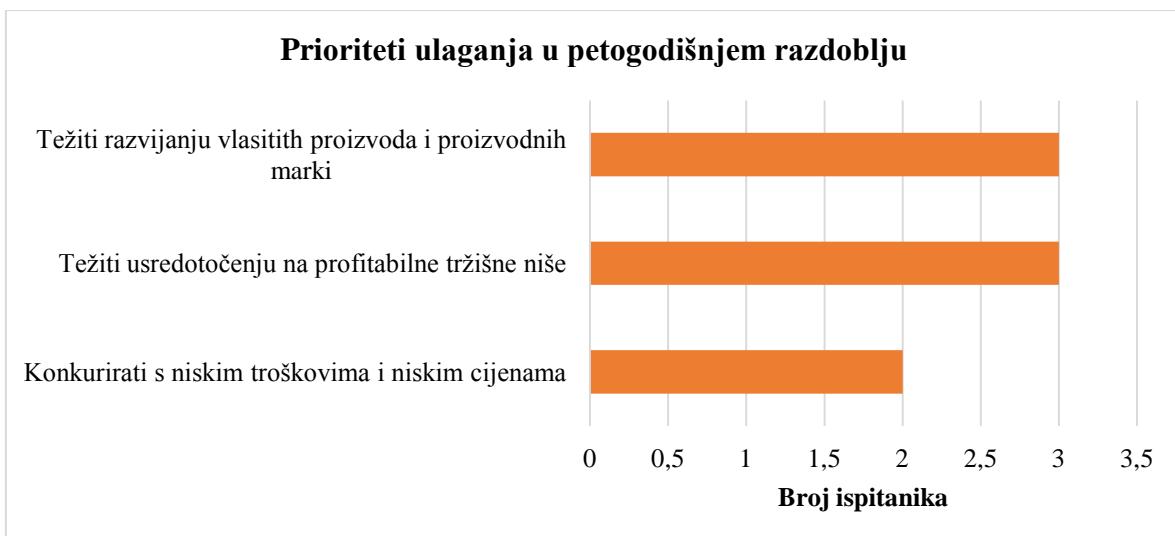
Slika 25: Ocjena prioriteta ulaganja u dužem petogodišnjem razdoblju



Također Slika 25 pokazuje da se najmanje važnim ocijenjeno je smanjenje troškova proizvodnje koji su već sada razmjerno niski i teško da se mogu značajno smanjiti bez da se dira u najosjetljiviju stavku, a to su plaće zaposlenika. Troškove u proizvodnji moguće je smanjiti uvođenjem automatiziranih i poluautomatiziranih proizvodnih procesa koji smanjuju potrebu za ljudskim radom.

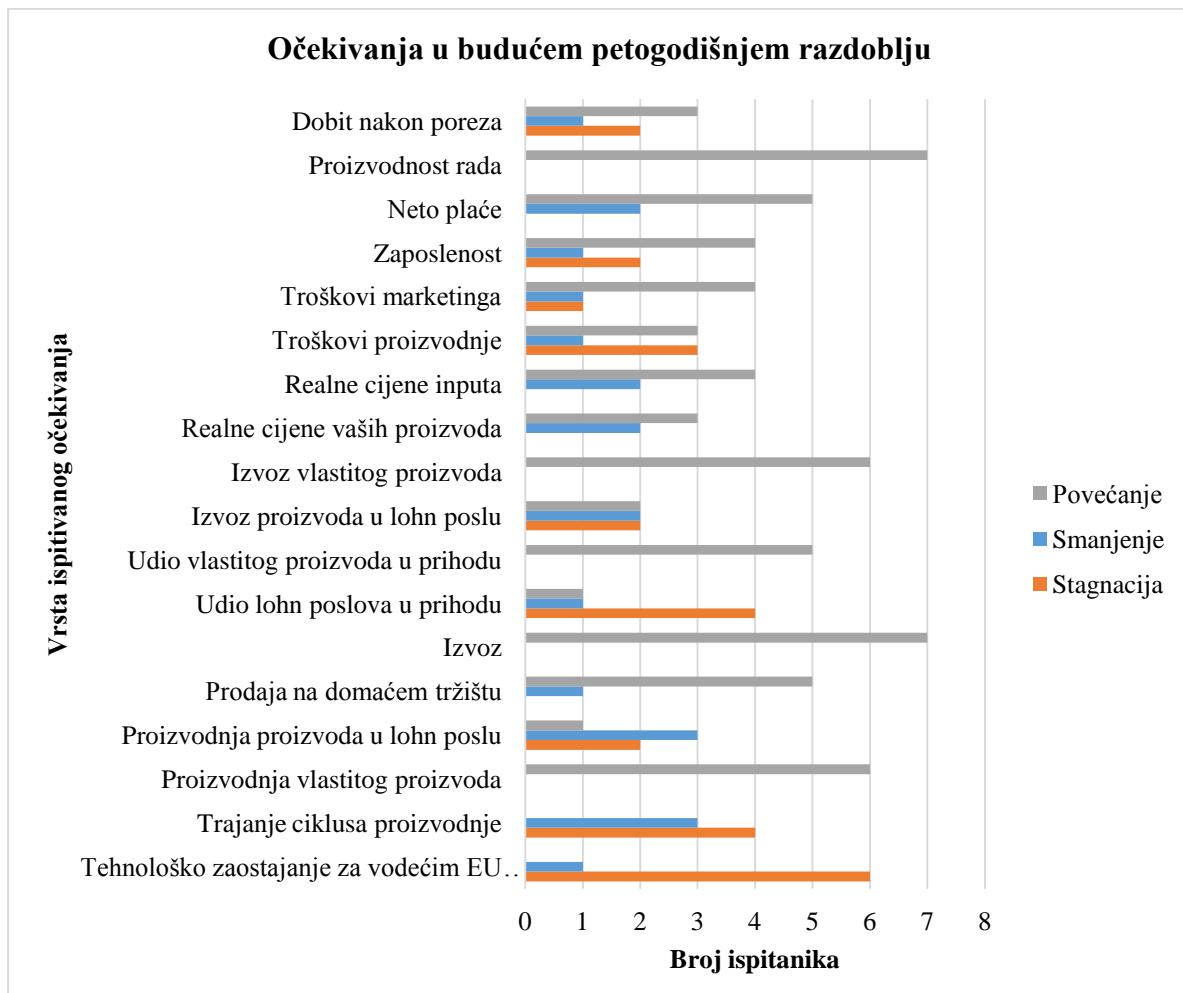
Dosta visokim prioritetom ocijenjeno je i poboljšanje fleksibilnosti isporuke jer u trenutnim uvjetima poduzeća nisu dovoljno fleksibilna oko količina isporuke, rokova i sličnih aspekata koji su kupcima bitni. Poboljšanje u tim segmentima, povećat će konkurenčku prednost u narednom petogodišnjem razdoblju.

Slika 26: Prioriteti ulaganja u petogodišnjem razdoblju



Nakon određivanja ciljeva za ulaganje ispitivani su i prioriteti ulaganja u dužem petogodišnjem razdoblju prikazani na Slici 26. gdje po troje ispitanika nastoji težiti razvijanju vlastitih proizvoda i proizvodnih marki te usredotočenju na profitabilne tržišne niše. Nešto manje ispitanika, odnosno dvoje, nastojat će konkurirati niskim troškovima koji ujedno impliciraju i niže prodajne cijene. Cijena jest važan, ali nije presudan faktor u mogućnosti plasmana proizvoda i konkuriranju. Posebice se to odnosi na činjenicu da dosta proizvoda iz industrijske grane odlazi na strana tržišta zapadne Europe koja ima značajno višu platežnu moć i gdje su od same cijene značajniji neki drugi faktori. Zaključuje se da pri određivanju prioriteta za ulaganja, ne treba toliko pažnje posvećivati cijeni i snižavanju troškova, već razvijanju proizvoda i tržišta. Promatrajući Sliku 27, na kojoj su prikazana ocijenjena buduća očekivanja u grani promatrane industrije, pokazuju da u prosjeku ispitanici očekuju smanjenje cijene *inputa*, a maksimaliziranje vrijednosti *outputa*. Što se tiče stagnacije, ispitanici najviše očekuju stagnaciju u tehnološkome zaostajanju za vodećim konkurentima iz EU što je dobar pokazatelj jer to znači konstantan napredak i praćenje trenutnih tokova u grani industrije.

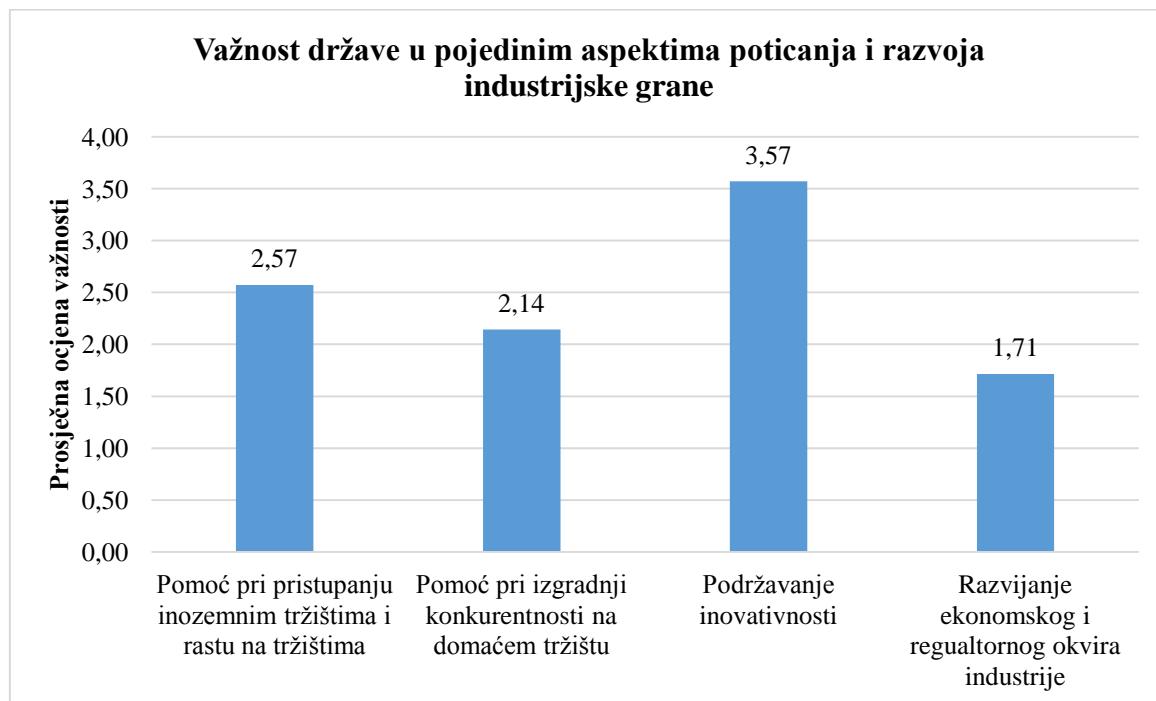
Slika 27: Očekivanja ispitanih menadžera u budućem petogodišnjem razdoblju



Svi ispitanici na pitanje „Na koji način ostvaruju prihode u inozemstvu?“ potvrđno su odgovorili samo na „izvoz“ kao način izlaska na strano tržište. Pritom je vidljivo da strateško partnerstvo, licencija, franšiza i izravna inozemna ulaganja nisu način na koji bi tvrtke ostvarivale svoje tržišne udjele u inozemstvu. Djelomično je to posljedica vrste industrije koja je vrlo rijetko usmjerena na strateško partnerstvo i franšize dok licencirana proizvodnja u hrvatskoj obućarskoj i tekstilnoj industriji, očito, nije prepoznata kao povoljan način izlaska na strano tržište.

Kod procjene važnosti države u pojedinim aspektima poticanja i razvoja industrijske grane, ispitanici najvažnijim ocjenjuju poticanje i podržavanje inovativnosti u industrijskoj grani. Kroz cijelu analizu vidljivo je da promatrana grana industrije najviše zaostaje u inovacijama i ulaganju u nove proizvode, što se u konačnosti oslikava u potrebi za strukturnim promjenama gdje sve više poduzeća treba odradivati *lohn* poslove.

Slika 28: Ocjena važnosti države u poticanju industrijske grane



Ukoliko se u budućnosti utjecaj države na poticanje inovativnosti i razvijanja novih proizvoda ne poveća, moguće je značajno zaostajanje za konkurentima u proizvodnji vlastitih proizvoda. Isto tako, ispitanici važnim smatraju pomoć pri pristupanju inozemnim tržištima gdje država značajno može olakšati procedure plasmana proizvoda i promocije domaćih tvrtki iz grane industrije na inozemnim tržištima. Ispitanici smatraju da najmanju ulogu država ima u razvoju ekonomskoga i regulatornog okvira industrije gdje očito

smatraju da se državna tijela ne bi smjela pretjerano miješati u organiziranost industrijske grane kako ne bi narušila trenutnu ravnotežu.

Od 7 ispitanih tvrtki samo 3 trenutno koriste državne potpore što govori o djelomično iskorištenim potencijalima koje pružaju državni poticaji pri razvoju industrijske grane. Primjetno je da potpore koristi jedna tvrtka koja je u državnom vlasništvu dok tvrtka koja je u stranome, privatnom vlasništvu ne koristi državne potpore.

Tvrtke koje koriste državne potpore od svih ispitanih po visini su prihoda srednje pa se lako može zaključiti da državne potpore idu na ruku srednje velikim poduzećima dok su relativno neprikladne za manja i velika poduzeća. Kod rangiranja važnosti državnih potpora za tvrtke koje ih koriste, svi su ih ispitanici ocijenili kao vrlo važnima što znači da se, većinom, oslanjaju na potporu države u razvoju poduzeća.

Važno je napomenuti da senapravila dodatna analiza gdje je uzorak poduzeća iz tekstilne i odjevne industrije selektiran iz baze podataka EL KONCEPT⁴ na način da se pretraživanje baze izvršilo po kriteriju šifre djelatnosti za vremenski period od 2011. do 2014. godine.

Na taj se način iz baze podataka izdvojilo 840 do 889 poduzeća (broj poduzeća varira od godine do godine). Dobiveni uzorak dodatno je pročišćen na način da su se iz uzorka, odnosno analize isključila poduzeća koja:

- nemaju dostupne i objavljene financijske podatke za sve promatrane godine,
- su u stečaju ili u postupku likvidacije,
- ne zapošljavaju ni jednog djelatnika, odnosno koja u službenim statistikama nemaju evidentiranoga ni jednoga zaposlenika u jednoj ili više promatranih godina,
- nisu ostvarile minimalan poslovni prihod u iznosu od 10.000,00 hrvatskih kuna (u dalnjem tekstu) HRK u jednoj od promatranih godina.

Temeljem navedenih kriterija odabранo je 270 poduzeća iz skupine 13 – Proizvodnje tekstila i 570 poduzeća iz skupine 14 – Proizvodnje odjeće. Primarni podaci prikupljeni su putem popisa proizvođača tekstila i odjeće u Hrvatskoj po najosnovnijim kriterijima najvećih ukupnih prihoda, broja zaposlenih i ostvarenog dobitka / gubitka.

⁴ Financijski podatci za poduzeća koja se analiziraju u okviru studije dobiveni su iz baze podataka EL KONCEPT d.o.o. Pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu <http://www.el-koncept.hr>.

EL KONCEPT d.o.o. trgovacko je društvo osnovano 24. travnja 2002. godine, sa sjedištem u Zagrebu. Djelatnost poduzeća pružanje je sljedećih usluga savjetovanja: za kupoprodaje trgovackih društava, upravljanje financijama poduzeća, uspostavljanje *controlling* sustava, računovodstvena i porezna pitanja te strateško savjetovanje i savjetovanje u procesima restrukturiranja.

3.3.2 Analiza promatranih tvrtki prema NKD 2007.

3.3.2.1 Analiza poduzeća iz skupine proizvodnje tekstila

U dalnjem dijelu rada napraviti će se analiza hrvatskih tvrtki iz područja C – Prerađivačka industrijskupine 13 – Proizvodnje tekstila i skupine 14 – Proizvodnje odjeće. Te dvije skupine prerađivačke industrije promatrat će se zasebno i komparativno kako bi se uvidjela kretanja u industriji u proteklih nekoliko obračunskih razdoblja (2011-2014.) te na temelju toga zaključila kretanja u toj industrijskoj grani.

Razlog promatranja upravo tih grana industrije je nastojanje pojašnjavanja utjecaja značajnih državnih subvencija na poslovanje tih tvrtki u proteklim razdobljima. Naime, polazišna heuristička pretpostavka je da je općenito hrvatska prerađivačka industrija u značajnom padu, a na taj pokazatelj dodatno je utjecala i gospodarska kriza koja je dodatno oslabila prerađivačku industriju.

Tekstilna industrija posebno je pod utjecajem konkurenциje iz inozemstva kao primjerice dostupnosti jeftinijih proizvoda iz Kine i drugih zemalja kojima domaće tvrtke ne mogu konkurirati zbog viših ulaznih troškova proizvodnje.

Skupina proizvodnje tekstila obuhvaća cijeli niz razreda te industrije, od početne proizvodnje vlakana do finalnog proizvoda, odnosno tkanina za daljnju preradu. Prema dostupnim podatcima tvrtke su podijeljene u 3 skupine i to:

- mala poduzeća – ona čiji ukupni godišnji prihodi ne prelaze 1 milijun kuna,
- srednja poduzeća – ona čiji ukupni godišnji prihodi nisu manji od 1 milijun kuna i ne prelaze 10 milijuna kuna,
- velika poduzeća – ona čiji ukupni godišnji prihodi nisu manji od 10 milijuna kuna.

Ovime je pojašnjena razdioba tvrtki koja će se koristiti u dalnjoj analizi.

3.3.2.1.1 Analiza prema prihodima i rezultatu poslovanja

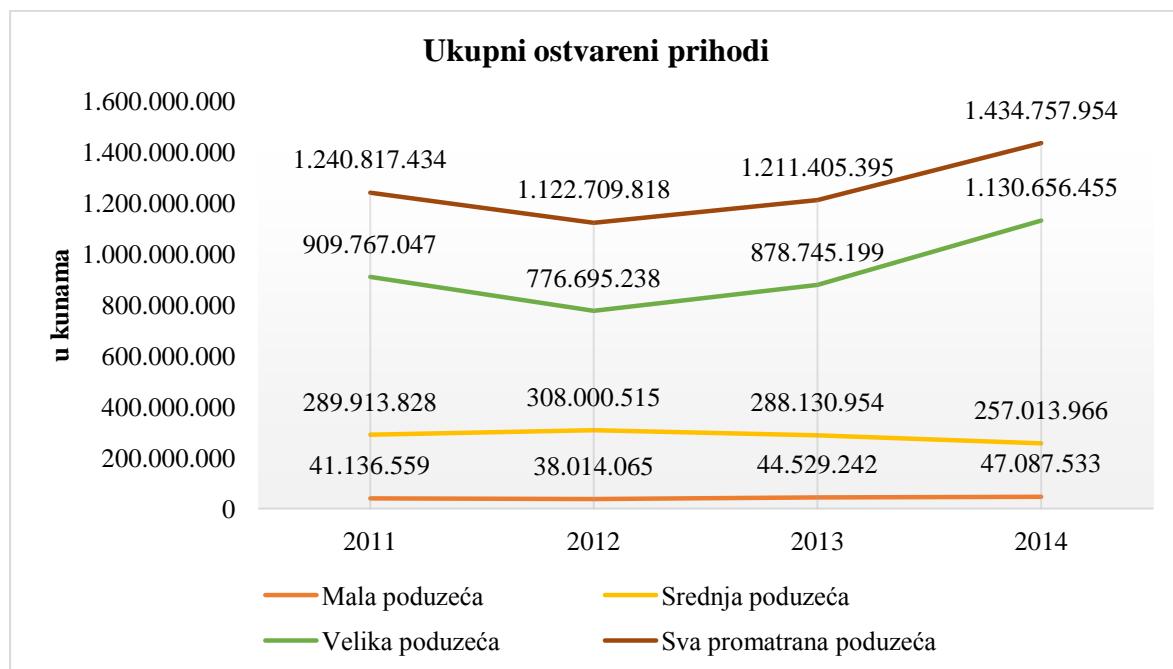
Analizom ukupnih ostvarenih prihoda tvrtki, prikazat će se kretanje njihova poslovanja u protekle četiri godine. Slikoviti prikaz tog kretanja vidljiv je na Slici 29 Prema toj slici zaključuje se da je hrvatska proizvodnja tekstila pratila kretanja ukupnog gospodarstva, odnosno vidljiv je pad ostvarenih prihoda za sva poduzeća u 2012. godini dok gospodarskim oporavkom nakon krize u 2013. i 2014. godini proizvodnja tekstila bilježi ponovni rast ukupnih prihoda.

Pritom je zanimljivo pogledati kretanje tvrtki prema definiranim kategorijama. Budući da imaju potpuno suprotno kretanje od velikih poduzeća, vidi se su srednja poduzeća osjetljiva na takva kretanja u industriji. Dok velika poduzeća bilježe pad u 2012. godini, srednja poduzeća bilježe rast, a suprotna je situacija nakon 2012. godine kada velika poduzeća ponovno love zamah i ostvaruju bolje rezultate.

U istim razdobljima, mala poduzeća imaju slična kretanja kao i velika poduzeća. Razlog takvim rezultatima može se tražiti u fleksibilnosti srednjih poduzeća u razdoblju krize i time što ona brže mogu reagirati na promjene na tržištu.

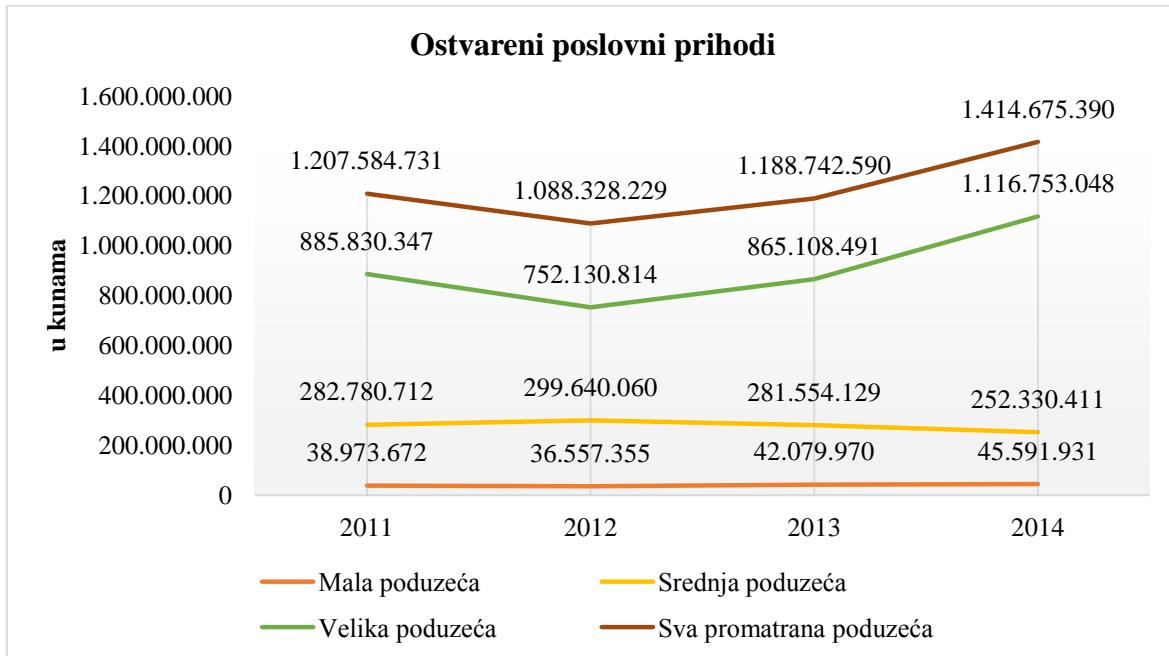
No u razdoblju značajnijega rasta velika poduzeća imaju mogućnost tržištu ponuditi značajnije količine proizvoda te, koristeći ekonomiju razmjera, sniziti cijenu finalnog proizvoda što dovodi do bolje pozicije na tržištu dok srednja poduzeća gube tržišni udio naušrtb velikih poduzeća.

Slika 29: Kretanje ukupnih ostvarenih prihoda u proizvodnji tekstila



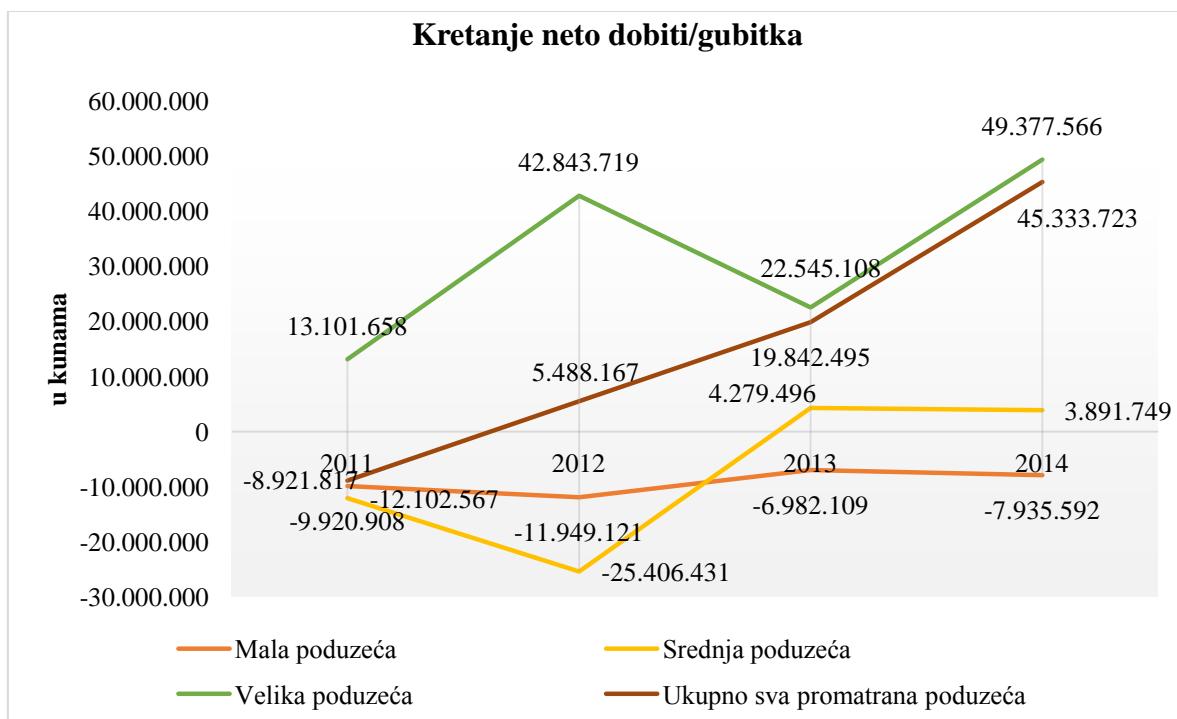
Slika 30 prikazuje ostvarene poslovne prihode koji imaju vrlo slično kretanje kao i ukupni prihodi. Razlog tome pronalazi se u tome što je okosnica proizvodne industrije upravo poslovni prihod, odnosno prihod od njihove temeljne djelatnosti i prodaje.

Slika 30: Kretanje poslovnih prihoda u proizvodnji tekstila



Zanimljivije je promatrati kretanje ostvarene neto dobiti ili gubitka tvrtki u promatranom razdoblju.

Slika 31: Kretanje neto dobiti poduzeća u proizvodnji tekstila



Prema Slici 31, na kojoj su prikazana kretanja ostvarenih dobiti i gubitaka u pojedinim promatranim kategorijama tvrtki, u proizvodnji tekstila primjetno je da velike tvrtke u svim godinama promatranja ostvaruju dobit, čak i u razdobljima kao 2012. godine, kada ostvaruju pad prihoda. Srednja i mala poduzeća ne mogu se pohvaliti istim pokazateljima jer grafički prikaz prikazuje da, gotovo u svim razdobljima, ostvaruju gubitke, izuzev srednjih poduzeća zadnja dva promatrana razdoblja.

Razlog takvome kretanju je razvijenost tržišta gdje velike tvrtke imaju razvijena tržišta na kojima svoje proizvode mogu prodati u zadovoljavajućoj količini, čak i u razdoblju krize, dok mala i srednja poduzeća, zbog svojeg manjeg opsega proizvodnje, ne mogu računati na ostvarivanje dobrih rezultata u razdoblju krize.

Subvencioniranje velikih tvrtki u razdoblju krize ima pozitivan učinak ukoliko se očekuje rast cjelokupnog gospodarstva dok su subvencije za srednja poduzeća očito premala ili nisu bila u stanju povući dovoljno sredstava od države na ime subvencioniranja proizvodnje.

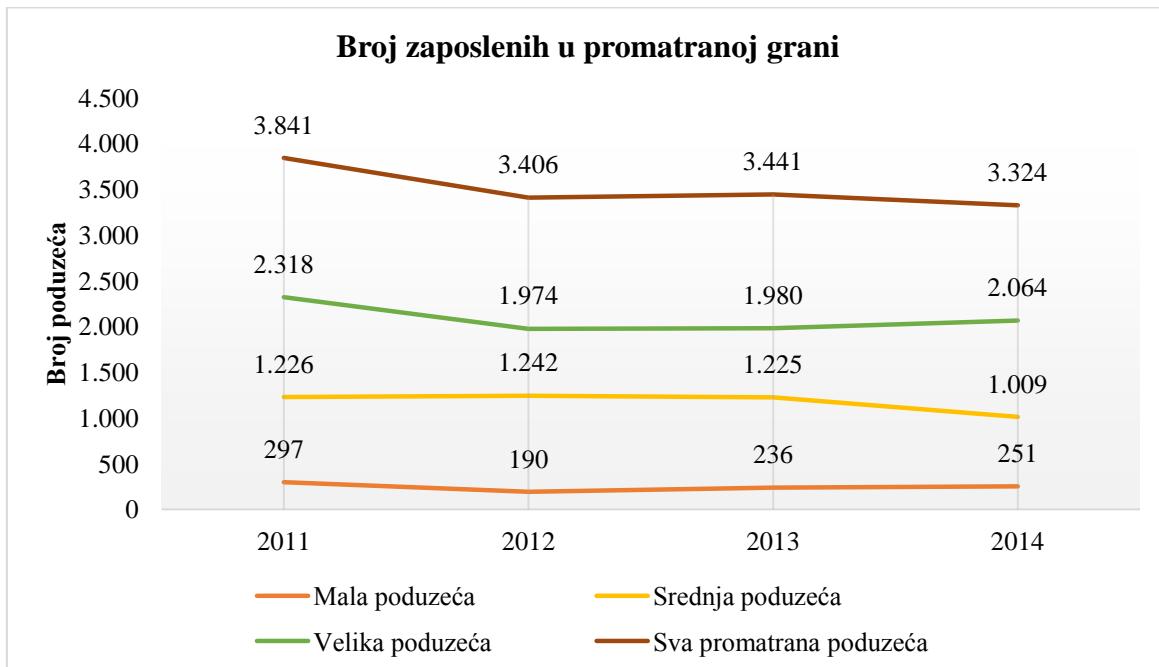
Generalno, u proizvodnji tekstila u Hrvatskoj mala i srednja poduzeća trebaju značajnije subvencije kako bi mogla pozitivno poslovati jer, za razliku od velikih poduzeća, ona nemaju razvijena tržišta i trebaju pomoći kako bi mogli svojim malim serijama proizvoda konkurirati na tržištu.

3.3.2.1.2 Analiza prema broju zaposlenih i broju poduzeća na tržištu

Promatrajući Sliku 32, na kojoj je prikazano kretanje broja zaposlenika u proizvodnji tekstila, vidljivo je opadanje broja zaposlenih u toj industrijskoj grani gotovo u svim godinama promatranja.

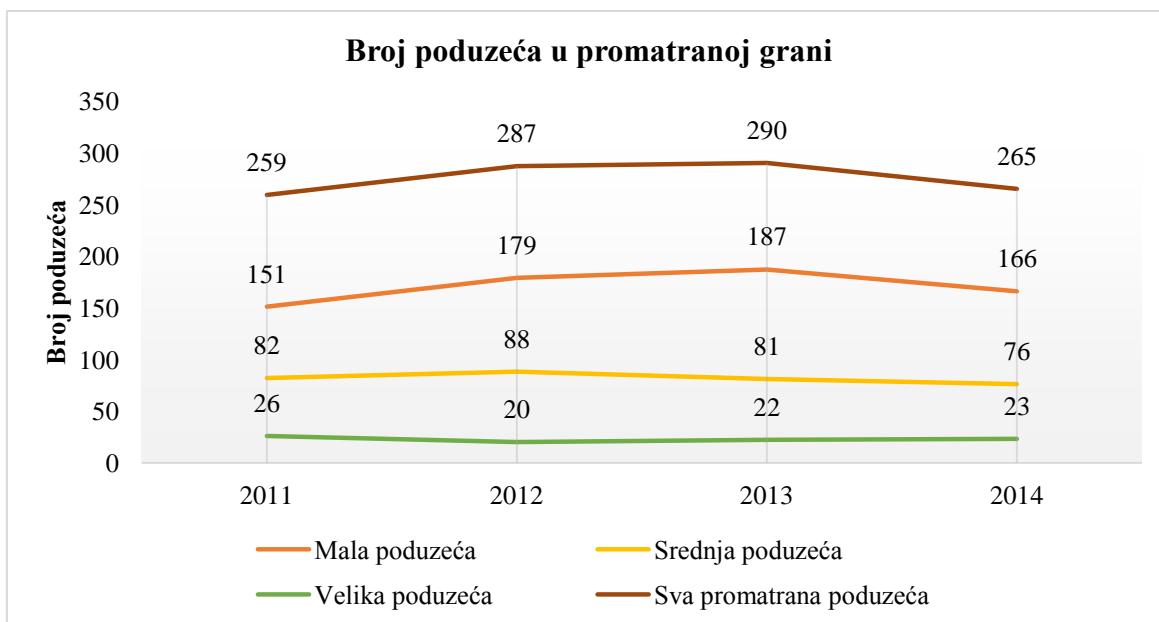
Gospodarska kriza ostavila je traga i na tome segmentu poslovanja tvrtki tako da je ukupni broj zaposlenih u 2014. manji nego je bio u 2011. godini. Za srednja je poduzeća primjetno da se broj zaposlenika kreće otprilike isto kao i ukupni prihodi, odnosno smanjenje prihoda prati smanjenje broja zaposlenih.

Slika 32: Kretanje broja zaposlenih u proizvodnji tekstila



Slika 33 prikazuje kretanje broja poduzeća na tržištu u promatranom razdoblju. Vidljiv je porast ukupnog broja poduzeća na tržištu u 2012. i 2013. godini kada je otvoren značajan broj novih tvrtki, a posebno se to odnosi na velike tvrtke.

Slika 33: Kretanje broja poduzeća u proizvodnji tekstila



Imajući u vidu da velike tvrtke nisu toliko prilagodljive i njima je teže upravljati, ovaj je podatak zanimljiv, a i zbog toga jer fluktuacije te skupine poduzeća nije očekivana. Broj malih i srednjih poduzeća relativno je stabilan te ona nisu toliko ovisna o državnim subvencijama jer se pretežito radi o tvrtkama u privatnom vlasništvu koje su znatno fleksibilnije od velikih poduzeća i lakše se prilagode novim uvjetima na tržištu. Iz toga je razloga fluktuacija broja tih tvrtki nešto manja nego kod velikih poduzeća

3.3.2.2 Analiza poduzeća iz skupine proizvodnje odjeće

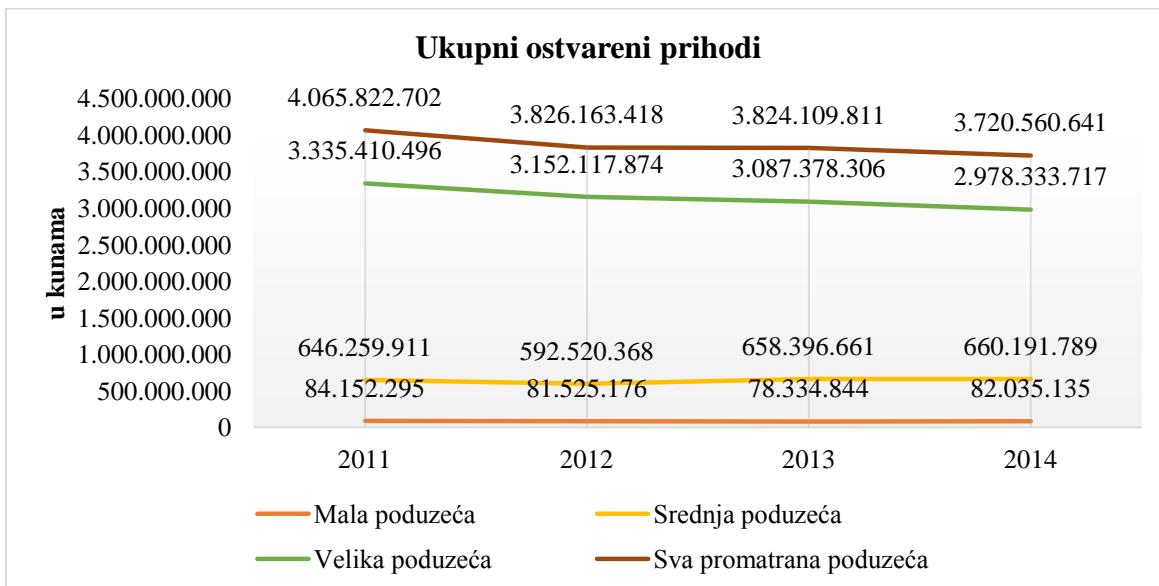
3.3.2.2.1 Analiza prema prihodima i rezultatu poslovanja

Industrijska grana proizvodnje odjeće usko je vezana za proizvodnju tekstila jer kao ulazne materijale koristi finalne proizvode prethodno opisane industrije tekstila. Analiza će se provesti na isti način kao i za proizvodnju tekstila prema ostvarenim prihodima i poslovnom rezultatu te prema broju zaposlenih i broju poduzeća u promatranoj industriji.

Promatrajući ukupne ostvarene prihode svih poduzeća prikazanih na Slici 28. primjetan je stalan pad ostvarenih prihoda od početne godine promatranja do posljednje godine promatranja. Razlog tome može se tražiti u produljenom razdoblju krize koje je u tome razdoblju bilo prisutno u Hrvatskoj, no isto tako potrebno je primijetiti da mala i srednja poduzeća ostvaruju stabilnost ostvarenih prihoda u promatranim razdobljima dok se glavni pad vidi kod velikih poduzeća koja čine najveći udio u ukupno ostvarenim prihodima tvrtki u promatranoj grani.

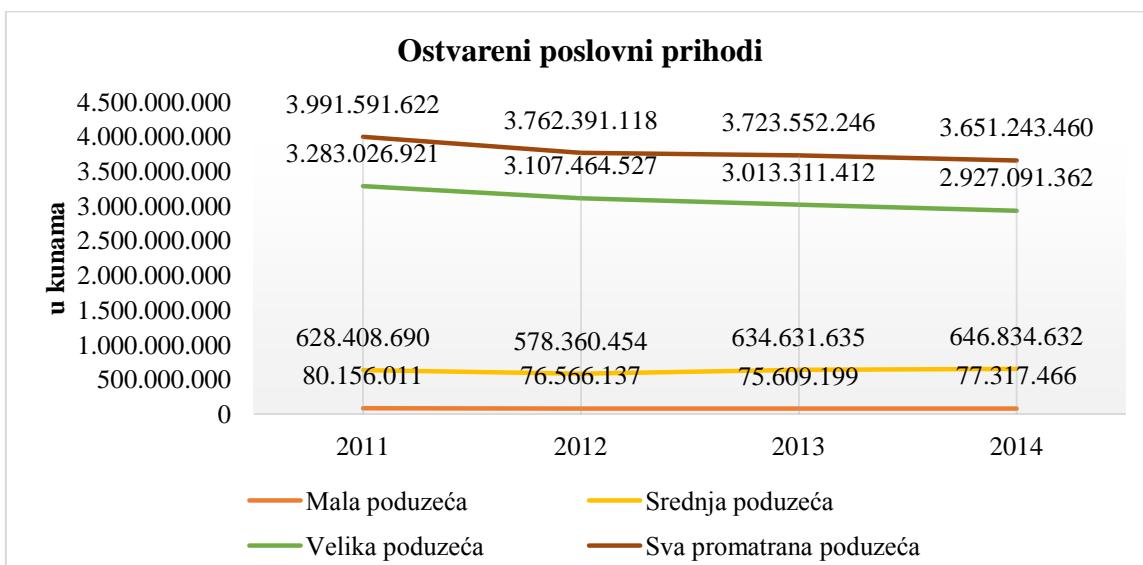
Prema analiziranim podatcima može se izvući zaključak da hrvatske tvrtke trebaju restrukturiranje i da je fokus u proizvodnji odjeće potrebno staviti na mala i srednja poduzeća jer je današnji trend proizvodnje orijentiran na puno manjih linija proizvodnje kojima se mala i srednja poduzeća mogu lakše prilagoditi. Subvencioniranje velikih tvrtki u industriji odjeće stoga nije povoljno jer je prema analiziranim podatcima jasno da takav način stimuliranja proizvodnje ne mora nužno rezultirati dobrim rezultatima, što je u konačnici i prikazano na Slici 34.

Slika 34: Kretanje ukupnih ostvarenih prihoda u proizvodnji odjeće



Promatrajući ostvarene poslovne prihode na Slici 35, koji su najvažniji u proizvodnoj industriji, vidljivo je gotovo identično kretanje kroz promatrane godine kao i kod analize ukupnih ostvarenih prihoda. Kretanja ostvarenih prihoda samo potvrđuju prethodno iznesenu tezu da su mala i srednja poduzeća u proizvodnji odjeće fleksibilnija od velikih te bi uz restrukturiranje industrijske grane i prelazak na veći broj manjih poduzeća dovelo do oporavka te grane industrije s ostvarivanjem boljih poslovnih rezultata cjelokupne grane industrije.

Slika 35: Kretanje poslovnih prihoda u proizvodnji odjeće

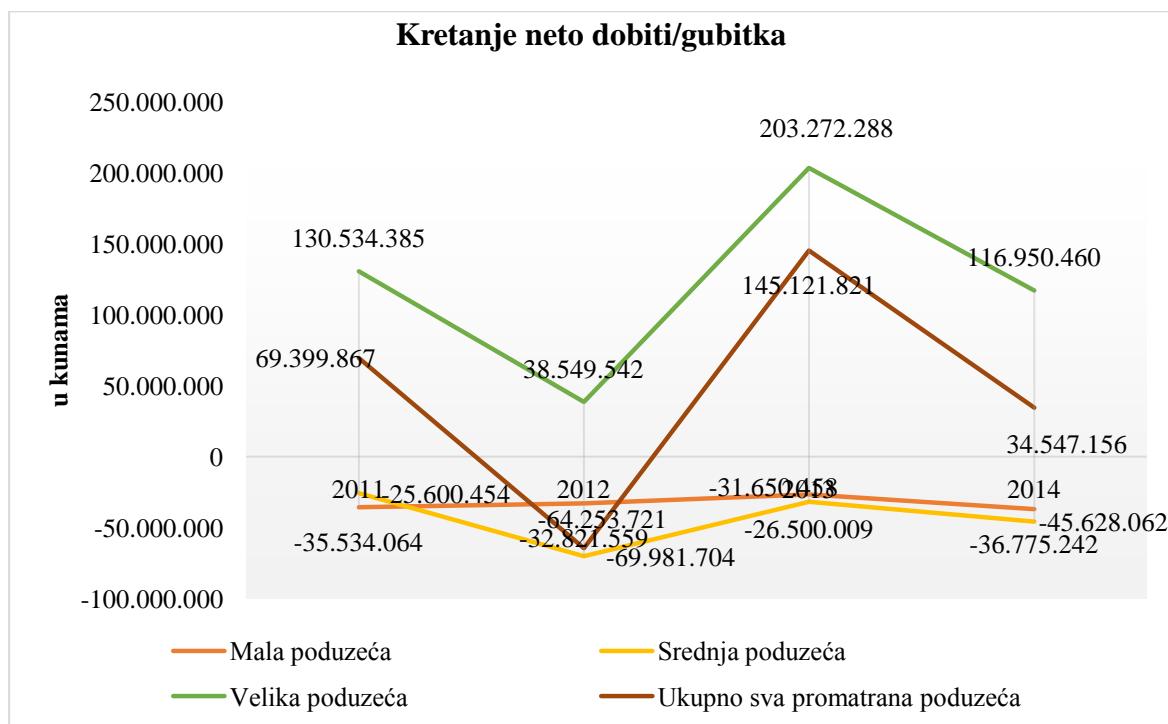


Na Slici 36 prikazano je kretanje neto dobiti ili gubitka za tvrtke iz proizvodnje odjeće u Hrvatskoj. Najveće fluktuacije vidljive su kod velikih poduzeća gdje dolazi do značajnih

oscilacija u ukupno ostvarenoj dobiti kroz promatrane godine. Razlozi takvim fluktuacijama različiti su ostvareni poslovni rezultati tvrtki pa, primjerice, znatno lošiji rezultat jedne ili dvije velike tvrtke značajno smanjuje ukupni zbroj ostvarenih poslovnih rezultata.

Kao i u proizvodnji tekstila mala i srednja poduzeća ostvaruju lošije rezultate i u proizvodnji odjeće. Njihova fleksibilnost rezultira povećanjem prihoda, no to ne korespondira s ostvarivanjem dobiti u istim razdobljima, gdje je prema Slici 36 vidljivo da u svim razdobljima ostvaruju gubitke. Usporede li se ti podatci s kretanjem broja zaposlenih u proizvodnji odjeće na Slici 37 zaključuje se da ti iznosi gubitaka kod malih i srednjih poduzeća zapravo nisu tako alarmantni zbog velikog broja tvrtki koje posluju na tržištu. Kada se podijeli ostvareni gubitak na broj tvrtki, tvrtke u prosjeku ostvaruju vrlo male gubitke. Dodatnim subvencijama malog i srednjeg poduzetništva u ovoj grani dobio bi se značajan broj tvrtki tih veličina, što bi posljedično dovelo do smanjenja broja velikih tvrtki koje, čak i uz značajne državne subvencije, nisu uspjеле značajno poboljšati svoje poslovanje u prethodnim razdobljima, a broj takvih tvrtki u stalnom je padu kao što je to vidljivo na Slici 38

Slika 36: Kretanje neto dobiti poduzeća u proizvodnji odjeće

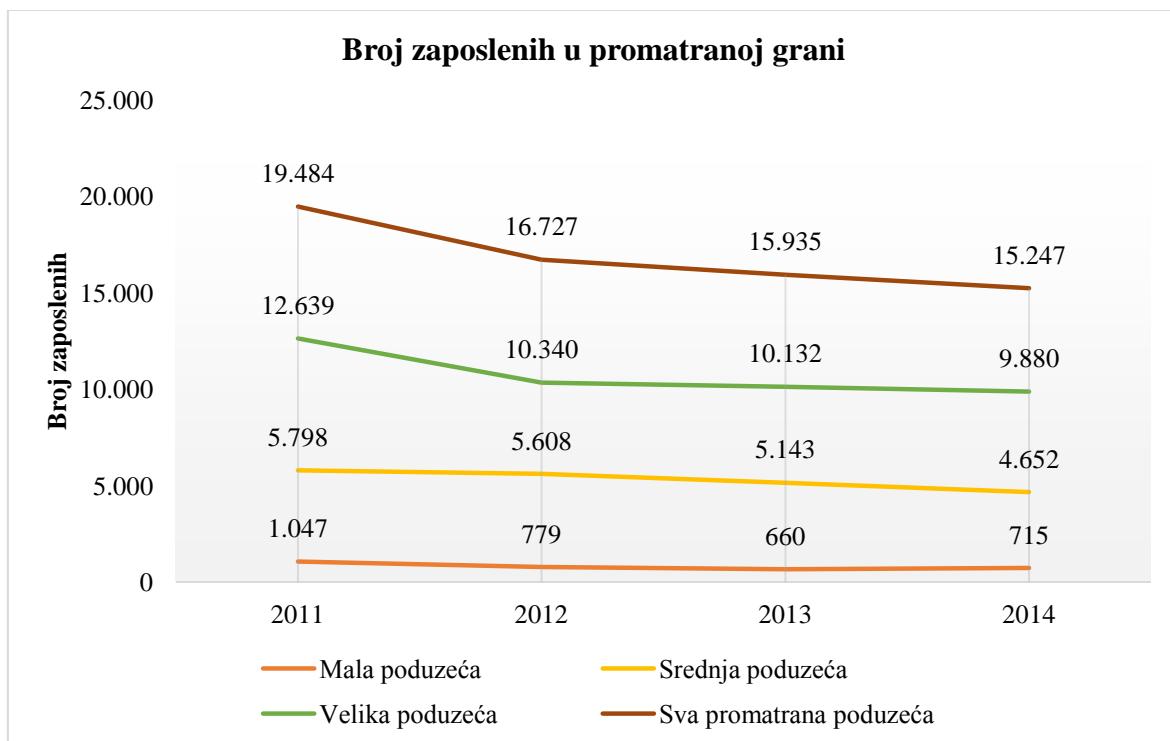


3.3.2.2.2 Analiza prema broju zaposlenih i broju poduzeća na tržištu

Analizirajući broj zaposlenih u tvrtkama promatrane proizvodne grane, (Slika 37), primjetan je ukupni pad broja zaposlenih u toj grani industrije, s naglaskom na pad broja zaposlenih u velikim poduzećima jer ona čine najveći dio zaposlenih u ukupnoj strukturi.

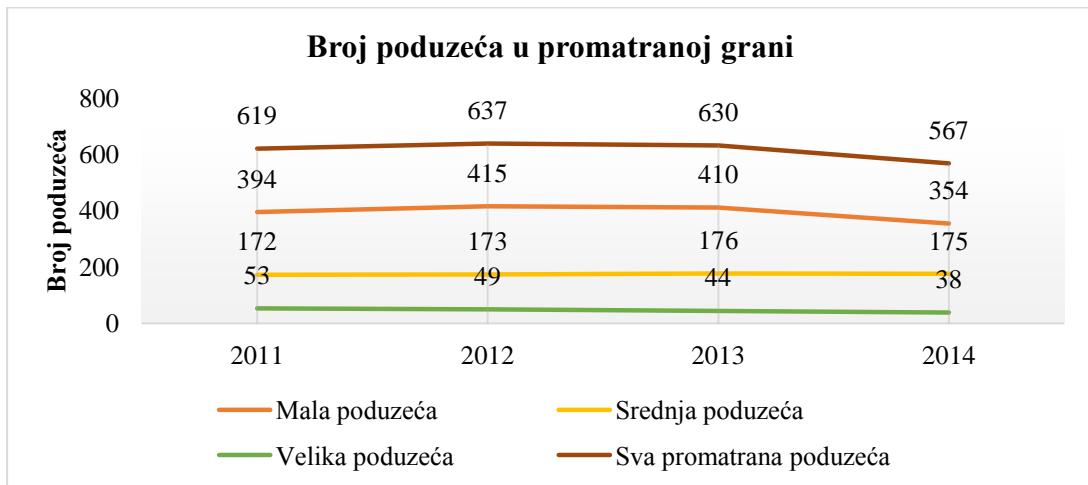
Broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima relativno je stabilan, a potrebno je primijetiti da u malim poduzećima dolazi do rasta broja zaposlenih u 2014. godini dok istodobno pada broj malih tvrtki u proizvodnoj grani.

Slika 37: Kretanje broja zaposlenih u proizvodnji odjeće



Iako država subvencionira tvrtke u proizvodnji odjeće, to nije dovelo do pomaka na bolje u toj proizvodnoj gradi što sugerira i broj poduzeća prikazanih na Slici 38. I dok je kretanje srednjih i velikih poduzeća relativno stabilno, odnosno nema velikih razlika u broju tvrtki koje posluju na tržištu, mala poduzeća imaju značajan pad u 2014. godini, a uz nedovoljne subvencije takav trend moguće je očekivati i dalje.

Slika 38: Kretanje broja poduzeća u proizvodnji odjeće



Taj podatak indikativan je za promatranje industrijske grane jer u razdobljima ekspanzije tržište treba veće količine robe koje male tvrtke ne mogu isporučiti. Mala poduzeća mogu se repozicionirati na tržištu tražeći svoju specifičnu nišu jer one nikako ne mogu konkurrirati velikim poduzećima, već mogu sebe usmjeriti na vrlo uski segment i proizvoditi odjeću koju ta niša traži.

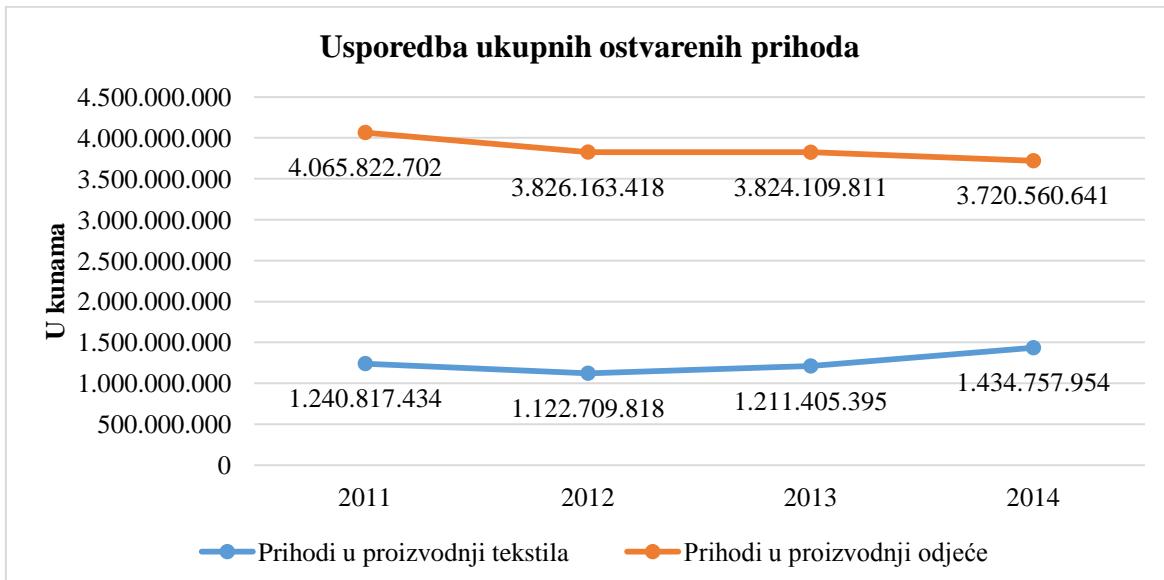
3.3.3 Komparativna analiza promatranih grana industrije

Komparativnom analizom odabranih kategorija za promatrane grane industrije u dalnjem tijeku analize naglasak će se staviti na iznošenje generalnih zaključaka kretanja tih grana industrije. Slika 39. prikazuje usporedbu promatranih grana industrije prema ukupnim ostvarenim prihodima. Temeljem grafičkoga prikaza primjetan je trend pada ukupnih ostvarenih prihoda u proizvodnji odjeće i postupan rast u proizvodnji tekstila. To upućuje na bolji položaj proizvodnje tekstila od proizvodnje odjeće. Razlog tome je orijentiranost proizvodnje tekstila na strana tržišta dok je proizvodnja odjeće, prije svega, orijentirana na domaće tržište. Postupnim oporavkom gospodarstva nakon 2012. godine nije došlo do značajnog pomaka proizvodnje odjeće usprkos značajnim subvencijama za tu vrstu proizvodnje. Tvrte bi u toj grani industrije svakako trebale repozicionirati svoje proizvode i više se usmjeriti na strana tržišta jer posjeduju kvalitetu i cijenu koja je za strana tržišta prihvatljiva, no na domaćem tržištu znatno im se teže probiti zbog dostupnosti jeftinijih proizvoda iz uvoza kojima oni teško mogu konkurrirati jer prevladava biranje proizvoda prema cjenovnom pokazatelju, a ne kvalitativnom.

Uspoređujući prikaz na Slici 39 i na Slici 40, vidljivo je da kod proizvodnje odjeće pad prihoda tvrtki prati i pad broja zaposlenih u toj grani industrije, što je i razumljivo, jer ukoliko tvrtke ne ostvaruju dovoljno prihoda od temeljne djelatnosti, moraju utjecati na

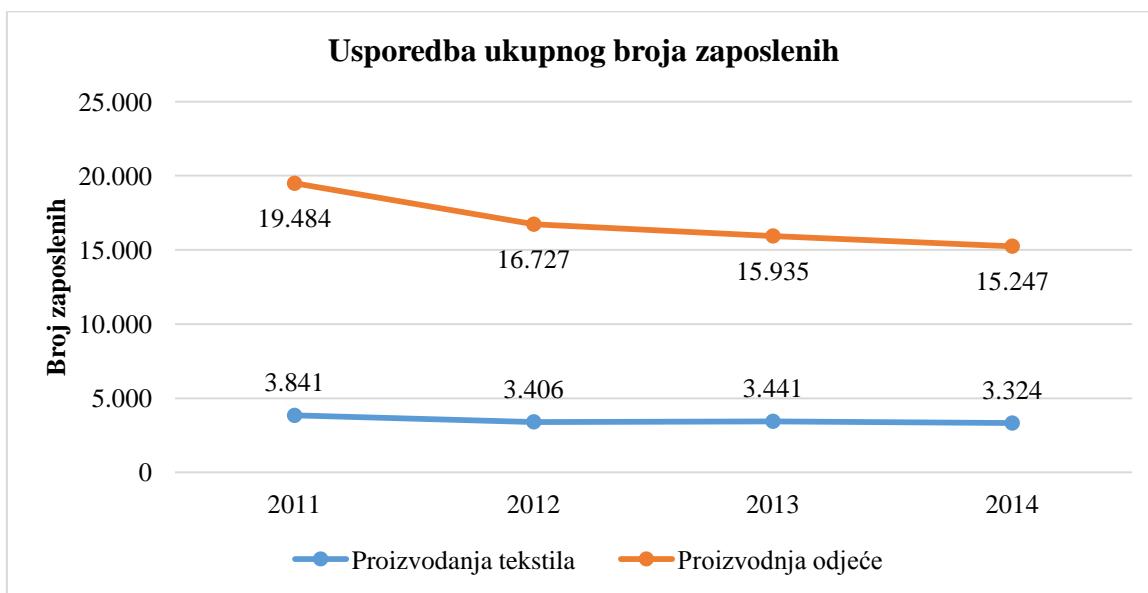
smanjenje rashoda, a jedna od najvećih stavki rashoda u proizvodnim kompanijama su plaće zaposlenih.

Slika 39: Usporedba ukupnih ostvarenih prihoda promatranih grana industrije



Pozitivni trend rasta ukupnih prihoda u proizvodnji tekstila odražava se i na broju zaposlenih u toj grani industrije što je prikazano na Slici 40. Broj zaposlenih u toj grani industrije relativno je stabilan kroz sva promatrana razdoblja usprkos padu.

Slika 40: Usporedba ukupnog broja zaposlenih u promatranim granama industrije



Takav pad nije alarmantan i može se pripisati normalnoj fluktuaciji zaposlenika. Uz daljnji trend porasta ostvarenih prihoda u proizvodnji tekstila, doći će i do povećanja broja zaposlenih.

Tvrte u promatranim granama industrije u prethodnim poslovnim godinama, usprkos državnim subvencijama, nisu uspjele napraviti značajan iskorak u oporavku promatralih grana industrije. Posebice se to odnosi na proizvodnju odjeće koja je u stalnom padu i taj se trend očekuje u budućnosti zbog tromosti velikih tvrtki koje uzimaju značajni dio subvencija te, usprkos tome, ostvaruju sve slabije poslovne rezultate. Iako bi se prema analiziranim kretanjima dobiti moglo zaključiti da je taj dio industrije stabilan, pogled na ukupne ostvarene prihode označava drugačije kretanje. Ukoliko poduzeća ostvaruju sve niže prihode, prije ili poslije to će se odraziti na potrebnim korekcijama na rashodovnoj strani kako bi se zadržala željena razina dobiti ili će tvrtke ostvarivati gubitke.

Drugi problem koji je identificiran nad malim i srednjim poduzećima odnosi se na njihovo konstantno generiranje gubitaka. No situacija nije toliko alarmantna iz razloga što tvrtke prema prihodima relativno stabilno posluju i uz pravilno repozicioniranje na tržištu i dodatne subvencije države može se očekivati daljnji rast tih kategorija poduzeća u budućnosti.

Tvrte u proizvodnji tekstila pokazale su da je uz dobro pozicioniranje na tržištu moguće ostvarivati sve bolje rezultate te da uz potporu države može doći do oporavka industrije te zadržati radna mjesta. Iako je prisutan blagi pad broja zaposlenih, taj pad nije tako značajan kao kod proizvodnje odjeće gdje je u četiri godine izgubljeno više od 20% radnih mjesta. Sekundarni podatci obrađeni su i analizirani različitim metodama, uključujući izračun različitih ekonomsko-financijskih pokazatelja poslovanja i izračun specifičnih pokazatelja korištenih u empirijskoj analizi stanja.

Hrvatska kao mala zemlja mora primjenjivati i preuzimati svjetske standarde u globaliziranom okruženju. Ulaskom u EU, za očekivati je da će Hrvatska dobiti priliku da poboljša svoju poziciju u međunarodnoj podjeli rada. Preduvjet za to rast je konkurentnosti i tržišno repozicioniranje njezine industrije. Racionalna su očekivanja da bi novi koncept razvoja trebao doprinijeti postizanju alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja. U nastavku se navodi očekivana tržišna pozicija hrvatske industrije tekstila i odjeće u proširenoj Europi i sastavnice značajnog tržišnog repozicioniranja ove industrije u sklopu razvojne strategije.

ZAKLJUČAK

Nakon provedene analize pojedinih aspekata poslovanja hrvatskih tvrtki iz grana tekstilne i odjevne industrije, temeljem induktivnih pokazatelja te analize i sinteze spoznaja mogu se izvući pojedinačni zaključci koji će biti usmjereni pojašnjenu pojavi nad cjelokupnom granom industrije.

Promatrajući osnovne informacije po poslovanju poduzeća iz promatranih grana u Hrvatskoj u razdoblju gospodarske krize, iz analiziranih podataka može se zaključiti da je za hrvatsko gospodarstvo primjenjiviji model malih i srednjih poduzeća koja lakše mogu napraviti relativno brze promjene u vlastitom poslovanju kako bi osigurali kontinuitet. To je posebice važno ukoliko je potrebna brza transformacija assortimana proizvoda, strukture kupaca, vrste i strukture dobavljača i slično. Manje tvrtke mogu brže odgovoriti takvim izazovima u razdoblju krize te su mnogo fleksibilnije. Velike kompanije, s druge strane, teže odgovaraju na izazove krize te su njihove reakcije trome za što je dovoljno pogledati kretanje prihoda promatranih tvrtki gdje velika tvrtka ima vrlo visoki pad ukupnih prihoda poslovanja, upravo zbog nefleksibilnosti i nemogućnosti plasmana vlastitih proizvoda na postojeće tržišta, a za nova nema dovoljno vremena kako bi ih stvorila.

Istraživanje je pokazalo da i mjesto plasmana vlastitih proizvoda igra vrlo veliku ulogu u ostvarivanju stabilnosti poslovanja za tvrtke iz promatrane grane u razdobljima krize. Naime istraživanje je pokazalo da mala i srednja poduzeća mogu lakše povećati udio izvoza na strana tržišta za razliku od velikih. Tvrtke koje su se više fokusirale na izvoz proizvoda imaju rast ukupnih prihoda usprkos gospodarskoj krizi, dok su tvrtke orientirane na domaće tržište ostvarile lošije rezultate. I u tome je moguće vidjeti fleksibilnost malih i srednjih poduzeća koja brže mogu iskoristiti prilike koje tržište pruža u razdobljima krize te svoje poslovanje proširiti van granica države te tako osigurati kontinuitet poslovanja, pa čak i ostvariti rast uz opći pad cjelokupnog gospodarstva.

Obrazovna struktura isto tako jedan je od značajnijih pokazatelja kretanja promatranih tvrtki kroz razdoblje krize. Analiza je pokazala da tvrtke koje imaju obrazovaniju radnu snagu ujedno ostvaruju i bolje poslovne rezultate, a glavni kapital za takve tvrtke je upravo u znanju. Velike tvrtke pritom imaju relativno dobru distribuciju zaposlenika po stručnoj spremi, no ne mogu odgovoriti na brze promjene u potrebi za radnom snagom. Manje tvrtke su tu dosta fleksibilnije. S druge strane, ukoliko se promatra sigurnost zaposlenja, promatranjem samo promjene udjela dana bolovanja u ukupno fondu radnih dana primjetna je velika razlika između velikih te srednjih i malih poduzeća. Dok se kroz razdoblje krize udio bolovanja kod velikih tvrtki povećao, kod svih malih i srednjih poduzeća se smanjio. Razlog tome uglavnom leži u strahu zaposlenika od dobivanja otkaza, pa se u razdoblju krize u njihovom radu ogleda veći angažman i manji broj dana

bolovanja, nego kod velikih poduzeća. Kod velikih poduzeća sigurnost zaposlenja je veća, ali to nepovoljno utječe na poslovanje poduzeća gdje u razdoblju krize, kada je potreban dodatni angažman ljudi, isti izostaje i povećava se broj dana bolovanja.

Hrvatske tvrtke u promatranih granama industrije uglavnom imaju nekakvi oblik suradnje s drugim dionicima na tržištu, institutima, školama i fakultetima. Suradnju formalno ugovara vrlo mali broj hrvatskih tvrtki prema čemu se zaključuje da ne pridaju pretjerane važnosti suradnji i ostvarivanju prednosti koje ona donosi. Uglavnom se suradnja odnosi na suradnju u razvijanju proizvoda, proizvodnu suradnju i suradnju u prodaji i distribuciji. No iako postoji suradnja na različitim razinama, prema analiziranim podatcima iz upitnika generalni zaključak koji se može izvesti je da je ona nedovoljna te da ima prostora za napredak u tom području, što bi dovelo do bolje pozicije promatranih tvrtki na tržištu.

Analiziranjem tvrtki prema ulaganjima u tehnologiju i razvoj nastojalo se prikazati u kojoj mjeri menadžeri hrvatskih tvrtki iz promatranih grana industrije daju važnosti ulaganjima u razvoj tehnologije. Analizom je utvrđeno da velika većina hrvatskih tvrtki koristi relativno zastarjele metode tehnologije proizvodnje koji se, uglavnom, baziraju na standardnoj tehnologiji i mehaničkoj proizvodnji te poluautomatiziranoj proizvodnji. U današnje vrijeme, u kojem je znatno zastupljena automatizacija i računalni sustavi, takva proizvodnja nema budućnosti te je potrebno ulagati u razvoj novih tehnologija, a to je problem koji se kroz istraživanje pokazao kao najveći. Tvrtke naime vrlo sporo prihvaćaju nove tehnologije te ih samo nekolicina planira uvesti u vlastiti proizvodni proces. Takva kretanja dugoročno znače značajnu ovisnost o ljudskoj radnoj snazi te stagnaciju poslovanja, a u konačnici negativna kretanja i propadanje tvrtki. Iako je svijest o ulaganju u nove tehnologije razmjerno niska, subjektivni pokazatelji ispitanika uglavnom su usmjereni mišljenju da su tehnološki tvrtke prosječno razvijene, štoviše neki smatraju da je njihova tvrtka tehnološki naprednija i prema onima u zemlji, ali isto tako i u inozemstvu. No iako je uvođenje novih tehnologija sporo i tromo, većina ispitanika kao razlog uvođenja novih tehnologija navodi snažnu konkurentsku borbu koja ih ipak tjera na usvajanje novih tehnologija iako smatraju da se nalaze negdje u rangu s konkurencijom.

Analizirajući organizacijske aspekte promatranih poduzeća, utvrđeno je da relativno mali broj menadžera provodi dugoročne projekcije za razdoblje od 5 ili više godina. Strategijski pristup razvoju poduzeća svoj temelj ima u dugoročnim projekcijama, koje bi se trebale raditi kao smjernice za kratkoročne projekcije. Dugoročne projekcije ne bi trebale biti isključivo determinirane, već ih je moguće napraviti na način da budu fleksibilne i da se kratkoročnim projekcijama, a kasnije i izvedbom, može lakše prilagoditi trenutnim tržišnim kretanjima. Kod izrade srednjoročnih projekcija situacija je nešto bolja te su menadžeri najviše usmjereni na izradu projekcija u proizvodnji, tehnologiji, financijama i prodaji dok najmanje pažnje posvećuju marketingu. No iako postoji važnost izrade

srednjoročnih projekcija, opet nedovoljni broj menadžera posvećuje pažnju budućim kretanjima, pa iako je situacija nešto bolja nego s dugoročnim projekcijama generalni zaključak je da tvrtke premalo posvećuju pažnju budućim kretanjima na tržištu, što im na posljedični način šteti u njihovom poslovanju.

Analizom prednosti i nedostataka, većina ispitanika smatra da imaju prednost pred konkurenjom, bilo da se radi o maloj prednosti ili dugoročnoj prednosti. Menadžeri su pritom odgovore dali s aspekta usporedbe s domaćim konkurentima te prema njima smatraju da imaju prednost. Takav rezultat relativno je iznenađujući ukoliko se pogleda ukupno kretanje u toj grani industrije koja u Hrvatskoj tijekom godina bilježi sve lošije rezultate te bi menadžeri u tvrtkama trebali napraviti dubinsku evaluaciju vlastitih performansi, te na temelju objektivnih pokazatelja odrediti svoj položaj u industrijskoj grani te, ukoliko su potrebne, napraviti korektivne radnje. Kao glavne interne prednosti ispitanici su naveli kvalitetu ljudi i kvalitetu proizvoda i usluga dok najmanje prednosti vide u organizacijskoj kulturi i međuljudskim odnosima te konkurentnosti cijena.

Sukladno ranijem istraživanju, ispitanici su kao glavni čimbenik konkurentnosti istaknuli kvalitetu proizvoda, a kao najmanje važan čimbenik inovacije tehnoloških procesa. U tome se ogleda i relativno kratkoročna usmjerenost tvrtki, bez jasnih vizija za budućnost, jer inovacije tehnoloških procesa svakako ne donose rezultat odmah, ali su ulaganje u budućnost te se kroz inovacije može postići znatno viša kvaliteta proizvoda u budućnosti te time ostvariti najznačajniji čimbenik konkurentnosti prema ispitanicima.

Kratkoročno usmjereno menadžera hrvatskih tvrtki vidljivo je i u prioritetima ulaganja u dužem razdoblju gdje su gotovo svi usmjereni na smanjenje troškova proizvodnje, a najmanje ih prioritete vidi u povećanju inovacijske sposobnosti. Usmjereno na smanjenje troškova proizvodnje dobro je u kratkoročnom razdoblju, no u dugoročnom je potrebno usmjereno dati razvoju, a ne samo zadržavanju trenutnog stanja i korektivnim radnjama nad trenutnim stanjem. No u tome isto tako ispitanici ne vide prednost, već dodatni trošak što može imati vrlo nepovoljni utjecaj na buduća kretanja. U domeni državnih potpora u industrijskoj grani, mali broj ispitanika koristi državne potpore i to se odnosi samo na neka srednja poduzeća dok mala i velika poduzeća ne koriste potpore. Iako gotovo svi ispitanici smatraju državne potpore veoma važnim za industrijsku granu, vidljivo je da državne potpore nisu dovoljno iskorištene, a veliki utjecaj u tome ima nemogućnost dobivanja potpora ukoliko tvrtka nije strateški usmjerena na razvoj, što je ova analiza pokazala kao točnim.

Analiza je obuhvatila mala, srednja i velika poduzeća proizvodnje tekstila i proizvodnje odjeće u razdobljima od 2011. godine do 2014. godine.

Pri procjeni mogućega razvoja proizvodnje tekstila treba se razmotriti nekoliko čimbenika:

- restrukturiranje sadašnje proizvodnje,
- promjena vlasničke strukture,
- kvaliteta proizvoda, ekološki prihvatljivi proizvodi,
- novonastali uvjeti na domaćem i inozemnom tržištu,
- svjetski trendovi u tekstilnoj industriji,
- tehnološki i organizacijski zaostatak hrvatske industrije,
- prepoznatljivost hrvatskog proizvoda.

Promatrajući postavljene hipoteze mogu se izvući ovi zaključci:

- hipoteze 1. i 2. (1. najveći su izazovi tekstilne i odjevne industrije globalna kriza i repozicioniranje te usluge više dodane vrijednosti i 2. ključne su perspektive i strateške smjernice tržišno repozicioniranje sektora) potvrđuju se kroz zatečeno stanje zaposlenosti i ostalih ključnih pokazatelja nakon globalne krize i ocjenom gospodarstvenika o važnosti proizvoda više dodane vrijednosti potaknute inovacijskim procesima za stabilnost i razvoj poslovanja. Smjernica koje postavlja Europska unija govore takođeru prilog predmetnom zaključku,
- za značajniji trenutak, potreban za aktiviranje potencijala proizvoda više dodane vrijednosti, potrebna je stabilizacija trenutnog stanja koje karakterizira visoka nelikvidnost i stagnacija zaposlenosti,
- treća hipoteza (3. industrijska je strategija neophodan preduvjet kvalitetne promjene sektora) nesumnjivo dobiva potvrdu, kako kroz analizirane učinke lošeg provođenja stare sektorske strategije, tako i kroz činjenicu da je industrijska politika tj. strategija jedan od osnova za korporativne politike i strategije samih tvrtki.

Nastavno na kratku ocjenu hipoteza, a s namjerom da se izloži i prijedlog koji bi rezimirao ključne zaključke i prezentirao moguće smjernice, u nastavku rada donosi se skica jedne moguće platforme, kao konačni zaključak:

I. Značaj i stanje:

Sektor zapošljava značajan broj zaposlenih (drugi najveći poslodavac u prerađivačkoj industriji),

- sektor ima izraziti izvozni karakter (najveći izvoznik u 2015. u prerađivačkoj industriji)
- sektor ima značajni neto izvozni efekt (blizu 50 %),
- sektor s visokom regionalnom koncentriranošću: 67 % u sjeverozapadnoj Hrvatskoj,

- sektor s najnižim plaćama, zapošjava socijalno osjetljivu i nefleksibilnu radnu snagu, nepovoljna kvalifikacijska i demografska struktura (najveći udio žena – preko 81 %, uglavnom niska stručna spremna s visokim prosjekom godina, iznad 45),
- izgubljeno više od 4.500 radnih mjesta u zadnjih 5 godina,
- nedostatna implementacija sektorske strategije (implementirano samo 4 programa od 9, a osigurano 215 milijuna kuna od predviđenih 1,6 milijardi kuna).

II. Prilike:

- tekstilna, odjevna i kožna industrija može postati generator zapošljavanja radne snage koja se teško zapošjava i podrška ukupnom gospodarskom rastu,
- za dosezanje omjera umirovljenika i zaposlenih od 1:2 potrebno je zaposliti 1 milijun ljudi,
- trenutno je 130.000 žena na Zavodu za zapošljavanje, demografskog profila zaposlenih u tekstilnoj industriji (za koje je potrošeno 1,5 milijardi kn za naknadu za nezaposlene za 1 godinu).

III. Smjernice i ciljevi:

Osnovni ciljevi budućega razvoja tekstilne i odjevne industrije trebaju biti:

- značajno povećanje proizvodnje te industrije,
- povećanje vrijednosti proizvodnje po zaposlenima,
- kontinuirano povećanje izvoza.

Smjernice kojima se treba rukovoditi su:

- iskoristiti dosadašnji trend razvoja sektora koji je izvor tradicionalnog *know-howa*, a istovremeno i tehnologija koje nadilaze klasičnu tekstilnu upotrebu,
- iskorištenje tekstilne industrije kao jednog od potencijala generatora zapošljavanja, posebice radne snage koja se teško zapošjava,
- poticanje daljnje diferencijacije sektora i formiranja proizvoda tržišnih niša uz kreiranje proizvoda s višom dodanom vrijednošću,
- formirati strategiju kao institucionalni dokument koji iskorištava prednosti potencijala zapošljavanja sektora, a isto tako usmjerava ka proizvodima više dodane vrijednosti, istovremeno održavajući ravnotežu rizika transformacije sektora.

IV. Okvir potrebnih projekata strategije:

Tablica 13: Okvir potrebnih projekata strategije

<u>Hitne mjere:</u>	<u>Dugoročne mjere:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Cilj <ul style="list-style-type: none"> o zaustavljanje negativnog trenda zaposlenosti o sprečavanje socijalnih i regionalnih rizika o mobilizacija proizvodnih resursa o stabilizacija likvidnosti - Projekti <ul style="list-style-type: none"> o smanjenje doprinosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Cilj <ul style="list-style-type: none"> o osiguranje mehanizma za uravnoteženo usmjerenje prema tržišnim nišama veće dodane vrijednosti i specijalističkim nišama o održavanje uravnotežene i zdrave jezgre industrije - Projekti <ul style="list-style-type: none"> o kroz reviziju programa Strategije sektora (obuhvat mјera iz domene: dostupnosti kapitala, implementacije programa sektorske strategije, podrške inovacijama...)

V. Projekti strategije:

V.I. Hitni projekti:

Projekt: Troškovno rasterećenje kroz smanjenje doprinosa.

Cilj: Podrška očuvanju zaposlenosti kroz troškovno rasterećenje gospodarskih subjekata putem smanjenja doprinosa vezanih uz bruto plaću, uz istovremeno iskorištenje dijela smanjenja za povećanje neto plaća zaposlenih.

Obuhvat: trgovačka društva sa sjedištem u RH čija je osnovna djelatnost definirana (po NKD 2007) djelatnostima proizvodnje u području C13 Proizvodnja tekstila, C14 Proizvodnja odjeće, C15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda

Osnova implementacije podprojekta: oslobađanje plaćanja doprinosa i to u segmentu doprinosa na bruto plaću od 17,2 % (namijenjenog za zdravstveno osiguranje, ozljede na radu i zapošljavanje) tijekom dvije godine od početka implementacije projekta.

Financijska vrijednost/trošak projekta

- prosječna bruto plaća (12/2015 DZS) za sva tri sektora (tekstil, odjeća, koža): 4.219 HRK
- doprinos na plaću: 726 HRK(17,2 % bruto plaće)
- broj zaposlenih (12/2015 DZS) za sva tri sektora (tekstil, odjeća, koža): 25.995
- ukupna godišnja vrijednost/ trošak projekta: 226.360.000 HRK (zaposleni x doprinos x 12 mjeseci)
- ukupna vrijednost za dvije godine implementacije: 452.732.000 HRK.

Procjena koristi

- pretpostavka: povećanje broja zaposlenih za 1.000 godišnje u petogodišnjem periodu (temeljem implementacije projekta)
- koristi:
- povećanje raspoloživog neto dohotka (neto plaća radnika): 192.000.000 HRK (neto plaća 3.200 x 5 x 1.000 zaposlenih x 12 mjeseci),
- povećanje neto izvoza: 550.000.000 HRK (prosječan godišnji neto izvoz po radniku 110.000 x 1.000 radnika x 5 godina; pretpostavka je zadržavanje trenda u strukturi izvoza povećanjem broja zaposlenih),
- porezi: 56.484.000 HRK (doprinos iz i na plaću 1.569 x 1.000 zaposlenih x 3 godine),
- ukupno: 798.484.000 HRK.

Trošak i korist:

- trošak dvogodišnje implementacije (procjena trajanja potrebnog za stvaranje efekta pokretanja zapošljavanja): 452.732.000 HRK
- ukupna korist u petogodišnjem periodu promatranja: 798.484.000 HRK
- neto korist (korist minus trošak): 345.752.000 HRK; ukupna korist je i veća jer je uzet u obzir konzervativan scenarij koji bilježi efekte koristi samo za dodatno zaposlene ljude, dok će efekt biti vidljiv i na ukupno zaposlenima, a za očekivati je u multiplikativni efekt u ukupnoj društvenoj koristi.

V.II. Dugoročni projekti

Dok kratkoročni projekt služi za stabilizaciju i stvaranje čvrste referentne točke bez koje nema smisla započinjati strateške razvojne inicijative, dugoročni bi projekti trebali osigurati financijsku, institucionalnu i pravnu podršku ostvarivanju poslovnih razvojnih projekata tvrtki koji su u skladu s definiranim smjernicama strategije. Isti bi trebali biti na tragu programa već korištenih uprijašnjoj strategiji sektora, a usmjereni na dostupnosti

kapitala, implementaciju razvojnih projekata, podrške inovacijama itd. Dugoročni projekti nisu predmet detaljnije analize jer su više generičke prirode.

V. III. Vremenski okvir

Gledajući petogodišnji period, dinamika implementacije projekata bi bile na slijedeći način, prve dvije godine su intenzivne u kratkoročnim projektima koji bi se trebali realizirati u periodu 2016. i 2017. godine, dok se dugoročni intenziviraju u drugom dijelu razdoblja od 2018. godine do 2020. godine.

LITERATURA I IZVORI

1. *Analiza: preradivačka industrija u 2008.* Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://www.fina.hr/Default.aspx?art=9387&sec=1408>
2. Andrijanić, I. (2010). *Poslovanje u vanjskoj trgovini.* Zagreb: Mikrorad d.o.o.
3. Anić, I. D., Lovrinčević, Ž., Rajh, E., & Teoderović, I. (2008). *Ekonomski aspekti razvijanja industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj.* Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.
4. Babić, M. (1996). *Makroekonomija.* Zagreb: Mate d.o.o.
5. Butorac, G. (2007). Hrvatska industrija tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* (str.118 -120). Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
6. Dragičević, A. (1991). *Ekonomski leksikon.* Zagreb: Informator.
7. Dragičević, M. & Obadić, A. (2003). *Regionalni klasteri i novo zapošljavanje u Hrvatskoj.* Pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Clanak_06_03%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Clanak_06_03%20(1).pdf)
8. Državni zavod za statistiku. (2014). *Kratkoročni pokazatelji industrije u 2013. – proizvodnja, proizvođačke cijene i promet industrije.* Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske – Statistička izvješća.
9. Ekonomski institut u Zagrebu (2008). *Metodologija, kriteriji i model odabira razvojnih programa za financiranje u hrvatskoj tekstilnoj industriji u razdoblju 2008.-2012.* Zagreb: Ekonomski institut u Zagrebu.
10. Gambiroža-Jukić, M. (1999). Brojčane promjene u poslovanju tekstilne i odjevne industrije. *Tekstil, 12 /99,* (str.138-145)
11. Gavranović, A. (2013). *Nove promjene donose nove glavobolje.* Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.suvremena.hr/25123.aspx>
12. Herjavec, A. (1999). Analiza stanja naše tekstilne i odjevne industrije. *Ekonomski pregled10 / 99,* 1302-1303
13. Hofmann, I. (2003). Odjeća visoke tehnologije u budućnosti – šanse i mogućnosti usmjerenje preorientacije odjevne industrije. *Tekstil, 52/03,* (str.176-181)
14. *Hrvatska udruga poslodavaca* (2007.) pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu www.hup.hr
15. *Hrvatska udruga poslodavaca.* Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu [http://www.hup.hr/\).](http://www.hup.hr/)
16. *Industrijska hrvatska – pogled poslodavaca* (2007). pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu www.iz-001-gu-cro.ind-13-04-07
17. Karaman, I. (1991). *Industrijalizacija građanske Hrvatske.* Zagreb: Naprijed.
18. Lenardić, M. (1999). *Pristup konkurentnosti gospodarstva i strateška analiza pojedinih industrijskih sektora Hrvatske - Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji.* Zagreb: Ekonomski institut.

19. *Nacionalna klasifikacija djelatnosti – NKD*. Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://www.poslovniforum.hr/nkd/>.
20. Paparella, S. (2013, 8. ožujka) *Nakon gubitka levisica mogli bismo spasti na rublje i čarape*. Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/nakon-gubitka-levisica-mogli-bismo-spasti-na-carape-i-rublje-233200>
21. Rupčić, Z. (2009, 30. prosinca). *Tekstilci grcaju u zalihamama roba*. Pronađeno 22. travnja 2016 na naslovu <http://www.poduzetnistvo.org/news/tekstilci-grcaju-u-zalihamama-roba>
22. Soljačić, I., & Čunko, R. (1994). Hrvatski tekstil kroz povijest. *Tekstil 11 / 94*, (str.584-602)
23. Teodorović, I. (2000). Industrijska politika u nemirnim uvjetima. *Ekonomski pregled, 1-2/2000*,(str. 52-53)
24. *The European apparel and Textile Confederation*. Pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu <http://www.euratex.eu/>
25. Tomašinec, S. (2008, 30. svibnja). *Recept za tekstilnu industriju: proizvodimo malo, ali dobro*. Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://www.infobiro.ba/article/457272>
26. Vlada Republike Hrvatske (2007). *Narodne novine broj 98 / 94 Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007*
27. Vlada RH (2007, 31. svibnja). *Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007*. Pronađeno 22. travnja 2016. na naslovu <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/298306.html>
28. *You key to European statistics* pronađeno 23. travnja 2016 na naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat>

PRILOG

Prilog 1: Popis kratica

RH – Republika Hrvatska

LIO – Lanena industrija Osijek

DTR – Domaća tvornica rublja

NKD – Nacionalna klasifikacija djelatnosti

OECD – Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (engl.*Organization for Economic Cooperation and Development*)

EU – Europska unija

BIH – Bosna i Hercegovina

SAD – Sjedinjene Američke države

HRK – Hrvatska kuna