

Ministarstvo 19.5.05.

**MINISTARSTVO GOSPODARSTVA, RADA I
PODUZETNIŠTVA**

**Strateške odrednice razvitka industrije kože
i proizvoda od kože u Hrvatskoj za razdoblje
od 2008. – 2015. godine**

Zagreb, svibanj 2008.

Sadržaj

1. UVOD	2
2. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI U RAZVOJU HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE	6
2.1. SWOT MATRICA HRVATSKE INDUSTRIJE ŠTAVLJENJA I OBRADJE KOŽE	6
2.2. SWOT MATRICA HRVATSKE KOŽNE GALANTERIJE	7
2.3. SWOT MATRICA HRVATSKE INDUSTRIJE OBUĆE	9
2.4. STRATEŠKI IZAZOVI ZA HRVATSKU INDUSTRIJU KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE.....	12
3. STANJE I PROJEKCIJE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U HRVATSKOJ	15
3.1. STANJE I ANALIZA INDUSTRIJE PROIZVODNJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U EU I HRVATSKOJ.....	15
3.2. PROJEKCIJE RASTA GOSPODARSTVA S POSEBNIM OSVRTOM NA INDUSTRIJU PROIZVODNJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE.....	29
3.2.1 <i>Projekcija kretanja industrije proizvodnja kože i proizvoda od kože</i>	31
4. TRŽIŠNO REPOZICIONIRANJE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE	33
4.1. POLAZNE OSNOVE ZA TRŽIŠNO REPOZICIONIRANJE	33
4.2. STRATEGIJSKA MAPA HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE.....	34
4.2.1. <i>Metodološke osnove</i>	34
4.2.2. <i>Odrednice tržišnog repozicioniranja industrije štavljenja i obrade kože</i>	35
4.2.3. <i>Odrednice tržišnog repozicioniranja industrije kožne galanterije</i>	38
4.2.4. <i>Odrednice tržišnog repozicioniranja industrije obuće</i>	41
5. SASTAVNICE RAZVOJNE STRATEGIJE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE	48
5.1. POLAZNE OSNOVE ZA RAZVOJNU STRATEGIJU HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE.....	48
5.2. VIZIJA I PROGRAMI RAZVOJA HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE.....	50
6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	59
LITERATURA	64

1. UVOD

„Strateške odrednice razvitka industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj za razdoblje od 2008. – 2015. godine“ (u daljnjem tekstu Strategija) izrađena je na osnovama strateškog krovnog dokumenta „Industrijska politika Republike Hrvatske u pripremi za članstvo u EU“. Polazište za izradu Strategije je dokument „Analiza dosadašnjeg razvoja i stanja industrije kože i proizvoda od kože u EU i RH“

- izrada SWOT analize industrije kože i proizvoda od kože
- identifikacija čimbenika budućeg razvoja industrije kože i proizvoda od kože
- definiranje polaznih osnova za izradu projekcija razvoja industrije kože i proizvoda od kože
- identificirati razvojne ciljeve i programe
- projicirati strukturne promjene, dostižive i racionalnim očekivanjima sukladne razvojne učinke budućeg razvoja
- predložiti politike i mjere industrijske politike poticajne za restrukturiranje i razvoj industrije kože i proizvoda od kože.

Strategija je podijeljena u sedam poglavlja. Nakon **uvodnog poglavlja**, u **drugom poglavlju** navodi se sažetak analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji u razvoju hrvatske industrije kože i proizvoda od kože. SWOT analiza je polazna osnovica za donošenje zaključaka i preporuka za izradu strategije razvoja industrije kože i proizvoda od kože:

U **trećem poglavlju** identificiraju se čimbenici i perspektive budućeg razvoja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože u međunarodnoj razmjeni.

U **četvrtom poglavlju** prikazani su stanje i analiza industrije proizvodnje kože i proizvoda od kože u EU i Hrvatskoj, te su izrađene projekcije kretanja gospodarstva Hrvatske u razdoblju do 2015. godine, sa zasebnim projekcijama industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj.

U **petom poglavlju** su korištenjem *balanced scorecard* metodologije izrađene strategijske mape i identificirane odrednice tržišnog repozicioniranja industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj.

U **šestom** navedene su sastavnice razvojne strategije, koje uključuju misiju, viziju, ciljeve, rezultate, programe i aktivnosti potrebne za provedbu strategije.

Završno, **sedmo poglavlje Strategije** su zaključci o strateškim odrednicama razvoja industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj za razdoblje od 2008. do 2015.

U ovoj Strategiji analizirana je industrija kože i proizvoda od kože. Sukladno NKD klasifikaciji, i obuhvaćeno je područje C 15 – Proizvodnja kože i srodnih proizvoda i uključuje C 15.1 štavljenje i obrada kože, C 15.2 proizvodnja obuće.

U izradi Strategije primijenjena je znanstvena metodologija u skladu s predmetom i ciljevima istraživanja. Istraživanje je započelo sustavnom analizom postojeće literature, u prvom redu različitih dokumenata, studija i znanstveno-stručnih radova koji se bave predmetnom problematikom.

Također, u istraživanju su korištene različite **baze podataka**, npr. podaci Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, podaci FINA-e, EUROSTAT-a, statistički podaci Europske komisije i baza podataka o poduzećima u EU AMADEUS.

Primarni podaci prikupljeni su metodama:

- anketiranja i intervjuiranja proizvođača kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj,
- anketiranja potrošača – kupaca obuće u Hrvatskoj.

Za potrebe anketiranja poduzeća izrađen je visoko strukturirani anketni upitnik, koji je imao za cilj prikupiti opće podatke o poduzećima, financijske podatke, podatke o tržišnoj poziciji poduzeća, primjenjivanoj tehnologiji, organizaciji, zaposlenosti. Osim navedenog, prikupljeni su podaci i o strategiji i planovima razvoja poduzeća i državnim potporama. Anketiranje je provedeno u razdoblju od svibnja do lipnja 2007. godine. Načinjen je popisni okvir za uzorak od 45 poduzeća. Prikupljeni su podaci od 35 poduzeća, čime je postignuta stopa odgovora od 78% od ukupnog broja poduzeća koja su primila anketni upitnik. Jedno poduzeće je isključeno iz daljnje analize zbog manjkavih podataka, što daje ukupan uzorak od 34 poduzeća.

U strukturi uzorka 76,5 % su proizvođači iz djelatnosti proizvodnje obuće, 14,7 % u djelatnosti proizvodnja galanterije i 8,8 % u djelatnosti štavljenje i obrada kože. Uglavnom se radi o privatnim poduzećima. U uzorku su zastupljeni vodeći proizvođači u proizvodnji kože i proizvoda od kože. Uzorak ima udio od 78,1% u prihodima od prodaje u zemlji u odnosu na ukupne prihode u industriji kože i proizvoda od kože. Prema tim pokazateljima uzorak se može smatrati reprezentativnim. Statistika uzorka navedena je u tablici 1.1.

Dodatni primarni podaci o proizvođačima prikupljeni su intervjuiranjem menadžmenta, **obilaskom** vodećih proizvođača (8 proizvođača), i putem fokusiranih **panel diskusija** s menadžmentom izabranih proizvođača u industriji kože i proizvoda od kože.

Tablica 1.1. STATISTIKA UZORKA PROIZVOĐAČA, N=34

POKAZATELJ	Vrijednost
1. Djelatnost, broj poduzetnika u %	100,0
1.1. Stavljenje i obrada kože	8,8
1.2. Kožna galanterija	14,7
1.3. Proizvodnja obuće	76,5
2. Godina osnivanja, broj poduzetnika u %	100,0
2.1. Prije 1990.	26,5
2.2. 1990. – 1999.	50,0
2.3. Nakon 1999.	23,5
3. Struktura vlasništva, broj poduzetnika %	100,0
3.1. 100 % privatno vlasništvo	79,4
3.2. Većinski privatno vlasništvo	5,9
3.3. 100 % državno vlasništvo	2,9
3.4. Većinski državno vlasništvo	5,9
3.5. Većinski mješovito vlasništvo	5,9
4. Broj zaposlenih, broj poduzetnika u %, N=31	100,0
4.1. Grupa 49 i manje zaposlenih	29,0
4.2. Grupa od 50 do 250	45,2
4.3. Grupa više od 250	25,8
5. Broj zaposlenih, ukupno uzorak	
5.1. u 2004. godini	6328
5.2. u 2005. godini	5914
5.3. u 2006. godini	5662
6. Prihodi od prodaje u zemlji, ukupno uzorak, milijuni HRK	
6.1. u 2004. godini	332,9
6.2. u 2005. godini	353,2
6.3. u 2006. godini	374,4
7. Prihodi od prodaje u inozemstvu, ukupno uzorak, milijuni HRK	
7.1. u 2004. godini	475,2
7.2. u 2005. godini	518,2
7.3. u 2006. godini	606,2
8. Dobit nakon oporezivanja, ukupno uzorak, milijuni HRK	
8.1. u 2004. godini	27,9
8.2. u 2005. godini	31,0
8.3. u 2006. godini	24,9
9. Gubitak nakon oporezivanja, ukupno uzorak, milijuni HRK	
9.1. u 2004. godini	19,2
9.2. u 2005. godini	20,6
9.3. u 2006. godini	27,5
10. Dodana vrijednost, ukupno uzorak, milijuni HRK	
10.1. u 2004. godini	216,8
10.2. u 2005. godini	267,9
10.3. u 2006. godini	251,6
11. Udio uzorka u Hrvatskoj u 2006. godini, u %	
11.1. Dobit nakon oporezivanja	18,7
11.2. Gubitak nakon oporezivanja	87,0
11.3. Prihod od prodaje u zemlji	78,1
11.4. Prihod od prodaje u inozemstvu	31,0

Napomena: N = veličina uzorka.

Podaci o potražnji za obućom u Hrvatskoj prikupljeni su anketiranjem potrošača. Za te potrebe izrađen je visoko strukturirani anketni upitnik, koji je imao za cilj prikupiti podatke o vodećim markama u području obuće prema percepcijama potrošača, kupovini obuće, prodavaonicama kupovine, prosječnim cijenama, i o potencijalnoj potražnji. Osim toga, prikupljeni su i podaci o najvažnijim čimbenicima kupovine, načinu plaćanja i osnovni demografski podaci. Provedena je telefonska anketa kupaca u 4 najveća hrvatska grada, Zagrebu, Rijeci, Splitu i Osijeku, u razdoblju od svibnja do lipnja 2007. godine. Prikupljen je uzorak od 202 kupaca. Statistika uzorka navedena je u tablici 1.2.

Tablica 1.2. STATISTIKA UZORKA POTROŠAČA, N=202

POKAZATELJ	Vrijednost
1. Mjesto stanovanja, %	100,0
1.1. Rijeka	25,2
1.2. Osijek	24,3
1.3. Split	25,2
1.4. Zagreb	25,2
2. Spol, %	100,0
2.1. Muški	49,5
2.2. Ženski	50,5
3. Prosječna dob anketiranih osoba	45,2
4. Prosječan broj članova kućanstva	3,2
5. Obrazovanje	100,0
5.1. Nezavršena ili završena osnovna škola	4,0
5.2. Srednja škola ili gimnazija	64,9
5.3. Visoka škola ili fakultet	31,2
6. Zanimanje	100,0
Viši i srednji menadžer	2,5
Stručnjak (npr. liječnik, odvjetnik, znanstvenik i slično)	14,4
Poduzetnik	2,0
Službenik	13,9
Tehničar	12,4
Radnik, prodavač i slično	10,9
Obrtnik	2,5
Učenik, student	12,4
Umirovljenik	24,3
Nezaposlen	5,0
7. Ukupna mjesečna primanja kućanstva	100,0
do 2500 HRK	6,4
2501 – 5000 HRK	26,2
5001- 7500 HRK	25,2
7500 – 10000 HRK	19,3
10001 – 12500 HRK	7,9
12501 HRK i više	13,9

Napomena: N = veličina uzorka.

U svrhu **obrade prikupljenih podataka**, korištene su primjerene statističke i ekonometrijske metode za procjenu budućih kretanja u industriji kože i proizvoda od kože. U analizi su korišteni različiti analitički alati: SWOT analiza, „log frame“ matrica, „balanced score card“.

2. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI U RAZVOJU HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE

Kao sažetak analize stanja, u nastavku je dana **ocjena tržišnih mogućnosti** za razvitak industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj. Sukladno standardiziranom metodološkom obrascu identificirane su i prikazane u tablicama 2.1., 2.2. i 2.3. snage, slabosti, prilike i prijetnje u razvoju industrije kože, kožne galanterije i obuće.

2.1. SWOT matrica hrvatske industrije šavljenja i obrade kože

U nastavku su detaljnije obrazloženi ključni nalazi SWOT analize. Snage i prilike su pozitivni čimbenici, a slabosti i prijetnje negativni čimbenici. U uzorak su uključene tri kožare srednje veličine, različitog tržišno-proizvodnog usmjerenja.

Slika 2.1. SWOT MATRICA HRVATSKE INDUSTRIJE ŠAVLJENJA I OBRADJE KOŽE

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ kvalitetna sirovska osnovica goveđe kože na hrvatskom tržištu ◆ receptura za proizvodnju kože ◆ tradicija u poslovanju ◆ kvaliteta gotove kože ◆ fleksibilnost proizvodnje u malim serijama ◆ geografska blizina tržištu EU 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ niska profitabilnost ◆ niska produktivnost i niske plaće ◆ nedostatak vlastitih financijskih sredstava ◆ nedostatak stručnih kadrova, posebice dizajnera ◆ visoki troškovi proizvodnje ◆ niska razina tehnološke opremljenosti ◆ neoptimalno korištenje kapaciteta ◆ nepostojeća infrastruktura za zbrinjavanje proizvodnog otpada za jedan dio kožarske industrije
PRILIKE/MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ produblјivanje asortimana – specijalizacija sukladno specifičnim tržišnim nišama ◆ horizontalno i vertikalno umrežavanje proizvođača kože i proizvoda od kože u klaster ◆ izravna nabava sirove goveđe kože od proizvođača ◆ ulazak Hrvatske u EU ◆ unapređenje transfera tehnologije ◆ pristup državnim potporama i EU fondovima 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ troškovi vezani uz ekološke standarde ◆ cjenovna konkurencija iz zemalja s niskim troškovima radne snage ◆ dislokacija nositelja proizvodnje u druge zemlje ◆ pritisak na rast troškova inputa, posebno plaća, energenata, eksternih troškova, zemljišta, komunalnih naknada ◆ rizik vezan uz osvajanje tržišta ◆ na dugi rok nije izgledna izgradnja odlagališta za opasni proizvodni otpad, već je nužan izvoz otpada

Snage su resursi, sposobnosti i karakteristike koje čine industriju jakom i konkurentnom na tržištu. Zajedničke snage postojećih kožara jesu postojanje kvalitetne sirove goveđe kože na hrvatskom tržištu, iako se znatan dio sirove kože uvozi. Poduzeća su razvila vlastitu recepturu za proizvodnju kože. Snage ove industrije jesu i fleksibilnost proizvodnje u malim serijama i konkurentna kvaliteta. Blizina razvijenim europskim tržištima omogućuje brzinu isporuke na ta tržišta.

Slabost je nešto što industriji nedostaje ili se loše izvodi u usporedbi s konkurencijom, ili uvjet koji stavlja industriju u slabiju tržišnu poziciju, posljedica čega je niska proizvodnost i niska profitabilnost. Veliki problem industrije šavljenja i obrade kože jesu izuzetno visoki troškovi zbrinjavanja otpada, mulja i primjena ekoloških standarda u proizvodnji. Rast količine proizvodnje

povećava ovaj problem, jer se povećavaju i količine mulja kojeg treba zbrinuti. Kako hrvatski deponiji nisu prilagođeni za ovaj specifičan vid otpada, potrebno ga je zbrinjavati u inozemstvu, što znatno povećava troškove i umanjuje profitabilnost industrije. Veliki problemi manjih kožara jesu visoki troškovi proizvodnje.

Plaće su niske i nisu motivirajuće za zaposlenike i privlačenje stručnih kadrova. Nedostaju kvalitetni dizajneri, što je preduvjet izradi konkurentnog modnog artikla. S druge strane, visoke plaće u odnosu na cjenovno konkurentne zemlje umanjuju cjenovnu konkurentnost ove industrije u globalnim razmjerima. Visoki troškovi poslovanja umanjuju profitabilnost industrije.

Prilike su vanjski čimbenici koji omogućuju rast prihoda od prodaje i rast profitabilnosti. Najvažnija poslovna prilika je tržišno repositioniranje proizvođača prema višim fazama prerade, s većim naglaskom na modu odnosno specifičnim zahtjevima kupaca. U tom pogledu važno je i pronaći tržišne niše, više ulagati u dizajn, modu, obrazovanje kadrova. Prilika koji trenutno koriste hrvatske kožare jest proizvodnja specijalnog namjenskog asortimana za vojsku, policiju, javna poduzeća. Troškove treba smanjiti reorganizacijom, suvremenijom tehnologijom, te suradnjom proizvođača.

Prijetnje su čimbenici i promjene u vanjskom okruženju koji umanjuju prihode i profitabilnost industrije. Kao najvažnije prijetnje ističu se visoki troškovi primjene ekoloških standarda, posebice za dio kožarske industrije kod koje se javlja proizvodni otpad. Ovaj problem traži pred državu sustavno rješavanje izgradnje deponija za odlaganje specifičnog proizvodnog otpada. Daljnji pritisak na troškove dolazi od rasta plaća, vode, energenata, komunalnih naknada.

2.2. SWOT matrica hrvatske kožne galanterije

U nastavku se detaljnije obrazlažu bitni nalazi SWOT analize za hrvatsku industriju kožne galanterije. U uzorku anketiranih poduzeća bilo je 5 proizvođača kožne galanterije, dok je u individualnim intervjuima obuhvaćeno dva reprezentativna proizvođača kožne galanterije.

Slika 2.2. SWOT MATRICA HRVATSKE KOŽNE GALANTERIJE

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ tradicija u poslovanju ◆ fleksibilnost u malim serijama proizvodnje ◆ proizvod od ekološki čiste vegetabilne kože ◆ geografska blizina tržištu EU ◆ proizvod prilagođen potrebama kupaca ◆ ručno izrađeni unikatni proizvodi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ nedostatak stručne radne snage ◆ niska produktivnost ◆ niske plaće ◆ nisko ulaganje u marketing, promociju i istraživanje tržišta ◆ nedovoljna poznatost vlastitih robnih marki ◆ nedostatak specijalnih strojeva ◆ visoki troškovi proizvodnje
PRILIKE/MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ specijalizacija i produbljanje asortimana ◆ poboljšanje dizajna ◆ stručno osposobljavanje kadrova ◆ istraživanje tržišta prodaje i nabave ◆ izvoz na tržišta regije i EU ◆ marketing, promocija i razvoj vlastite marke ◆ ulazak Hrvatske u EU i pristup EU fondovima ◆ umrežavanje proizvođača. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ uvoz i cjenovna konkurencija proizvođača s jeftinom radnom snagom, posebno iz azijskih zemalja ◆ konkurencija jakih međunarodnih robnih marki ◆ pritisak na rast troškova inputa ◆ rizik vezan uz osvajanje tržišta ◆ pritisak trgovačkih lanaca na snižavanje prodajnih cijena proizvođača

U Hrvatskoj izrada kožne galanterije ima dugu tradiciju i razvijala se usporedno s razvojem kožarstva u drugim europskim zemljama. **Glavna snaga** hrvatske industrije kožne galanterije jest tradicija i iskustvo u poslovanju. Iz dugogodišnjeg iskustva u poslovanju proizlazi postojanje iskusnih radnika zaposlenih izravno u proizvodnji, stečena i razvijena znanja u proizvodnji vlastitog proizvoda, zadovoljavajuća tehnološka opremljenost i postignuta kvaliteta proizvoda. Sukladno postojećoj tehnološko-tehničkoj opremljenosti, kadrovima, znanju i know-how-u hrvatska poduzeća mogu proizvesti funkcionalan i ekološki zdrav proizvod po umjerenom cijeni za hrvatsko tržište i za izvoz.

Geografska blizina EU tržištima je sljedeća važna snaga za hrvatsku industriju kožne galanterije. Hrvatska je pozicionirana između razvijenih zemalja EU-a i jugoistočnih europskih zemalja. Blizina razvijenih europskih tržišta omogućuje kratko vrijeme isporuke, a istovremeno je moguć transfer znanja, tehnologije i proizvodnje u zemlje s nižim plaćama u regiji.

Navedene snage mogu biti vrijedan resurs u repositioniranju ove industrije s pomakom prema vlastitim proizvodima veće dodane vrijednosti.

Glavna slabost hrvatske industrije kožne galanterije jesu visoki troškovi proizvodnje, koji umanjuju profitabilnost industrije. Djelatnost se u cjelini susreće s problemom nedostatka znanja i kreativnosti u slijeđenju modnih trendova i suvremenog dizajna. Niske plaće umanjuju motivaciju radnika, produktivnost i ograničenje su u privlačenju stručnih kadrova.

Tržišna pozicija hrvatskih proizvođača je nedovoljno fokusirana. Oni su trenutno pozicionirani između svjetskih proizvođača s razvijenom i prepoznatljivom markom i proizvoda jeftinog uvoza bez marke. Hrvatski proizvodi su nedovoljno poznati na tržištu, što je posljedica nedovoljnog ulaganja u promociju. Tome doprinosi i nedovoljna pokrivenost hrvatskog tržišta glede kanala distribucije.

Proizvodnja je usitnjena i umanjene su mogućnosti za postizanje pozitivnih učinaka ekonomije obujma.

Intervjui su pokazali da je nedostatak obrtnog kapitala ograničenje u poslovanju i razvoju, a posebno u razvoj vlastitih proizvoda. Veliki je broj poduzeća koja nastoje samo „preživjeti“ intenzivnu konkurenciju, i umanjena su ulaganja u razvoj.

Prilike za hrvatske proizvođače jesu izgradnja jasne tržišne pozicije hrvatskih proizvođača i targetiranje profitabilnih tržišnih niša. Izgrađen imidž, vlastita marka i njezina poznatost, promocija i vlastita prodajna mreža važni su čimbenici konkurentnosti, te su potrebna daljnja ulaganja za ovu svrhu.

Pristup Hrvatske u EU u primjerenom roku daje mogućnost proizvođačima da u potpunosti razviju ravnopravne odnose i partnerstvo u okviru jedinstvenog tržišta. Za očekivati je da će se takav status odraziti i na stabilizaciju troškova proizvođača. Normalizacija političkih i ekonomskih odnosa sa susjednim zemljama ima potencijal da se preko strateškog partnerstva ostvari regionalna ekspanzija u tim zemljama.

U perspektivi, zajednički interes proizvođača ogledao bi se kroz specijalizaciju u proizvodnji, zajedničkom standardu kvalitete, podjeli troškova marketinga, logistike i promocije, zajedničkoj nabavi materijala, sirovina, razvoja vlastitih marki proizvoda i programa kompletiranja kolekcija.

Očekuju se promjene na tržištu krajnje potrošnje. Prilika je odgovarajuće praćenje ponašanja krajnjih potrošača. Izazov je za proizvođače, koji će trebati usmjeriti svoje napore na rast zadovoljstva i lojalnost kupaca, a s naglaskom na fokusirane asortimane, praćenje modnih trendova, različitost veličina, boja, dizajna i njihovo učestalo i brzo mijenjanje sukladno tržišnim trendovima.

Velika **prijetnja** u razvoju hrvatske industrije kožne galanterije jest intenzivna cjenovna konkurencija i rastući pritisak organiziranih moćnih trgovačkih korporacija na cijene i standarde u poslovanju hrvatskih proizvođača.

Zbog oštrog cjenovne konkurencije, ostvareni profiti su mali, a niska financijska snaga umanjuje mogućnost modernizacije proizvodnje prema suvremenim europskim standardima. Posebno se ističe značenje Kine, koja ima organiziranu masovnu proizvodnju kožne galanterije.

2.3. SWOT matrica hrvatske industrije obuće

U nastavku se detaljnije obrazlažu bitni nalazi SWOT analize za hrvatsku industriju obuće. U uzorku anketiranih poduzeća bilo je 26 proizvođača obuće, dok je u individualnim intervjuima obuhvaćeno četiri reprezentativna proizvođača obuće.

Slika 2.3. SWOT MATRICA HRVATSKE INDUSTRIJE OBUĆE

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ◆ tradicija u poslovanju ◆ iskustvo u baznim proizvodnim operacijama ◆ izgrađeno ime vodećih proizvođača na domaćem tržištu ◆ geografska blizina tržištu EU 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ niska produktivnost i niska profitabilnost ◆ cjenovna nekonkurentnost ◆ nedostatak stručne radne snage i niske plaće ◆ nisko ulaganje u marketing, promociju i istraživanje tržišta ◆ nedovoljno atraktivan dizajn ◆ nedovoljno razvijena vlastita prodajna mreža ◆ nedovoljna poznatost vlastitih robnih marki ◆ niska razina tehnološke opremljenosti i visoki troškovi proizvodnje ◆ nedostatak obrtnih sredstava
PRILIKE/MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ◆ pomak prema višim cjenovnim i kvalitativnim razredima proizvodnje, s naglaskom na vlastite robne marke ◆ poboljšanje organizacije ◆ rast proizvodnosti ◆ poboljšanje dizajna ◆ stručno osposobljavanje kadrova ◆ marketing, istraživanje tržišta, promocija i razvoj vlastite trgovačke mreže ◆ izvoz na tržišta regije i EU ◆ dislokacija radno intenzivnih djelatnosti ◆ ulazak Hrvatske u EU i pristup EU fondovima ◆ umrežavanje proizvođača 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ uvoz i cjenovna konkurencija proizvođača s nižom cijenom rada, posebno iz azijskih zemalja ◆ konkurencija jakih međunarodnih korporacija s prepoznatljivom robnom markom ◆ prekid lohn aranžmana ◆ pritisak na rast troškova inputa ◆ sužavanje kanala distribucije na hrvatskom tržištu i pritisak na prodajne cijene

Tradicija i iskustvo u proizvodnji jedna je od glavnih **snaga** hrvatske industrije obuće, iz čega proizlazi postojanje iskusnih proizvodnih radnika. Međutim njihova dobna struktura je nepovoljna.

Geografska blizina EU tržištima je sljedeća važna snaga za hrvatsku industriju obuće. Blizina razvijenim europskim tržištima omogućuje brzinu isporuke na ta tržišta. Neki od vodećih hrvatskih proizvođača obuće imaju razvijenu prodajnu mrežu na domaćem tržištu.

Navedene snage mogu biti vrijedan resurs u razvojnom restrukturiranju industrije obuće.

Glavna slabost hrvatske industrije obuće jesu visoki troškovi proizvodnje, koji umanjuju profitabilnost industrije. Djelatnost se u cjelini susreće sa problemom nedostatka znanja i kreativnosti u slijeđenju modnih trendova i suvremenog dizajna. Niske plaće umanjuju motivaciju radnika, produktivnost i ograničenje su u privlačenju stručnih kadrova. U nekim regijama prijete opasnost od nedostatka radne snage.

Nefokusirana je tržišna pozicija hrvatskih proizvođača. Oni su trenutno pozicionirani između svjetskih proizvođača s razvijenom i prepoznatljivom markom i proizvoda jeftinog uvoza bez marke. Hrvatski proizvodi su nedovoljno poznati na tržištu, što je posljedica nedovoljnog ulaganja u promociju. Tome doprinosi i nedovoljna pokrivenost hrvatskog tržišta glede kanala distribucije.

Posljedica nefokusirane konkurentske pozicije jest isporuka proizvoda niže dodane vrijednosti koji ne ispunjavaju u dovoljnoj mjeri očekivanja kupaca. To nadalje utječe na gubitak kupaca, tj. dosadašnje tržišno pozicioniranje može dovesti do gubitka cjenovno orijentiranih kupaca s jedne strane koji kupuju jeftinije uvozne proizvode bez marke i gubitka kupaca više kupovne moći koji traže status i imidž marke. Gubitak kupaca umanjuje ostvarene prihode od prodaje i rezultira nestabilnim tržišnim udjelom. Veća ulaganja u marketing i promociju su potrebni da bi se zadržali kupci ili privukli novi kupci. U takvoj situaciji menadžment je pod pritiskom da mora na kratki rok povećati profitabilnost. U postojećim tržišnim uvjetima poslovanja, ističe se potreba definiranja jasne tržišne pozicije, kao i potreba tržišnog repozicioniranja hrvatske industrije obuće prema višim cjenovnim i kvalitativnim razredima, i proizvodima više dodane vrijednosti.

Proizvodnja je usitnjena i umanjene su mogućnosti za postizanje pozitivnih učinaka ekonomije obujma. Nedovoljno se radi na podizanju međusobnog povjerenja među poduzetnicima što može usporiti proces umrežavanja proizvođača.

Intervjui su pokazali da je nedostatak obrtnog kapitala ograničenje u poslovanju i razvoju, a posebno u razvoj vlastitih proizvoda. Veliki je broj poduzeća koja nastoje samo „preživjeti“ intenzivnu konkurenciju, i umanjena su ulaganja u razvoj.

Većina proizvođača u industriji obuće posebno se susreću s problemom distribucije svojih proizvoda. S jedne strane, troškovi razvijanja i održavanja vlastite prodajne mreže su previsoki. S druge strane, trgovački lanci vrše pritisak i smanjuju prodajne cijene proizvođača na granicu ruba profitabilnosti. Na hrvatskom tržištu postoji problem naplate, što se odražava na visinu potrebnih obrtnih sredstava proizvođača. Proizvodnja se kreditira skupim kreditima banaka.

Niska profitabilnost odraz je strukture proizvodnje, kretanja produktivnosti i općenito visokih rashoda u strukturi troškova. Rashodi su dodatno opterećeni visokim porezima, doprinosima,

komunalnim naknadama u odnosu na neposredne konkurente. Poduzetnici posebno ističu problem visokih troškova bolovanja na teret poslodavca.

Brojna su ograničenja u prodaji hrvatskih proizvoda. Izdaci za obuču relativno opadaju u ukupnim izdacima. Potrošači postaju sve zahtjevniji. Cijena je važan čimbenik kupovine, što znači da je cijena hrvatskim proizvođačima zadana i da oni moraju smanjiti troškove proizvodnje da bi ostvarili profit. Druga mogućnost ostvarenja viših cijena jest da se ponudi modno dizajnirani proizvod s poznatom markom. U strukturi, postoje kupci koji su spremni platiti više za poznatu marku proizvoda ukoliko vjeruju da marka garantira kvalitetu.

Prilike za hrvatske proizvođače jesu izgradnja jasne tržišne pozicije hrvatskih proizvođača i targetiranje profitabilnih tržišnih niša. Izgrađen imidž, vlastita marka i njezina poznatost, promocija i vlastita prodajna mreža važni su čimbenici konkurentnosti, te su potrebna daljnja ulaganja za ovu svrhu.

Veliki broj poduzeća ima iskustvo u proizvodnji, naročito u lohn poslovima, u kooperaciji sa stranim partnerima, tj. velikim svjetskim proizvođačima. Iskustvo u suradnji s partnerima iz EU kao i pristup pretpriступnim EU fondovima za razvojne projekte prilika je za podizanje opće razine proizvodnje, opremljenosti rada i produktivnosti. Otvaranjem suradnje s proizvođačima u regiji s nižom cijenom rada, omogućen je transfer znanja, tehnologije i proizvodnje u ove regije. Na taj način hrvatski proizvođači mogu znatno smanjiti broj zaposlenih u Hrvatskoj, troškove proizvodnje i postati cjenovno konkurentni.

Pristup Hrvatske u EU u primjerenom roku daje mogućnost proizvođačima da u potpunosti razviju ravnopravne odnose i partnerstvo u okviru jedinstvenog tržišta. Za očekivati je da će se takav status odraziti i na stabilizaciju troškovne strane proizvođača obuče. Normalizacija političkih i ekonomskih odnosa sa susjednim zemljama ima potencijal da se preko strateškog partnerstva s trgovinom ostvari regionalna ekspanzija u tim zemljama.

Poslovni klasteri jesu prilika, pri čemu ne treba pretjerano voditi računa o formalno-pravnom obliku udruženja, već prije svega o značenju ove kooperacije. Unutar takvog poslovnog udruživanja proizvođača poduzeća bi trebala zadržati svoju samostalnost i individualnost. Zajednički interes proizvođača ogledao bi se kroz specijalizaciju u proizvodnji, zajedničkom standardu kvalitete, podjeli troškova marketinga, logistike i promocije, zajedničkoj nabavi repromaterijala, sirovina, razvoja vlastitih marki proizvoda, zajednički tehničko-tehnološki razvoj, distribucijsku mrežu i program kompletiranja kolekcija. Prednosti zajedničke prodajne mreže jesu sljedeće: bolje upravljanje tržištem, razvoj vlastitih robnih marki, promocija, sigurna naplata, bolja kontrola asortimana sukladno zahtjevima kupaca. Ovaj pristup ne isključuje i razvoj vlastite prodajne mreže sukladno strateškim odlukama proizvođača.

Očekuju se promjene na tržištu krajnje potrošnje. Prilika je odgovarajuće praćenje ponašanja krajnjih potrošača. Izazov je za proizvođače, koji će trebati usmjeriti svoje napore na rast zadovoljstva i lojalnost kupaca, a s naglaskom na širinu asortimana, praćenje modnih trendova, različitost veličina, boja, dizajna i njihovo učestalo i brzo mijenjanje sukladno modnim trendovima.

Prijetnja u razvoju hrvatske industrije obuće jest intenzivna cjenovna konkurencija i rastući pritisak organiziranih moćnih trgovačkih korporacija na cijene i standarde u poslovanju hrvatskih proizvođača.

Zbog oštre cjenovne konkurencije, ostvareni profiti su mali, a niska financijska snaga umanjuje mogućnost modernizacije proizvodnje prema suvremenim europskim standardima.

U posljednjim godinama pojačan je ulaz stranih trgovačkih lanaca na hrvatsko tržište i izgradnja trgovačkih centara. Jaki i organizirani trgovački lanci organiziraju proizvodnju i kontroliraju lanac dodane vrijednosti. Veliki organizirani trgovački lanci vrše pritisak na domaće proizvođače da smanje cijene i povećaju standarde u proizvodnji.

2.4. Strateški izazovi za hrvatsku industriju kože i proizvoda od kože

SWOT analiza ukazuje na aktivnosti i čimbenike koji se moraju uzeti u obzir prilikom kreiranja strategije.

U postojećem dinamičkom i globaliziranom okruženju, postavlja se ***pitanje daljnjeg razvoja kožara zbog visokih troškova primjene ekoloških standarda.***

Industrija kožne galanterije i industrija obuće imaju perspektivu daljnjeg razvoja. Jedan od bitnih predujeta ostvarivanja navedenog je identificiranje i pozicioniranje prema profitabilnim tržišnim nišama, kojima se prilagođavaju male i fleksibilne proizvodne jedinice s višim tehnološkim razinama. Takva struktura proizvodnje mora se temeljiti na razvoju robnih marki.

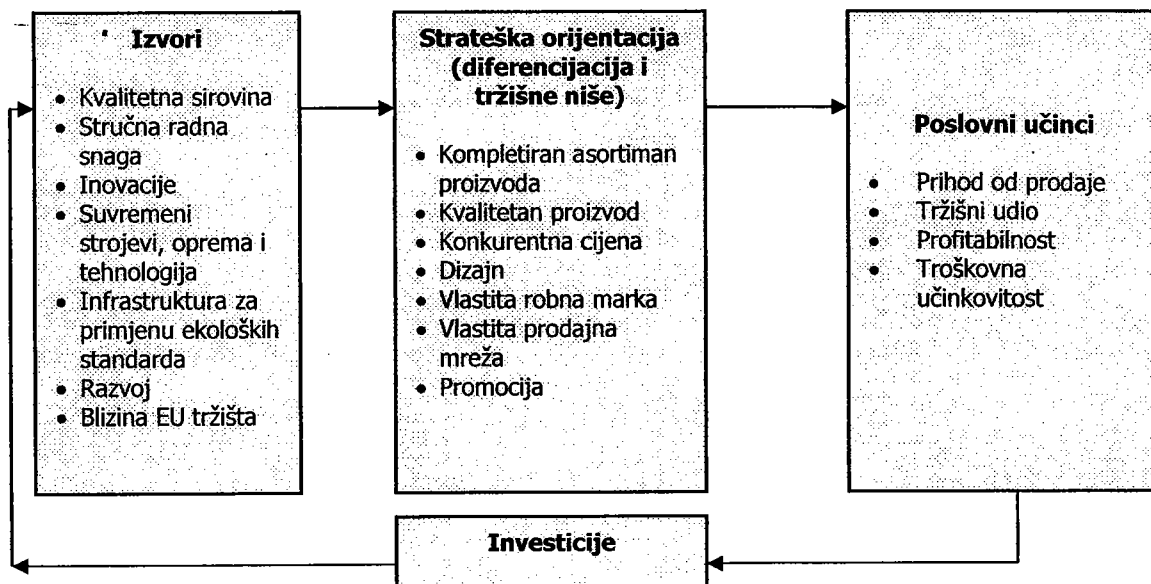
Tržišno repozicioniranje s naglaskom na proizvode veće dodane vrijednosti prilika je za rast prihoda i ostvarenje profitabilne industrije. Predujvet tome jesu jačanje ***poduzetničkog duha, aktivno partnerstvo, te udruživanje i povezivanje poduzetnika u stvaranju prepoznatljive ponude.***

Polazeći od kvalitetne domaće sirovine (goveđa koža) Hrvatska industrija kože i proizvoda od kože može ostvariti vertikalni koncept razvoja klastera s konačnim ciljem razvoja nacionalne robne marke.

Važno je ustrajati na ***organiziranom i sustavnom pristupu*** u kome se prilika pruža poduzetnicima koji će svojom inovativnošću i menadžerskim vještinama podići razinu konkurentnosti ove industrije. Pri tome je osobito važno voditi računa o kriterijima konkurentnosti u industriji kože i proizvoda od kože.

Izvori konkurentskih prednosti u industriji kože i proizvoda od kože su resursi i vještine kadrova koji pridonose rastu prihoda od prodaje i profitabilnosti. Vještine se odnose na posebne sposobnosti zaposlenika, efikasnost poslovnih sustava i organizacijsku strukturu, koji omogućuju brze promjene i prilagodbu tržišnim uvjetima. Resursi su prirodni izvori, materijalni i ljudski resursi. Izvori konkurentskih prednosti za hrvatsku industriju kože i proizvoda od kože prikazani su na slici 2.4.

Slika 2.4. IZVORI KONKURENTSKIH PREDNOSTI U INDUSTRIJI KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE



U industriji kože i proizvoda od kože konkurentnost može biti temeljena na niskim cijenama, diferencijaciji i fokusu na tržišne niše. Niski troškovi radne snage važan su izvor konkurentskih prednosti zemalja s niskim troškovima rada (Azija, Južna Amerika i slično), posebno u industriji obuće koja se karakterizira kao radno-intenzivna djelatnost i u lohn-poslovima. Isto tako, kako se zemlja razvija i raste mijenjaju se i čimbenici konkurentnosti. Troškovi su proizvodnje važan, ali ne i dovoljan čimbenik u određivanju konkurentnosti industrije.

Zbog visokih troškova rada europska i hrvatska industrija kože i proizvoda od kože može konkurirati na tržištu putem **strategije diferencijacije**. Konkurentska prednost temeljena na diferencijaciji postiže se kada se aktivnosti provode na način da se ostvaruje superiornost u očima potrošača u pogledu ukupne vrijednosti ponude. Diferencijacija znači da se poduzeće razlikuje od konkurencije i da ima specifičan pristup kupcu, na način da ponuda sadrži visoku kvalitetu, specifične karakteristike proizvoda, kontakt s kupcem.

Tržišna prednost diferencijacije znači da poduzeće nudi na tržištu proizvod veće vrijednosti od konkurencije. Vrijednost proizvoda uključuje sljedeće attribute ponude: robna marka, ime i ugled proizvođača, kvaliteta proizvoda, pakiranje, modnost i dizajn proizvoda, marketing i promocija, lokacija prodajne mreže, usluge, drugačiji pristup kupcu. Veća razina diferencijacije povezana je s dodatnim troškovima, većom razinom usluge i višim cijenama, u odnosu na strategiju troškovnog vodstva. Da bi ova strategija bila profitabilna, poduzeće mora ostvariti primjerenu prodaju. Preduvjet tome je tržišna prepoznatljivost ponude (robna marka) i postojanje dovoljnog broja kupaca koji su spremni platiti višu cijenu proizvoda. Ovom strategijom poduzeće može isključiti ili umanjiti cjenovnu konkurenciju. Potrebno je stalno investirati u razvoj da bi se na dugi rok postigla prednost temeljena na diferencijaciji.

Konkurentna prednost u industriji kože i proizvoda od kože može se postići i putem marketinških aktivnosti orijentacijom na tržišne niše. Radi se o razvoju vlastitog proizvoda, vlastite robne marke i razvijenosti distribucijske mreže. Orijehtacija na profitabilne tržišne niše bolje je rješenje u odnosu na konkuriranje u cijenama, no za to su potrebne određene pretpostavke kao što je na primjer identifikacija specifičnih proizvoda i njihovo tržišno pozicioniranje. Za takvu orijentaciju potrebna su i primjerenija dodatna ulaganja koja mogu biti ograničena kod proizvođača koji su prekasno uočili takvu mogućnost.

Tržišno pozicioniranje uključuje usmjerenje prema višim cjenovnim i kvalitativnim razredima proizvoda, s vlastitim robnim markama. Vlastita robna marka omogućuje dodavanje nove vrijednosti i postizanje više cijene. Bez vlastite robne marke poduzeće je prisiljeno takmičiti se s jakom cjenovnom konkurencijom. Razvoj, dizajn i reklama imaju važnu ulogu u razvoju jake i prepoznatljive robne marke. Fleksibilna proizvodnja pridonosi rastu produktivnosti i konkurentnosti. Veličina domaćeg tržišta upućuje na potrebu kontinuirane izvozne orijentacije proizvođača ove industrije i strateškog pozicioniranja na međunarodnom tržištu.

3. STANJE I PROJEKCIJE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U HRVATSKOJ

Poglavlje se sastoji od dva dijela. U prvom dijelu su prikazani stanje i analiza industrije proizvodnje kože i proizvoda od kože u EU i Hrvatskoj, dok su u drugom dijelu prikazane projekcije kretanja gospodarstva Hrvatske u razdoblju do 2015. godine, sa zasebnim projekcijama industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj.

3.1. Stanje i analiza industrije proizvodnje kože i proizvoda od kože u EU i Hrvatskoj

Ovaj dio Strategije prikazuje značaj djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože za gospodarstvo Hrvatske i Europske unije. Za ocjenu trendova u ovoj djelatnosti korišteni su podaci Eurostata i DZSRH za razdoblje 1997.-2005. Posebno su analizirana kretanja bruto domaćeg proizvoda (BDP), zaposlenosti, produktivnosti, te bruto plaća. Industrija proizvodnja kože i proizvoda od kože u ovom dijelu Strategije obuhvaća područje C.15 prema Nacionalnoj (NKD) i međunarodnoj klasifikaciji djelatnosti (NACE), u koju ulaze: Štavljenje i obrada kože; proizvodnja kovčega i torbi, ručnih torbica, sedlarskih i remenarskih proizvoda i obuće.

Tablica 3.1. prikazuje osnovne pokazatelje stanja i kretanja u industriji proizvodnja kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj u razdoblju 1997.- 2005.

Tablica 3.1. prikazuje osnovne pokazatelje stanja i kretanja u industriji proizvodnja kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj u razdoblju 1997.- 2006.

Tablica 3.1. OSNOVNI POKAZATELJI RAZVITKA INDUSTRIJE PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U HRVATSKOJ

	1997.	1999	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.
Godišnji indeks industrijske proizvodnje (2000 = 100)								
Ukupno industrija %	96,2	98,3	106,0	111,7	116,3	120,6	126,8	132,4
Prerađivačka industrija %	97,0	97,2	106,4	111,9	1116,8	121,6	129,5	135,3
Proizvodnja kože i proizvoda od kože %	124,1	104,1	108,9	92,0	84,6	83,0	75,8	98,4
Godišnji indeks zaposlenih u industriji (2000 = 100)								
Ukupno industrija %	113	103	97	93	90	88	89	88
Prerađivačka industrija %	115	103	96	92	88	86	88	87
Proizvodnja kože i proizvoda od kože %	127	102	96	87	74	68	64	62
Godišnji indeks proizvodnosti rada (2000 = 100)								
Ukupno industrija %	85	96	110	120	129	137	142	150
Prerađivačka industrija %	84	95	111	121	132	140	147	155
Proizvodnja kože i proizvoda od kože %	97	102	113	105	113	122	118	158

Izvor: DZS RH, Statistički ljetopis 2007

Razvidno je da je u prikazanom razdoblju godišnji indeks industrijske proizvodnje u djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože kumulativno pala za čak 25%. Međutim, u 2006. godini industrijska proizvodnja u djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože porasla je za čak 29,8% prije svega zahvaljujući skupini Štavljenje i obrada kože.

U istom razdoblju zaposlenost je pala još značajnije (kumulativni pad od 48,8%), te je razvidno prisutan proces pasivnog restrukturiranja. Kao rezultat navedenih kretanja u proizvodnji i zaposlenosti značajno je narastao godišnji indeks proizvodnosti rada koji se u 2006 godini uvećao za 63% u odnosu na proizvodnost rada iz godine 1997.

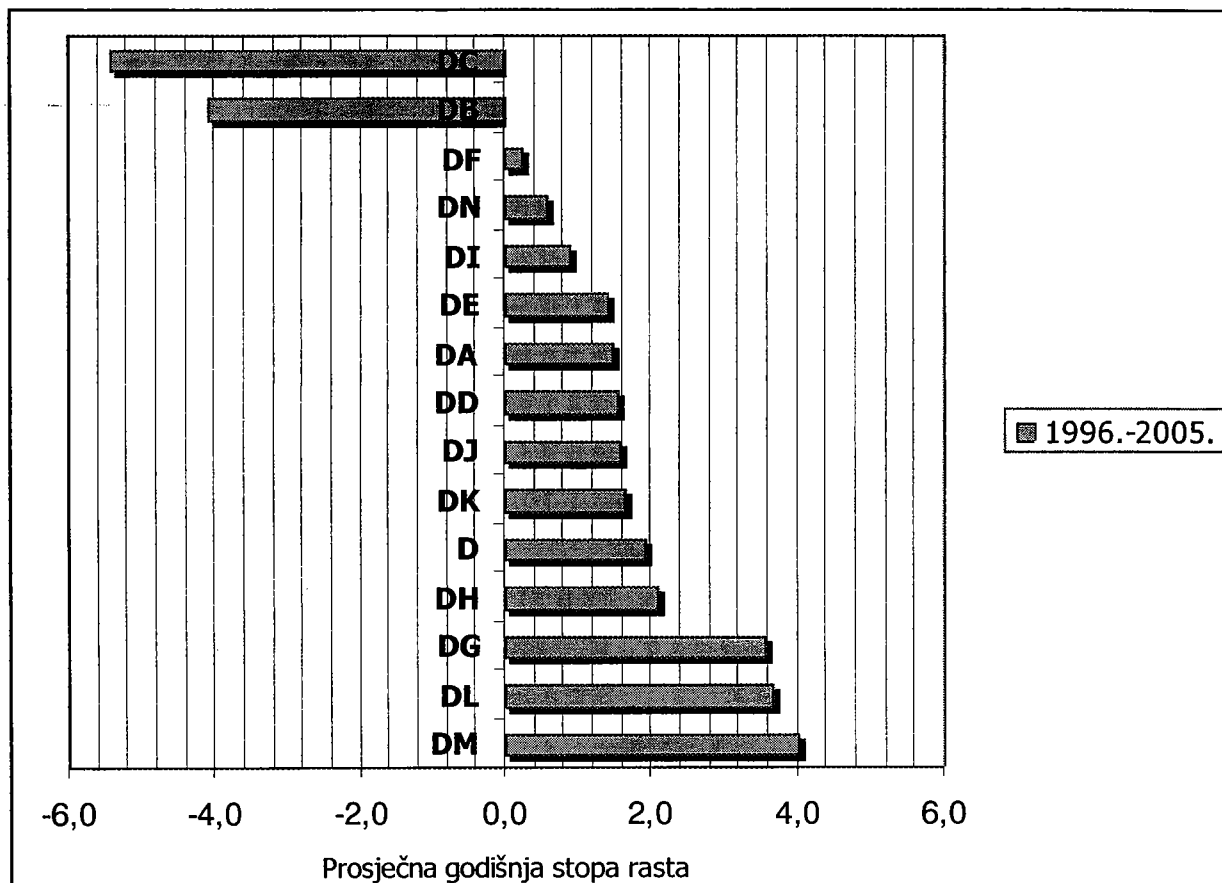
Podaci za zemlje Europske unije pokazuju da ovakva kretanja u djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože nisu samo specifičnost Hrvatske. Tablica 3.2. i Slika 3.1. razvidno pokazuju da je proizvodnja kože i proizvoda od kože grana prerađivačke industrije, koja uz tekstilnu industriju, jedina koja bilježi realni pad industrijske proizvodnje u posljednjih deset godina. Ukupna proizvodnja je prosječno godišnje smanjivana za od oko 5,4%. Slična kretanja zabilježena su i u Hrvatskoj gdje je u istom razdoblju industrija proizvodnja kože i proizvoda od kože zabilježila prosječan realan pad od oko 6,7% godišnje. Međutim, izuzetno dobri rezultati u Hrvatskoj za skupinu Štavljenje i obrada kože u 2006. godini, ublažuju realni pad za razdoblje 1995.-2006. na 1,8% prosječno godišnje.

Proizvodnja kože i proizvoda od kože je u EU 25 bila djelatnost s najvećim padom u oba podrazdoblja, a posebice negativni trendovi zabilježeni su u razdoblju 2001.-2005. kad je prosječni pad proizvodnje u ovoj djelatnosti iznosio čak 7,9% godišnje. Posljedica je to promjene strukture gospodarstva i seljenja jednog dijela radno intenzivnih djelatnosti uglavnom u azijske zemlje.

Tablica 3.2. KRETANJE PROIZVODNJE U POJEDINIM DJELATNOSTIMA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE EU 25 U RAZDOBLJU 1996.-2005., PROSJEČNE STOPE RASTA, U %

Djelatnost prerađivačke industrije	1996.-2005.	1996.-2000.	2001.-2005.
Proizvodnja prijevoznih sredstava	4,0	5,9	2,1
Proizvodnja električne i optičke opreme	3,7	6,7	0,6
Proizvodnja kemikalija, kemijskih proizvoda i umjetnih vlakana	3,6	4,4	2,7
Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	2,1	3,4	0,8
<i>Prerađivačka industrija</i>	<i>1,9</i>	<i>3,1</i>	<i>0,8</i>
Proizvodnja strojeva i uređaja, d.n.	1,6	1,9	1,4
Proizvodnja metala i proizvoda od metala	1,6	2,4	0,7
Prerada drva i proizvoda od drva	1,5	2,5	0,6
Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	1,5	1,6	1,4
Proizvodnja celuloze, papira i proizvoda od papira; izdavačka i tiskarska djelatnost	1,4	2,5	0,3
Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	0,9	1,8	-0,1
Ostala prerađivačka industrija	0,6	2,3	-1,2
Proizvodnja koksa, naftnih derivata i nuklearnog goriva	0,2	-0,5	1,0
Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda	-4,1	-2,8	-5,3
Proizvodnja kože i proizvoda od kože	-5,4	-2,9	-7,9

Slika 3.1. PROSJEČNA GODIŠNJA STOPA RASTA INDEKSA INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE PO POJEDINIM INDUSTRIJSKIM DJELATNOSTIMA U EU 25 ZA RAZDOBLJE 1995.-2005.



DC- stara NKD oznaka za grupu C15 u koju spadaju štavljenje i obrada kože; proizvodnja kovčega i torbi, ručnih torbica, sedlarskih i remenarskih proizvoda i obuće

Izvor: Eurostat.

Ovakva kretanja bruto dodane vrijednosti u industriji proizvodnja kože i proizvoda od kože nisu jednako utjecala na sve zemlje članice EU budući je ova grana industrije relativno značajna samo u nekim zemljama. Od starih članica EU ova djelatnost relativno je značajnija u Italiji i Portugalu, dok je u skupini novih članica najveći udio zabilježen u Sloveniji i Slovačkoj. Ostale nove članice za koje su raspoloživi podaci (Mađarska, Poljska, Češka, Latvija, Malta i Litva) zabilježile su značajno smanjenje ove djelatnosti u BDV i nalaze se čak ispod prosjeka EU 25.

Tablica 3.3. prikazuje udio bruto dodane vrijednosti (BDV) industrije proizvodnja kože i proizvoda od kože u ukupnoj BDV gospodarstva. Razvidno je da Hrvatska kao slabije razvijena zemlja u usporedbi s prosjekom EU ima gotovo dvostruko veći udio ove djelatnosti u BDV (0,24% u Hrvatskoj 2005. godine, u usporedbi s 0,13% u EU 15).

Tablica 3.3. UDIO INDUSTRIJE PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U BDV UKUPNOG GOSPODARSTVA

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska						
C15 Ukupno - Hrvatska	0,41	0,32	0,31	0,27	0,24	58,7
C15 Ukupno - zemlje EU						
EU 25	0,21	0,19	0,19	0,16	0,13	62,9
Belgija	0,05	0,05	0,04	0,04	0,03	61,7
Češka	0,22	0,19	0,15	0,09	0,11	51,5
Danska	0,05	0,05	0,03	0,02	0,01	24,5
Njemačka	0,07	0,06	0,06	0,05	n.a.	78,3*
Grčka	0,06	0,04	0,03	0,03	0,02	52,7
Španjolska	0,36	0,33	0,27	0,22	0,17	61,7
Francuska	n.a.	0,13	0,12	0,10	0,07	
Irska	0,06	0,04	0,03	0,03	0,02	42,3
Italija	0,69	0,61	0,71	0,61	0,49	69,8
Latvija	n.a.	n.a.	0,02	0,02	0,02	
Litva	0,36	0,27	0,23	0,11	n.a.	31,5*
Luksemburg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mađarska	0,34	0,30	0,26	0,17	0,12	35,6
Malta	0,35	0,36	0,27	0,22	0,11	31,0
Nizozemska	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02	60,1
Austrija	0,14	0,16	0,17	0,12	0,14	95,0
Poljska	n.a.	n.a.	n.a.	0,15	0,12	
Portugal	1,00	0,84	0,75	0,69	n.a.	69,1*
Slovenija	0,59	0,43	0,55	0,40	0,36	60,6
Slovačka	0,30	0,40	0,42	0,39	0,34	115,3
Finska	0,10	0,08	0,07	0,06	0,06	60,6
Švedska	0,03	0,02	0,02	0,02	n.a.	66,3*
Velika Britanija	0,12	0,10	0,07	0,05	0,03	27,1

*indeks 2003./1997.

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/>).

U pogledu kretanja udjela razvidno je da Hrvatska značajno po uočenim trendovima ne odstupa od prosjeka zemalja EU 25. Tako se kumulativno u analiziranom razdoblju udio industrije proizvodnja kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj smanjio za 41,3% (indeks 58,7), dok je u EU udio te industrije opao tek nešto manje (indeks 62,9). U skupini EU zemalja udio je najbrže pao u Irskoj, Velikoj Britaniji, Danskoj, Mađarskoj i Malti.

Glede udjela proizvodnje kože i proizvoda od kože (tablica 3.4.) u ukupnoj BDV prerađivačke industrije (djelatnost D prema NKD klasifikaciji) razvidno je da je smanjenje ove djelatnosti u Hrvatskoj u analiziranom razdoblju veće od smanjenja u EU (indeks 2005./1997. iznosi 65,2 za Hrvatsku, odnosno 73,4 za EU 25). Budući se udio industrije u ukupnom gospodarstvu smanjuje i u Hrvatskoj i u EU pad udjela proizvodnje kože i proizvoda od kože u industriji nešto je manje izražen nego u slučaju pada udjela u ukupnom gospodarstvu. Međutim razvidan je i dalje relativno viši udio proizvodnje kože i proizvoda od kože od 1,17% ukupne BDV industrije u Hrvatskoj, odnosno 0,77% u EU.

Tablica 3.4. UDIO PROIZVODNJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U BDV UKUPNE PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE (DJELATNOST D PREMA NKD, ODNOSNO NACE KLASIFIKACIJI)

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska						
C15 Ukupno - Hrvatska	1,79	1,49	1,44	1,37	1,17	65,2
C15 Ukupno - zemlje EU						
EU 25	1,05	0,96	1,00	0,92	0,77	73,4
Belgija	0,25	0,29	0,22	0,20	0,19	73,1
Češka	0,79	0,72	0,58	0,37	0,43	54,3
Danska	0,29	0,30	0,17	0,10	0,09	29,3
Njemačka	0,30	0,27	0,25	0,23	n.a.	78,6*
Grčka	2,57	2,22	1,85	1,51	n.a.	58,7*
Španjolska	1,94	1,84	1,49	1,35	1,10	69,8
Francuska	n.a.	0,79	0,77	0,74	0,57	
Irska	0,19	0,13	0,10	0,11	0,10	53,1
Italija	3,20	2,87	3,49	3,22	2,64	82,2
Latvija	n.a.	n.a.	0,16	0,16	0,14	
Litva	1,92	1,50	1,13	0,59	n.a.	30,8
Luksemburg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mađarska	1,43	1,30	1,17	0,76	0,55	38,2
Malta	1,77	1,81	1,45	1,19	0,65	36,5
Nizozemska	0,25	0,25	0,22	0,22	0,18	69,4
Austrija	0,73	0,80	0,86	0,64	0,70	96,3
Poljska	n.a.	n.a.	n.a.	0,87	0,64	
Portugal	5,26	4,69	4,50	4,38	n.a.	83,3*
Slovenija	2,21	1,63	2,06	1,52	1,45	65,4
Slovačka	1,30	1,65	1,67	1,66	1,47	113,5
Finska	0,39	0,33	0,29	0,27	0,25	64,7
Švedska	0,14	0,11	0,11	0,10	n.a.	73,0*
Velika Britanija	0,56	0,53	0,43	0,32	0,23	41,7

*indeks 2003./1997.

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/>).

Postoje značajne razlike između veličine i kretanja udjela proizvodnje kože i proizvoda od kože u prerađivačkoj industriji. Tako se udio u analiziranom razdoblju povećao samo u Slovačkoj, dok je najveći pad udjela zabilježen u Danskoj, Litvi, Mađarskoj, Malti i Velikoj Britaniji.

Tablica 3.5. prikazuje značaj proizvodnje kože i proizvoda od kože prema podacima o broju zaposlenih.

Tablica 3.5. UDIO DJELATNOSTI PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U UKUPNOM GOSPODARSTVU PREMA BROJU ZAPOSLENIH

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska	1,17	0,92	0,86	0,69	0,59	50,6
C15 Ukupno - Hrvatska	1,17	0,92	0,86	0,69	0,59	50,6
C15 Ukupno - zemlje EU						
EU 25	0,40	0,37	0,33	0,30	0,27	66,6
Belgija	0,08	0,07	0,05	0,05	0,05	61,7
Češka	0,56	0,44	0,38	0,28	0,22	39,4
Danska	0,04	0,04	0,04	0,04	0,00	0,0
Njemačka	0,10	0,09	0,08	0,07	n.a.	71,3*
Grčka	0,50	0,40	0,40	0,30	0,30	60,0
Španjolska	0,66	0,61	0,47	0,44	0,32	66,5
Francuska	0,21	0,19	0,17	0,15	0,12	69,2
Irska	n.a.	0,06	0,06	0,06	0,05	
Italija	1,07	0,99	0,91	0,87	0,77	71,8
Litva	n.a.	n.a.	n.a.	0,28	n.a.	
Luksemburg	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Mađarska	1,03	1,00	0,88	0,61	0,36	35,2
Nizozemska	0,07	0,05	0,04	0,04	0,02	36,7
Austrija	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	100,0
Poljska	n.a.	n.a.	0,33	0,34	n.a.	
Portugal	1,53	1,50	1,37	1,27	n.a.	
Slovenija	1,03	1,01	0,89	0,88	0,66	63,8
Slovačka	1,22	0,87	0,88	0,92	n.a.	75,4*
Finska	0,14	0,13	0,13	0,13	0,13	89,7
Švedska	0,05	0,02	0,02	0,02	n.a.	46,3
Velika Britanija	0,15	0,12	0,08	0,06	0,04	27,3

*indeks 2003./1997.

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/>).

U Hrvatskoj proizvodnja kože i proizvoda od kože još uvijek apsorbira oko 0,59% ukupnog broja zaposlenih, što predstavlja značajno smanjenje u usporedbi s 1,17% 1997. godine. Udio ove djelatnosti u Hrvatskoj je više nego dvostruko veći od usporedbi s udjelom u EU. Od skupine EU zemalja najviši udio zaposlenosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože imaju Italija, Portugal, Slovenija i Slovačka. Slični relativni odnosi mogu se uočiti ukoliko se analizira udio broja zaposlenih u proizvodnji kože i proizvoda od kože u ukupnoj zaposlenosti industrije (tablica 3.6.). U proizvodnji kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj 2005. godine bilo je zaposleno 2,8% ukupnog broja zaposlenih u industriji, što je gotovo dvostruko više nego u Europskoj uniji (1,6% 2005. godine).

Tablica 3.6. UDIO PROIZVODNJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U ZAPOSLENOSTI PRERADIVAČKE INDUSTRIJE

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska						
C15 Ukupno - Hrvatska	4,6	3,9	3,8	3,2	2,8	60,9
C15 Ukupno - zemlje EU						
EU 25	2,1	1,9	1,8	1,7	1,6	78,2
Belgija	0,5	0,5	0,3	0,3	0,3	72,9
Češka	1,9	1,6	1,4	1,0	0,8	41,2
Danska	0,2	0,2	0,2	0,2	n.a.	
Njemačka	0,5	0,4	0,4	0,4	n.a.	77,0
Grčka	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Španjolska	3,6	3,3	2,6	2,7	n.a.	74,2*
Francuska	1,3	1,2	1,1	1,0	n.a.	77,7
Irska	n.a.	0,3	0,3	0,4	0,4	
Italija	4,7	4,4	4,3	4,1	3,8	79,8
Litva	n.a.	n.a.	n.a.	1,5	n.a.	
Luksemburg	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Mađarska	4,3	4,1	3,5	2,6	1,6	37,7
Nizozemska	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	44,4
Austrija	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Poljska	n.a.	n.a.	2,0	1,8	n.a.	
Portugal	7,3	7,1	6,9	n.a.	n.a.	
Slovenija	3,5	3,5	3,1	3,2	2,5	72,2
Slovačka	4,4	3,3	3,5	3,7	3,3	83,2
Finska	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	98,8
Švedska	0,3	0,1	0,1	0,1	n.a.	51,4*
Velika Britanija	0,9	0,7	0,6	0,4	0,4	39,9

*indeks 2003./1997. Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/>).

Iz podataka o kretanju bruto dodane vrijednosti i zaposlenost razvidno je da se trendovi u djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože ne razlikuju značajno u usporedbi s zemljama Europske unije. Ova djelatnost koju karakterizira radna intenzivnost bilježi značajno opadanje budući se sve veći udio proizvodnje takvih proizvoda seli u zemlje s jeftinom radom snagom. No, u okviru ove djelatnosti u pojedinim tranzicijskim zemljama, pa tako i u Hrvatskoj divergentna kretanja su zabilježena u okviru ove djelatnosti glede proizvodnje primarne štavljene kože i proizvoda od kože s jedne strane, odnosno industrije kožne obuće s druge strane.

Ukoliko se usporedi kretanje bruto dodane vrijednosti i zaposlenosti u Hrvatskoj može se zaključiti da se udio u broju zaposlenih smanjuje brže nego je to slučaj s udjelom u BDP što upućuje na zaključak o relativnom poboljšanju u stanju produktivnosti, pri čemu produktivnost u proizvodnji kože i proizvoda od kože raste brže od produktivnosti ukupnog gospodarstva. Očito je riječ o napuštanju onih proizvoda u kojemu je glavni proizvodni input jeftina radna snaga i zadržavanju proizvodnje s višim udjelom dodane vrijednosti, što podiže i ukupnu produktivnost ove djelatnosti. Podaci o strukturi proizvodnih inputima nisu raspoloživi, te u mjerenju produktivnosti koristimo jednostavan omjer između BDV u tekućim cijenama iskazanog u Eurima i broja zaposlenih (tablica 3.7.).

Tablica 3.7. BDV INDUSTRIJE PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE PO ZAPOSLENOM U EURIMA, TEKUĆE CIJENE

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska	4.000	4.118	5.058	6.361	7.476	186,9
C15 Ukupno - Hrvatska	4.000	4.118	5.058	6.361	7.476	186,9
C15 Ukupno - zemlje EU						
EU 25	22.000	22.600	26.800	26.500	26.000	118,2
Belgija	35.200	48.000	42.700	46.900	50.000	142,0
Češka	3.600	4.800	5.300	5.500	10.100	280,6
Danska	63.500	68.100	41.300	24.400	:	38,4
Njemačka	31.800	34.100	34.500	38.800	:	122,0
Španjolska	19.500	20.100	22.300	21.200	23.700	108,7
Francuska	:	36.400	39.600	42.100	39.600	
Irska	:	36.900	47.600	69.900	93.000	
Italija	34.300	33.300	44.800	43.300	40.400	117,8
Litva	:	:	:	4.900	:	
Mađarska	3.700	3.500	4.200	4.800	6.800	129,7
Malta	:	:	:	:	:	
Nizozemska	35.300	38.300	43.400	54.300	54.400	154,1
Poljska	:	:	:	6.600	:	
Portugal	13.000	11.700	12.500	13.200	:	
Slovenija	10.000	8.500	12.800	11.700	14.100	141,0
Slovačka	2.000	3.900	5.000	5.400	7.000	350,0
Finska	31.400	29.700	33.700	34.200	36.400	115,9
Švedska	57.300	51.700	48.400	46.500	:	81,2
Velika Britanija	32.100	40.900	49.800	44.600	46.000	143,3

**indeks 2003./1997.*

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/>).

Kako je razvidno prosječno zaposleni radnik u proizvodnji kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj ostvaruje 2005. godine 7.476 Eura BDV, što je u usporedbi s raspoloživim podacima za zemlje EU 25 više samo od Slovačke, Mađarske i Litve. U usporedbi s prosjekom EU 25, produktivnost mjerena BDV po zaposlenom u Hrvatskoj je niža za gotovo 4 puta. Međutim, također je razvidno da proces realne i nominalne konvergencije utječe na znatno brži rast produktivnosti u novim zemljama članicama. Tako je BDV po zaposlenom u proizvodnji kože i proizvoda od kože najviše porasla u uspješnim novim članicama (Češka i Slovačka). Međutim, može se zaključiti da je Hrvatska s kumulativnim porastom produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože od 86,9% značajno iznad prosječnog rasta za EU 25. U slučaju starih zemalja članica produktivnost raste značajno sporije, te je tako kumulativni porast za analizirano razdoblje u EU 25 iznosio 18,2%.

Osim samih podataka o kretanju produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože, sa stajališta ocjene ukupnih učinaka u tehnološkom i organizacijskom napretku značajniji pokazatelj je kretanje relativne produktivnosti. Tablica 3.8. prikazuje omjer između produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože i produktivnosti ukupnog gospodarstva. Iz tablice se mogu iščitati dva zanimljiva pokazatelja.

Tablica 3.8. RELATIVNA PRODUKTIVNOST INDUSTRIJE PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE – OMJER BDV/ZAPOSLENI U PROIZVODNJI KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE I UKUPNOM GOSPODARSTVU

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska						
C15 Ukupno - Hrvatska	34,7	34,5	36,1	39,6	40,2	115,9
C15 Ukupno - EU 25	49,5	48,2	52,8	49,9	45,9	92,5
Belgija	57,1	75,0	63,8	66,1	66,4	116,2
Češka	35,0	38,7	34,6	29,7	46,3	132,6
Danska	123,1	125,9	69,9	38,5	n.a.	31,3*
Njemačka	62,0	65,1	64,0	69,0	n.a.	111,4*
Španjolska	47,8	47,7	51,6	45,6	n.a.	95,4*
Francuska	n.a.	64,1	66,4	66,8	58,9	
Irska	n.a.	59,9	64,9	84,0	106,4	
Italija	58,5	54,9	69,0	64,6	58,2	99,5
Litva	n.a.	n.a.	n.a.	38,3	n.a.	
Luksemburg	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Mađarska	31,1	28,5	26,9	25,4	30,0	81,7
Nizozemska	73,4	75,7	78,1	91,6	85,4	116,4
Portugal	51,6	46,4	45,0	n.a.	n.a.	
Slovenija	47,4	35,7	49,4	40,8	44,6	94,1
Slovačka	23,5	42,9	43,5	38,0	n.a.	161,6*
Finska	62,3	55,0	56,4	56,2	56,4	90,6
Švedska	112,8	97,7	92,2	81,6	n.a.	72,3*
Velika Britanija	76,4	86,1	92,4	79,4	78,0	102,0

*indeks 2003./1997.

Prvi je da je produktivnost u proizvodnji kože i proizvoda od kože značajno niža od ukupne produktivnosti gospodarstva. U slučaju Hrvatske zaposleni u proizvodnji kože i proizvoda od kože stvaraju prosječno tek 40,2% BDV po zaposlenom u odnosu prema ukupnom gospodarstvu. U slučaju EU taj je pokazatelj 2005. godine iznosio 45,9 što znači da su zaposleni u proizvodnji kože i proizvoda od kože u prosjeku više nego dvostruko manje produktivni od ostatka gospodarstva. Međutim, razvidno je da postoje vrlo velike razlike u ovom pokazatelju po zemljama. Samo u slučaju Irske ovaj pokazatelj za industriju kože je iznad prosjeka ukupnog gospodarstva.

Drugi zaključak je da se relativna produktivnost industrije kože u EU u prosjeku smanjuje, odnosno da produktivnost u ostalim djelatnostima raste brže nego je to slučaj s ovom industrijom. Međutim, postoje i izuzeci od ovog pravila. U slučaju Hrvatske, Belgije, Njemačke i Slovačke razvidan je trend bržeg rasta produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože u odnosu na prosjek gospodarstva.

Relativno zaostajanje produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože za ostalim djelatnostima u prosjeku za Europsku uniju još je izraženije kad se analizira omjer prema ukupnoj industriji, budući produktivnost u ukupnoj industriji raste nešto brže od produktivnosti ukupnog gospodarstva (tablica 3.8.). Međutim, u ovoj usporedbi još je razvidnija razlika između pojedinih zemalja EU. Tako prema tablici 3.9. relativna produktivnost ove industrije bilježi pozitivna kretanja u Belgiji, Češkoj, Njemačkoj, Italiji, Slovačkoj i Velikoj Britaniji, dok je opadanje relativne produktivnosti posebice izraženo za Dansku, a nešto manje i za Švedsku, Sloveniju, Finsku, Mađarsku i Španjolsku. Očito je riječ o značajnim promjenama u strukturi proizvodnje kože i proizvoda od kože, budući nisu svi segmenti unutar ove djelatnosti jednako pogođeni konkurencijom iz azijskih zemalja.

Tablica 3.9. RELATIVNA PRODUKTIVNOST INDUSTRIJE PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE – OMJER BDV/ZAPOSLANI U PROIZVODNJI KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE I UKUPNOJ PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska						
C15 Ukupno - Hrvatska	38,8	38,1	37,8	43,2	41,6	107,1
C15 Ukupno - EU 25	53,4	51,2	55,8	53,9	48,2	90,3
Belgija	55,7	73,5	63,4	65,2	63,6	114,2
Češka	40,0	44,0	40,5	35,9	53,4	133,6
Danska	132,8	132,2	74,0	40,9	n.a.	30,8*
Njemačka	63,7	65,2	62,2	66,4	n.a.	104,3*
Španjolska	53,6	54,5	56,0	49,4	n.a.	92,2*
Francuska	n.a.	63,9	67,2	70,0	n.a.	
Irska	n.a.	36,0	38,7	50,9	67,0	
Italija	69,3	65,9	82,1	80,0	71,9	103,7
Litva	n.a.	n.a.	n.a.	43,8	n.a.	
Luksemburg	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Mađarska	33,3	32,1	32,8	29,6	n.a.	88,9
Malta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
Nizozemska	68,8	69,9	72,8	83,9	75,6	109,8
Poljska	n.a.	n.a.	n.a.	50,0	n.a.	
Portugal	71,8	63,9	62,5	n.a.	n.a.	
Slovenija	61,7	45,5	61,2	48,1	54,2	87,9
Slovačka	29,0	47,0	45,0	42,2	41,7	143,8
Finska	55,4	47,5	47,4	47,4	47,8	86,4
Švedska	99,0	83,4	80,4	70,3	n.a.	71,1*
Velika Britanija	62,0	72,1	78,3	72,5	66,5	107,3

*indeks 2003./1997.

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/>).

Zanimljiv pokazatelj kretanja konkurentnosti industrije kože je kretanje bruto plaća (tablica 3.10.). Bruto plaće u proizvodnji kože i proizvoda od kože Hrvatske rastle su dinamikom koja se nalazi negdje u sredini između starih članica koje karakterizira umjereni rast, i novih članica u kojima je proces konvergencije utjecao na brži rast plaća u svim djelatnostima, pa tako i u proizvodnji kože i

proizvoda od kože. Prema apsolutnoj veličini prosječna godišnja plaća u proizvodnji kože i proizvoda od kože prema tržišnom tečaju, plaće u Hrvatskoj su veće samo od plaća u Latviji, Litvi i Slovačkoj, te su približno na istoj razini kao i u Mađarskoj. U starim zemljama članicama plaće u ovoj djelatnosti su tri do čak pet puta više nego u Hrvatskoj.

Tablica 3.10. PROSJEČNA GODIŠNJA BRUTO PLAĆA U EURIMA U PROIZVODNJI KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.	Indeks rasta produktivnosti (Tablica 7)
Hrvatska	6.324	7.205	8.131	8.921	10.132	160,2	186,9
Belgija	35.000	36.900	39.000	41.100	43.000	122,9	142,0
Češka	5.000	5.700	7.100	8.900	10.500	210,0	280,6
Danska	31.500	34.300	37.000	40.000	42.000	133,3	38,4
Njemačka	29.900	30.700	31.800	32.700	32.800	109,7	122,0
Španjolska	21.300	22.500	23.400	24.900	:	116,9*	108,7*
Francuska	:	33.000	34.600	36.800	39.100		
Irska	:	28.100	32.600	36.100	40.500		
Italija	27.100	27.100	28.500	29.800	31.500	116,2	117,8
Latvija	3.000	3.700	4.500	4.600	5.500	183,3	
Litva	3.000	4.000	4.700	5.600	:	186,7*	
Luksemburg	37.400	39.500	43.000	45.400	49.000	131,0	
Mađarska	6.100	6.100	8.000	10.000	:	163,9	129,7
Malta	:	:	15.200	15.300	15.600		
Nizozemska	26.900	29.000	31.800	34.300	35.800	133,1	154,1
Poljska	25.200	28.300	34.000	29.700	35.300		
Portugal	13.100	14.300	15.900	:	:		
Slovenija	13.000	14.200	15.900	17.100	19.000	146,2	141,0
Slovačka	4.100	4.200	5.100	6.300	:	153,7*	350,0
Finska	28.300	29.800	32.400	33.900	36.400	128,6	115,9
Švedska	31.100	31.800	34.300	36.800	:	118,3*	81,2*
Velika Britanija	25.000	29.400	34.400	33.600	37.100	148,4	143,3

*indeks 2003./1997.

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/>).

Vrlo zanimljiva usporedba dobiva se iz tablica 3.7. i 3.10. Razvidno je da je u analiziranoj skupini Hrvatska zemlja s najvećom pozitivnom razlikom između porasta produktivnosti i porasta bruto plaće u proizvodnji kože i proizvoda od kože. Veću razliku u porastu produktivnosti i plaća od Hrvatske imaju samo Slovačka i Češka. To znači da kretanje plaća u proizvodnji kože i proizvoda od kože Hrvatske *nije narušavalo konkurentnost u ovoj djelatnosti*. U većini ostalih analiziranih zemalja razlika u kretanju produktivnosti i plaća je manja. U skupini zemalja koju čine Danska, Španjolska, Mađarska, Slovenija, Finska, Švedska i Velika Britanija bruto plaće su rasle iznad produktivnosti u ovoj djelatnosti.

Relativno zaostajanje prosječnih plaća u proizvodnji kože i proizvoda od kože za prosječnom plaćom u gospodarstvu još se bolje vidi iz tablice 3.11. Prosječna plaća u proizvodnji kože i proizvoda od kože bila je 1997. godine na razini od gotovo dvije trećine prosječne plaće gospodarstva, da bi 2005. godine pala na 52%. Takvo kretanje u skupini analiziranih zemalja obilježilo je još samo gospodarstvo Mađarske, te u blažoj mjeri Češke. U ostalim zemljama su prosječne plaće u industriji

kože pratile kretanje plaća u ukupnom gospodarstvu, odnosno rastle malo brže od prosjeka čime se blago smanjila razlika u plaćama u usporedbi s ostalim gospodarstvom.

Tablica 3.11. OMJER PROSJEČNE GODIŠNJE BRUTO PLAĆE U PROIZVODNJI KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE I UKUPNOM GOSPODARSTVU

	1997.	1999.	2001.	2003.	2005.	Indeks 2005./1997.
Hrvatska	55,6	47,3	47,2	48,2	48,3	86,9
Belgija	75,1	79,4	76,2	81,3	82,8	110,2
Češka	66,0	64,9	62,0	60,7	61,9	93,8
Danska	96,8	98,0	88,4	42,5	n.a.	43,9*
Njemačka	83,3	82,4	82,1	80,1	n.a.	96,2*
Španjolska	70,0	70,2	66,2	62,2	n.a.	89,0*
Francuska	n.a.	78,2	76,6	76,4	69,8	
Irska	n.a.	64,4	66,9	57,9	81,2	
Italija	72,0	71,6	74,7	75,2	76,5	106,3
Litva	n.a.	n.a.	n.a.	55,4	n.a.	
Luksemburg	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Mađarska	49,2	44,3	43,8	45,0	n.a.	91,5
Nizozemska	82,2	84,5	82,4	92,4	94,4	114,9
Portugal	63,4	56,6	53,5	n.a.	n.a.	
Slovenija	64,6	66,2	65,4	63,7	64,2	99,4
Slovačka	46,3	61,9	70,6	66,7	n.a.	143,9*
Finska	76,3	72,8	71,9	74,9	71,2	93,2
Švedska	131,8	117,0	110,5	98,6	n.a.	74,8*
Velika Britanija	84,8	95,9	95,6	80,7	77,1	90,9

*indeks 2003./1997.

Izvor: Eurostat (<http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/>).

Tablica 3.12. prikazuje kretanje investicija u fiksni kapital u razdoblju 2000.-2005. u Hrvatskoj. Razvidno je da se u ukupnom razdoblju investicije u proizvodnju kože i proizvoda od kože zadržavaju na relativno niskoj razini, osim u 2003. i 2005. godini kad je ostvaren značajan porast investicija u ovoj djelatnosti. Indikativno je da se u svim godinama do 2005. godine udio investicija u BDV u industriji kože nalazio značajno ispod razine koja je zabilježena u prerađivačkoj industriji. U 2005. godini porast investicija u ovoj djelatnosti dovodi do višeg udjela u BDV (25,9%) od prosjeka za prerađivačku industriju (21,0%), iako s prosječnim investicijama po zaposlenom od 14.343 kuna, ova djelatnost još uvijek zaostaje za ostatkom gospodarstva (27.954 kune u prerađivačkoj, odnosno 43.170 u ukupnom gospodarstvu).

Oporavak investicijske aktivnosti u ovoj djelatnosti, a koji je primarno vezan uz skupinu štavljenje i obrada kože, dovodi do značajnog rasta ukupne industrije kože u 2005. i 2006. godini prema pokazatelju kretanja industrijske proizvodnje.

Tablica 3.12. INVESTICIJE U HRVATSKOJ U RAZDOBLJU 2000.-2005. ZA UKUPNO GOSPODARSTVO, PRERAĐIVAČKU INDUSTRIJU I PROIZVODNJU KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE, TISUĆE HRK

	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.
Industrija kože	38.353	62.213	43.505	101.638	30.478	116.294
Ukupna industrija	4.168.812	6.022.575	6.552.047	8.165.836	8.242.469	8.056.289
Ukupno gospodarstvo	28.432.212	33.201.583	40.732.380	54.955.372	56.430.161	59.209.772
Udio investicija industrije kože u ukupnim investicijama gospodarstva (%)	0,13	0,19	0,11	0,18	0,05	0,20
Udio investicija industrije kože u investicijama prerađivačke industrije (%)	0,92	1,03	0,66	1,24	0,37	1,44
Investicije u industriji kože, udio u BDV (%)	9,9	14,9	9,4	22,8	6,3	25,9
Investicije u prerađivačkoj industriji, udio u BDV (%)	15,5	20,8	22,2	25,1	22,9	21,0
Investicije u ukupnom gospodarstvu, udio u BDV (%)	23,0	24,7	27,6	33,7	31,6	31,4
Investicije u industriji kože, po zaposlenom, u kn	3.416	5.616	4.326	10.976	3.600	14.347
Investicije u prerađivačkoj industriji, po zaposlenom, u kn	14.285	20.791	22.733	28.001	28.190	27.954
Investicije u ukupnom gospodarstvu, po zaposlenom, u kn	22.353	25.841	31.206	41.043	41.345	43.170

Zaključno o zatečenom stanju i značaju industrije proizvodnja kože i proizvoda od kože za hrvatsko gospodarstvo može se reći sljedeće:

- Udio industrije kože i proizvoda od kože u bruto dodanoj vrijednosti i zaposlenosti u Hrvatskoj ukazuje na kontinuirano smanjivanje njenog značaja za ukupno gospodarstvo u razdoblju do 2005. godine. Podaci o značajnom rastu ove djelatnosti u 2006. i početku 2007. godine upućuju na zaključak da se trend promijenio. Međutim, dolazi do značajnih razlika u kretanju proizvodnje u pojedinim skupinama unutar ove djelatnosti. Dok skupinu štavljenje i obrada kože obilježava značajno poboljšanje pokazatelja, u ostalim skupinama unutar ove djelatnosti nedovršen proces restrukturiranja uzrokuje nastavak negativnih trendova.
- Trendovi u proizvodnji kože i proizvoda od kože u razdoblju do 2005. godine u Hrvatskoj velikim se dijelom podudaraju s trendovima ove djelatnosti u Europskoj uniji.
- Produktivnost u proizvodnji kože i proizvoda od kože Hrvatske raste po višim stopama nego u starim zemljama članicama EU, ali na način da zaposlenost pada brže od proizvodnje, te je riječ o nastavku procesa pasivnog restrukturiranja.

- Rast produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože i u Hrvatskoj i u nekim zemljama Europske unije brži je od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva.
- Prosječne plaće u proizvodnji kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj značajno zaostaju za kretanjem plaća u ostalom gospodarstvu, ali i za kretanjem produktivnosti.
- Kretanje investicija u ovoj djelatnosti u 2005. godini vrlo je ohrabrujuće i upućuje na zaključak da u budućem srednjoročnom razdoblju valja očekivati oporavak proizvodnje kože i proizvoda od kože, što potvrđuju i prvi podaci za 2006. i početak 2007. godine. Međutim, koncentracija investicija u samo nekoliko poduzeća govore o nužnosti nastavka procesa restrukturiranja ukupne djelatnosti.

3.2. Projekcije rasta gospodarstva s posebnim osvrtom na industriju proizvodnje kože i proizvoda od kože

Ovaj dio Strategije na temelju dosad uočenih trendova daje projekciju kretanja industrije kože u budućem razdoblju. Najprije se na temelju strukturnih karakteristika gospodarstva projicira ukupan rast bruto domaćeg proizvoda Hrvatske, a zatim se projicira kretanje u proizvodnji kože i proizvoda od kože.

U procesu pristupanja novih zemalja članica EU uočeno je da one u prosjeku gospodarski rastu brže od starih članice, a taj proces u literaturi je poznat pod nazivom ekonomske konvergencije. Konvergenciju prema tome označava približavanje u tržišnoj strukturi i kvantitativnim, odnosno kvalitativnim obilježjima gospodarstva u razvoju tržišnih segmenata (emerging market economies) s razvijenim tržišnim gospodarstvima. Prema dosadašnjim spoznajama utvrđeno je da brzini procesa konvergencije u početnom razdoblju tranzicije doprinose početni uvjeti, provedene strukturne reforme, te makroekonomska stabilnost gospodarstva. S protokom vremena, smanjuje se udio rasta koji je određen tzv. tranzicijskim čimbenicima, te je rast u sve većoj mjeri određen istim čimbenicima koji su značajni i u razvijenim tržišnim gospodarstvima. Proces konvergencije u suštini obuhvaća realnu konvergenciju (promjena gospodarske strukture i zaposlenosti, rast produktivnosti), monetarnu konvergenciju (kamatne stope i cijene), fiskalnu konvergenciju (deficit javnog sektora), te institucionalnu konvergenciju.

Pri izradi projekcija najprije je analizirana veza između ostvarenog gospodarskog rasta pojedinih zemalja s jedne strane, te strukture gospodarstva prema gospodarskim sektorima s druge strane. Iz iskustava zemalja novih članica EU razvidno je da sektorska struktura gospodarstva značajno utječe i na brzinu gospodarskog rasta. Zemlje s većim udjelom tercijarnog sektora (izuzev javnog sektora) u procesu intenzivnog približavanja EU i tranziciji u tržišno gospodarstvo u pravilu bilježe brži porast bruto domaćeg proizvoda. Glede industrije brzina rasta ovisi više o unutarnjoj strukturi industrije (izvozna orijentiranost, transfer tehnologije) nego li o ukupnom udjelu industrijske proizvodnje. Područja sa značajnijim udjelom poljoprivrede i javnog sektora u pravilu rastu sporije od prosjeka.

Djelatnosti su radi analitičkih potreba grupirane u pet sektora. Primarni obuhvaća djelatnosti poljoprivrede i ribarstva . Sekundarni obuhvaća prerađivačku industriju s rudarstvom i proizvodnjom i distribucijom električne energije . Tercijarni sektor podijeljen je u tri podsektora. Prvi čine usluge koje imaju dijelom karakter proizvodnje proizvoda (građevinarstvo) ili su usko povezane s distribucijom proizvoda (trgovina, prijevoz i veze, te hoteli i restorani,). Drugi podsektor unutar tercijarnog sektora čine financijske usluge , poslovne usluge, ostale osobne usluge, te kućanstva . Posljednji podsektor vezan je uz pretežito državne jedinice, a obuhvaća javnu upravu , obrazovanje i zdravstvo .

U tablici 3.13. prikazane su stope rasta gospodarstava za zemlje članice EU25, prema djelatnostima NKD klasifikacije. Vidljivo je da je u cijelom razdoblju BDP novih članica u prosjeku rastao brže od BDP starih članica, što je i očekivano imajući u vidu da je s približavanjem EU započeo intenzivan proces realne konvergencije, te postoji učinak tzv. niske osnovice. U prosjeku je realni rast novih članica bio brži za oko 0,87 postotnih bodova. Međutim, analizirajući rast po djelatnostima, može se uočiti da nove članice bilježe najbrži prosječni rast u sektoru trgovine, hotela i restorana i promet i poslovnih i financijskih usluga. Industrija i građevinarstvo rastu nešto brže od ukupnog BDP sa zamjetnim oscilacijama kroz godine, dok djelatnosti javne uprave, obrazovanja, zdravstva i ostalih osobnih i društvenih usluga rastu sporije od prosjeka. Najsporiji rast (u nekim godinama i realan pad) zabilježen je u poljoprivredi i ribarstvu.

Takva kretanja upućuju na **zaključak da zatečena gospodarska struktura uvelike određuje i potencijal rasta**. Povoljnija sadašnja gospodarska struktura (veći udio propulzivnih uslužnih sektora, a manji udio poljoprivrede i državnih usluga) osigurava i ostvarenje viših stopa rasta u budućem srednjoročnom razdoblju. Upravo je to utjecalo na dalje povećanje razlika između razvijenih i manje razvijenih regija u NMS skupini zemalja, budući je najpovoljnija gospodarska struktura zabilježena u najrazvijenijim regijama.

U projekcijama gospodarskog razvitka Hrvatske stoga je upravo kao temeljna odrednica korištena zatečena gospodarska struktura. Za određivanje potencijalnog rasta korištena je regresijska ekonometrijska ocjena u kojoj je kao zavisna varijabla korištena zabilježena stopa rasta pojedinih zemalja EU15 i NMS10, a kao nezavisne varijable korišteni su udjeli pojedinih djelatnosti NACE klasifikacije u bruto dodanoj vrijednosti.

Binarna varijabla za NMS10 zemlje je dodana jer ona omogućava identifikaciju prosječne brzine konvergencije, odnosno učinka tzv. niske osnovice za NMS zemlje. Ustanovljeno je da je u prošlom razdoblju činjenica da se radi o zemlji kandidatu utjecala na ostvarenje za oko **0,69** postotnih bodova bržeg rasta od prosjeka EU25, dok preostalu razliku do 0,87 postotnih bodova bržeg rasta objašnjavaju ostali strukturni čimbenici. S protokom vremena valja očekivati da će se brzina konvergencije polako smanjivati. Korištenje strukturnih fondova EU trebalo bi u dugoročnom razdoblju zaustaviti proces daljnje centralizacije gospodarske aktivnosti u razvijenim regijama, te dovesti do uravnoteženijeg rasta regija NMS skupine zemalja.

Zatečena gospodarska struktura na razini ukupnog hrvatskog gospodarstva uz nastavak procesa približavanje EU, a prema rezultatima ekonometrijske ocjene za europske zemlje, omogućava *ostvarenje prosječne godišnje stope rasta BDP Hrvatske od oko 4,1% za ukupno projicirano razdoblje*

(2006.-2015.) tablica 3.14. Unutar pojedinih podrazdoblja valja očekivati da će stope rasta oscilirati ovisno o fazi ciklusa u kojem se nalazi gospodarstvo EU s kojim je već danas domaće gospodarstvo vrlo intenzivno povezano. Uz očekivani rast EU25 od oko 2,3% godišnje *zaostatak za prosjekom EU25 prema projekciji bi se smanjivao prosječno za oko 1,1 postotni bod godišnje u terminima BDP p.c PPS EU25=100.*

Tablica 3.13. OSTVARENE I PROJICIRANE STOPE RASTA BDP-a ZA EU I HRVATSKU

	1980.-2000.	2000.-2015.
1. EU-15	2,2	2,3
2. EU-25	2,1	2,3
	1996.-2005.	2006.-2015.
3. Hrvatska	4,0	4,1

Izvor: za EU Eurelectric, za Hrvatsku procjena autora.

Hrvatsko gospodarstvo do 2015. obilježit će promjena strukture na način da i dalje raste udio privatnih uslužnih djelatnosti (turizam, osobne, poslovne, financijske i ostale usluge), značajno će se smanjiti udio javne uprave i poljoprivrede, dok će se udio industrije blago smanjiti, ali su očekivane značajne promjene unutar sektora industrije.

3.2.1 Projekcija kretanja industrije proizvodnja kože i proizvoda od kože

Projekcija kretanja u hrvatskoj proizvodnji kože i proizvoda od kože u ovom radu temelji se uočenim trendovima u proteklom razdoblju koji upućuju na zaključak da nakon značajnog pada ove djelatnosti u razdoblju do 2005. godine u 2006. i 2007. godini dolazi do oporavka ove djelatnosti. Relativno visok rast industrijske proizvodnje, a time i BDV treba očekivati u skupini Štavljenje i obrada kože u kojoj su zabilježene značajne investicije u 2005. godini kao izravna posljedica inozemnih investicija. Nakon prve faze značajne ekspanzije ove skupine djelatnosti valja očekivati da će uslijediti faza s nešto sporijim rastom, ali i dalje stabilnim porastom proizvodnje. U ostalim skupinama, posebice proizvodnji obuće još uvijek postoji značajan udio poduzeća u kojima je proces restrukturiranja i dalje u tijeku, te za taj dio industrije kože valja očekivati nastavak uočenih negativnih trenova još u nekoliko sljedećih godina.

- Realni rast proizvodnje kože i proizvoda od kože u razdoblju 2006.-2010. projiciran je na oko 6,5% prosječno godišnje, što proizlazi iz očekivanog značajnog rasta u skupini Štavljenje i obrada

kože (godišnji prosječni rast od oko 20%), te nastavka opadanja ostalih skupina unutar ove djelatnosti po višegodišnjem trendu (prosječni godišnji pad od 6%).

- U drugom podrazdoblju (2011.-2015.) zbog rasta osnovice valja očekivati ostvarenje sporijeg rasta u skupini Štavljenje i obrada kože (oko 8% prosječno godišnje), što uz daljnje relativno opadanje ostalih skupina daje prosječni godišnji rast ukupne djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože od oko 4%
- Rast produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože bit će brži od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva, kao rezultat i dalje relativno niske osnovice i promjene strukture unutar ove djelatnosti u korist profitabilnijih skupina proizvoda. U proizvodnji kože i proizvoda od kože projiciran je porast produktivnosti od prosječno 5,5% godišnje, dok se u ukupnom gospodarstvu očekuje porast produktivnosti od oko 2,1% prosječno godišnje)
- Pad broja zaposlenih bit će znatno usporen, te će u ukupnom razdoblju ukoliko se pretpostavke pokažu opravdanim 2015. godine u ovoj djelatnosti raditi samo oko 300 radnika manje nego u 2005. godini. Naravno procjena se odnosi na prosjek ukupne djelatnost, a valja očekivati značajnu promjenu u strukturi zaposlenosti sukladno promjenama u kretanju proizvodnje pojedinih skupina proizvoda.
- Prosječne plaće u proizvodnji kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj, kao rezultat značajnog porasta produktivnosti polako će smanjivati zaostatak za visinom plaća u ostalom gospodarstvu.

Rezultati projekcije prema navedenim pretpostavkama prikazani su u tablici 3.14.

Tablica 3.14. PROJEKCIJA OSNOVNIH POKAZATELJA KRETANJA INDUSTRIJE PROIZVODNJA KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE U HRVATSKOJ DO 2015.

	2005.	2010.	2015.
BDV, mil. kn, stalne cijene 2005.	448	613	744
Udio u BDV Hrvatske	0,24	0,27	0,26
Broj zaposlenih, u tisućama	8,1	8,0	7,8
Broj zaposlenih, 1997=100	55,2	54,3	53,1
Udio u ukupnoj zaposlenosti	0,59	0,53	0,47
Indeks proizvodnje, proizvodnja kože i proizvoda od kože 1997=100	61	84	101

Izvor: procjena autora.

Prema navedenim projekcijama udio industrije kože u bruto dodanoj vrijednosti gospodarstva blago bi 2015. godine povećao udio na 0,26% u BDV Hrvatske, u usporedbi s 0,25% ostvarenih u 2005. godini. To je Udio u ukupnoj zaposlenosti 2015. godine, smanjio bi se na 0,47%. godini. Brži rast produktivnosti u odnosu prema prosjeku gospodarstva ostavit će prostor za nešto brži rast realnih plaća nego što je to bio slučaj u dosadašnjem razdoblju te će se na taj način realna plaća približiti omjerima relativnih plaća u europskim zemljama.

Kao rezultat gore opisanih kretanja u razdoblju do 2015. godina ukupna industrijska proizvodnja u ovoj djelatnosti vratila bi se na razinu iz 1997. godine. Međutim, valja još jednom naglasiti da će doći do značajnih strukturnih promjena u ovoj djelatnosti na način da će proizvodnja nekih proizvoda izgubiti na značaju, dok će s druge strane, doći do značajne ekspanzije pojedinih proizvoda čija je proizvodnja prije desetak godina bila zanemariva.

4. TRŽIŠNO REPOZICIONIRANJE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE

Neodgovarajuća konkurentna pozicija hrvatske industrije kože i proizvoda od kože ukazuje na nužnost zaokreta u tržišnom nastupu kako bi se poboljšali tržišni učinci.

Korištenjem strategijske mape temeljene na *balanced scorecard* metodologiji, u ovom su dijelu strategije izrađene strategijske mape i identificirane odrednice tržišnog repozicioniranja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože.

Racionalna su očekivanja da bi novi koncept razvoja trebao bi doprinijeti uspješnom restrukturiranju i poboljšanju konkurentne pozicije industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj.. Tržišno repozicioniranje zahtijeva kratkoročno povećana ulaganja u razvoj. No na dugi rok, predloženim strateškim akcijama moguće je poboljšati imidž i povećati prihodi od prodaje i ostvariti zadovoljavajuću profitabilnost.

4.1. Polazne osnove za tržišno repozicioniranje

Proces restrukturiranja industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj odvija se u okviru integracije na zajedničko europsko tržište. Hrvatska kao mala zemlja preuzima i primjenjuje svjetske i EU standarde u globaliziranom okruženju.

Važan preduvjet za uspješno uključivanje Hrvatske u EU jest rast konkurentnosti njene industrije. Rast konkurentnosti hrvatske industrije kože i proizvoda od kože usko je povezan s tržišnim repozicioniranjem ove industrije. Kao konkurentna djelatnost hrvatska industrija kože i proizvoda od kože bila bi u stanju pratiti kretanja na tržištu EU-a, ostvarivati transfer tehnologije i znanja iz EU u Hrvatsku primjereno njenoj akumulativnoj snazi, kao i izmjestiti dio proizvodnje iz Hrvatske u zemlje s nižom cijenom rada.

U procesu transfera tehnologije i znanja u proširenoj Europi, dolazi do podjele zadataka između zemalja s obzirom na konkurentnu poziciju regije. Razvijene zemlje EU-a temelje svoju konkurentnu poziciju na proizvodima vlastitih marki visoke dodane vrijednosti, viših cjenovnih i kvalitativnih razreda i stalnim inovacijama. Preduvjeti tome jesu dizajn, istraživanje i razvoj, marketing, promocija i integrirani distribucijski sustav. Da bi se zadržala cjenovna konkurentnost vodeća europska poduzeća dislociraju proizvodnju u zemlje s nižim troškovima rada, pri čemu se vodi računa o omjeru kvalitete i cijene. Zbog svojih snaga (kvaliteta radne snage, lokacijske prednosti,

stabilno političko okruženje), Hrvatska se nalazi u poziciji da sudjeluje u lohn poslovima s većom razinom usluga, iako je ona nekonkurentna u pogledu plaća u odnosu na zemlje s niskom cijenom rada. Riječ je o preuzimanju poslova dizajna, konstrukcije, kontrole, organizacije proizvodnje i logistike.

Transfer tehnologije iz Europe u Hrvatsku omogućuje hrvatskim proizvođačima da uz lohn poslove stječu dodatna iskustva i stvaraju vlastite proizvode i vlastite marke. Hrvatska poduzeća bila bi u stanju organizirati klasičnu proizvodnju u zemljama s niskom cijenom rada. Na taj bi se način ostvarile uštede u troškovima. To je posebno evidentno u radno intenzivnim djelatnostima u industriji kožne galanterije i obuće.

4.2. Strategijska mapa hrvatske industrije kože i proizvoda od kože

4.2.1. Metodološke osnove

Pozicioniranje industrije kože i proizvoda od kože je proces u kojemu se nastoji poboljšati imidž i postići što bolja prepoznatljivost proizvoda, marke i/ili poduzeća. Ono se temelji na ponudi proizvoda prilagođenog zahtjevima kupaca, percepcijama potrošača i konkurentskoj poziciji na tržištu.

U ovom dijelu Strategije odrednice tržišnog repozicioniranja ilustrirane su metodologijom izrade strategijske mape (eng. „*balanced scorecard*”), koja sadrži bitne odrednice strategije i poslovnog plana za industriju kože i proizvoda od kože.

„*Balanced scorecard*” definira se kao model koji integrira četiri najvažnija aspekta strategije i način mjerenja, i uključuje financijske rezultate, odnos s kupcima, usmjerenje poslovnih operacija, ulogu kadrova i tehnologije u ostvarivanju ciljeva. Strategijske mape predstavljaju vizualnu reprezentaciju ciljeva, najvažnijih čimbenika i sredstava za njihovo postizanje. One opisuju ciljeve rasta prihoda, ciljni tržišni segment u kojemu se poduzeće namjerava pozicionirati i ostvariti profitabilni rast, strukturu i sastavnice ponude, ulogu inovacija, vještina i kadrova i potrebnih investicija u postizanju ciljeva.

Strategijska mapa se sastoji od četiri dijela: financijskih ciljeva, kupaca, unutarnjeg poslovnog procesa, procesa učenja i rasta. Ona sadržava ciljeve, rezultate, aktivnosti i mjere koje su potrebne za ocjenu uspješnosti.

Strategijska mapa započinje s financijskom strategijom, čiji krajnji cilj je rast vrijednosti poduzeća, dividenda i stope povrata na uložena sredstva. Dvije su bitne razine u financijskoj strategiji: rast prihoda od prodaje i rast produktivnosti. Izvori rasta prihoda mogu biti nova tržišta, novi proizvodi i novi kupci, i rast vrijednosti prodaje postojećim kupcima. Strategija rasta produktivnosti može se ostvariti poboljšanjem troškovne strukture, smanjivanjem troškova, podizanjem učinkovitosti rada i efikasnijim korištenjem resursa.

Kupci su drugi bitan element strategijske mape. U ovom dijelu identificirane su vrijednost ponude kao skup proizvoda i usluga, njihovih obilježja, odnos s kupcima i imidž organizacije. To su upravo čimbenici prema kojima se poduzeće razlikuje od konkurencije i koji omogućuju da se zadrže

postojeći kupci i privuku novi kupci. Iskustvo pokazuje da se poduzeća koja ustraju na poslovnoj izvrsnosti fokusiraju na kvalitetu proizvoda, asortiman i brzinu isporuke. Poduzeća investiraju u odnos s kupcima i nastoje ostvariti zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Nefokusirana tržišna strategija uglavnom dovodi do slabih financijskih rezultata.

Jednom kada poduzeće identificira financijske ciljeve i ciljnu tržišnu poziciju, određuje se način za postizanje ciljeva, čimbenici poslovnog procesa i perspektiva rasta. Poslovni proces može sadržavati bitne organizacijske aktivnosti, inovacije i uvođenje novih proizvoda i usluga, razvoj distribucijske mreže i ulazak na nova tržišta i nove tržišne niše, poboljšanje lanca opskrbe (eng. *supply chain management*), skraćivanje poslovnog ciklusa. Rast poslovne efikasnosti i poboljšanje poslovnog procesa pridonosi uštedi troškova na kratki rok. Poboljšanje odnosa s kupcima pridonosi koristima na srednji rok, dok se koristi od inovacija vide na dugi rok.

Četvrti element strategijske mape su vještine kadrova, tehnologija i organizacijska kultura. Ljudski i informacijski resursi su povezani sa poslovnim procesom.

Industrija kože i proizvoda od kože je heterogena i evidentne su strukturne razlike između industrije kože, proizvodnje kožne galanterije i proizvodnje obuće. Stoga su razvijene i u nastavku se prezentiraju strategijske mape za svaku od ovih djelatnosti.

4.2.2. Odrednice tržišnog repozicioniranja industrije štavljenja i obrade kože

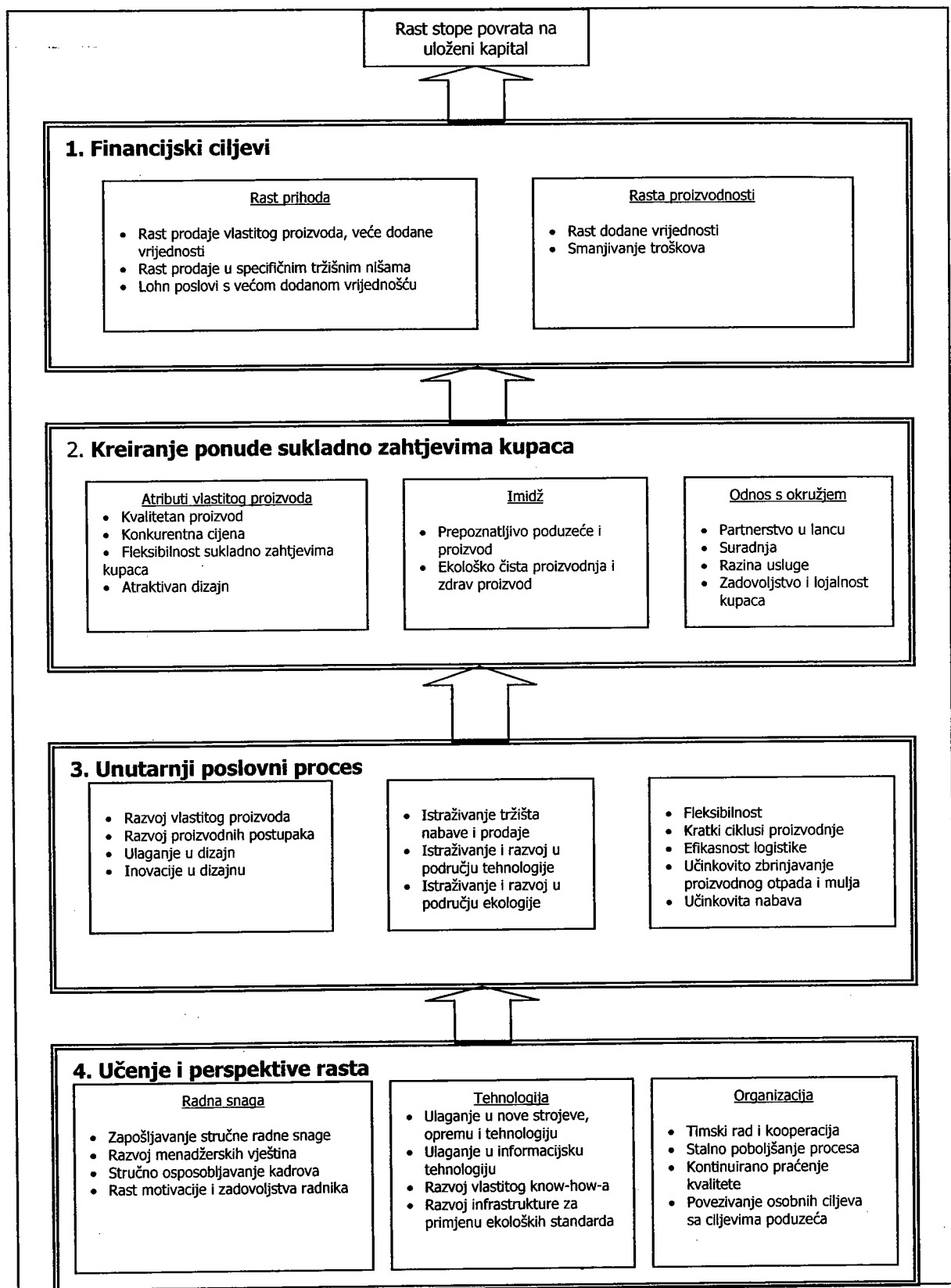
Sukladno standardiziranom obrascu izrađena je strategijska mapa za industriju štavljenja i obrade kože u Hrvatskoj (vidi sliku 4.1.).

U uzorku su analizirane 3 kožare, koje su različite po svojoj proizvodnji i asortimanu¹. Jedna kožara ima proizvodnju svih triju faza ((1) wet blue, (2) crust i (3) dovršavanje kože), druga kožara ima samo prve dvije faze, dok treća kožara ima drugu i treću fazu proizvodnje. Sukladno proizvodnom procesu određene su i odrednice tržišnog repozicioniranja.

Proizvođači kože usmjereni su prema tržištu proizvodne potrošnje, te se strategije nastupa na tržištu razlikuju od onih u industriji kožne galanterije i obuće.

¹ Treba napomenuti da je poslovanje jedne kožare neizvjesno zbog financijskih troškova koji nastaju uslijed zbrinjavanja mulja i proizvodnog otpada.

Slika 4.1. STRATEGIJSKA MAPA HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE



(a) Financijski ciljevi

Rast prihoda od prodaje temelji se na prodaji proizvoda veće dodane vrijednosti, bilo da se radi o vlastitom proizvodu ili o lohn aranžmanu. To podrazumijeva proizvodnju kože viših faza prerade (faza crust i dovršavanje kože) ili povećanje obujma proizvodnje.

Rast proizvodnosti je sljedeći važan financijski cilj. Da bi se ostvario porast proizvodnosti, važnim se drži uz rast dodane vrijednosti smanjiti troškove proizvodnje odnosno povećati učinkovitost rada i proizvodnog procesa. Rast proizvodnosti preduvjet je za povećanje plaća kao jednog od odgovora u nastojanju za poboljšanjem kadrovske strukture zaposlenih.

(b) Kreiranje ponude sukladno zahtjevima kupaca

Da bi se ostvario rast prodaje potrebno je privući nove kupce, povećati zadovoljstvo i zadržati postojeće kupce. Važno je kreirati ponudu sukladno zahtjevima pojedinih grupa kupaca.

Moguće tržišno pozicioniranje industrije kože može biti proizvodnja kože za:

- *modnu obuću,*
- *sportsko-rekreativnu obuću,*
- *obuću specijalne namjene (npr. vojni program, vatrogasna obuća, zaštitna obuća, ortopedska obuća i sl.)*
- *kožnu galanteriju,*
- *ostalo (automobilska industrija, odjeća, namještaj itd.)*

Proizvodnja može uključivati brojne varijacije od klasično dizajniranih proizvoda, do elegantnih modnih artikala. Ponudu valja prilagoditi zahtjevima pojedinih tržišnih segmenata. Posebno valja obratiti pažnju na kvalitetu proizvoda, konkurentnu cijenu i fleksibilnost u proizvodnji sukladno zahtjevima kupaca. Naglaskom na kvalitetu, način obrade kože i dizajn moguće je pojačati konkurentsku poziciju.

Sukladno intervjuima, postoji zainteresiranost proizvođača kože za bolju zajedničku suradnju s proizvođačima obuće i kožne galanterije.

Izravnom nabavom sirove kože od proizvođača mesa i klaonica moguće je smanjiti trošak nabave.

Tržišni uspjeh, imidž i kvaliteta ovise o industrijskoj proizvodnji koja je kompatibilna s ***održivim razvojem i standardima zaštite okoliša*** u kontekstu smjernica navedenih u Strategiji gospodarenja otpadom Republike Hrvatske i Planu gospodarenja otpadom u Republici Hrvatskoj 2007.-2015.

c) Unutarnji poslovni proces

Bitni čimbenici konkurentnosti hrvatske industrije kože jesu kvalitetna sirova koža (goveđa), razvoj vlastitih proizvoda, suvremeni dizajn i praćenje trendova u finalizaciji kože.

Razvojna aktivnost bi trebala biti usmjerena prema praćenju i primjeni tehnoloških i ekoloških dostignuća, kako bi se moglo brzo reagirati na zahtjeve kontrole kvalitete i zahtjeve kupaca.

Važnim se drži ulagati u primjenu ekoloških standarda i učinkovito zbrinjavanje proizvodnog otpada (sol, dlake, sulfidi, mesina, mulj). Država bi trebala u **primjerenom roku**, a sukladno usvojenim ekološkim standardima, odnosno Strategiji gospodarenja otpadom i Planu gospodarenja otpadom u RH osigurati i opremiti primjerene lokacije za deponiranje proizvodnog otpada. Hrvatska industrija kože trebala bi težiti ka usvajanju i primjeni proizvodnih procesa koji osiguravaju niže razine zagađenja (otresanje soli, uklanjanje dlaka s kože prije ulaska u tehnološki proces, te smanjenju kroma u procesu, odnosno mulju) u prvoj fazi. U drugoj fazi valjalo bi usvojiti složenije, ali i skuplje procese smanjivanja zagađenja, odnosno uporaba proizvoda mora stvoriti onu razinu dodane vrijednosti koja može financirati zbrinjavanje takvog otpada izvan granica Hrvatske. Ukoliko to nije moguće, valja se orijentirati na završne dvije faze u proizvodnji kože (crust), odnosno dovršavanje kože, a napustiti wet blue fazu proizvodnje. Ostali važni ciljevi jesu troškovna efikasnost, fleksibilnost u proizvodnji i brzina isporuke.

d) Učenje i perspektive rasta

Kako bi se osiguralo ostvarenje prethodno navedenih ciljeva nužno je posebnu pozornost posvetiti učinkovitom zapošljavanju i stručnom osposobljavanju kadrova, uz poseban naglasak na razvoj menadžerskih vještina. U pogledu perspektiva rasta uočava se potreba za ulaganjem u nove strojeve, opremu i informacijsku tehnologiju.

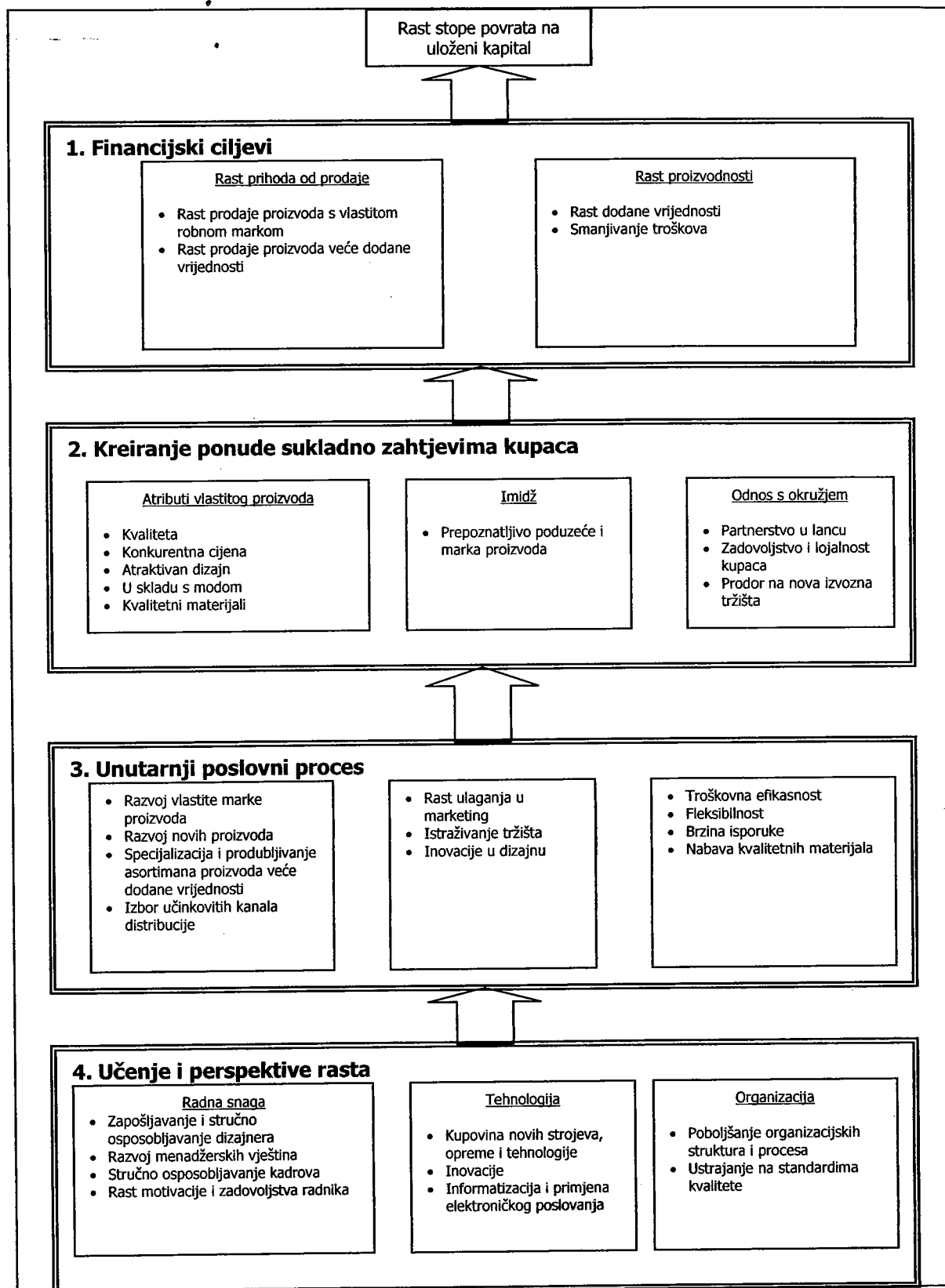
Važni su čimbenici uspjeha na dugi rok razvoj vlastitog znanja, podizanje razine proizvodnih procesa i kontinuirano praćenje kvalitete.

Identifikacijom zajedničkih razvojnih ciljeva moguće je postići sinergiju s konačnim učinkom na porast kvalitativnih i kvantitativnih parametara proizvodnog i tržišnog poslovanja.

4.2.3. Odrednice tržišnog repozicioniranja industrije kožne galanterije

Sukladno standardiziranom obrascu izrađena je strategijska mapa za industriju kožne galanterije u Hrvatskoj (vidi sliku 4.2.).

Slika 4.2. STRATEGIJSKA MAPA HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽNE GALANTERIJE



(a) Financijski ciljevi

Dva su bitna financijska cilja: rast prihoda od prodaje i rast produktivnosti. Rast prihoda od prodaje temelji se na prodaji proizvoda veće dodane vrijednosti s vlastitom robnom markom, odabirom asortimana i organizacijom proizvodnje kojom se može smanjiti sezonsko obilježje potražnje.

Rast proizvodnosti je sljedeći važan financijski cilj. Da bi se ostvario porast proizvodnosti, važnim se drži uz rast dodane vrijednosti smanjiti troškove proizvodnje. Rast proizvodnosti omogućuje povećanje plaća.

(b) Kreiranje ponude sukladno zahtjevima kupaca

Da bi se ostvario rast prodaje potrebno je zadržati postojeće kupce, privući nove kupce i povećati zadovoljstvo kupaca. Važno je kreirati ponudu sukladno zahtjevima pojedinih grupa kupaca. Proizvodi kožne galanterije su heterogeni i uključuju torbice, torbe, remenje, rukavice, privjeske, etuije, mape, rokovnike i drugo. Stoga je potrebno uložiti dodatne napore u praćenje tržišnih trendova.

Tržišno pozicioniranje hrvatske industrije kožne galanterije može se fokusirati na krajnje potrošače u segmentu **modne kolekcije i poslovne kolekcije**, u segmentu nižeg, srednjeg i/ili višeg kupovnog razreda. Varijacije u proizvodu mogu biti od klasičnih proizvoda do modnih artikala. Sukladno ocjeni vlastitih mogućnosti proizvođači se trebaju odrediti u pogledu svog proizvodnog asortimana. Ocjenom razine profitabilnosti odnosno rizika proizvođači će naglasak dati na klasične proizvode (koji su manje podložni promjenama) ili na modne proizvode (koji su u većoj mjeri podložni promjenama).

U kreiranju ponude valja voditi računa o čimbenicima kupovine. Najvažniji čimbenici kupovine jesu kvaliteta, konkurentna cijena i proizvod u skladu s modom.

U kreiranju ponude valja voditi računa o prilagodbi zahtjevima tržišnih segmenata sukladno spolu, razini dohotka, obrazovanju i zanimanju.

Naglasak na posebnosti i individualne karakteristike svakog proizvoda moguće je izbjeći cjenovnu konkurenciju. U poslovnom svijetu važno je imati prepoznatljiv vizualni identitet, znači biti jedinstven i izdvojen iz mase.

Za tržišni uspjeh potrebno je više ulagati u dizajn, marketing, promociju i istraživanje tržišta, što bi bile i primarne aktivnosti u okviru suradnje u klasteru za ovaj pododjeljak.

c) Unutarnji poslovni proces

Proizvodnju kožne galanterije obilježava relativno radno intenzivnija proizvodnja s naglaskom na doprinos ljudskog faktora u pogledu kvalitete i kreativnosti.

Rast prihoda od prodaje moguće je ostvariti uvođenjem novih proizvoda, proširivanjem i produbljivanjem asortimana, kao i daljnjim razvojem vlastitih robnih marki. Pomoću visoko kvalitetnih inovativnih proizvoda, proizvedenih od prirodnih materijala, poduzeće može izbjeći cjenovnu konkurenciju.

Ove aktivnosti trebale bi biti popraćene većim ulaganjem u marketing, istraživanje tržišta, većim ulaganjem u promociju i dizajn, i izbor učinkovitih kanala distribucije. Ostali važni ciljevi jesu troškovna efikasnost, fleksibilnost u proizvodnji i brzina isporuke.

d) Učenje i perspektive rasta

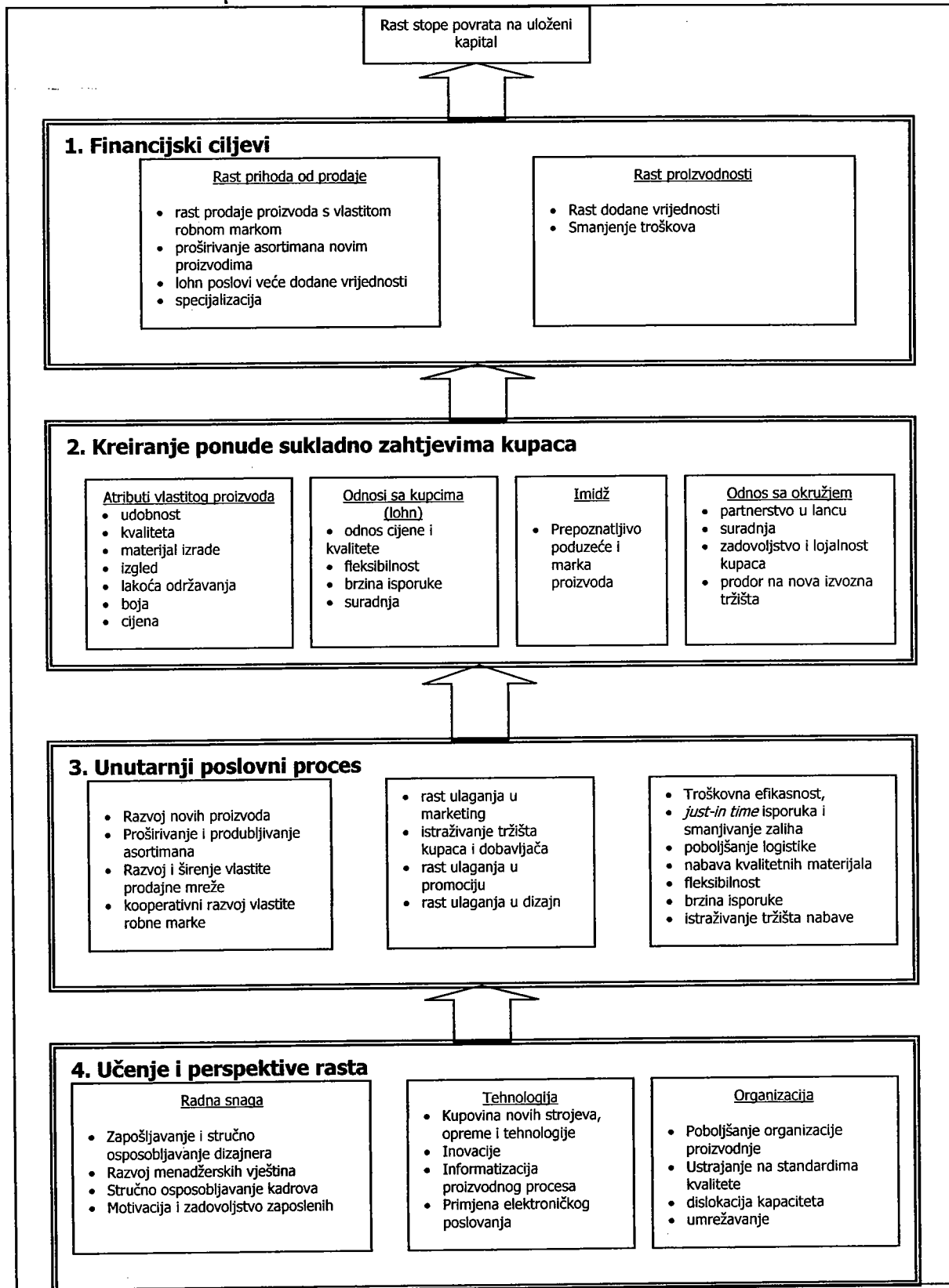
Perspektive rasta kožne galanterije su nedvojbene. Riječ je o proizvodnji proizvoda čija potražnja je dohodovno elastična, pa prema tome s porastom kupovne moći potrošača ona može i nadalje osiguravati primjerenu tržišnu poziciju. Ubrzaniji transfer tržišnih trendova u kombinaciji s procesom učenja utemeljen na vlastitoj tradiciji i korištenju raspoloživog znanja na tržištu ova proizvodnja ima perspektivu primjerenijeg repozicioniranja u fokusiranim tržišnim nišama na domaćem i inozemnom tržištu. Treba naglasiti da domaća industrija kožne galanterije treba izbjegavati veliko-serijsku proizvodnju i težiti ka unikatnoj proizvodnji za poznate i odabrane kupce.

Investicije u strojeve, opremu, informacijsku tehnologiju, ulaganje u ljudske resurse, nove učinkovitije organizacijske strukture i procese važne su aktivnosti za poboljšanje proizvodnje.

4.2.4. Odrednice tržišnog repozicioniranja industrije obuće

Sukladno standardiziranom obrascu izrađena je strategijska mapa za industriju obuće u Hrvatskoj (vidi sliku 4.3.).

Slika 4.3. STRATEGIJSKA MAPA HRVATSKE INDUSTRIJE OBUĆE



(a) Financijski ciljevi

Rast prihoda hrvatske industrije obuče temelji se na povećanju udjela vlastitog proizvoda, vlastitih robnih marki u proizvodnji i prodaji, te povećanju udjela lohn proizvodnje veće dodane vrijednosti.

Dugoročno strateško usmjerenje hrvatske industrije obuče jest postupni prijelaz ka povećanju udjela vlastitih proizvoda i robnih marki u strukturi prihoda, s većim udjelom dodane vrijednosti.

Prednosti vlastitog proizvoda su u tome što do izražaja dolaze kvalitativni, necjenovni čimbenici konkurentnosti, koji omogućuju proizvođačima diferencijaciju svojih proizvoda u odnosu na konkurenciju, i time ostvarivanje više cijene na tržištu. Ti čimbenici jesu kvaliteta i modnost proizvoda, robna marka, imidž, promocija, marketing proizvoda, mogućnost da se isporuči proizvod brzo, fleksibilno i pouzdano sukladno zahtjevima tržišta. Iako vlastiti proizvod omogućuje ostvarivanje viših cijena i veće dobiti po zaposlenom, treba računati i na veće rashode, tj. veća ulaganja u marketing, razvoj vlastite robne marke, ulaganje u razvoj. Vlastite robne marke predstavljaju višu fazu u proizvodnji i kontroliranju lanca vrijednosti.

Za očekivati je da će u strukturi proizvodnje i nadalje biti prisutna lohn proizvodnja s većim ili manjim udjelom proizvodnje vlastitog proizvoda. Lohn opstaje tako dugo dok proizvođačima omogućuje ostvarivanje prihvatljive razine profitabilnosti takve proizvodnje. Zadržavanje lohna je zanimljivo poduzećima budući da na taj način iskorištavaju vlastite kapacitete, stječu nova znanja i iskustva u proizvodnji, stječu preporuke na inozemnim tržištima. Kod lohn poslova važno je ustrajati na repositioniranju prema lohn poslovima veće dodane vrijednosti temeljem preuzimanja dodatnih usluga koje zahtijevaju veću razinu znanja i tehnološke opremljenosti. Međutim, perspektiva industrije obuče ne može se temeljiti na ovoj vrsti proizvodnje, s obzirom na stalnu prijetnju prekida lohn poslova. Kupci, naručitelji lohna, kako bi bili što jeftiniji biraju po omjeru cijene i kvalitete rada najbolje destinacije. ***Vodeći računa o relativno visokim plaćama u okruženju hrvatska industrija obuče može ostvariti svoju konkurentnost temeljenu na strategiji diferencijacije s fokusom na vlastite robne marke i profitabilne tržišne niše.***

Rast produktivnost sljedeći je važan financijski cilj. On podrazumijeva rast outputa za svaki HRK uloženog inputa. Da bi se ostvario porast produktivnosti, važnim se uz rast outputa (dodane vrijednosti) drži smanjiti troškove. ***Usmjerenje bi trebalo biti na aktivnom restrukturiranju, što podrazumijeva rast proizvodnosti zajedno s rastom proizvodnje, preduvjet čega jest ulaganje u razvoj, proizvodno i organizacijsko restrukturiranje.*** Za razliku od aktivnog restrukturiranja posljedica pasivnog restrukturiranja je rast produktivnosti ostvaren smanjenjem broja radnih mjesta. Sve analize upućuju na zaključak da je ovaj oblik restrukturiranja iscrpljen. Rast proizvodnosti omogućuje povećanje plaća.

(b) Kreiranje ponude sukladno zahtjevima kupaca

Da bi se ostvario rast prodaje potrebno je privući nove kupce, povećati zadovoljstvo i zadržati postojeće kupce. Važno je kreirati ponudu sukladno zahtjevima pojedinih grupa kupaca.

Tržišno pozicioniranje hrvatske industrije obuće može biti fokusirano na sljedeće tržišne segmente:

- ***kupci vlastitog proizvoda: građanstvo i specijalni kupci namjenske obuće;***
- ***lohn partneri.***

U kreiranju ponude valja voditi računa o čimbenicima kupovine. Sukladno anketi krajnjih potrošača kao najvažniji čimbenici kupovine obuće identificirani su udobnost, kvaliteta, materijal izrade, izgled, lakoća održavanja, boja i konkurentna cijena. Ovi čimbenici su važni za krajnjeg potrošača u izboru obuće, te stoga imaju izravan utjecaj na prodaju i prihode od prodaje.

Postoje dvije mogućnosti u strategiji tržišne segmentacije obuće za građanstvo. Proizvođači se mogu usmjeriti prema funkcionalno-orijentiranim potrošačima i/ili nastojati zadovoljiti segment modno-orijentiranih potrošača. Kod toga treba voditi računa o tome da funkcionalno orijentirani potrošači pridaju manje značenje pojedinim čimbenicima kupovine, dok su modno-orijentirani kupci zahtjevniji i kod kupovine vode više računa o poznatosti proizvođača i modnom trendu. Segment modno orijentiranih potrošača u prosjeku ima veće izdatke za obuću, plaća veću cijenu po paru obuće i kupuje više pari obuće od funkcionalno orijentiranih potrošača. Kupci preferiraju marke poznatih svjetskih proizvođača i kako se moda mijenja svaka tri mjeseca potrebna su velika ulaganja da bi se pratili modni trendovi.

S obzirom na potrebna sredstva hrvatska industrija obuće za sada može samo u iznimnim slučajevima opskrbljivati segmente visoke mode, a ciljno usmjerenje može biti segment srednjeg modnog razreda. ***U postojećim uvjetima za hrvatske proizvođače drži se da je bolja strategija prodaja proizvoda funkcionalnim kupcima s naglaskom na prepoznatljivu robnu marku. Nadalje, kod kreiranja programa nastupa na tržištu valja voditi računa o razlikama i obuću prilagoditi zahtjevima potrošača sukladno spolu, razini dohotka, obrazovanju i zanimanju.***

Sljedeći mogući izvor prihoda jest prodaja namjenske obuće prema zahtjevima kupaca. Namjenska obuća uključuje vatrogasnu obuću, vojni program, obuću za policiju, zaštitnu obuću, ortopedsku obuću, obuću za javna poduzeća. Najvažniji čimbenik uspjeha je cijena, ali je važno voditi računa i o ostalim karakteristikama proizvoda.

U lohn poslovima nositelji potražnje jesu poduzeća, strani lohn partneri. Za razliku od vlastitog proizvoda, u lohn poslovima najvažniji čimbenici kupovine jesu odnos cijene i kvalitete, fleksibilnost, brzina isporuke i suradnja s kupcima.

Prepoznatljivost marke proizvoda i poduzeća preduvjeti su za pomak prema višem cjenovnom razredu. Za tržišni uspjeh potrebno je više ulagati u dizajn, marketing, promociju i istraživanje tržišta.

Da bi se iskoristili sinergijski učinci potrebna je veća razina suradnje proizvođača obučeni s okruženjem, s obrazovnim i istraživačkim institucijama, suradnja u razvoju proizvoda i kooperacija s drugim proizvođačima i trgovcima u razvoju proizvoda.

Postoji zainteresiranost poduzetnika za međusobno interesno povezivanje u klasteru. Ovaj oblik povezivanja poduzetnika temeljio bi se na specijalizaciji proizvodnje. Klaster omogućuje svojim članovima - poduzetnicima da kooperiraju u sklopu uređenih «in put-out put» veza i time postižu sinergijske učinke kroz lanac dodane vrijednosti. U sklopu toga valja istaknuti sljedeće komplementarne i zajedničke aktivnosti u klasteru: kooperacija u marketingu, istraživanju tržišta, logistici, nabavi i korištenju resursa, standardizacija kvalitete proizvoda i usluga, ustrajanje na inovativnosti, razvitku i uvođenju novih proizvoda i usluga, disperzija rizika u poslovanju i razvitku, konkurentniji pristup programima i projektima lokalne i središnje države, konkurentniji pristup izvorima financiranja, lobiranje prema središnjoj i lokalnoj državi. Poduzetnici bi zadržali individualni nastup na tržištu.

Klaster potiče internu konkurenciju na tržišnim načelima. U tome pogledu ističu se sljedeće pogodnosti klastera za članove: preuzimanje prodajnih i nabavnih tržišnih niša – kupaca i dobavljača, te brže i jeftinije uspostavljanje poslovnih i razvojnih kontakata s njima, zemljopisna koncentracija i s time povezano smanjenje prijevoznih troškova, racionalno korištenje usluga stručnih kadrova na zajedničkim razvojnim aktivnostima, izravni međusobni kontakti, zajedničko učenje i razmjena novih znanja i iskustava.

To u načelu znači preispitivanje dosadašnje koncepcije klastera.

c) Unutarnji poslovni proces

Rast prihoda od prodaje moguće je ostvariti uvođenjem novih proizvoda, proširivanjem i produblivanjem asortimana, kao i daljnjim razvojem vlastitih robnih marki.

Ove aktivnosti trebale bi biti popraćene većim ulaganjem u marketing, istraživanje tržišta, većim ulaganjem u promociju i dizajn.

Obuća je podložna stalnim promjenama i potrebne su inovacije i neprekidno praćenje trendova. Brzo prepoznavanje zahtjeva tržišta i prilagodba istima važan je čimbenik uspjeha. Pomoću visoko kvalitetnih inovativnih proizvoda poduzeće može poboljšati svoju konkurentsku poziciju.

Specifičan oblik inovativne aktivnosti predstavlja razvoj vlastite marke. Robna marka služi za razlikovanje proizvoda od konkurentskih proizvoda. Ona je jamstvo kvalitete proizvoda i statusa. Proizvođaču marka omogućuje kontrolu tržišta, olakšava segmentiranje tržišta, pozicioniranje i promidžbu poduzeća, kao i lansiranje novog proizvoda. Marka pridonosi vrijednosti robe, jer omogućuje zaračunavanje više cijene proizvodu zbog umanjene cjenovne elastičnosti. Potrošači lakše identificiraju proizvode s markom i na toj osnovi kreiraju svoju preferenciju prema takvim proizvodima prilikom donošenja odluke o kupnji proizvoda, smatrajući da je takva odluka manje rizična za njih. Raste vjernost (lojalnost) kupaca prema proizvodu.

Robnim markama industrija obuča ističe prepoznatljivu ponudu proizvoda i time je diferencira u odnosu na konkurenciju. Koncept vlastite robne marke omogućuje proizvođačima obuču da ostvare veću dobit po zaposlenom. Razvoj, dizajn i reklama imaju važnu ulogu u razvoju jake i prepoznatljive robne marke.

Intenziviranje marketinških aktivnosti kako na domaćem tako i na izvoznim tržištima pozitivno utječe na rast prodaje. Međutim, marketinške aktivnosti zahtijevaju primjerena ulaganja i odgovarajuće kadrove. S porastom produktivnosti rada biti će moguće izvršiti takvu realokaciju resursa.

Vizija nove strukture proizvodnje obuča u znatno se većoj mjeri oslanja na sustavno rješavanje problema distribucije. Strateška odrednica u razvoju distribucije temelji se na razvoju i širenju vlastite prodajne mreže i kooperativnim oblicima distribucije kroz koje se objedinjavaju grupirani mali i srednji proizvođači prema karakteristikama proizvoda s obzirom na njihovu komplementarnost (u tom smislu se primjerice sagledava perspektiva lanca robnih kuća NAMA i distribucijske mreže Borova). Također tijekom tržišnog repozicioniranja valja se osloniti na pozitivna iskustva drugih razvijanjem prodaje putem franšize.

Vlastita prodajna mreža može funkcionirati kao specifična aktivnost ali radi visine potrebnih ulaganja i disperzije rizika preporuča se razvoj vlastite prodajne mreže uz ponudu komplementarnih poznatih robnih marki, i proizvoda ostalih proizvođača. Posebno se za male i srednje proizvođače preporuča razvoj zajedničke prodajne mreže.

Valja također razviti i ostale oblike distribucije, pri čemu se prvenstveno misli na franšizu. Franšiza je dinamični, profitabilni koncept, poslovna strategija, oblik kooperacije između proizvođača (davatelji franšize) i neovisnih poduzetnika, trgovaca na malo (primatelji franšize). Riječ je o vrlo raširenom obliku prodaje obuča koji koriste i vodeći svjetski proizvođači. Drži se da bi hrvatski proizvođači obuča trebali više koristiti franšizu kao alternativni oblik prodaje zbog brojnih prednosti koje ona pruža. Prednosti primjene sustava franšize u razvoju i širenju prodajne mreže su manja ulaganja uz istodobno povećanje tržišnog udjela, racionalizacija ulaganja i rizika, racionalizacija troškova poslovanja, a poglavito racionalizacija troškova marketinga, prodaje i radne snage jer se ti troškovi prenose na primatelja franšize. Istovremeno kod ovog oblika maloprodaje može se pojaviti i neizvjesnost oko prodaje proizvoda, kao i gubitak kontrole nad samim procesom distribucije.

Internetsko poslovanje je u porastu. Njegova primjena je uglavnom u području marketinga, promocije i informiranja kupaca o ponudi i kolekcijama. Izravna prodaja preko interneta za sada nije značajna, poglavito na domaćem tržištu. Na tržištu obuča kupci prije kupovine žele isprobati proizvod. Još uvijek je prisutno i određeno nepovjerenje u plaćanje preko interneta.

Konačni učinak produblivanja distribucijskih kanala bio bi na smanjivanju zaliha, odnosno povoljnijem odnosu potrebnih obrtnih sredstava u odnosu na ostala financijska sredstva. U tako očekivanom razvoju distribucijske mreže treba razviti odgovarajući menadžment odnosa s kupcima (CRM). Navedenu funkciju treba promatrati u kontekstu učinkovitijeg povezivanja temeljnih funkcija poduzeća i unapređivanja proizvodnih procesa. To se prije svega odnosi na učinkovito upravljanje troškovima, skraćivanju vremena isporuke i poboljšanju logistike u lancu dodane vrijednosti.

d) Učenje i perspektive rasta

Vještine zaposlenih, tehnologija i organizacija važan su preduvjet za pokretanje poslovnog procesa, kreiranje ponude, rast produktivnosti i ostvarenje financijskih ciljeva.

Novi koncept razvoja zahtjeva i novu kvalifikacijsku strukturu kadrova. U tom pogledu se važnim drži usredotočenje na specijalističke programe obrazovanja, posebno dizajnera. Kako je u industriji obuča identificiran manjak kadrova određenih profila, poduzetnici bi trebali privlačiti stručne, mlade kadrove putem stipendiranja, ulagati u usavršavanje i prekvalifikaciju novozaposlenih kadrova i razviti adekvatne sustave nagrađivanja i motiviranja zaposlenih. Osim toga, ključnim se drži sustavno usvajanje suvremenih menadžerskih vještina i znanja kroz kontinuiranu edukaciju menadžera.

Rezultati istraživanja pokazuju da je proizvodnost moguće povećati iskusnom radnom snagom, ulaganjem u obrazovanje kadrova i smanjivanjem udjela dana bolovanja. Veća produktivnost omogućuje povećanje plaća. Bez značajnijeg doprinosa kvalitativnih faktora privređivanja i posebno znatnijeg rasta proizvodnosti rada teško će bit ostvariti na duži rok povoljniju kvalifikacijsku strukturu zaposlenih.

Drugi važan čimbenik za povećanje proizvodnosti jest ulaganje u nove strojeve, opremu, uvođenje odgovarajućih informacijskih sustava, kompjutersko vođene sustave, tehnike upravljanja i dizajna. Nabavka nove, po mogućnosti najsuvremenije opreme pruža proizvođačima mogućnost osvajanja novih vrsta proizvoda, dostizanje veće kvalitete proizvoda, modernijeg dizajna, skraćivanje ciklusa proizvodnje, uštedu u troškovima, efikasnu upotrebu raspoloživih sirovina i povećanje proizvodnje po zaposlenom. Ulaganje u nove strojeve, opreme i tehnologiju zahtjeva osposobljavanje postojećih kadrova za nove uvjete poslovanja i eventualno zapošljavanje novih profila kadrova za nove operacije.

Mogućnosti za poboljšanja u organizaciji jesu timski rad, kooperacija, stalno poboljšanje procesa proizvodnje. Da bi se omogućio rast kvalitete proizvoda, valja se u većoj mjeri osloniti na stalnu kontrolu kvalitete sukladno standardima i usporedbu s vodećom konkurencijom u zemlji i inozemstvu. ***Nova organizacijska rješenja mogu pridonijeti rastu proizvodnosti.***

5. SASTAVNICE RAZVOJNE STRATEGIJE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE

U ovom dijelu Strategije razrađena su polazišta, koncept i izvedbene sastavnice razvojne strategije hrvatske industrije kože i proizvoda od kože.

5.1. Polazne osnove za razvojnu strategiju hrvatske industrije kože i proizvoda od kože

Polazeći od provedene financijske, ekonomske i tržišne analize razvidno je da dosadašnji rezultati poslovanja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože ukazuju na još uvijek nedovršen proces restrukturiranja ove industrije. Završen je proces pasivnog restrukturiranja, a predstoji realizacija razvojnog restrukturiranja. Temeljna obilježja industrije kože i proizvoda od kože su sljedeća:

- ◆ *tradicionalno posluje u tržišnoj strukturi*
- ◆ *gotovo u cijelosti je privatizirana*
- ◆ *gospodarska kretanja u pododjeljcima nisu istovjetna. Dok štavljenje i obrada kože pokazuje oporavak, kožna galanterija rast proizvodnje i profitabilnosti, industrija obuće još nije završila proces restrukturiranja*
- ◆ *u najvećem broju tvrtki vlasnici su izravno i neizravno uključeni u upravljanje poslovanjem i razvitkom*
- ◆ *bazna je proizvodnja značajno smanjena tijekom procesa tranzicije*
- ◆ *bazna proizvodnja je pod pritiskom poštivanja ekoloških standarda, posebice u nižim fazama obrade*
- ◆ *postoji problem zbrinjavanja industrijskog otpada i nedostajuće infrastrukture za zbrinjavanje otpada te dugoročno strateško opredjeljenje da se opasni industrijski otpad izvozi*
- ◆ *razjedinjenost, usitnjenost i slaba pregovaračka sposobnost prema okružju*
- ◆ *problemi distribucije i naplate potraživanja*
- ◆ *strukturni problemi s kadrovima i starenjem kvalificirane radne snage*
- ◆ *nedostatak stabilnih i povoljnih izvora financiranja.*

Veoma važno obilježje hrvatske industrije kože i proizvoda od kože je *tradicionalno poslovanje u tržišnoj strukturi*. Iako menadžment tvrtki ima iskustva, navike i puno razumijevanje tržišnih zakonitosti poslovanja, vrlo malo poduzeća ulaže u razvoj, marketing i vlastitu robnu marku. Hrvatska industrija kože i proizvoda od kože prošla je kroz procese privatizacije kojom je bitno promijenjena proizvodna i vlasnička struktura. *Bazna proizvodnja je bitno smanjena i čini trenutno slabašnu osnovicu za izgradnju okomito integriranog lanca dodane vrijednosti. Anketno istraživanje je pokazalo da se znatan broj tvrtki u svom poslovanju oslanja na mješovitu proizvodnju, kombinaciju lohn poslova i razvoja vlastitog proizvoda.* Proizvođači

svjesni kratkoročnosti koristi u lohn poslovima sve više prelaze na proizvodnju vlastitog proizvoda. To se prvenstveno odnosi na proizvođače obuće.

Protokom vremena **tržište** je na odgovarajući način **izdiferenciralo pojedine odjeljke, skupine i tvrtke u sklopu hrvatske industrije kože i proizvoda od kože**. Neke od njih pokazale su se kao tržišno i tehnološki prilagodljive, pa i profitabilne, a neke nastavljaju zapravo «preživljavati» u sve konkurentnijem okružju. Dakako, **usmjerenost na rješavanje problema opstanka** ne predstavlja povoljni čimbenik u promišljanju obnove poslovanja i razvoja, jer tekući problemi nukaju na **pasivan pristup** i ne dozvoljavaju aktivno i razvojnoj perspektivi usmjereni ponašanje menadžmenta.

U velikom broju tvrtki **vlasnici su i danas izravno i neizravno uključeni u upravljanje. Uspješno obavljena podjela uloga** i odgovornosti, te postignuti sklad odnosa između vlasnika i menadžera u pravilu se **povezuje s uspješnim tvrtkama u industriji kože i proizvoda od kože**. One bi se u strategiji razvoja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože mogle nazvati budućim «**nositeljima razvoja**», a druge tvrtke pratiteljima razvoja.

Visoki stupanj privatiziranosti mogao bi voditi zaključku, da država u pojednostavljenoj varijanti može jednostavno **ostaviti** industriju kože i proizvoda od kože **bez «državne skrbi»**, jer tržišnim zakonitostima uvjetovano restrukturiranje samo po sebi dovodi do «čišćenja» tržišta na kojemu ostaju samo najbolji.

Industrija kože i proizvoda od kože zapošljava oko 8.000 radnika, usitnjena je i ima slabu pregovaračku moć u hrvatskoj gospodarskoj strukturi. Ona ima izražene probleme distribucije i naplate potraživanja koji generiraju probleme nelikvidnosti, a strukturni problemi s kadrovima i nedostatak povoljnih uvjeta financiranja dodatno opterećuju njihovo poslovanje i razvoj. Činjenica je, dakle, da **nije riječ samo o mikroekonomskoj problematici zaposlenosti kapaciteta, poslovnoj i razvojnoj politici koja se može adresirati poduzetnicima, već i makroekonomskim problemima zapošljavanja, nediscipline u platnom sustavu, strukturi obrazovnih programa, regulacije tržišta rada i fiskalnih opterećenja**.

Zato se drži opravdanim da se i **država na odgovarajući partnerski način uključi** u formiranje i osobito provedbu razvojne strategije, koju obilježava podrška **aktivnom restrukturiranju. Socijalna kohezija i poslovna etika**, te aktivna partnerska uloga sindikata u takvim procesima prilagodbi važni su čimbenici o kojima valja voditi brigu i uvažavati ih pri utvrđivanju razvojne strategije.

Koncept dugoročnog razvoja industrije kože i proizvoda od kože oslanja se na identificirane tržišne prilike i mogućnosti koje ona može iskoristiti, ključne ciljeve kojima valja stremiti, te na organizacijske okvire kojima u sklopu kojih se nakane cjelovitoga razvojnog restrukturiranja mogu učinkovito ostvariti.

Sadržaj razvojne strategije određen je skupom ključnih razvojnih ciljeva, a to su:

- ◆ **tržišno repositioniranje u smjeru tržišnih mogućnosti, a prema realnim sposobnostima hrvatskih tvrtki industrije kože i proizvoda od kože**
- ◆ **prijenos tehnologije i inovacija s ustrajanjem na većem udjelu vlastitih znanja**

- ◆ **proizvodna specijalizacija s ulaskom u tržišne niše više kvalitete i viših cjenovnih razreda**
- ◆ **poslovno povezivanje s nakanom postizanja veće pregovaračke sposobnosti**
- ◆ **kadrovsko prilagođavanje novim tržišnim, tehnološkim i organizacijskim uvjetima poslovanja i razvoja.**

Razjedinjenost i usitnjenost tvrtki nuka na otvaranje određenog procesa «reintegracije» na klasterskim načelima. U tome pogledu drži se opravdanim **identificirati nositelje razvoja** industrije kože i proizvoda od kože oko kojih se na partnerskim osnovama okupljaju «pratitelji razvoja». Dakako, za identifikaciju tvrtki i njihovu podjelu na dvije skupine – nositelja i pratitelja potrebno je razraditi **odgovarajuće kriterije, sukladne viziji, ciljevima i programima** u sklopu razvojne strategije. Ključno je, međutim, da su i nositelji i pratitelji razvoja članovi klastera industrije kože i proizvoda od kože.

Razvojna strategija hrvatske industrije kože i proizvoda od kože namijenjena je prije svega poduzetnicima, kao **usmjerenje** za individualno i zajedničko **provođenje** strateških opredjeljenja, programa i projekata kako u pojedinostima tako i u cjelini. Razvojni problemi, međutim, neće prestati izradom strateškog dokumenta. **Kao deklaraciju valja ga, naime, provesti u djelo.** Valja, međutim, upozoriti da izrada dokumenta o razvojnoj strategiji hrvatske industrije kože i proizvoda od kože **nije jednokratan posao, već kontinuirana aktivnost** usmjerena na analizu mogućnosti prilagodbi, promjena i inovacija, te provjere učinaka u prihvatljivom vremenskom razdoblju.

5.2. Vizija i programi razvoja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože

Polazeći od sadašnje tržišne pozicije hrvatske industrije kože i proizvoda od kože njezine tehnološko-tehničke opremljenosti, kadrovske strukture i organiziranosti, razrađuju se sadržajne sastavnice razvojne strategije u procesu cjelovitih prilagodbi usmjerenih održivom razvitku. Pritom se vodi briga o specifičnim obilježjima ovog pododjeljka hrvatske industrije, racionalnim očekivanjima glede mogućnosti i sposobnosti razreda, skupina i tvrtki da se uključe u strategiju, te potrebnim organizacijskim rješenjima koja će olakšati koordinaciju provedbenih aktivnosti, kako internih aktivnosti unutar pododjeljka, tako i eksternih aktivnosti pododjeljka kao cjeline prema okružju

Slikom 5.1. na sažet način su identificirane sadržajne značajke razvojne strategije s obrazloženjima vizije i ciljeva, očekivanih rezultata, pretpostavki, ključnih programa i provedbenih aktivnosti.

Polazeći od obilježja sadašnjeg stanja, identificiranih mogućnosti i sposobnosti, te prilika u okružju utvrđuje se sljedeća strateška smjernica:

- ◆ **Strategija novoga razvoja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože usmjerava se više na kvalitativne prilagodbe dinamičnim tržišnim, tehnološko-tehničkim i organizacijskim promjenama, a manje na kvantitativni rast proizvodnje.**

Saglediva razvojna **vizija** industrije kože i proizvoda od kože kao one djelatnosti koja ustraje na stalnom **tehnološkom napretku, specijalizaciji i tržišno konkurentnoj proizvodnji** proizvoda s višim udjelima dodane vrijednosti konkretizira se specifičnim razvojnim ciljevima. Vizija je sagledavanje očekivanih obilježja industrije na dugi rok. Ishodište joj je razvojna ambicija, koja se preko ciljeva, izvodljivih programa i uz određene pretpostavke pretvara u razvojnu akciju s mjerljivim učincima. **Provedbeno usmjerena razvojna strategija**, dakako, vodi brigu o sadašnjim obilježjima hrvatskog gospodarstva s prihvaćanjem procesa globalizacije, liberalizacije i internacionalizacije kao zadanih okvira, ali i prilika za uspjeh. Da bi uključivanje u te procese bilo učinkovito i za razvoj hrvatske industrije kože i proizvoda od kože prihvatljivo, nužnim se drži obaviti njezino **strateško repozicioniranje utemeljeno na tržišnom, proizvodnom, tehnološkom, kadrovskom i organizacijskom restrukturiranju**.

Skup **komplementarnih strateških ciljeva** obrazlaže sadržajne značajke ključnih aktivnosti i temelj je konkretizacije poslova i zadataka koje valja obaviti **u sagledivom prostornom i vremenskom horizontu**. U sklopu cjelovitoga restrukturiranja, naime, neće biti jednostavno promijeniti strukturu proizvodnje na način da se ona usmjeri prema višim kvalitativnim i cjenovnim razredima. Takve promjene zahtijevaju stalnu tehnološku obnovu, primjenu inovacija – osobito vlastitog znanja u proizvodnji i tome prilagođenu strukturu i broj radnika. Sve to komplementira se specijalizacijom proizvodnje i okrupnjavanjem tvrtki oko nositelja razvitka, te **klasterizacijom djelatnosti na čvorištima zajedništva**.

Među važnim rezultatima provedbe razvojne strategije hrvatske industrije kože i proizvoda od kože smještaju se **uspješno provedeni programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih u pojedinim poduzećima**.

Navedeni programi različitih su obilježja, tj. uključuju **otpremnine, umirovljenja, prekvalifikacije i zapošljavanje u drugim djelatnostima, te samozapošljavanje**. Strukturno prilagođivanje u tome dijelu razvojne strategije može najprije računati s **izravnim državnim potporama različitih atributivnih obilježja**. Budući da je načelo horizontalnosti temeljno načelo sustava državnih potpora u EU, moguće je sufinancirati programe zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih, primjerice, odgovarajućim **regionalnim potporama, potporama novom zapošljavanju, ili potporama malom i srednjem poduzetništvu**. To su, naime, državne potpore sa značajkama **horizontalnih državnih potpora**.

Pri tome, država bi trebala urediti takav sustav potpora koji poduzetnicima daje nedvosmisleni sigurnost u financiranju projekata iz strateških ciljeva poduzetnika, usklađenih s razvojnom strategijom sektora. Također, nužno je primijeniti selektivniji pristup u dodjeljivanju potpora, pri čemu bi se visina potpora trebala temeljiti na kvaliteti razvojnih programa i primjerenijem financiranju istih.

Valja istaknuti nužnost **partnerske suradnje sindikata i poduzetnika, na jednoj strani i Ministarstva, na drugoj strani**. Očekivani rezultat razvojne strategije u dijelu organizacijskih prilagodbi su **postignuto razvidno partnerstvo i internalizirani sinergijski učinci organizirane klasterizacije**. Ovaj očekivani rezultat ostvarivanja razvojne strategije važan je zbog uspostave njezine nove pozicije u hrvatskoj gospodarskoj strukturi s povećanjem realne pregovaračke sposobnosti u procesima institucionalnih i institucijskih promjena. Učinkoviti organizacijski model

racionalizira troškove, smanjuje sadašnji visoki stupanj razjedinjenosti tvrtki i drugih subjekata, te pridonosi razvidnosti poslovnih i razvojnih aktivnosti **osobito u prilikama uključivanja državnih potpora kao izvora financiranja razvojne strategije.**

U procesu restrukturiranja važno je dovršiti privatizaciju poduzeća koja su u državnom vlasništvu. U prelaznom razdoblju valja promisliti o prenamjeni distribucijske mreže koja je još uvijek u državnom vlasništvu (npr. Borovo) za formiranje **Nacionalnog distribucijskog lanca**. Takav pristup omogućio bi sinergiju domaćih proizvođača u njihovom nastupu na domaćem i stranom tržištu i omogućio bi efikasnije korištenje zajedničkih resursa.

Kao i za ostale gospodarske djelatnosti, ostvarenje ciljeva i postizanje očekivanih rezultata razvojne strategije temelji se na određenim pretpostavkama. Ključnim se drži **stabilno i poticajno makroekonomsko okruženje** koje omogućuje dugoročno poslovno i razvojno planiranje i praktično ponašanje svakog gospodarskog subjekta usklađeno s odrednicama gospodarskog razvitka u cjelini. U organizacijskom pogledu pretpostavlja se da je moguće ostvariti učinkovitu koordinaciju aktivnosti svih subjekata uključenih u ostvarivanje razvojne strategije.

Slika 5.1. SASTAVNICE STRATEGIJE I RACIONALNIH OČEKIVANJA U SKLOPU RAZVOJNE STRATEGIJE HRVATSKE INDUSTRIJE KOŽE I PROIZVODA OD KOŽE

VIZIJA I CILJEVI	REZULTATI	PRETPOSTAVKE	PROGRAMI	AKTIVNOSTI
<p>MISIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hrvatska industrije kože i proizvoda od kože ustraje na stalnom tehnološkom napretku, specijalizirana je i konkurentna u proizvodnji proizvoda s višim udjelima dodane vrijednosti. Primarna proizvodnja je ekološki održiva. <p>VIZIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hrvatska industrija industrije kože i proizvoda od kože temelji se na dinamičnom, inovativnom, fleksibilnom, kupcima orijentiranom, proizvodnom i poslovnom umreženju. <p>CILJEVI</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Promijeniti strukturu proizvodnje prema višim kvalitativnim i cjenovnim razredima ◆ Stalno tehnološki obnavljati poslovanje i primjenjivati prenesene inovacije i vlastito znanje ◆ Prilagoditi kadrovsku strukturu i zbrinuti tehnološki višak zaposlenih ◆ Specijalizirati i povezivati tvrtke ◆ Organizirati klasterizaciju djelatnosti na identificiranim i prihvaćenim čvorištima zajedništva 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stabilizirana je struktura proizvodnje i konkurentne ponude u tržišnim nišama viših kvalitativnih i cjenovnih razreda ◆ Provedena je specijalizacija i okrupnjavanje oko nositelja razvoja ◆ Postignuta je viša razina učinkovitosti korištenja raspoloživih resursa i viša razina produktivnosti rada ◆ Povećan je udio vlastitih robnih marki u prihodima ◆ U proizvodnji su primijenjene prenesene i vlastite tehnološke inovacije ◆ Podignuta je razina znanja zaposlenih ◆ Izgrađena je potrebna infrastruktura za zbrinjavanje industrijskog otpada 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Stabilno i poticajno makroekonomsko okružje ◆ Suglasnost sa strateškim odrednicama gospodarskog razvitka ◆ Učinkovita koordinacija svih subjekata u primjeni strategije ◆ Spremnost privatnog i javnog sektora na međusobno partnerstvo ◆ Institucijalizirana suradnja poduzetnika, Središnje i Lokalne države, te interesnih organizacija ◆ Lobistička i financijska pomoć Ministarstva u procesima restrukturiranja ◆ Definirane lokacije i izvori financiranja za potrebe realizacije Plana gospodarenja otpadom u RH 2007.-2015. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Restrukturiranje i konsolidacija poduzetnika u poteškoćama ◆ Poticanje istraživanja, razvoja i 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 ◆ Tehnološko-tehnička obnova proizvodnje ◆ Kadrovsko restrukturiranje, zbrinjavanje i novo zapošljavanje ◆ Razvoj poduzetništva, kooperacije i robnih marki ◆ Sufinanciranje infrastrukture i zbrinjavanja industrijskog otpada (primamo DC 19.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Promidžba novoga koncepta razvoja ◆ Partnersko usuglašavanje vizije i razvojnih ciljeva ◆ Tržišne strategije poduzetnika ◆ Suradnja s institucijama zaduženim za brigu o okolišu ◆ Suradnja u pribavljanju sredstava iz EU fondova ◆ Razrada modela i provedbenih kriterija u odobravanju državnih potpora

Pretpostavka je i da će **povećanje svijesti o razvojnoj međuovisnosti** pridonijeti jačanju **interesnog partnerstva** između privatnog i javnog sektora, a osobito pojedinih tvrtki i lokalne zajednice. Institucionalna i **monopolna renta** koju prakticira lokalna zajednica ne bi smjela ići na štetu poslovanja i razvoja tvrtki, jer u povratnoj sprezi, primjerice, **prohibitivno visokih cijena komunalnih usluga**, spomeničke rente i slično, s jedne strane i povećanja troškova poslovanja, s druge strane, **smanjuje se poslovna i razvojna sloboda tvrtki**, a održivi razvoj ide na štetu plaća koje su kroz porez na dohodak izvor financiranja lokalnog proračuna. Pretpostavka je, dakle, da će se razvidnom kvantitativnom analizom u pojedinim razvojnim programima moći utvrditi što je prihvatljiva varijanta u pomirbi interesa lokalnog proračuna i racionalizacije troškova tvrtki.

Struktura i detaljniji sadržaj razvojnih programa su prikazani u tablici 5.1.

Tablica 5.1. STRUKTURA I SADRŽAJ RAZVOJNIH PROGRAMA

NAZIV PROGRAMA	SADRŽAJ PROGRAMA
1. Restrukturiranje i konsolidacija poduzetnika u poteškoćama	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti restrukturiranja poduzetnika u teškoćama ◆ Projekti konsolidacije poduzetnika u teškoćama
2. Poticanje istraživanja, razvoja i primjene prenesenih i vlastitih znanja u poslovanju	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti razvoja novih tehnologija ◆ Projekti primjene informacijske i komunikacijske tehnologije, i umrežavanje poduzetnika ◆ Inovacije u razvoju vlastite marke ◆ <i>e-business</i> u polju dizajna, inovativnih usluga i slično ◆ Tehnološke i ne-tehnološke inovacije
3. Akvizicije u procesima okrupnjavanja djelatnosti	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti akvizicija i okrupnjavanja poduzetnika
4. Dislokacija proizvodnih jedinica u RH i korištenje lokacijske rente	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kriteriji i programi dislokacije proizvodnih jedinica ◆ Mjere identifikacije i korištenje lokacijske rente
5. Obrazovanje i stručno osposobljavanje kadrova	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti stručnog obrazovanja kadrova ◆ Seminari za specijalističke inovacije znanja i poduku poduzetnika
6. Razvoj distribucije	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Umrežavanje poduzetnika s ciljem stvaranja zajedničke mreže prodavaonica na atraktivnim lokacijama ◆ Razvoj Nacionalne distribucijske mreže (temeljene na npr. distribucijskoj mreži Borova)
7. Tehnološko-tehnička obnova proizvodnje	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Uvođenje novih tehnologija ◆ Inovacije proizvodnih procesa ◆ Projekti tehnološko-tehničke obnove proizvodnje
8. Kadrovsko restrukturiranje, zbrinjavanje i novo zapošljavanje	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ciljani programi kadrovskog restrukturiranja ◆ Programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih ◆ Projekti novog zapošljavanja ◆ Prekvalifikacija postojećeg osoblja i viška radne snage
9. Razvoj poduzetništva, kooperacije i robnih marki	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poticanje malog i srednjeg poduzetništva ◆ Interesno povezivanje u strateške saveze na programskim osnovama ◆ Projekti i programi razvoja vlastitih robnih marki ◆ Potpore specifičnim investicijama u dizajn, logistiku, reorganizaciju sustava ◆ Projekti istraživanja tržišta, promocije i marketinga
10. Sufinanciranje infrastrukture i zbrinjavanja proizvodnog otpada (primarno štavljenje i obrada kože)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Donošenje plana odlagališta ◆ Financiranje izgradnje javno-privatnim partnerstvom ◆ Financiranje poduzeća koja se bave zbrinjavanjem otpada ◆ Koordinacija financiranja i standardizacije ekoloških normi s EU

Zalažući se za razvidnost, plansku usmjerenost, predvidljivost i dokumentiranost razvojne strategije, **ključnim se drži razraditi izvodljive programe razvoja**. Svi subjekti koji su izravno i neizravno uključeni u ostvarivanje strategije **usuglašavaju se u svojim aktivnostima oko programa, a ne oko tvrtki**. Razvojni programi, dakle, interno konkuriraju za različite vidove podrške, bilo da je riječ o tehničkoj lobističkoj ili financijskoj pomoći. Ovdje valja istaknuti da identificirani skup razvojnih programa u slici 5.1. ima obilježja **zajedničkih programa rezultati kojih su «standardna rješenja»** glede poticanja istraživanja, transfera tehnologija, umreženja u I&R programe EU, primjene vlastitih znanja, akvizicije u procesima okrupnjavanja, stalnog obrazovanja, razvoja kooperacije i klasterizacije, standarda financiranja, te kadrovske restrukturiranja.

Navedeni razvojni programi **ilustracija su sadržajnih značajki pojedinačnih poslovnih i razvojnih programa tvrtki**, koje ih izrađuju i provode sukladno svojim specifičnostima u poslovanju i razvoju. Različite tržišne pozicije tvrtki, različita tehnološka opremljenost i kadrovska struktura nudit će ih na rješavanje problema u procesima strukturnog prilagođavanja.

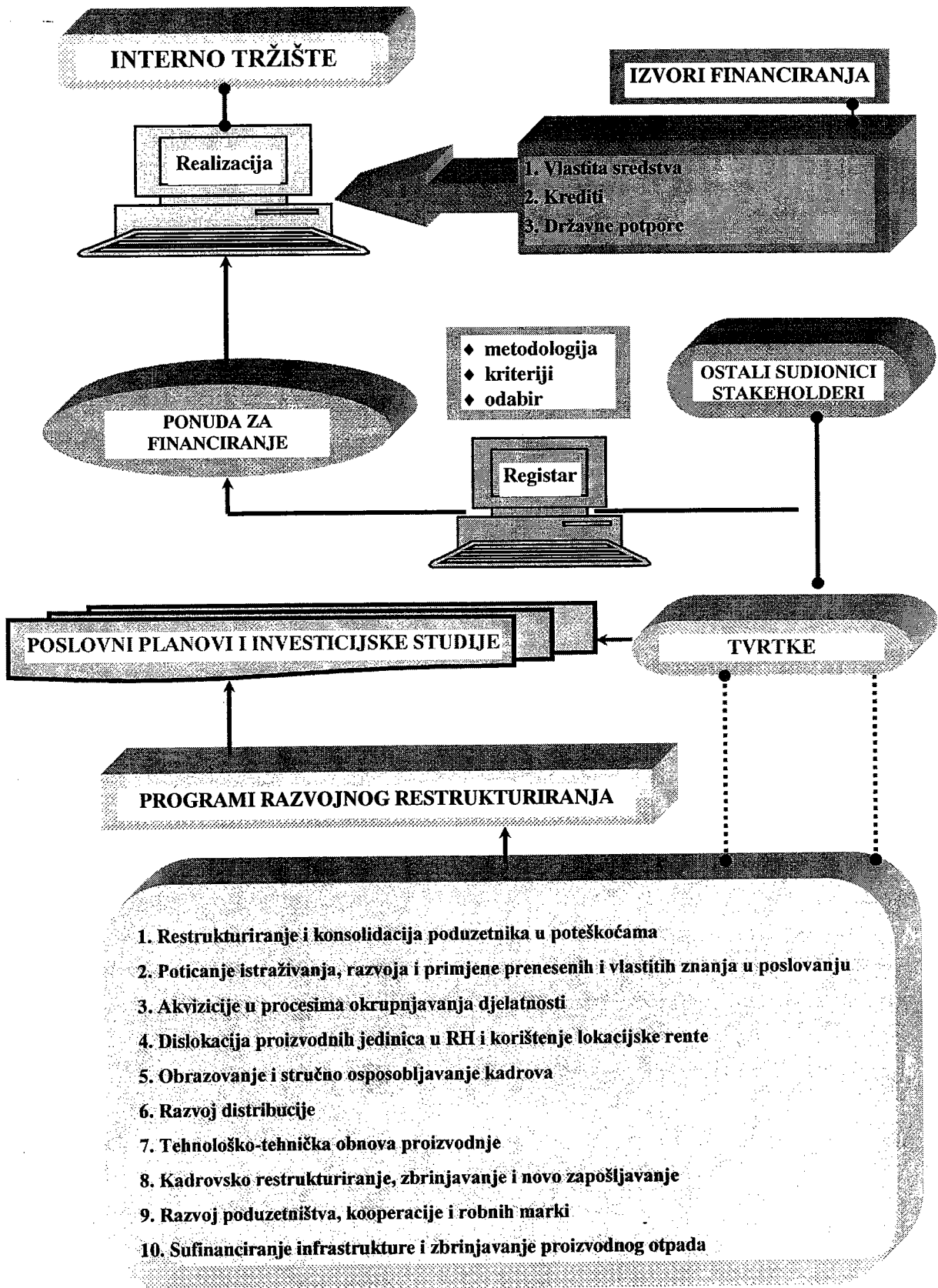
Dio razvojnih programa je zajednički za cijeli odjeljak industrije kože i proizvoda od kože poput transfera tehnologije, poticanja konkurentnosti, edukacije i klasterizacije. Drugi dio programa je usmjeren po svom sadržaju, a na temelju heterogene situacije po pojedinim pododjeljcima, na rješavanje akutnih problema u razvoju njihove proizvodnje. **Neke** od razvojnih aktivnosti bit će **kontinuirane**, poput ulaganja u istraživanja, primjenu inovacije i vlastito znanje, a neke aktivnosti bit će **s definiranim vremenskim horizontom**, poput programa dislokacije proizvodnih jedinica, te programa kadrovske restrukturiranja.

Specijalizirani programi obrazovanja i inovacije znanja, te **razvoj kooperacije i klasterizacije također imaju značajku kontinuiranosti, dinamički se ostvaruju u srednjem roku, završavaju po fazama, te obnavljaju i prilagođavaju promjenama u okružju**.

Skup navedenih ciljeva, očekivanih rezultata i programa u sklopu razvojne strategije industrije kože i proizvoda od kože može ostati jednostavni skup dobrih nakana, ako se ne poduzmu **odgovarajuće aktivnosti**. U tome pogledu se izuzetno važnim drži aktivnost **organizirane promidžbe koncepta i izvedbenih sastavnica razvoje strategije**. Promidžbom je potrebno ne samo razvidno informirati javnost o poslovnim i razvojnim nakanama, već **obrazložiti razloge i mjerljive mikroekonomske i makroekonomske učinke** koji se očekuju od ostvarenja zadanih ciljeva i programa. Da bi promidžba bila uspješna potrebno je **partnersko usuglašavanje vizije i razvojnih ciljeva** svih subjekata uključenih u razvojnu strategiju, koji napokon ne samo predlažu razvojnu strategiju već i preuzimaju odgovornost za njezinu provedbu.

Već je prethodno istaknuto da broj zaposlenih, ostvareni prihodi, razvojne mogućnosti u pogledu povećanja kvalitete i ulaska u više cjenovne razrede. To znači da i država, tj. **Ministarstvo po naravi problema mora biti zainteresirano za uspjeh razvojne strategije**. S time u svezi očekuje se učinkovita aktivnost Ministarstva glede **objektiviziranog lobiranja** kod odgovarajućih organizacija za lakše prihvaćanje izvedbeno usmjerenih programa restrukturiranja.

Slika 5.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IZVEDBE RAZVOJNE STRATEGIJE



Projekti – poslovni planovi i investicijske studije iz industrije kože i proizvoda od kože **«natječu» se s projektima iz drugih djelatnosti** za planirane izvore financiranja. Osobito je to **važno u dijelu državnih potpora**, te povoljnih kredita koje odobravaju HBOR, Fond za razvoj i zapošljavanje i Fond za regionalni razvoj. Kada je, primjerice, riječ o nakani da se u procesima razvojnog restrukturiranja koriste i državne potpore kao izvori financiranja, važno je ponuditi odgovarajuće projekte u fazi izrade Središnjega proračuna. Time se formira obrazložena, kvantitativna osnovica za **procjenjivanje planske proporcije državnih potpora prema namjeni i instrumentima** s racionalnim očekivanjem da će se dio državnih potpora opravdano usmjeriti razvojnog restrukturiranju industrije kože i proizvoda od kože. U tome se ne smije zanemariti važna **uloga Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja**, jer je u njezinoj nadležnosti davanje mišljenja o prihvatljivosti i opravdanosti svake od predloženih državnih potpora.

Izvori financiranja programa razvojnog restrukturiranja industrije kože i proizvoda od kože **međusobno su povezani** i nije moguće jednostavno odvajati jedne od drugih. Primjerice, sredstva HBOR-a i razvojnih fondova najčešće su zapravo povoljni krediti komisiju kojih u pravilu obavljaju komercijalne banke. To znači da će se pri **konkurentskom natjecanju** za kreditna sredstva morati poštovati pravila tih financijskih institucija, s jedne strane, ali i komercijalnih banaka, s druge strane. Ma kako bilo racionalizirano, **administriranje kredita** i njihovo odobravanje zahtijeva **određeno vrijeme**. Ono je to kraće, što je kvaliteta pripremljenih projekata veća. Stoga se još jednom ističe važnost pravovremene i dobre pripreme poslovnih planova i investicijskih studija kao **dokumentirane osnove konkurentnosti u procesima pribavljanja povoljnih uvjeta financiranja**.

Kao što je već i prethodno navedeno, **državne potpore su vid «bespovratnih kredita»** za koje se isto tako valja **natjecati** - predlagati ih kao sastavnicu Središnjeg državnog proračuna. Sukladno planskoj veličini opravdanih državnih potpora strukturiranih prema namjeni i instrumentima u Središnjem državnom proračunu, u procesu izvedbe razvojne strategije hrvatske industrije kože i proizvoda od kože valja **prihvatiti ravnopravnu konkurentsku utakmicu s programima iz drugih djelatnosti**.

Usuglašeni sadržaj razvojne strategije industrije kože i proizvoda od kože, konkretiziran programima razvojnog restrukturiranja, moguće je ostvariti uz određene uvjete. Da bi ostvarenje razvojne strategije bilo cjelovito **nužan je uvjet aktivno sudjelovanje svih stakeholdera**, a **dovoljan je uvjet da se dogovoreno i provede**. Osobito je to važno u tranzicijskim uvjetima, jer je **iskustvo pokazalo** da je **najteže** zapravo čak i konzistentno **sročenu normu** i opredjeljenja, pa ma kako to bilo praktično i dokumentima obrazloženo, te deklarativno prihvatljivo, provesti **u pozitivnu praksu**.

Evidentno je da se **težište izvedbenih napora** u razvojnoj strategiji hrvatske industrije kože i proizvoda od kože u novim uvjetima **preusmjerava na poduzetnike**. Oni svojim aktivnim i organiziranim pristupom nude programe razvojnog restrukturiranja i s njima se natječu za povoljne izvore financiranja, a u tome, dakako, i za **državne potpore**.

U provedbi usuglašene strategije razvoja hrvatske industrije kože i proizvoda od kože valja stalno isticati značaj **sadržaja rada i mjerenja učinaka**. U tome je potrebno slijediti načela razvidnosti, ažurnosti, točnosti i pouzdanosti podataka i informacija koje se razmjenjuju u sklopu

izvodljivih programa i projekata. To su preduvjeti povećanja brzine i učinkovitosti odlučivanja, te promocije poduzetih aktivnosti i mjera u procesu razvojnog restrukturiranja industrije kože i proizvoda od kože.

– **Sukobljenost pojedinačnih kratkoročnih interesa** valja rješavati **politikom partnerstva** svih stakeholdera, te razvidnom podjelom uloga, odgovornosti i rizika za donošenje odluka među njima. Važnim se drži ustrajati na socijalnom partnerstvu i suradnji između države, poslodavaca i Sindikata tekstila, obuće, kože, gume Hrvatske. Pozitivni sinergijski učinci zajedničkog djelovanja stakeholdera, mogu se postići tek **jačanjem kvalitativnih čimbenika poslovanja i razvoja**. Riječ je o punom međusobnom razumijevanju uloga i pozicija svih stakeholdera s **preuzimanjem odgovornosti** za područja djelovanja, povjerenju u razvojne programe, te prihvaćanje dugoročnih i po definiciji konvergirajućih zajedničkih interesa.

U tome pogledu od osobite važnosti je razvijanje **sposobnosti menadžmenta na svim razinama**, da i u postojećim okvirima ograničenih izvedbenih mogućnosti usmjeri poslovno i razvojno djelovanje industrije kože i proizvoda od kože na poslove **informiranja, koordinacije, povezivanja i poticanja promjene svjetonazora sudionika u razvojnom procesu**.

6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

SWOT analiza hrvatske industrije kože i proizvoda od kože

Na temelju SWOT analize mogu se donijeti sljedeći zaključci i preporuke za izradu strategije razvoja industrije kože i proizvoda od kože:

- ◆ U Strategiji je napravljena zasebna SWOT analiza za proizvodnju kože, proizvodnju kožne galanterije i proizvodnju obuće.
- ◆ Najvažnije snage i prednosti u djelatnosti štavljenja i obrada kože jesu postojanje kvalitetne sirove govede kože na hrvatskom tržištu, vlastita receptura za proizvodnju i obradu kože, fleksibilnost proizvodnje u malim serijama, konkurentna kvaliteta i blizina razvijenim europskim tržištima. Slabosti ove kapitalno intenzivne djelatnosti jesu izuzetno visoki troškovi zbrinjavanja proizvodnog otpada i primjena ekoloških standarda, visoki troškovi komunalnih naknada, posebice vode, i nedostatak kvalitetne stručne radne snage. Najvažnija poslovna prilika je tržišno repositioniranje proizvođača prema višim fazama prerade, vodeći računa o specifičnim zahtjevima kupaca. Troškove je moguće smanjiti reorganizacijom i suvremenijom tehnologijom. Postavlja se pitanje daljnjeg razvoja kožara zbog visokih troškova primjene ekoloških standarda, pritiska za daljnji rast troškova plaća, vode, energenata i komunalnih naknada, te neriješeno pitanje izgradnje infrastrukture za zbrinjavanje otpada od strane države.
- ◆ Djelatnost proizvodnje kožne galanterije je fleksibilna u malim serijama proizvodnje po narudžbi prema specifičnim zahtjevima kupaca. Nedostaci ove djelatnosti jesu visoki troškovi proizvodnje, nedostatak znanja i kreativnosti u slijedenju modnih trendova i suvremenog dizajna, te slaba nazočnost u izvozu. Ova djelatnost ima perspektivu daljnjeg razvoja u okruženju uvozne konkurencije. Preduvjet tome jest ulaganje u vlastiti razvoj, dizajn i marketing, definiranje prepoznatljive tržišne niže i aktivno partnerstvo u lancu dodane vrijednosti.
- ◆ SWOT analiza za proizvodnju obuće ukazuje da je ova djelatnost tradicionalna i radno intenzivna s iskustvom u baznim proizvodnim operacijama, te visokim udjelom lohn poslova. Neki od vodećih hrvatskih proizvođača obuće imaju vlastitu prodajnu mrežu na domaćem tržištu sa atraktivnim lokacijama, što može biti vrijedan resurs u rješavanju pitanja distribucije hrvatske industrije obuće. Visoki troškovi proizvodnje umanjuju profitabilnost ove grane i ograničavaju intenzivnije ulaganje u tehnologiju i razvoj. Plaće su niske što predstavlja problem u privlačenju i zadržavanju stručne radne snage. Ova grana ima perspektivu daljnjeg razvoja u postojećim tržišnim uvjetima. Tržišnu poziciju je moguće ojačati prepoznatljivim robnim markama i razvojem učinkovitih kanala distribucije. Navedeno zahtjeva veća ulaganja u marketing, promociju, dizajn i razvoj i stručne kadrove. Dislokacijom radno-intenzivnih proizvodnih operacija i suvremenijom tehnologijom moguće je smanjiti troškove, boljom organizacijom rada povećati produktivnost, a udruživanjem i

povezivanjem proizvođača stvoriti sinergijske učinke. Programi financirani od strane države (potpore) i EU fondovi prilika su poduzetnicima za sufinanciranje njihovih programa razvoja.

- ◆ Preduvjeti daljnjeg razvoja hrvatske proizvodnje kože, kožne galanterije i obuće jest promjena svjetonazora, poduzetnički duh i aktivno partnerstvo u lancu dodane vrijednosti. Važno je ustrajati na organiziranom i planskom pristupu i dati priliku poduzetnicima koji će svojom inovativnošću i menadžerskim vještinama podići razinu konkurentnosti ove industrije.

Stanje i projekcije industrije kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj

- ◆ Udio industrije kože i proizvoda od kože u bruto dodanoj vrijednosti i zaposlenosti u Hrvatskoj ukazuje na kontinuirano smanjivanje njenog značaja za ukupno gospodarstvo u razdoblju do 2005. godine. Podaci o značajnom rastu ove djelatnosti u 2006. i početku 2007. godine upućuju na zaključak da se trend promijenio. Međutim, dolazi do značajnih razlika u kretanju proizvodnje u pojedinim skupinama unutar ove djelatnosti. Dok skupinu štavljenje i obrada kože obilježava značajno poboljšanje pokazatelja, u ostalim skupinama unutar ove djelatnosti nedovršen proces restrukturiranja uzrokuje nastavak negativnih trendova.
- ◆ Trendovi u proizvodnji kože i proizvoda od kože u razdoblju do 2005. godine u Hrvatskoj velikim se dijelom podudaraju s trendovima ove djelatnosti u Europskoj uniji.
- ◆ Produktivnost u proizvodnji kože i proizvoda od kože Hrvatske raste po višim stopama nego u starim zemljama članicama EU, ali na način da zaposlenost pada brže od proizvodnje, te je riječ o nastavku procesa pasivnog restrukturiranja.
- ◆ Rast produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože i u Hrvatskoj i u nekim zemljama Europske unije brži je od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva.
- ◆ Prosječne plaće u proizvodnji kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj značajno zaostaju za kretanjem plaća u ostalom gospodarstvu, ali i za kretanjem produktivnosti.
- ◆ Kretanje investicija u ovoj djelatnosti u 2005. godini vrlo je ohrabrujuće i upućuje na zaključak da u budućem srednjoročnom razdoblju valja očekivati oporavak proizvodnje kože i proizvoda od kože, što potvrđuju i prvi podaci za 2006. i početak 2007. godine. Međutim, koncentracija investicija u samo nekoliko poduzeća govore o nužnosti nastavka procesa restrukturiranja ukupne djelatnosti.
- ◆ Realni rast proizvodnje kože i proizvoda od kože u razdoblju 2006.-2010. projiciran je na oko 6,5% prosječno godišnje, što proizlazi iz očekivanog značajnog rasta u skupini Štavljenje i obrada kože (godišnji prosječni rast od oko 20%), te nastavka opadanja ostalih skupina unutar ove djelatnosti po višegodišnjem trendu (prosječni godišnji pad od 6%).
- ◆ U drugom podrazdoblju (2011.-2015.) zbog rasta osnovice valja očekivati ostvarenje sporijeg rasta u skupini Štavljenje i obrada kože (oko 8% prosječno godišnje), što uz daljnje relativno opadanje ostalih skupina daje prosječni godišnji rast ukupne djelatnosti proizvodnja kože i proizvoda od kože od oko 4%

- ◆ Rast produktivnosti u proizvodnji kože i proizvoda od kože bit će brži od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva, kao rezultat i dalje relativno niske osnovice i promjene strukture unutar ove djelatnosti u korist profitabilnijih skupina proizvoda. U proizvodnji kože i proizvoda od kože projiciran je porast produktivnosti od prosječno 5,5% godišnje, dok se u ukupnom gospodarstvu očekuje porast produktivnosti od oko 2,1% prosječno godišnje)
- ◆ Pad broja zaposlenih bit će znatno usporen, te će u ukupnom razdoblju ukoliko se pretpostavke pokažu opravdanim 2015. godine u ovoj djelatnosti raditi samo oko 300 radnika manje nego u 2005. godini. Naravno procjena se odnosi na prosjek ukupne djelatnost, a valja očekivati značajnu promjenu u strukturi zaposlenosti sukladno promjenama u kretanju proizvodnje pojedinih skupina proizvoda.
- ◆ Prosječne plaće u proizvodnji kože i proizvoda od kože u Hrvatskoj, kao rezultat značajnog porasta produktivnosti polako će smanjivati zaostatak za razinom plaća u ostalom gospodarstvu.
- ◆ Prema navedenim projekcijama udio industrije kože i proizvoda od kože u bruto dodanoj vrijednosti gospodarstva blago bi se 2015. godine povećao na 0,26% u BDV Hrvatske, u usporedbi s 0,25% ostvarenih u 2005. godini. Udio u ukupnoj zaposlenosti 2015. godine, smanjio bi se na 0,47%. godini. Brži rast produktivnosti u odnosu prema prosjeku gospodarstva ostavit će prostor za nešto brži rast realnih plaća nego što je to bio slučaj u dosadašnjem razdoblju te će se na taj način realna plaća približiti omjerima relativnih plaća u europskim zemljama.
- ◆ Kao rezultat gore opisanih kretanja u razdoblju do 2015. godina ukupna industrijska proizvodnja u ovoj djelatnosti vratila bi se na razinu iz 1997. godine. Međutim, valja još jednom naglasiti da će doći do značajnih strukturnih promjena u ovoj djelatnosti na način da će proizvodnja nekih proizvoda izgubiti na značaju, dok će s druge strane, doći do značajne ekspanzije pojedinih proizvoda čija je proizvodnja prije desetak godina bila zanemariva.

Tržišno repozicioniranje industrije kože i proizvoda od kože

- ◆ Ulaskom u EU, za očekivati je da će hrvatska industrija kože i proizvoda od kože poboljšati svoju poziciju i konkurentnost u međunarodnoj podjeli rada. Preduvjet za to jest aktivno restrukturiranje i tržišno repozicioniranje ove industrije.
- ◆ Dva su bitna financijska cilja koje valja ostvariti za rast profitabilnosti: rast prihoda od prodaje i rast proizvodnosti rada.
- ◆ Za povećanje prihoda od prodaje važno je zadržati i ostvariti zadovoljstvo postojećih kupaca i privući nove kupce. Dugoročno usmjerenje hrvatske industrije kože i proizvoda od kože jest rast obujma prodaje vlastitih proizvoda i lohn poslova u višem cjenovnom i kvalitativnom razredu, s većim udjelom dodane vrijednosti.
- ◆ Navedena poslovna zahtijeva veća ulaganja u marketing, istraživanje tržišta, razvoj, promociju i širenje vlastite prodajne mreže. Cilj je poboljšati imidž i stvoriti prepoznatljive marke proizvoda zanimljive kupcima.

- ◆ U poslovnom procesu, preduvjet tome jest stručna radna snaga, ulaganje u suvremene strojeve, opremu, informatizaciju i kontinuirano praćenje i poboljšanje kvalitete proizvoda i proizvodnog procesa.
- ◆ Ova koncepcija zahtijeva kratkoročno povećana ulaganja u razvoj. No na dugi rok, racionalna su očekivanja da će prihodi od prodaje biti takvi da će omogućiti ostvarenje zadovoljavajuće profitabilnosti.
- ◆ Drugi važan cilj je povećati proizvodnost rada uz aktivno restrukturiranje. To podrazumijeva smanjenje troškova proizvodnje, efikasnije korištenje postojeće opreme, strojeva i tehnologije i učinkovitiji proizvodni proces. Rast proizvodnosti preduvjet je za povećanje plaća kao jednog od odgovora u nastojanju za poboljšanjem kadrovske strukture zaposlenih.
- ◆ Da bi se iskoristili sinergijski učinci potrebna je veća razina suradnje proizvođača obuča sa okruženjem, s obrazovnim i istraživačkim institucijama, suradnja u razvoju proizvoda i kooperacija sa drugim proizvođačima i trgovcima u razvoju proizvoda. Postoji zainteresiranost proizvođača kože za bolju zajedničku suradnju s proizvođačima obuča, galanterije, te povezivanjem s proizvođačima u odjevnoj industriji u lancu dodane vrijednosti.

Sastavnice razvojne strategije industrije kože i proizvoda od kože

- ◆ Vizija hrvatske industrije kože i proizvoda od kože temelji se na dinamičnom, inovativnom, fleksibilnom, kupcima orijentiranom, proizvodnom i poslovnom umreženju.
- ◆ Ciljevi strategije su sljedeći: promijeniti strukturu proizvodnje prema višim kvalitativnim i cjenovnim razredima, stalno tehnološki obnavljati poslovanje i primjenjivati prenesene inovacije i vlastito znanje, prilagoditi kadrovsku strukturu i zbrinuti tehnološki višak zaposlenih, specijalizirati i okrupnjavati tvrtke oko nositelja razvoja, Organizirati klasterizaciju djelatnosti na identificiranim i prihvaćenim čvorištima zajedništva
- ◆ Racionalna su očekivanja da će primjenom strategije ostvariti sljedeći rezultati: konkurentna ponuda u tržišnim nišama viših kvalitativnih i cjenovnih razreda. Fleksibilna proizvodnja manjih serija temeljena na proizvodnji i okrupnjena oko nositelja razvoja. Povećan je udio vlastitih robnih marki u prihodima, u proizvodnji primijenjene prenesene i vlastite tehnološke inovacije, podignuta je razina znanja zaposlenih, izgrađena potrebna infrastruktura za zbrinjavanje industrijskog otpada
- ◆ Predlažu se sljedeći programi u sklopu strategije: restrukturiranje i konsolidacija poduzetnika u poteškoćama, poticanje istraživanja, razvoja i 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, tehnološko-tehnička obnova proizvodnje, kadrovsko restrukturiranje, zbrinjavanje i novo zapošljavanje, razvoj poduzetništva, kooperacije i robnih marki, sufinanciranje infrastrukture i zbrinjavanja industrijskog otpada

- ◆ Glavne aktivnosti u sklopu strategije koje valja provesti jesu sljedeće: promidžba novoga koncepta razvoja, partnersko usuglašavanje vizije i razvojnih ciljeva, tržišne strategije poduzetnika, suradnja s institucijama zaduženim za brigu o okolišu, suradnja u pridobivanju sredstava iz EU fondova, razrada modela i provedbenih kriterija u odobravanju državnih potpora, objektivizirano lobiranje za državne potpore Ministarstva za poslovne i razvojne programe
- ◆ U sklopu provedbe razvojne strategije hrvatske industrije kože i proizvoda od kože poduzetnici imaju ključnu ulogu. O njihovom poslovanju ovise očekivani učinci kao i uspješnost u repozicioniranju cjelokupne industrije kože i proizvoda od kože.
- ◆ U provedbi strategije, u procesu integracije u EU, zadatak je države stvoriti uvjete za ubrzano strukturno prilagođavanje i rast konkurentnosti hrvatske industrije kože i proizvoda od kože.
- ◆ Država provodi horizontalne mjere industrijske politike, a ponuđeni programi prilika su poduzećima za sufinanciranje njihovih razvojnih projekata i izvoznih programa.
- ◆ Sustav potpora trebao bi voditi računa o održivom regionalnom razvoju, i u tom pogledu o zbrinjavanju očekivanog viška radne snage s niskom zaposlivošću.

LITERATURA

- ◆ Abd-el-Rahman, K. (1991), 'Firms' Competitive and National Comparative Advantages as Joint Determinants of Trade Composition', in *Weltwirtschaftliches Archiv* 127 (1), Kiel
- ◆ Algeri, B., "Trade Specialisation Patterns: The Case of Russia", *BOFIT Discussion Papers*, 19, 2004
- ◆ Angeloni, I.; Flad, M.; Mongelli, F. P. Economic and monetary integration of the new member states: Helping to chart the route. // *ECB Occasional paper*. 36 (2005.).
- ◆ Anić, I. D. i I. Teodorović, "Industrijska politika u Europskoj uniji", *Hrvatska gospodarska revija*, 1999, Vol. XLVIII, No. 8, str. 1 - 12.
- ◆ Anić, I.D. i J.C. Miller, 2005, Strategy and competitive advantage in leading Croatian food retailers" u *Proceedings, 6th International Conference Enterprise in Transition*, University of Split, Faculty of Economics, Split, 26-28 svibanj (međunarodna recenzija).
- ◆ Anić, I.D. i M.Nušinović, 2003, "Croatian Retailing in Transition Towards European Retailing - Differences, Convergence and Perspectives", *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Ekonomski institut, Zagreb, Ministarstvo financija RH, Zagreb, 13, str. 71-91.
- ◆ Anić, I.D., 2002, "Razvoj hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje", *Ekonomski pregled*, Zagreb, 53, 9-10, str. 883-902.
- ◆ Anić, Ivan-Damir i Radmila Jovančević, 2004, "Foreign Direct Investment in the trade Sector in Croatia", *Naše gospodarstvo*, 50 (1-2), str. 59-68.
- ◆ Aturupane, Chonira, Simeone Djankov and Bernard Hoekman, "Determinants of Intra-Industry Trade between East and West Europe", *Policy Research Working Paper 1850.*, The World Bank, Development Research Group, August 1997, pp. 1-31.
- ◆ Balassa, Bela, "Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage", *The Manchester School of Economic and Social Studies* 33, No.2, 1965, pp. 99-123.
- ◆ Baldone, Salvatore, Andrea Lasagni and Fabio Sdogati, "Emerging Patterns of Trade Specialization EU-CEECs", in Baldone, S. and Sdogati, F., eds., *EU-CEECs Integration: Policies and Markets at Work*, Franco Angeli, Milan, 1997, pp.143-190.
- ◆ Barro, R.; Sala-i-Martin, X. *Economic Growth*. // New York: McGraw-Hill, Inc. (1995.).
- ◆ Buturac, G., "Utjecaj specijalizacije u intra-industrijskoj razmjeni na komparativne prednosti u Republici Hrvatskoj", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, 2006.
- ◆ Buturac, G., Rajh, E., "Vertical Specialization and Intra-Industry Trade: The Case of Croatia", *Ekonomika istraživanja*, 19(1): 1-8, 2006.
- ◆ Buturac, G., Ž. Lovrinčević, I. Teodorović, 2005, "Comparison of the Structure and Development of International Trade Within the Framework of EU Enlargement: the Case of Croatia" u Ž. Lovrinčević i drugi, ured., *65th Anniversary Conference of the Institute of Economics, Zagreb - Proceedings*, The Institute of Economics, Zagreb, str. 315-242.
- ◆ Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community; <http://www.euroleather.com/>
- ◆ De Melo, M.; Denizer, C.; Gelb, A.; Tenev, S. *Circumstance and Choice: The Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies*. // *World Bank Policy Research Paper*. 1866 (1997.).
- ◆ Dixit, A.K. and J. Stiglitz, "Monopolistic competition and optimum product diversity" *American Economic Review* 67, 1977, pp. 297-308.
- ◆ Dixon, Peter and Menon, Jaynat, "Measures of Intra-Industry Trade as Indicators of Factor Market Disruption", *Economic Record, ABI/INFORM Global*, 73, 222, September 1997, pp. 233-237.
- ◆ Djankov, Simeone and Hoekman, Bernard, "Determinants of the Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe", *The World Bank Economic Review*, Vol 11, No 3, 1997, pp. 471-487.
- ◆ Donges, Juergen, "The Second Enlargement of the Community", *Kieler Studien* 171, Kiel/Germany, 1982
- ◆ European Commission, 2002., *Industrial Policy in an enlarged Europe*.

- ◆ European Commission, 2002., *The European social dialogue, a force for innovation and change*, COM(2002) 314 final.
- ◆ European Commission, 2003., *Some key issues in Europe's Competitiveness – towards an integrated approach*, Commission Communication – COM(2003) 704 final 21.11.2003.
- ◆ European Commission, 2005., *A new industrial policy: creating the conditions for manufacturing to thrive*
- ◆ European Commission, 2005., *Economic and competitiveness analysis of the footwear sector in the EU-25, 2005*, raspoloživo on-line, http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/index_en.htm
- ◆ European Commission, 2005., *European Industry: A Sectoral Overview*, SEC(2005) 1216
- ◆ European Commission, 2005., *Partnership for Growth and Jobs*, (MEMO/05/352),
- ◆ European Commission, 2005., *State Aid Action Plan*, MEMO/05/195
- ◆ European Parliament, 2006., *General principles of EU industrial policy*.
- ◆ Eurostat, European commission, 2006, *Panorama of the European Union, European business, Facts and figures, 1995-2004*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- ◆ Eurostat, <http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/statistics.htm>
- ◆ Finger, J. M. and Kreinin M. E., "A Measure of Export Similarity and its possible Use", *Economic Journal*, 89, 1979, pp. 905-912.
- ◆ Finger, J. Michael and Dean de Rosa, "Trade Overlap, Comparative Advantage and Protection", in: Herbert Giersch (Eds), *On the Economics of Intra-Industry Trade*, Symposium 1978, Tübingen, 1979, pp. 213-240.
- ◆ Grubel, H.G. and P.J. Lloyd, "Intra-industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products", Macmillan, London, 1978
- ◆ Hanzl, Doris, Paul Brenton i Ramune Januskaite, 2001., "Competitiveness of Industry in Candidate Countries, LEATHER AND FOOTWEAR SECTOR", The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW).
- ◆ Hasty, R., Reardon J. (1997). *Retail management*. The McGraw-Hill companies, Inc., International edition. (str. 166-197)
- ◆ Havlik, Peter, "Trade and Cost Competitiveness of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia", Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna, March 1999
- ◆ Havlik, Peter; Landesmann, Michael and Robert, Stehrer, "Competitiveness of CEE Industries: Evidence From Foreign Trade Specialization and Quality Indicators", *Research Reports*, No. 278, Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna, July 2001
- ◆ Helpman, E., "International trade in the presence of product differentiation, economies of scale, and monopolistic competition: a Chamberlain-Heckscher-Ohlin approach", *Journal of International Economics* 11, 1981, pp. 305-340.
- ◆ Kaitila, V., "The Factor Intensity of Accession and EU15 Countries", *Comparative Advantage in the Internal Market*, The Research Institute for Finnish Economy, Discussion Paper 926, 2004
- ◆ Kaminski, Bartłomiej and Ng, Francis, "Trade and Production Fragmentation: Central European Economies in EU Networks of Production and Marketing", *Working Paper*, DECRG-Trade, Worldbank, No.:2611, June 2001
- ◆ Kandogan, Y., "How much Restructuring did the Transition Countries Experience? Evidence from Quality of their Exports", *Comparative Economic Studies*, No 637, 2003
- ◆ Kesić, T., E. Rajh, Đ., Ozretić Došen, 2004, "Effects of Attitudes and Consumer Ethocentrism on Intentions to Buy Domestic vs. Foreign Products in Croatia and Bosnia and Herzegovina", *Proceedings of the Academy of Marketing Science Cultural Perspectives on Marketing Conference*, Cantu, V. et.al, ured., Puebla, Mexico, CD-ROM.
- ◆ Kierzkowski, H., "Challenges and Globalization: Foreign Trade Restructuring of Transition Economies", mimeo, The World Trade Organization, Geneva, March 1998
- ◆ Krugman, P. R., "Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade", *American Economic Review*, 70:5, 1980, pp. 950-959.

- ◆ Krugman, P.R., "Intra-industry specialization and gains from trade", *Journal of Political Economy*, 89, 1981, pp. 959-973.
- ◆ Lafay, Gerard, "The Measurement of Revealed Comparative Advantages" in M.G. Dagenais and P.A. Muet (eds), *International Trade Modelling*, London: Chapman & Hall, 1992, pp. 209-234.
- ◆ Lancaster, K., "Intra-industry trade under perfect monopolistic competition", *Journal of International Economics*, 10, 1980, pp. 151-175.
- ◆ Landesmann, Michael, "East-west Integration: Vertical Product Differentiation, Wage and Productivity Hierarchies", *European Economy*, 1995, (4), pp. 48-65.
- ◆ Lovrinčević, Ž., D. Mikulić i B. Nikšić-Paulić, 2002, "Procjena veličine neslužbenog gospodarstva u Republici Hrvatskoj u razdoblju 1988.-1999. prema pristupu Eurostata", *Ekonomski pregled*, Zagreb, 53, 1-2, str. 3-48.
- ◆ Macesich, G., I. Teodorović, D. Vojnić, 2005, "Challenges of Globalization for Small Economies in Transition - The Case of Croatia" u I. Teodorović, i drugi, ured., *The Croatian Economic Development - Transition Towards the Market Economy*, Zagreb: The Institute of Economics, Zagreb, str. 1-30.
- ◆ Manktelow, J., *SWOT Analysis, Understanding Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, (http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
- ◆ Marušić, M. i T.Vranešević, 2001, *Istraživanje tržišta*, 5. izdanje, Zagreb: ADECO.
- ◆ Mason, J. B.; Mayer, M. L., (1990). *Modern Retailing: Theory and Practice*. Boston: BPI i IRWIN, Homewood.
- ◆ Milanov, H., 2004, "Uvod u pojam poduzetništva na nivou tvrtke: pregled pojmova i prijedloga za znanstveno istraživanje u Hrvatskoj" u I. Teodorović i drugi ured., *Hrvatska na putu u Europsku uniju*, Ekonomski institut, Zagreb, str.460-483.
- ◆ Milanov, H., 2005, "Istraživanje uloge inozemnih ulagača rizičnog kapitala u zemljama u razvoju", *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Ekonomski institut, Zagreb, Ministarstvo financija RH, Zagreb, broj 103, str. 50-71.
- ◆ Nušinović, M. (urednik) i grupa autora, „Strategija i programi održivog gospodarstvenog razvoja Zagrebačke zupanije, Ekonomski institut, Zagreb, 2003.
- ◆ Nušinović, M. (urednik), "Program razvitka malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2000 do 2004 godine", Ekonomski institut, Zagreb, 2000.
- ◆ Nušinović, M. i I. Teodorović, 2002, "The Privatization Process in Croatia" u A. Young, i drugi, ured., *Economies in Transition, Conception, Status, Prospects*, New Jersey, London, Singapore, Hong Kong, World Scientific, str. 317-336.
- ◆ Račić, D., Aralica, Z., Bačić, K., Božić, Lj., Buturac, G., Cvijanović, V., Čenić, M., Dadić, T., Đokić, I., Marić, Z., Podrug, N., Rajh, E., Rašić Bakarić, I., Redžepagić, D., Slijepčević, S., Inovacije u hrvatskim poduzećima, 2001.-2003., znanstvena studija, Ekonomski institut, Zagreb, 2005.
- ◆ Račić, D., S. Radas, E. Rajh, 2005, "Innovation in Croatian Enterprises: Preliminary Findings from Community Innovation Survey", Ž. Lovrinčević i drugi, ured., 65th Anniversary Conference of the Institute of Economics, Zagreb - Proceedings, Zagreb, The Institute of Economics, Zagreb, Zagreb, str. 403-427.
- ◆ Radas, S., Budak, J., Rajh, E., Mervar, A., Švaljek, S., Slijepčević, S., Rašić, I., Buturac, G., Institucije, mehanizmi, mjere i instrumenti financijskih i fiskalnih poticaja znanstvenoistraživačkoj i razvojnoj djelatnosti u funkciji tehnološkog razvoja s posebnim naglaskom na suradnji znanstvenog i gospodarskog sektora, znanstvena studija, Ekonomski institut, Zagreb, 2002.
- ◆ Radas, S., Kordej-De Villa, Ž., Mervar, A., Rajh, E., Švaljek, S., Izvještaj o globalnoj konkurentnosti: analiza Hrvatske, znanstvena studija, Ekonomski institut, Zagreb, 2002.
- ◆ Rajh, E., 2002, "Development of a Scale for Measuring Customer-Based Brand Equity", *Ekonomski pregled*, 53, 7-8, str. 770-781.
- ◆ Rajh, E., 2005., "Utjecaj elemenata marketinškog miksa na tržišnu vrijednost marke", *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Ekonomski institut, Zagreb, Ministarstvo financija RH, Zagreb, 15, 102, str. 30-59.

- ◆ Rajh, E., Buturac, G., "Trade Patterns in Croatia: k-means Cluster Analysis", *Ekonomski misao i praksa*, 14(2): 221-232, 2005.
- ◆ Rajh, E., Lj. Božić, 2005, "Market Orientation of Enterprises in Croatia", u I. Teodorović i drugi, ured., *Proceedings of the International Round Table Conference: Comparative Analysis of Economic Transition - Russian Federation, Croatia and the CEE Countries*, Zagreb, The Institute of Economics, Zagreb, str. 175-186.
- ◆ Reganati, F. and Pittiglio, R., "Vertical Intra-Industry Trade: Patterns And Determinants In The Italian Case", *Quaderni DSEMS 06-2005*, Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Università di Foggia, 2005
- ◆ Teodorović, I. (urednik) i grupa autora, "Studija o gospodarstvenom razvoju grada Zagreba", *Ekonomski institut*, Zagreb, 2001.
- ◆ Teodorović, I., 2000, "Industrijska politika u nemirnim uvjetima", *Ekonomski pregled*, 1-2, str. 37-55.
- ◆ Teodorović, I., 2001, "Tranzicijski proces u globalnoj okolini" u M. Meštrović, ured., *Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj*, Zagreb, *Ekonomski institut*, Zagreb, str. 133-148.
- ◆ Teodorović, I., Lovrinčević, Ž., Buturac, G., "Changes in the Trade Structure of Transitional Economies", *Mir peremen*, 3: 33-42, 2005.
- ◆ Teodorović, I., Ž. Lovrinčević, 2004, "Croatian Transition and Economic Reforms" u *Russia and the countries of Central and Eastern Europe Mutually Re-opening our markets*, International Conference of the Russian Academy of Sciences, Institute for international economic and political research Moscow, str. 132-135.
- ◆ Teodorović, Ivan, 2000, "Croatia - Options for Further Development", *Russian Academy of Sciences*, referat na konferenciji 40th Anniversary of the Institute for International Economic and Political Studies u organizaciji - Institute for International Economic and Political Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, studeni.
- ◆ Thompson, A.A., Strickland, A.J., 1998, *Strategic management*, str. 3).
- ◆ Torok, A. Cohesion and convergence in an enlarged European Union. // *Synthesis Paper, Social Sciences and Humanities in the European Research Area-Exploring the Development on the Research Agenda / EC Advisory Group*, (2005).
- ◆ Vollrath, T.L., "A Theoretical Evaluation of Alternative Trade Intensity Measures of Revealed Comparative Advantage", *Weltwirtschaftliches Archiv* 130, 2, 1991, pp. 265-279.
- ◆ Walter Sura, "The textile industry in the EU", 2004, Eurostat, *Statistics in focus: Industry, trade and services*, 29.
- ◆ Yilmaz Bahri, "The Foreign Trade Pattern and Foreign Trade Specialization of Candidates of the European Union", *Ezoneplus Working Paper*, No: 19, Berlin, September 2003