

EKONOMSKI INSTITUT, ZAGREB

**Strateške odrednice razvoja industrije
tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od
2006. do 2015.**

Zagreb, travanj 2007.

P r e d g o v o r

Studija „Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015.“ temelji se na strateškim dokumentima gospodarskog razvoja Republike Hrvatske.

Naručitelj ovog projekta jest Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske. **Nositelj** Projekta je Ekonomski institut, Zagreb.

Svrha ovog projekta je identificirati sastavnice strategije razvoja industrije tekstila i odjeće, kao usmjeravajući okvir za donošenje izvedbenih odluka na razini proizvođača i nositelja industrijske politike.

Rad se temelji na usuglašenom okvirnom sadržaju i podjeli tematskih cjelina na suradnike koji za to preuzimaju i odgovornost glede sadržaja i kvalitete. U radu su sudjelovali sljedeći suradnici:

- ❖ dr.sc. Ivan Damir Anić (Ekonomski institut, Zagreb)
- ❖ dr.sc. Goran Buturac (Ekonomski institut, Zagreb)
- ❖ dr.sc. Mirjana Gambiroža-Jukić (Hrvatska gospodarska komora)
- ❖ dr. sc. Željko Lovrinčević (Ekonomski institut, Zagreb)
- ❖ dr.sc. Davor Mikulić (Ekonomski institut, Zagreb)
- ❖ dr.sc. Mustafa Nušinović (Ekonomski institut, Zagreb)
- ❖ dr.sc. Edo Rajh (Ekonomski institut, Zagreb)
- ❖ dr.sc. Ivan Teodorović (Ekonomski institut, Zagreb)

Voditelj tima u izradi Studije je dr.sc. Ivan Teodorović. Urednici Studije su dr.sc. Ivan-Damir Anić, dr.sc. Edo Rajh i dr.sc. Ivan Teodorović.

U pripremi baze podataka i korisnim sugestijama, glede izvedbenog sadržaja Studije, autorima su svoju kolegijalnu pomoć pružili i suradnici iz Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, Hrvatske gospodarske komore i Sindikata tekstila, obuće, kože, gume Hrvatske na čemu im se autori zahvaljuju.

Autori se također zahvaljuju menadžerima i vlasnicima poduzeća iz tekstilne i odjevne industrije na vrijednim komentarima i sugestijama koje su pružili tijekom izrade ove Studije.

Rad je umnožen u ograničenom broju primjeraka za potrebe Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva kao naručitelja.

Zagreb, travanj 2007.

Autori

Sadržaj

| | |
|--|------------|
| SAŽETAK | III |
| 1. UVOD..... | 1 |
| 1.1. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA | 1 |
| 1.2. OKVIRNI SADRŽAJ ISTRAŽIVANJA | 1 |
| 1.3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA | 2 |
| 2. SAŽETI PRIKAZ ANALIZE STANJA INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE | 4 |
| 3. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI U RAZVOJU HRVATSKE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE | 7 |
| 4. PROJEKCIJE RASTA I OČEKIVANE STRUKTURNE PRILAGODBE U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE..... | 12 |
| 4.1. PERSPEKTIVE RAZVOJA HRVATSKE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE U MEĐUNARODNOJ RAZMJENI | 12 |
| 4.2. POLAZNE OSNOVE ZA IZRADU PROJEKCIJA RASTA I STRUKTURNIH PROMJENA INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE.. | 17 |
| 4.3. PROJEKCIJE RASTA GOSPODARSTVA S POSEBNIM OSVRTOM NA TEKSTILNU I ODJEVNU INDUSTRIJU | 29 |
| 4.4. PROJEKCIJA KRETANJA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE..... | 32 |
| 4.4.1. <i>Bazni scenarij – status quo projekcija</i> | 32 |
| 4.4.2. <i>Alternativni scenarij – poticanje proizvodnje s visokom dodanom vrijednošću</i> | 33 |
| 5. TRŽIŠNO REPOZICIONIRANJE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE | 37 |
| 5.1. POZICIONIRANJE HRVATSKE U MEĐUNARODNOJ PODJELI RADA | 37 |
| 5.2. ODREDNICE USPJEHA HRVATSKE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE..... | 41 |
| 5.3. SASTAVNICE TRŽIŠNOG REPOZICIONIRANJA..... | 43 |
| 6. SASTAVNICE RAZVOJNE STRATEGIJE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE..... | 51 |
| 6.1. POLAZNE ČINJENICE O HRVATSKOJ TEKSTILNOJ I ODJEVNOJ INDUSTRIJI | 51 |
| 6.2. KONCEPT DUGOROČNOG RAZVOJA I KLJUČNA STRATEŠKA OPREDJELJENJA | 53 |
| 6.3. SADRŽAJNE ZNAČAJKE RAZVOJNE STRATEGIJE..... | 56 |
| 6.4. ORGANIZACIJSKE SASTAVNICE OSTVARENJA STRATEGIJE – KAKO? | 61 |
| 7. POLITIKE I MJERE STRUKTURNIH PRILAGODBI INDUSTRIJE | 66 |
| 7.1. ULOGA DRŽAVE U PROVEDBI RAZVOJNE STRATEGIJE..... | 66 |
| 7.2. SUSTAV POTPORA U RAZVOJU INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE..... | 69 |
| 7.2.1. <i>Sustav državnih potpora</i> | 69 |
| 7.2.2. <i>Uloga potpora u razvojnoj strategiji</i> | 74 |
| 8. ZAKLJUČCI I PREPORUKE | 76 |
| LITERATURA..... | 80 |

SAŽETAK

Cilj, svrha i obuhvat istraživanja

U Studiji „Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj“ sustavno su analizirani dosadašnji razvoj i stanje industrije tekstila i odjeće (djelatnosti DB 17 i DB 18) u Europskoj uniji i Hrvatskoj, definirane su sastavnice, ciljevi, programi i instrumenti razvojne strategije.

Industrija tekstila i odjeće (djelatnosti DB 17 i DB 18) je heterogena djelatnost koja uključuje različite proizvode, poluproizvode i materijal za daljnju proizvodnju, brojnost različitih industrijskih procesa, poduzeća i tržišnih struktura. Lanac vrijednosti tekstila i odjeće obuhvaća sve faze proizvodnje u grupama djelatnosti DB 17 i DB 18, od pripreme do zaključno razmatranja distribucije.

Primjenom suvremenih analitičkih metoda kombinirani su raspoloživi sekundarni i primarni podaci. Provedeno je anketiranje, obilazak i panel intervjui s vodećim proizvođačima u industriji tekstila i odjeće.

SWOT analiza

Za ocjenu stanja i razvojnih sposobnosti industrije tekstila i odjeće polazište čini SWOT analiza kojom su identificirane i prikazane snage, slabosti, prilike i prijetnje u razvoju industrije. Stavovi navedeni u SWOT analizi rezultat su kvalitativnih i kvantitativnih analitičkih postupaka.

Najvažnije snage hrvatske tekstilne i odjevne industrije jesu tradicija, iskustvo u poslovanju i kvaliteta proizvoda. Navedene snage mogu biti vrijedan resurs u ostvarivanju „nove koncepcije razvoja“ u pomaku prema vlastitim proizvodima veće dodane vrijednosti.

Najvažnije slabosti su niska profitabilnost, niska produktivnost, nizak udio bazne proizvodnje, niske plaće i usitnjena proizvodnja i nedostatak naprednih menadžerskih vještina.

Najvažnije poslovne prilike jesu očekivano članstvo u EU, pomak u proizvodnji prema proizvodima veće dodane vrijednosti, bolja kooperacija s poduzećima i institucijama u okružju i efikasnije korištenje projekata financiranih od države i EU-a.

Kao najvažnije prijetnje ističu se intenzivna cjenovna konkurencija posebno u doradnim (lohn) poslovima, rastući pritisak organiziranih moćnih trgovačkih korporacija na cijene i standarde u poslovanju hrvatskih proizvođača, pogoršanje odnosa cijene i kvalitete rada, pritisak na troškove vezane uz uvođenje ekoloških, zdravstvenih i drugih standarda.

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

Jedan od bitnih preduvjeta 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.

SWOT ANALIZA HRVATSKE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

| SNAGE | SLABOSTI |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ tradicija u poslovanju ◆ iskusna postojeća radna snaga ◆ tehnološka opremljenost vodećih proizvođača ◆ kvaliteta proizvoda ◆ geografska blizina tržištu EU ◆ kratki rok isporuke ◆ fleksibilnost u malim serijama | <ul style="list-style-type: none"> ◆ nizak udio bazne proizvodnje ◆ ovisnost o uvoznom know-howu ◆ usitnjena proizvodnja (nekonkurentnost na količini robe) ◆ nedostatna suradnja ◆ niske plaće i fluktuacija radne snage ◆ nedostatak naprednih menadžerskih vještina ◆ strukovna naobrazba ◆ niska ulaganja u razvoj novih proizvoda ◆ nedostatan praćenje konkurencije, potrošača i tržišta ◆ slabo tržišno pozicioniranje ◆ niska produktivnost rada ◆ niska profitabilnost |
| PRILIKE/MOGUĆNOSTI | PRIJETNJE |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ potražnja u specifičnim tržišnim nišama ◆ razvoj vlastitih proizvoda i vlastitih robnih marki ◆ pomak u proizvodnji i prodaji prema višim razinama dodane vrijednosti ◆ unapređenje transfera tehnologije i znanja jačom suradnjom sa znanstveno – istraživačkim i obrazovnim institucijama ◆ iskustvo u suradnji s partnerima iz EU – mogućnost za transfer tehnologije i znanja ◆ pristup državnim i EU fondovima ◆ očekivano članstvo u EU ◆ jačanje partnerstva u lancu dodane vrijednosti, zajednička distribucija i razvoj robnih marki (<i>co-branding</i>) ◆ normalizacija političkih i ekonomskih odnosa i regionalna ekspanzija u susjedne države ◆ porast izvoza ◆ transfer znanja i proizvodnje na tržišta s nižom cijenom rada | <ul style="list-style-type: none"> ◆ intenzivna cjenovna konkurencija ◆ prekid suradnje s partnerima u lohnu ◆ rastući pritisak trgovačkih lanaca na snižavanje prodajnih cijena proizvođača ◆ rast troškova proizvodnje ◆ nedovoljno učinkovita koordinacija u provedbi programa i projekata ◆ nefleksibilnost tržišta rada i nedostatak stručnih kadrova ◆ pogoršanje odnosa cijene i kvalitete rada ◆ nestanak bazne proizvodnje ◆ dislokacija nositelja proizvodnje u druge zemlje ◆ rast cijene energenata, zemljišta i komunalnih naknada ◆ pritisak na troškove vezane uz uvođenje ekoloških, zdravstvenih i drugih standarda |

Projekcije rasta i očekivane strukturne prilagodbe

Analiza stanja i mogućnosti razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj i EU bila je polazna osnova za izradu projekcija razvoja ove industrije u Hrvatskoj. To proizlazi iz jake međuovisnosti kretanja u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće i onoj u EU.

Sukladno tome, u razdoblju 1997.-2005. zabilježen je značajan pad udjela tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj, ali i u Europskoj uniji. Tekstilna i odjevna industrija Hrvatske usprkos značajnom padu još uvijek ima relativno visok udio u BDP (1,3%) i zaposlenosti (3,0%).

Porast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske je sporiji nego u ostalim sektorima gospodarstva. Rast produktivnosti proizlazi iz značajnijeg smanjivanja zaposlenosti. Prosječne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj značajno zaostaju za kretanjem plaća u ostalom gospodarstvu, ali i za kretanjem produktivnosti.

Problemi tekstilne i odjevne industrije dublje naravi – nije riječ samo o «konkurentnosti troškova», već o sporom restrukturiranju u cjelini, te nužnoj značajnoj promjeni strukture proizvodnje.

Uz nastavak dosadašnjih kretanja – status quo scenarij, bruto dodana vrijednost u tekstilnoj i odjevnoj industriji će do 2015. biti prepolovljena u usporedbi s 1997. godinom.

STATUS QUO SCENARIJ

| Industrija tekstila i odjeće | 2005. | 2010. | 2015. |
|---|--------------|--------------|--------------|
| BDV, mil. kn, stalne cijene 2005. | 2.004 | 1.634 | 1.332 |
| Udio u BDV Hrvatske | 1,1 | 0,7 | 0,5 |
| Broj zaposlenih, u tisućama | 38,0 | 28,9 | 22,4 |
| Broj zaposlenih, 1997=100 | 72,9 | 55,4 | 42,9 |
| Udio u ukupnoj zaposlenosti | 2,8 | 1,9 | 1,3 |
| Indeks bruto plaća, Hrvatska = 100 | 52,0 | 49,5 | 47,0 |
| Indeks proizvodnje, industrija tekstila i odjeće 1997=100 | 75 | 61 | 50 |

Za ostvarenje alternativnog scenarija koji podrazumijeva promjenu strukture proizvodnje i dostizanje produktivnosti primjerene zemljama sa sličnom strukturom outputa, od presudnog je značaja ustrajavanje na proizvodnji proizvoda s visokom dodanom vrijednošću što zahtijeva povećanje udjela proizvoda s vlastitom robnom markom.

ALTERNATIVNI SCENARIJ USPJEŠNOG RESTRUKTURIRANJA

| Industrija tekstila i odjeće | 2005. | 2010. | 2015. |
|---|--------------|--------------|--------------|
| BDV, mil. kn, stalne cijene 2005. | 2.004 | 1.886 | 1.886 |
| Udio u BDV Hrvatske | 1,1 | 0,8 | 0,7 |
| Broj zaposlenih, u tisućama | 38,0 | 31,4 | 27,0 |
| Broj zaposlenih, 1997=100 | 72,9 | 60,2 | 51,7 |
| Udio u ukupnoj zaposlenosti | 2,8 | 2,1 | 1,6 |
| Indeks bruto plaća, Hrvatska = 100 | 52,0 | 49,8 | 51,5 |
| Indeks proizvodnje, industrija tekstila i odjeće 1997=100 | 75 | 70 | 71 |

Konkurentnost u tekstilnoj industriji može se održati jedino ustrajavanjem na investicijama u tehnologiju koja omogućuje višu razinu produktivnosti i kvalitetu proizvoda pri čemu su ključne inovacije, kreativnost i dizajn.

Ostvarenje alternativnog scenarija zahtijeva tržišno repozicioniranje i dugoročno oslanjanje na sustav potpora koje ciljaju tzv. horizontalne ciljeve kao što su: istraživanje i razvoj, zaštita okoliša i ušteda energije, sanacija i restrukturiranje, razvitak sektora malih i srednjih poduzeća, stručno usavršavanje i zapošljavanje.

Navedene strukturne promjene mogu znatno ublažiti negativne trendove u proizvodnji, manje u zaposlenosti, te ubrzati rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

Tržišno repozicioniranje industrije tekstila i odjeće

Temeljni preduvjet za postizanje alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja je tržišno repozicioniranje hrvatske industrije tekstila i odjeće.

Potražnja u okruženju postoji u smislu supstitucije uvoza, rasta izvoza, i pronalaženja novih tržišta. Važnim se drži segmentiranje tržišta i uspješno identificiranje profitabilnih tržišnih niša u segmentu osobne i proizvodne potrošnje.

Da bi se zadovoljila identificirana tržišna potražnja definirane su sastavnice tržišnog repositioniranja. One uključuju rast prihoda od prodaje i rast produktivnosti.

U konceptu rasta prihoda od prodaje, dugoročno strateško usmjerenje hrvatske industrije tekstila i odjeće jest postupan prijelaz ka povećanju udjela vlastitih proizvoda s markom u strukturi prihoda. Navedeni prijelaz podrazumijeva orijentaciju na širenje baze zadovoljnih i lojalnih kupaca s proizvodima prilagođenim zahtjevima istih. U tom smislu važnim se drži kompletirati skup komplementarnih proizvoda (kolekcija), pri čemu se posebno pozornost valja posvetiti odnosu cijene i kvalitete.

Važnim se drži smanjenje razlike u tehnološkom zaostajanju za EU. To u prvom redu podrazumijeva transfer i primjenu novih tehnologija i inovacija u proizvodnji. Također ubrzajući transfer tehnologije i znanja omogućiti će razvoj novih proizvoda, a poglavito u podgrupama relativno manje radno intenzivnih oblika proizvodnje s poveznicama prema industrijama u kojima takvi proizvodi čine inpute odnosno komplementarne proizvode (auto industrija, industrija namještaja, graditeljstvo, stanovanje i slično).

Povećanje produktivnosti temelji se na racionalizaciji poslovanja, poboljšanju tehnološke opremljenosti i jačanju kadrovske osnove. Izvedenica ovog koncepta je primjerena opremljenost proizvodnje, njezina maksimalna fleksibilnost uz racionalizaciju poslovanja i podizanje razine znanja, što su ujedno i preduvjeti za ostvarivanje očekivane inovativnosti u industriji tekstila i odjeće.

Razvoj distribucije uključuje pronalaženje učinkovitih oblika distribucije preko vlastite mreže i trgovačkih lanaca. To se odnosi na razvoj vlastite distribucijske mreže i kooperativne oblike distribucije kroz koje se objedinjavaju grupirani mali i srednji proizvođači prema karakteristikama proizvoda s obzirom na njihovu komplementarnost. Osim toga, važno je ustrajati na osmišljavanju alternativnih oblika distribucije, kao što su franšiza, internet i slično.

Sastavnice razvojne strategije industrije tekstila i odjeće

Vizija hrvatske tekstilne i odjevne industrije temelji se na stalnom tehnološkom napretku, kadrovskom i organizacijskom restrukturiranju, specijalizaciji i tržišno konkurentnoj proizvodnji proizvoda s višim udjelima dodane vrijednosti, a konkretizira se specifičnim razvojnim ciljevima.

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

Sadržaj razvojne strategije određen je sljedećim razvojnim ciljevima:

- ◆ tržišno repositioniranje sukladno mogućnostima i sposobnostima hrvatskih tekstilnih tvrtki
- ◆ prijenos tehnologije i inovacija s ustrajanjem na većem udjelu vlastitih znanja
- ◆ proizvodna specijalizacija s ulaskom u tržišne niše više kvalitete i cjenovnih razreda

- ◆ okrupnjavanje tekstilnih tvrtki i njihovo mrežno povezivanje s nakanom postizanja veće pregovaračke sposobnosti
- ◆ kadrovsko prilagođavanje novim tržišnim, tehnološkim i organizacijskim uvjetima poslovanja i razvoja.

Očekivani rezultat razvojne strategije u dijelu organizacijskih prilagodbi podrazumijeva postignuto partnerstvo i internalizirane sinergijske učinke organizirane klasterizacije.

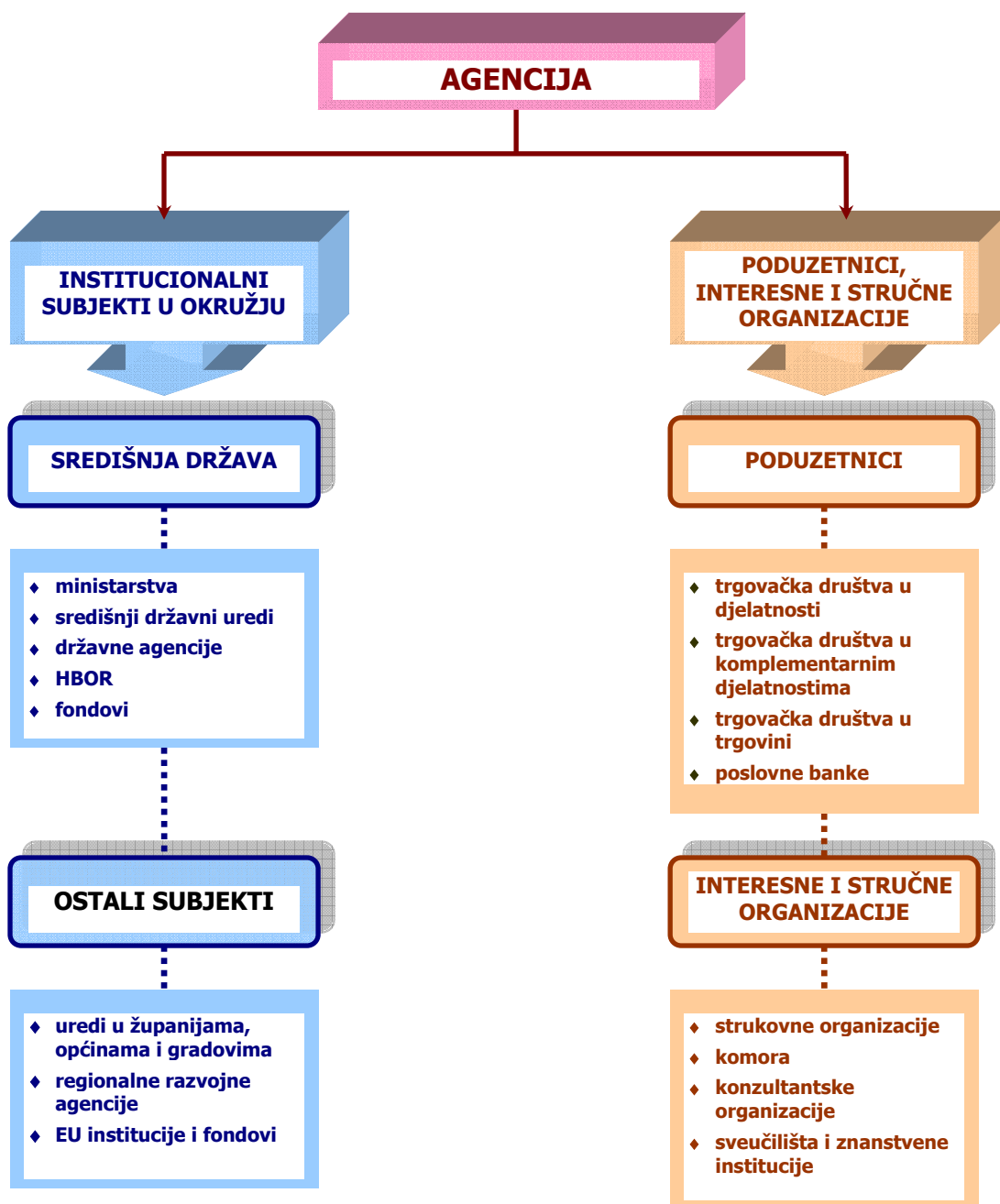
Sljedeća slika prikazuje sastavnice strategije i racionalnih očekivanja koje čine okvir razvojne strategije hrvatske industrije tekstila i odjeće.

SASTAVNICE STRATEGIJE I RACIONALNIH OČEKIVANJA U SKLOPU RAZVOJNE STRATEGIJE HRVATSKE TEKSTILNE INDUSTRIJE

| VIZIJA I CILJEVI | REZULTATI | PRETPOSTAVKE | PROGRAMI | AKTIVNOSTI |
|--|--|--|---|---|
| <p>MISIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hrvatska industrija tekstila i odjeće ustraje na stalnom tehnološkom napretku, specijalizirana je i tržišno konkurentna u proizvodnji proizvoda s višim udjelima dodane vrijednosti | <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 ◆ Povećan je udio vlastitih robnih marki u prihodima ◆ U proizvodnji su primjenjene prenesene i vlastite tehnološke inovacije ◆ Podignuta je razina znanja zaposlenih ◆ U suradnji sa sindikatima razrađeni su i uspješno provedeni programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih ◆ Razvidno partnerstvo i sinergijski učinci organizirane klasterizacije uspješno se kanaliziraju kroz Agenciju | <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 kroz Agenciju ◆ Lobistička i financijska pomoć Ministarstva u procesima restrukturiranja | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Poticanje istraživanja, razvoja i primjene prenesenih i vlastitih znanja u poslovanju ◆ Poticanje konkurentnosti ◆ Akvizicije u procesima okrupnjavanja djelatnosti ◆ Dislokacija proizvodnih jedinica i korištenje lokacijske rente ◆ Stalno obrazovanje i stručno osposobljavanje kadrova ◆ Razvoj poduzetništva, kooperacije i organizirana klasterizacija ◆ Financiranje zajedničkih poslovnih i razvojnih programa ◆ Kreiranje robnih marki ◆ Razvoj distribucije ◆ Kadrovsko restrukturiranje i zbrinjavanje tehnološkog viška zaposlenih ◆ Standardizacija i integracija specijaliziranog informacijskog sustava | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Promidžba novoga koncepta razvoja ◆ Partnersko usuglašavanje vizije i razvojnih ciljeva ◆ Tržišne strategije poduzetnika ◆ Osnivanje Hrvatske Agencije za Razvoj Tekstilne Industrije - HARTI ◆ Osnivanje Hrvatskog Centra za Tekstilni Dizajn - HCTD ◆ Razrada modela i provedbenih kriterija u odobravanju državnih potpora ◆ Objektivizirano lobiranje i za državne potpore Ministarstva za poslovne i razvojne programe |
| <p>VIZIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hrvatska industrija tekstila i odjeće temelji se na dinamičnom, inovativnom, multidisciplinarnom, znanstveno utemeljenom, 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 okrupnjavati tvrtke oko nositelja razvoja ◆ Organizirati klasterizaciju djelatnosti na identificiranim i prihvaćenim čvorištima zajedništva | | | | |

Drži se primjerenim institucionalizirati razvojne procese restrukturiranja, pa se kao strateško opredjeljenje za ostvarivanje razvojne strategije uvodi institucijska podrška u vidu posebne organizacijske forme radno nazvane Hrvatska Agencija za Razvoj Tekstilne Industrije – HARTI. Agencija je umrežena institucionalnim subjektima u okružju, poduzetnicima, interesnim i stručnim organizacijama, na način kako je ilustrirano slikom.

ODNOSI AGENCIJE PREMA INSTITUCIJSKOM I PODUZETNIČKOM OKRUŽJU



Temeljni zadatak Agencije je dugoročno usmjerena izgradnja klastera hrvatske tekstilne industrije. Pritom se ističe opredjeljenje da se klaster ne nameće kao formalno-pravni oblik, već kao «profesionalni svjetonazor», kojega članovi klastera prihvaćaju i koriste za dobrovoljno i ne-institucijsko partnersko djelovanje u svojim pojedinačnim poslovnim i razvojnim aktivnostima. koji su na crti razvitka hrvatske tekstilne i odjevnje industrije.

Osnivači Agencije u partnerskoj suradnji prvenstveno su tekstilne i odjevnje tvrtke – nositelji razvoja, ali se kao osnivači mogu pojaviti i sindikati, interesne organizacije, istraživačke i obrazovne institucije, pa i država.

Agencija se postavlja u ulogu menadžera zajedničkih razvojnih aktivnosti, među kojima se osobito ističu plansko usklađivanje, koordinacija, informiranje, analiza i izvještavanje o zajedničkim aktivnostima hrvatskih tekstilnih i odjevnih tvrtki s ključnim osloncem u provedbi na nositelje razvoja s težištem na specijalizaciju proizvodnje i okrupnjavanju.

Svi subjekti koji su izravno i neizravno uključeni u ostvarivanje strategije usuglašavaju se u svojim aktivnostima oko programa, a ne oko tvrtki. Financiranje tih zajedničkih programa valja koordinirati kroz Hrvatsku Agenciju za razvoj tekstilne industrije.

Agencija se drži profesionalnom i neprofitnom organizacijom koja preuzima niz poslova i zadataka koji nisu u domeni rada Ministarstva, odnosno Države. Samostalnost Agencije polazište je za razvijanje aktivne suradnje i sa svim ostalim institucijama i organizacijama u okružju.

Kao dio institucionaliziranja razvojnih procesa restrukturiranja predlaže se osnivanje i Hrvatskog centra za tekstilni dizajn – HCTD, koji bi kao logistička podrška hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji mogao biti institucijalizirani oblik intenzivnijeg napretka u području istraživanja, primjene inovacija i izgradnje hrvatskih robnih marki.

Politike i mjere strukturnih prilagodbi industrije

U provedbi razvojne strategije, u procesu integracije u EU, zadatak je Središnje države stvoriti uvjete za ubrzano strukturno prilagođavanje i rast konkurentnosti hrvatske industrije tekstila i odjeće.

Posebno se ističe uloga države u stvaranju stabilnog makroekonomskog okruženja, odabiru konzistentnih i komplementarnih gospodarskih politika i horizontalnih mjera potpore, koordinacija i poticanje promotivnih aktivnosti na inozemnim tržištima, unaprjeđivanje programa obrazovanja, poticanju umrežavanja znanstvenih potencijala i stvaranju informacijskog sustava prilagođenog potrebama industrije tekstila i odjeće.

U procesu integracije Hrvatske u EU, sustav potpora tekstilnoj industriji mora i nadalje voditi računa o kriterijima EU-a.

Za ostvarivanje ove razvojne strategije identificirane su horizontalne i regionalne kategorije (ciljevi) državnih potpora. Uz regionalne potpore, oblici horizontalnih državnih potpora koji su relevantni za industriju tekstila i odjeće su potpore za istraživanje i razvoj, potpore sa ciljem zaštite

okoliša, potpore za sanaciju i restrukturiranje, potpore malim i srednjim poduzetnicima, potpore za zapošljavanje, i potpore za usavršavanje.

U sustavu državnih potpora razlikuju se sljedeći instrumenti: subvencije i porezna izuzeća, oprost poreznog duga i doprinosa, udjeli u vlasničkom kapitalu, povoljniji krediti i porezni dug i jamstva.

Razradu kriterija definira Uredba o potporama, a izbor modela raspodjele u operativnom smislu trebala bi preuzeti Agencija (HARTI).

Racionalna su očekivanja da je uz sve zajedničke identificirane sastavnice razvojne strategije moguće postići ostvarenje alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije.

1. UVOD

1.1. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ovog projekta jest sustavno analizirati dosadašnji razvoj i stanje industrije tekstila i odjeće u Europskoj uniji i Hrvatskoj, i izraditi studiju „Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015.“.

Ciljevi su ovog projekta sljedeći:

- ◆ analizirati i ocijeniti snage, slabosti, prilike i prijetnje u razvoju industrije tekstila i odjeće
- ◆ identificirati strukturne promjene i projicirati učinke budućeg razvoja
- ◆ definirati sastavnice strategije razvoja industrije tekstila i odjeće
- ◆ identificirati razvojne ciljeve i programe
- ◆ predložiti instrumente i institucije podrške razvoju industrije tekstila i odjeće

1.2. Okvirni sadržaj istraživanja

Studija je podijeljena u pet dijelova: (1) SWOT analiza, (2) Projekcije rasta i očekivane strukturne prilagodbe u industriji tekstila i odjeće, (3) Tržišno repozicioniranje industrije tekstila i odjeće, (4) Sastavnice razvojne strategije industrije tekstila i odjeće i (5) Politike i mjere strukturnih prilagodbi industrije.

Prvi dio Studije jest SWOT analiza, analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji u razvoju industrije tekstila i odjeće.

Drugi dio studije daje pregled različitih scenarija strukturnih promjena i prognoza rasta industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj u budućem razdoblju. U analizi se polazi od utvrđivanja skupa djelatnosti, njihovoj pojedinačnoj tržišnoj poziciji, očekivanim promjenama prema broju i veličini poduzeća, zaposlenosti, dodanoj vrijednosti, proizvodnosti.

Treći dio Studije odnosi se na sastavnice tržišnog repozicioniranja koje uključuju odrednice rasta prihoda i odrednice rasta produktivnosti. To uključuje postupan prijelaz na povećanje udjela vlastitih proizvoda s markom što podrazumijeva transfer i primjenu novih tehnologija odnosno inovacija u proizvodnji.

Četvrti dio Studije odgovara na pitanje koje su promjene potrebne za daljnji razvoj industrije, i kako potaknuti tehnološko, tržišno i organizacijsko restrukturiranje industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj. U ovome dijelu daju se okvir, smjernice i mjere industrijske politike u području industrije tekstila i odjeće, kao i preporuke proizvođačima za povećanje njihove konkurentnosti.

Peti dio Studije daje pregled politika i mjera strukturnih prilagodbi hrvatske industrije tekstila i odjeće.

Završni dio Studije jesu zaključci o stanju i strateškim odrednicama budućeg razvoja industrije tekstila i odjeće.

1.3. Metodologija istraživanja

U ovoj studiji analizirana je djelatnost proizvodnje tekstila i odjeće. Pod industrijom tekstila i odjeće podrazumijevaju se djelatnosti klasificirane prema NKD-u kao proizvodnja tekstila (DB17) i proizvodnja odjeće, dorada i bojenje krzna (DB18).

U izradi studije 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. Nalazi do kojih se došlo analizom literature i metodom sinteze sustavno su izloženi u sadržaju studije te su poslužili kao smjernice daljih istraživačkih aktivnosti.

U provedbi istraživanja, kombinirani su primarni i raspoloživi sekundarni izvori podataka.

Kao **sekundarni izvori podataka** korištene su dostupne studije, ekspertize i relevantna znanstveno-stručna literatura. Također, u istraživanju su korištene različite **baze podataka**, npr. podaci Državnog zavoda za statistiku, EUROSTAT-a, statistički podaci Europske komisije i baza COMEXT.

Primarni podaci prikupljeni su putem **anketiranja** proizvođača tekstila i odjeće u Hrvatskoj. Za te potrebe izrađen je visoko strukturirani anketni upitnik, koji je imao za cilj prikupiti opće podatke o poduzećima, podatke o proizvodnji i kapacitetima, uvozu i izvozu, financijske podatke i podatke o tržišnoj poziciji poduzeća. Anketiranje je provedeno u razdoblju od prosinca 2006. do veljače 2007. godine. Prikupljen je uzorak od 80 poduzeća, čime je postignuta stopa odgovora od 52% od ukupnog broja poduzeća koja su primila anketni upitnik (153 poduzeća).

U strukturi uzorka 63,7% su proizvođači iz djelatnosti DB 18 i 36,3% u djelatnosti DB 17. Uglavnom se radi o privatnim poduzećima. U uzorku su zastupljeni svi glavni proizvođači u tekstilnoj i odjevnoj industriji, te se prema tom pokazatelju uzorak može smatrati reprezentativnim. Uzorak ima udio od 52,1% u ukupnoj zaposlenosti i 52,9% u ostvarenim prihodima u zemlji. Manji je udio uzorka u prihodima u inozemstvu (31,5%), dobiti i gubitku (23,7% i 27,9%). U tablici 1.1. navedeni su osnovni podaci o statistici uzorka.

Dodatni primarni podaci prikupljeni su intervjuiranjem menadžmenta, **obilaskom** vodećih proizvođača (5 proizvođača u djelatnosti DB 18), i putem fokusiranih **panel diskusija** s izabranim proizvođačima.

U svrhu **obrade prikupljenih podataka**, korištene su primjerene statističke i ekonometrijske metode, uključujući deskriptivnu statistiku, analizu varijance (ANOVA), dvosmjernu tabulaciju, metodu korelacije, do primjene složenih ekonometrijskih metoda za procjenu budućih kretanja u industriji tekstila i odjeće.

Tablica 1.1. STATISTIKA UZORKA, N=80

| POKAZATELJ | Vrijednost |
|--|-------------------|
| 1. Djelatnost, broj poduzetnika u % | 100,0 |
| 1.1. DB 17 | 36,3 |
| 1.2. DB 18 | 63,7 |
| 2. Godina osnivanja, broj poduzetnika u % | 100,0 |
| 2.1. Prije 1990. | 35,1 |
| 2.2. 1990. – 1999. | 51,9 |
| 2.3. Nakon 1999. | 13,0 |
| 3. Struktura vlasništva, broj poduzetnika % | 100,0 |
| 3.1. 100 % privatno vlasništvo | 81,0 |
| 3.2. Većinski privatno vlasništvo | 7,6 |
| 3.3. 100 % državno vlasništvo | 3,8 |
| 3.4. Većinski državno vlasništvo | 3,8 |
| 3.5. Većinski mješovito vlasništvo | 3,8 |
| 4. Broj zaposlenih, broj poduzetnika u % | 100,0 |
| 4.1. Grupa 49 i manje zaposlenih | 37,7 |
| 4.2. Grupa od 50 do 250 | 36,3 |
| 4.3. Grupa više od 250 | 26,0 |
| 5. Broj zaposlenih, ukupno uzorak | |
| 5.1. u 2003. godini | 16293 |
| 5.2. u 2004. godini | 16446 |
| 5.3. u 2005. godini | 15774 |
| 6. Prihodi od prodaje u zemlji, ukupno uzorak, milijuni HRK | |
| 6.1. u 2003. godini | 909,2 |
| 6.2. u 2004. godini | 931,6 |
| 6.3. u 2005. godini | 945,3 |
| 7. Prihodi od prodaje u inozemstvu, ukupno uzorak, milijuni HRK | |
| 7.1. u 2003. godini | 955,9 |
| 7.2. u 2004. godini | 918,8 |
| 7.3. u 2005. godini | 897,7 |
| 8. Dobit nakon oporezivanja, ukupno uzorak, milijuni HRK | |
| 8.1. u 2003. godini | 54,5 |
| 8.2. u 2004. godini | 57,7 |
| 8.3. u 2005. godini | 65,7 |
| 9. Gubitak nakon oporezivanja, ukupno uzorak, milijuni HRK | |
| 9.1. u 2003. godini | 131,2 |
| 9.2. u 2004. godini | 113,1 |
| 9.3. u 2005. godini | 73,0 |
| 10. Udio uzorka u Hrvatskoj u 2005. godini, u % | |
| 10.1. Broj zaposlenih | 52,1 |
| 10.2. Prihod od prodaje u zemlji | 52,9 |
| 10.3. Prihod od prodaje u inozemstvu | 31,5 |
| 10.4. Dobit nakon oporezivanja | 23,7 |
| 10.5. Gubitak nakon oporezivanja | 27,9 |

Napomena: N = veličina uzorka.

Sekundarni podaci obrađeni su i analizirani različitim metodama, uključujući izračun različitih ekonomsko-financijskih pokazatelja poslovanja i izračun specifičnih pokazatelja korištenih u empirijskoj analizi stanja i razvoja u međunarodnoj razmjeni. U analizi su korišteni različiti analitički alati: SWOT analiza, „log frame“ matrica, „balanced score card“ (eng.).

2. SAŽETI PRIKAZ ANALIZE STANJA INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

Industrija tekstila i odjeće jedna je od važnih gospodarskih djelatnosti u EU s obzirom na njezin doprinos zaposlenosti, razvitku pratećih industrija, poduzetništvu i BDP-u. Proces globalizacije zaoštrio je konkurenciju i nametnuo pitanje potrebe restrukturiranja, modernizacije i temeljitog propitivanja vlastitih razvojnih perspektiva.

EU industrija tekstila i odjeće prolazi kroz intenzivan proces restrukturiranja i modernizacije. Učinci ovog restrukturiranja jesu zatvaranje poduzeća i pad udjela ove industrije u prerađivačkoj industriji, ali i modernizacija proizvodnje i rast produktivnosti.

Jedan od problema s kojima je suočena ova industrija je niska ukupna produktivnost rada i općenito niži troškovi rada u usporedbi s ostalom prerađivačkom industrijom, što se odražava na stalni pad zaposlenosti i sve izraženiji problem u angažiranju stručne radne snage. Evidentne su razlike između djelatnosti DB 17 i DB 18, i između novih i starih zemlja članica EU-a.

Primjeri u pojedinim zemljama EU-a pokazuju da industrija tekstila i odjeće može biti i uspješna djelatnost, nakon provedenih intenzivnih strukturnih prilagodbi.

Čimbenici uspjeha jesu modernizacija industrije razvojem novih proizvoda s većim udjelom dodane vrijednosti, marketing vlastitih proizvoda, razvoj vlastitih tržišnih marki, razvoj vlastite prodajne mreže i osiguran pristup sirovinskoj bazi. Kako bi se smanjili troškovi proizvodnje, proizvodnja se realocira prema tržištima s nižom cijenom rada (lohn poslovi).

Europska unija razvija specifične programe u sklopu horizontalnih i regionalnih programa, a koji olakšavaju strukturno prilagođavanje poduzetnika, umreženje znanstveno istraživačkog rada i transfer znanja i tehnologije.

U Hrvatskoj je industrija tekstila i odjeće najvećim dijelom privatizirana i usitnjena s pretežitim udjelom malih i srednjih poduzeća u broju poduzetnika.

Slično kao i u EU, ona prolazi kroz razdoblje intenzivnih promjena i strukturnog prilagođavanja.

Proizvodnja u tekstilnoj i odjevnoj industriji smanjena je u 2005. godini u odnosu na 2000. godinu za 30,2 %. Pad proizvodnje posljedica je tranzicije, liberalizacije tržišta (ulazak u WTO, pridruživanje EU). Povećana uvozna konkurencija dovela je do slabljenja pozicija domaćih proizvođača. Navedeni pad odrazio se na pad broja zaposlenih. Ipak, postoje razlike po pojedinim djelatnostima, te se mogu identificirati rastuće, stagnantne i padajuće djelatnosti.

Produktivnost u tekstilnoj i odjevnoj industriji značajno je niža od ukupne produktivnosti gospodarstva te iznosi prosječno tek 38,4% u usporedbi s bruto dodanom vrijednošću po zaposlenom ukupnog gospodarstva. Proizvodnost rada odražava pasivno, odnosno defanzivno restrukturiranje, kod čega je smanjenje zaposlenosti glavni izvor rasta proizvodnosti rada.

Plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji su visoke u usporedbi sa zemljama u razvoju i kao takve predstavljaju problem za postizanje cjenovne konkurentnosti. Međutim, one su niske u odnosu na ostalo gospodarstvo u Hrvatskoj i kao takve nisu adekvatne za motiviranje zaposlenih, privlačenje potrebnih stručnjaka i pomak proizvodnje u strukturi prema proizvodima više dodane vrijednosti.

Evidentirana niska profitabilnost ima kao posljedicu nezadovoljavajuću razinu bitnih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja poslovanja koji se obrazlažu u nastavku.

Ukupna bilančna vrijednost imovine poduzetnika u tekstilnoj i odjevnoj industriji je smanjena s 6.993.960.028 HRK u godini 2003. na 6.567.204.698 HRK u godini 2005., što indicira na zabrinjavajući proces dezinvestiranja. U smanjenju bilančne vrijednosti imovine značajno je smanjenje i kratkotrajne imovine koja je od 2.963.773.194 HRK u godini 2003. smanjena na 2.800.056.086 HRK, što indicira na smanjenje opsega poslovanja.

Smanjenje ukupnih prihoda za zabrinjavajućih 5,1%, tj. od 5.585.009.197 HRK u godini 2003. na 5.298.236.987 HRK u godini 2005. korespondira smanjenju ukupne imovine i dodatno potvrđuje zaključak o negativnom trendu glede poslovnih aktivnosti.

Bilančna vrijednost kapitala i rezervi smanjena je od 2.927.815.239 HRK u godini 2003. na 2.673.786.443 HRK u godini 2005., pa se temeljem toga može zaključiti da je stupanj samofinanciranja poslovanja pao za visokih 8,68%

Neizravni i dodatni indikator smanjenog opsega poslovanja je i smanjenje kratkoročnih izvora financiranja od 2.896.972.634 HRK u godini 2003. na 2.482.996.998 HRK u godini 2005., što vodi zaključku da dobavljači kao veoma važan izvor kratkoročnog financiranja gube povjerenje, a o eventualnom kratkoročnom bankarskom kreditiranju teško je i govoriti u uvjetima niskog kreditnog rejtinga.

Činjenica je da je ukupna dobit porasla od 282.014.990 HRK u godini 2003. na 310.504.294 HRK u godini 2005., te da su ukupni gubici pali od 355.041.855 HRK u godini 2003. na 261.534.507 HRK u godini 2005., što je dovelo do poboljšanja neto učinaka, koji su od gubitka ostvarenih u iznosu 73.026.865 HRK u godini 2003. pretvoreni u dobit u iznosu 48.969.787 HRK u godini 2005. Navedeno se u najvećoj mjeri može pripisati smanjenom broju zaposlenih i smanjenom opsegu poslovanja kao jednom vida racionalizacije.

Analiza uspješnosti poslovanja po pojedinim odjeljcima (DB 17 i DB 18) i pododjeljcima ukazuje na diferencijaciju pri čemu su relativno uspješnije proizvodnja pletenih i kukičanih proizvoda i proizvodnja ostale vanjske odjeće. Općenito se može zaključiti da u svim situacijama gdje je identificirana odgovarajuća tržišna niša uz odgovarajuću razinu opremljenosti rada postoje iznadprosječni rezultati.

U razdoblju od 2003. do 2005. godine smanjen je ukupni prihod od prodaje tekstilnih i odjevnih proizvoda na domaćem tržištu i u izvozu. Evidentan je gubitak cjenovno orijentiranih kupaca s jedne strane i gubitak kupaca više kupovne moći s druge strane. Postoje razlike po pojedinim robnim grupama.

Temeljem ankete, intervjua i panel diskusija utvrđeno je da hrvatska industrija tekstila i odjeće posluje tradicionalno u postojećoj tržišnoj strukturi. Većina hrvatskih proizvođača orijentirana je na mješovitu proizvodnju s značajnim udjelom *lohn poslova*.

Poduzeća koja su orijentirana na lohn proizvodnju imaju zadane cijene i dobiven know-how od inozemnog kupca i imaju manju potrebu ulagati u istraživanje i razvoj. Poduzeća koja imaju proizvodnju vlastitog proizvoda ostvaruju veće cijene i veću dobit po zaposlenom u odnosu na lohn

proizvodnju (iako je lohn proizvodnja u cjelini profitabilna). Pokazalo se da su za razvoj vlastitog proizvoda potrebna veća ulaganja u razvoj, marketing, vlastitu robnu marku i razvijanje vlastite prodajne mreže. U konačnici takva proizvodna orijentacija omogućuje ostvarivanje veće profitabilnosti po zaposlenom, veće produktivnosti i time isplaćivanje viših plaća.

Općenito se može reći da postojeće stanje u industriji tekstila i odjeće rezultira nižim ulaganjima u razvoj i u marketing. Izrazito malo poduzeća ima formalno ustrojenu jedinicu koja se bavi istraživanjem i razvojem. Slaba je razvijenost vlastite robne marke, koja je važan čimbenik rasta imidža i tržišnog pozicioniranja. Poduzeća nedovoljno kvalitetno prate i poznaju tržište, a osobito kretanja na svjetskom tržištu.

Idući tržišni problem za hrvatsku industriju tekstila i odjeće je distribucija. Današnje stanje u distribuciji je nezadovoljavajuće, te je ona neučinkovita. Slabosti u tržišnim aspektima poslovanja pridonose neučinkovitoj tržišnoj poziciji i niskoj uspješnosti ove industrije.

Analiza vanjsko-trgovinske razmjene industrije tekstila i odjeće pokazala je da je Hrvatska kod značajnog broja tekstilnih i odjevnih proizvoda u tijeku tranzicijskog razdoblja izgubila komparativne prednosti. Gubitak komparativnih prednosti posljedično je vezan uz spore strukturne prilagodbe, odnosno, restrukturiranje što je naposljetku rezultiralo padom izvoza značajnog dijela tekstilnih i odjevnih proizvoda na tržištu EU.

Uvoz tekstilnih i odjevnih proizvoda u razdoblju od 1993. do 2004. godine porastao je 2,5 puta, dok je izvoz ostao nepromijenjen. Godina 2000. je zadnja u kojoj Hrvatska bilježi suficit u međunarodnoj razmjeni tekstilnih i odjevnih proizvoda. Nakon te godine pokrivenost uvoza izvozom pada i 2004. godine bila je ispod 95%.

Nesto izraženiji rast izvoza posljednjih nekoliko godina na tržište bivših jugoslavenskih republika donekle je ublažio pad ukupnog izvoza, ali taj porast nije bio dostatan da bi se nadoknadile izgubljene komparativne prednosti na tržištu EU, koja je dominantno tržište za tekstil i odjeću u međunarodnoj razmjeni Hrvatske.

Jaka koncentracija izvoza ukazuje na nedovoljnu diversifikaciju izvoznih programa i slabu zastupljenost industrije tekstila i odjeće na inozemnom tržištu. U strukturi izvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda tri proizvodne grupe zauzimaju više od dvije trećine izvoza. Takva struktura povećava rizike gubitka tržišta i pada konkurentnosti. Mala dodana vrijednost hrvatskog izvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda posljedično je vezana uz izvoz utemeljen na lohn poslovima pri čemu je slaba zastupljenost i prepoznatljivost domaćih robnih marki na međunarodnim tržištima.

Gubitkom sirovinske baze u tijeku tranzicijskog razdoblja na domaćem tržištu, većina domaćih proizvođača osuđena je na nabavku sirovina i materijala na međunarodnim tržištima što u konačnici ima učinke na pad izvozne cjenovne konkurentnosti. Uzroci zaostajanja izvozne konkurentnosti industrije tekstila i odjeće nalaze se u zaostajanju na području inovacija, istraživanja i razvoja, permanentnog obrazovanja te stvaranja poticajnog okruženja koji bi motivirao poduzetnike i poduzeća na povećanje razine konkurentnosti.

3. ANALIZA SNAGA, SLABOSTI, PRILIKA I PRIJETNJI U RAZVOJU HRVATSKE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

Kao sažetak analize stanja, u nastavku se daje **ocjena tržišnih mogućnosti** za razvitak industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj. Sukladno standardiziranom metodološkom obrascu identificirane su i prikazane u slici 3.1. snage, slabosti, prilike i prijetnje u razvoju industrije.

Slika 3.1. SWOT ANALIZA HRVATSKE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

| SNAGE | SLABOSTI |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ tradicija u poslovanju ◆ iskusna postojeća radna snaga ◆ tehnološka opremljenost vodećih proizvođača ◆ kvaliteta proizvoda ◆ geografska blizina tržištu EU ◆ mogućnost isporuke u kratkom roku ◆ fleksibilnost u malim serijama | <ul style="list-style-type: none"> ◆ nizak udio bazne proizvodnje ◆ ovisnost o uvoznom know-howu ◆ usitnjena proizvodnja (nekonkurentnost na količini robe) ◆ nedostatna suradnja ◆ niske plaće i fluktuacija radne snage ◆ nedostatak naprednih menadžerskih vještina ◆ strukovna naobrazba ◆ niska ulaganja u razvoj novih proizvoda ◆ nedostatan praćenje konkurencije, potrošača i tržišta ◆ slabo tržišno pozicioniranje ◆ niska produktivnost rada ◆ niska profitabilnost |
| PRILIKE/MOGUĆNOSTI | PRIJETNJE |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ potražnja u specifičnim tržišnim nišama ◆ razvoj vlastitih proizvoda i vlastitih robnih marki ◆ pomak u proizvodnji i prodaji prema višim razinama dodane vrijednosti ◆ unapređenje transfera tehnologije i znanja jačom suradnjom sa znanstveno – istraživačkim i obrazovnim institucijama ◆ iskustvo u suradnji s partnerima iz EU – mogućnost za transfer tehnologije i znanja ◆ pristup državnim i EU fondovima ◆ očekivano članstvo u EU ◆ jačanje partnerstva u lancu dodane vrijednosti, zajednička distribucija i razvoj robnih marki (<i>co-branding</i>) ◆ normalizacija političkih i ekonomskih odnosa i regionalna ekspanzija u susjedne države ◆ porast izvoza ◆ transfer znanja i proizvodnje na tržišta s nižom cijenom rada | <ul style="list-style-type: none"> ◆ intenzivna cjenovna konkurencija ◆ prekid suradnje s partnerima u lohnu ◆ rastući pritisak trgovačkih lanaca na snižavanje prodajnih cijena proizvođača ◆ rast troškova proizvodnje ◆ nedovoljno učinkovita koordinacija u provedbi programa i projekata ◆ nefleksibilnost tržišta rada i nedostatak stručnih kadrova ◆ pogoršanje odnosa cijene i kvalitete rada ◆ nestanak bazne proizvodnje ◆ dislokacija nositelja proizvodnje u druge zemlje ◆ rast cijene energenata, zemljišta i komunalnih naknada ◆ pritisak na troškove vezane uz uvođenje ekoloških, zdravstvenih i drugih standarda |

U nastavku se detaljnije obrazlažu bitni nalazi SWOT analize. Snage i prilike su pozitivni čimbenici, a slabosti i prijetnje negativni čimbenici.

a) Snage

Snage su resursi, sposobnosti i karakteristike koje čine industriju jakom i konkurentnom na tržištu. Hrvatska industrija tekstila i odjeće ima dugogodišnje iskustvo u poslovanju. Anketno istraživanje EIZ-a pokazalo je da je medijan uzorka prema godini osnivanja poduzeća bio 1992. godina, što znači da je 50 % poduzeća bilo osnovano prije te godine, a preostalih 50% poduzeća nakon te godine. Najstarije poduzeće datira još od 1874. godine. Iz dugogodišnjeg iskustva u

poslovanju proizlazi postojanje iskusnih radnika zaposlenih direktno u proizvodnji, stečeni i razvijeni know-how u proizvodnji vlastitog proizvoda, zadovoljavajuća tehnološka opremljenost i postignuta kvaliteta proizvoda.

Geografska blizina EU tržištima je sljedeća važna snaga za hrvatsku industriju tekstila i odjeće. Hrvatska je pozicionirana između razvijenih zemalja EU-a i jugoistočnih europskih zemalja u regiji. Blizina razvijenim europskim tržištima omogućuje brzinu isporuke na ta tržišta, a istovremeno je moguć transfer znanja, tehnologije i proizvodnje u zemlje s nižim plaćama u regiji.

Navedene snage mogu biti vrijedan resurs u ostvarivanju „nove koncepcije razvoja“ u pomaku prema vlastitim proizvodima veće dodane vrijednosti.

b) Slabosti

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 produktivnost i niska profitabilnost**. Riječ je o sljedećim čimbenicima koji pridonose postojećem stanju: **ovisnost o uvozu, nizak udio bazne proizvodnje, niske plaće i usitnjena proizvodnja**.

Hrvatska poduzeća ovisna su o uvozu sirovina i materijala (tijekom tranzicije i kao posljedica ratnih razaranja došlo je do likvidacije većeg dijela bazne proizvodnje) i o uvozu know-howa. Anketno istraživanje EIZ-a pokazalo je da u prosjeku hrvatski proizvođači uvoze 69 % sirovina i 51 % materijala. Uvozne sirovine i materijal definiraju cijenu i kvalitetu konačnog proizvoda. Uspjeh tekstilne i odjevne industrije temelji se na osiguranom pristupu kvalitetnim sirovinama po specificiranim zahtjevima kupaca, odnosno tržišnoj potražnji.

Rezultati analize plaća pokazuju da plaće nisu motivirajuće za zaposlenike i kao takve umanjuju produktivnost i onemogućavaju zadržavanje i privlačenje stručnjaka. S druge strane, visoke plaće u odnosu na cjenovno konkurentne zemlje umanjuju cjenovnu konkurentnost ove industrije u globalnim razmjerima.

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 prevladava „**proizvodna orijentacija**“, dok je tržišna orijentacija razvoja temeljena na znanju i vlastitim proizvodima u „drugom planu“.

Proizvođači u tekstilnoj i odjevnoj industriji posebno se susreću sa problemom u distribuciji tekstilnih i odjevnih 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 rube profitabilnosti**. U prodaji preko malih trgovaca postoji **problem naplate**, što se odražava na visini potrebnih obrtnih sredstava proizvođača.

Niska profitabilnost odraz je strukture proizvodnje (lohn i ostali oblici proizvodnje nižih razina dodane vrijednosti), 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 PDV-a, apreciranog tečaja kune, visokih troškova na teret poslodavca (bolovanja, odmora i dopusta).

c) Prilike

Prilike su vanjski čimbenici koji omogućuju rast prihoda od prodaje i rast profitabilnosti. Kao najvažnije poslovne prilika ističu se pomak u proizvodnji prema proizvodima **veće dodane vrijednosti, bolja kooperacija sa poduzećima i institucijama u okruženju i efikasnije korištenje projekata financiranih od države i EU-a.**

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 predpristupnim EU fondovima za razvojne projekte prilika je za podizanje opće razine proizvodnje, opremljenosti rada i produktivnosti. Otvaranjem suradnje sa 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 konkurentni u cijenama.

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 tekstila i odjeće. 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. Preko udruživanja specijaliziranih proizvođača u pojedinim djelatnostima u poslovne klastere moguće je podjelom troškova smanjiti pojedinačne troškove marketinga, razvoja vlastitih marki proizvoda, razvoja distribucijske mreže i 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 širinu asortimana, praćenje modnih trendova, različitost veličina, boja, dizajna i njihovo učestalo i brzo mijenjanje sukladno modnim trendovima.

Brzi razvoj **internetske tehnologije** i mogućnosti razvoja **franšizinga** prilike su za razvoj alternativnih oblika distribucije, a **traženje novih stranih tržišta** i profitabilnih tržišnih niša za povećanje izvoza.

d) Prijetnje

Prijetnje čine čimbenici i promjene u vanjskom okruženju koji bi u budućnosti mogli umanjiti prihode i profitabilnost hrvatske industrije tekstila i odjeće. Kao najvažnije prijetnje ističu se **intenzivna cjenovna konkurencija** posebno u doradnim (lohn) poslovima i **rastući pritisak**

organiziranih moćnih trgovačkih korporacija na cijene i standarde u poslovanju hrvatskih proizvođača.

Industrija tekstila i odjeće ubraja se danas među **najglobaliziranije industrije** na svijetu¹. Liberalizacija tržišta dovodi do pojačanog uvoza, cjenovne konkurencije i repozicioniranja gotovo cjelokupne prerađivačke industrije, a posebno tekstilne i odjevne industrije. Cijena proizvodnje na konkurentnom i dinamičnom tržištu indikator je zaoštrene utakmice, ali i brojnih čimbenika konkurentnosti. Ona se ovdje iskazuje kao agregatni izraz, što ukazuje na prilike ali i ugroze koje su prisutne za svaku od nacionalnih grana, ali i za ponašanja u globalnom okruženju.

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 u najvećem sektoru tekstila i odjeće u svijetu. Sukladno analizama Europske komisije, u posljednjim godinama kineski sektor tekstilne i odjevne industrije prolazi kroz reorganizaciju s ciljem povećanja produktivnosti, poboljšanja standarda kvalitete i povećanja globalne konkurentnosti. Kao posljedica toga, smanjuje se ukupna zaposlenost i povećava proizvodnja. Kina ne samo da raspolaže sa jeftinom i brojnom radnom snagom već uglavnom raspolaže i sa baznim sirovinama, što joj omogućuje proizvodnju i plasman proizvoda po vrlo niskim cijenama. Za očekivati je da će Kina u idućim godinama povećati plasman proizvoda na vlastitom tržištu i da će njezin udio na svjetskom tržištu rasti sporije nego do sada. Kinesko tržište može istovremeno biti i prilika za prodaju i izvoz hrvatskih tržišta visoke kvalitete i cijene, posebno segmentu kupaca visoke kupovne moći.

U posljednjim godinama pojačan je **ulaz stranih trgovačkih lanaca** na hrvatsko tržište. Postoji trend koncentracije velikih trgovačkih lanaca u strukturi prometa, a time raste i njihova uloga u distribucijskom sustavu. 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.

U strukturi troškova mogu se pojaviti **eksterni pritisci** na porast cijene energenata, energetske zavisne bazne proizvodnje, cijene rada, cijena infrastrukturnih i ostalih usluga.

Nedovoljna učinkovita **koordinacija u provedbi programa** i projekata može biti ozbiljna prijetnja s obzirom na visoku zastupljenost malih i srednjih poduzeća u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće.

U procesu pregovora o pridruživanju Europskoj uniji na području uvođenja ekoloških i drugih standarda treba voditi **brigu** o interesima tekstilne i odjevne industrije.

e) Strateški izazovi za hrvatsku industriju tekstila i odjeće

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

¹ Tako, ilustracije radi, prema podacima Svjetske trgovinske organizacije (WTO) za 2001. godinu ova industrija čini oko 5,8% ukupne svjetske razmjene od 342 mlrd USD. od toga odjevna industrija 195 mlrd. USD, a tekstilna oko 147 mlrd. USD.

Industrija tekstila i odjeće u Hrvatskoj ima perspektivu. Jedan od bitnih preduvjeta 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.

Može se istaknuti da je **tržišno repozicioniranje** s naglaskom na proizvode veće dodane vrijednosti prilika za rast prihoda i ostvarenje profitabilne industrije. Preduvjet tome jest **promjena svjetonazora, poduzetnički duh, aktivno partnerstvo i kooperacija poduzetnika u stvaranju prepoznatljive ponude.**

Važno je ustrajati na **organiziranom i planskom pristupu** i dati priliku poduzetnicima koji će svojom inovativnošću i menadžerskim vještinama podići razinu konkurentnosti ove industrije.

4. PROJEKCIJE RASTA I OČEKIVANE STRUKTURNE PRILAGODBE U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE

4.1. Perspektive razvoja hrvatske industrije tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni

Promatrajući makroekonomsko okruženje i kretanja na domaćem tržištu valja istaknuti da se u tijeku tranzicijskog procesa struktura hrvatskoga gospodarstva mijenja u smjeru usluga. Značajno se smanjio udio industrije kao i poljoprivrede u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti. Istovremeno zamjetan je rast sektora financijskog posredovanja i javne uprave, odnosno, uslužnog sektora. Strukturne promjene tijekom tranzicije trebale su omogućiti pomake u pravcu ostvarivanja viših razina dodane vrijednosti. Time bi se u konačnici postigao učinak bolje alokacije resursa i njihovo puno korištenje. Uz očekivani razvoj uslužnog sektora u pogledu industrijskog razvoja za očekivati bi bio otvaranje procesa reindustrijalizacije. Hrvatska načelno slijedi trend većine zemalja u tranziciji kod kojih je slijedom strukturnih prilagodbi dogodio proces deindustrijalizacije. Međutim, promatrajući izdvojeno industriju tekstila i odjeće u Hrvatskoj može se ustvrditi da su znatno veća očekivanja bila od izravnih stranih ulaganja.

Tradicionalne izvozne djelatnosti, među kojima proizvodnja tekstila i odjeće, zauzima dominantnu poziciju, također su ostvarile značajan pad proizvodnje. Ovakva su kretanja rezultirala promjenama strukture industrijske proizvodnje u Hrvatskoj u korist sektora s manjim sadržajem dodane vrijednosti.

Hrvatska je mala zemlja pa je njezino uključivanje na međunarodno tržište preduvjet njezina razvoja. Zbog toga bi temeljna razvojna strategija industrije tekstila i odjeće Hrvatske trebala biti izgradnja i razvoj izvozno orijentiranih proizvodnih programa. ***Razvojna i ekonomska politika moraju osigurati uključivanje pojedinih tekstilnih programa na međunarodno tržište na temelju komparativnih i konkurentskih prednosti.*** U proteklom razdoblju, to se međutim nije dogodilo.

Pad konkurentnosti industrije tekstila i odjeće na međunarodnom tržištu praćen je smanjenjem proizvodnje i značajnim padom zaposlenosti.

Razloge ovakvih kretanja, između ostaloga, valja tražiti u lošem modelu privatizacije koji je rezultirao gašenjem pojedinih pogona i proizvodnih programa. Također, zamjetan je gubitak tržišta posljedično vezano uz ratna zbivanja u Hrvatskoj i široj regiji, što je u konačnici rezultiralo prekidom poslovnih veza sa zemljama bivše Jugoslavije. Politička i sigurnosna nestabilnost imala je za posljedicu nesklonost razvijanju poslovnih i investicijskih veza s Hrvatskom. Osim toga, tranzicijski trošak prijelaza na potpuno tržišno gospodarstvo dodatno je usporio razvoj industrije tekstila i odjeće. Paradigma razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj je da se promjena strukture tekstilne proizvodnje tijekom strukturnih prilagodbi odvijala pretežno u okviru pasivne prilagodbe s deindustrijalizacijom koja je dovela pod znak pitanja učinkovitost cijelog procesa.

Tekstilna je industrija godine 1993. zauzimala gotovo jednu petinu ukupnog robnog izvoza. U usporedbi s drugim sektorima tekstilni i odjevni proizvodi su zauzimali najveći udio u izvozu. Pad

konkurentnosti i obujma proizvodnje u tekstilnoj industriji u razdoblju od 1993. do 2004. godine rezultirao je padom ove djelatnosti u strukturi ukupnog izvoza (9,3%). Unatoč padu udjela uvoza sa 6,8 na 4,8%, uvoz je u promatranom razdoblju značajno rastao. Obzirom na procese **liberalizacije i otvaranja tržišta** ovakvi su trendovi bili i očekivani na strani uvoza, dok se za izvoz može reći da nisu bili poželjni. Jaku koncentraciju izvoza pri čemu 3 proizvodne grupe zauzimaju više od dvije trećine izvoza, **ukazuje na nedovoljnu diversifikaciju izvoznih programa i slabu zastupljenost industrije tekstila i odjeće na inozemnom tržištu. Takva struktura povećava rizike gubitka tržišta i pada konkurentnosti. Stoga se nameće potreba ulaganja u istraživanja i razvoj novih robnih marki koje će prije svega odnosom cijene, dizajna i kvalitete biti prepoznatljivi na tržištu.** Pri tome valja istaći činjenicu da u strukturi izvoza odjevni proizvodi prevladavaju u odnosu na tekstilne. Primarna tekstilna industrija zauzima udio u ukupnom izvozu 15,6%, a industrija odjeće 84,4%. Takva struktura izvoza je nepovoljna ako se uzme u obzir da preko 80% odjevne industrije otpada na lohn poslove, gdje je zarada relativno mala, a perspektiva kratkoročnog karaktera. To ukazuje na potrebu uvođenja novih suvremenih proizvodnih procesa koji mogu osigurati proizvodnju novih dizajniranih robnih marki koji će bit cijenom i kvalitetom konkurentni na međunarodnom tržištu. **Slijedom toga nameće se potreba repozicioniranja na međunarodnom tržištu.** Za to će bit potrebni odgovarajući napori poslovnog, ali i državnog sektora na što se ukazuje u ovoj studiji.

Disperzija uvoza je znatno više izražena u usporedbi s izvozom. To se djelomice može objasniti i izuzetno prisutnom i izraženom konkurencijom inozemnih robnih marki na domaćem tržištu. Također, to je i posljedica nedovoljne domaće proizvodnje koja najvećim dijelom nije bila u stanju prihvatiti i odgovoriti na nove okolnosti i izazove na domaćem tržištu. Za razliku od izvoza, proizvodi primarne tekstilne industrije zauzimaju veći udio u uvozu u odnosu na odjevne proizvode. Udio industrije tekstila je 53,2%, a odjevne industrije 46,8%. **Uz pretpostavku odgovarajućeg strateškog repozicioniranja, umrežavanja proizvodnih lanaca, ali i odgovarajućih novih ulaganja (zajednička ulaganja, izravna strana ulaganja) u perspektivi je moguće u određenoj mjeri navedene udjele izvoza primarne tekstilne proizvodnje smanjiti.**

Analiza komparativnih prednosti pokazala je da od ukupno 15 promatranih proizvodnih grupa u godini 2004., 5 ih ima izražene komparativne prednosti u međunarodnoj razmjeni. To su:

- ◆ muški kaputi, kratki kaputi, odijela, sportski kaputi;
- ◆ ženski ogrtači, kratki ogrtači, kratki kaputi;
- ◆ muški ogrtači, kratki ogrtači, kratki kaputi, odijela;
- ◆ ženski ogrtači, ženski ogrtači, kratki kaputi, odijela;
- ◆ vunene potkošulje, majice, puloveri, pleteni prsluci.

Uočava se međutim da te prednosti postaju sve slabije izražene u usporedbi sa stanjem u 1993. godini.

Kod značajnog je broja tekstilnih i odjevnih proizvoda Hrvatska u tijeku promatranog razdoblja izgubila komparativne prednosti. To su sljedeće grupe proizvoda:

- ◆ zavjese, vreće, torbe, posteljina, pokrivači;
- ◆ čarape, tajice;
- ◆ odjevni proizvodi o odjevni dodaci osim tekstilnih tkanina.

Slijedom prethodnih rezultata i zaključaka analize o uzrocima nastajanja gubitaka komparativnih prednosti valja ustrajati na provedbi mjera u jačanju konkurentske pozicije. ***Uz već ranije obrazložene pretpostavke moguće je zadržati identificirane izvozne konkurentske prednosti te slijedom odgovarajućeg restrukturiranja na razini poduzeća ojačati komparativne i konkurentske prednosti.***

Gubitak komparativnih prednosti naročito je zapažen u primarnoj tekstilnoj industriji. Pad konkurentnosti i komparativnih prednosti u ovom dijelu tekstilne industrije rezultira značajnim padom zaposlenosti i gašenjem pojedinih proizvodnih programa. Ovakvi trendovi mogli bi se značajnim dijelom pripisati lošem modelu privatizacije praćenim nedovoljnim kapitalnim investicijama koje su bile nužne za modernizaciju proizvodnih procesa i programa. Podaci ukazuju da Hrvatska trenutačno ima moderniziranu tek jednu predionicu i svega četiri tkaonice od čega je jedna već pet godina u stečaju.²

Rast uvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda kao i nedovoljna mogućnost primjene zaštitnih mjera ekonomske politike u vidu suptilnih mjera (kao što je kontrola primjene eko normi kod uvezene robe) uvelike otežavaju domaćim proizvođačima plasman na hrvatskom tržištu. Stoga se nameće potreba konzistentne razvojne politike u sektoru industrije tekstila i odjeće kako bi Hrvatska u što skorijem razdoblju iskoristila raspoložive potencijale.

Analiza komparativnih prednosti ne ukazuje na jednoznačan zaključak za čitavu industriju tekstila i odjeće. S jedne strane postoje moderne (po tehnologiji proizvodnje i organizaciji rada) tvornice, zatim one koje posluju na granici rentabilnosti te one koje moraju provesti restrukturiranje kao jedini mogući izlaz iz nastalih poteškoća. Valja istaknuti da su komparativne prednosti kod dijela proizvoda odjevnog i kratkoročnog karaktera. Razlog tomu su lošiji poslovi na koje se odnosi preko 80% ukupnog poslovanja u sektoru odjevnog i kratkoročnog karaktera. Narednom razdoblju biti pod snažnim utjecajem konkurencije s istočnih tržišta uslijed dostupnijih resursa i jeftinije radne snage. Navedeni rezultati ukazuju na ***potrebu snažnijeg ulaganja domaćih poduzeća u inovativnost, kvalitetu, kreativnost i dizajn.*** U suprotnom, domaće tvrtke bi se mogle orijentirati isključivo na cjenovnu konkurentnost pri čemu dolazi do eksploatacije jeftine radne snage. U tom pogledu je industrija tekstila i odjeće došla do donje granice održivosti proizvodnje i izvozne konkurentnosti. U takvim ekonomskim odnosima gubi se interes za primjenom ekonomije znanja koja jedino može osigurati pomake prema dizajniranju i razvoju proizvodnih programa s većim sadržajem dodane vrijednosti.

Vodeće korporacije u području industrije tekstila i odjeće na tržištima gdje prevladavaju globalizacijski procesi orijentirane su na racionalizaciju troškova u cilju podizanja razine konkurentnosti i rasta izvoza. Na osnovu dosadašnjih spoznaja može se očekivati da će u narednom razdoblju uspjeh domaćih tekstilnih poduzeća na međunarodnom tržištu i izvozni trendovi primarno ovisiti o

² Izvor: Hrvatska gospodarska komora.

inovativnosti, vizionarstvu, odgovaranju na nove izazove te brzom i učinkovitom razvoju. Nameće se potreba kontinuiranog razvoja novih programa i proizvoda pri čemu je nužno prilagoditi se novonastalim potrebama i zahtjevima na međunarodnom tržištu. Za uspješan nastup na tržištu neophodna je modernizacija i preustroj proizvodnih procesa. Pri tome je od iznimne važnosti razviti i konkurirati na tržištu s vlastitim proizvodom, robnom markom. ***Ključni izazov ekonomske politike u području industrije tekstila i odjeće je stvoriti povoljne uvjete poslovanja zasnovane na investicijama u razvoj i primjenu suvremenih proizvodnih procesa kao i razvoj novih robnih marki.***

Globalizacija, integracijski procesi i rušenje trgovinskih barijera donose prilike, ali i prijetnje razvoju međunarodne razmjene tekstilnih i odjevnih proizvoda Hrvatske.

Hrvatsko tržište je po opsegu malo i relativno slabe kupovne moći te je većina tvrtki tekstilne industrije orijentirana na izvoz, uglavnom na zahtjevno tržište EU. Dodana je vrijednost koja se ostvaruje izvozom tekstilnih i odjevnih proizvoda mala. Razloge valja tražiti pored ostaloga u činjenici da većina hrvatskih tekstilnih tvrtki radi proizvode koji se prodaju pod tuđim imenom i nemaju razvijenu vlastitu prepoznatljivu marku koja bi im omogućila veću zaradu. Mala dodana vrijednost rezultira nedovoljnom akumulacijom vlastitog kapitala nužnog za razvijanje vlastite robne marke gdje su potrebna velika ulaganja u marketing i promidžbu. U lohn poslovima koji prevladavaju u strukturi izvoza nužno je postići standardnu kvalitetu proizvodnje koju traži inozemni kupac. To nameće potrebu kontinuirane modernizacije proizvodnih procesa što u konačnici rezultira kvalitetom proizvoda. Prijetnja održavanja i rasta izvoza utemeljenog na lohnu proizlazi iz stalnog konkurentskog natjecanja koje potiče zapadnoeuropske proizvođače na snižavanje troškova premještanjem proizvodnje u Aziju, južnu Europu, te u posljednje vrijeme srednju i istočnu Europu. Premještanje proizvodnih kapaciteta u zemlje s niskim troškovima radne snage odvija se kako u proizvodnji odjeće tako i u proizvodnji tekstila. Zasad su se zemlje srednje i istočne Europe pokazale kao bolji izbor za izgradnju proizvodnih pogona primarno zbog geografske blizine i dostupnosti kvalificirane radne snage koja može osigurati ispunjavanje odgovarajućih kvalitativnih standarda.

Trenutno niska konkurentnost izvoza hrvatskih tekstilnih i odjevnih proizvoda, naglašava složenost i težinu problema. Jedan od uvjeta početka pregovora o pridruživanju Hrvatske EU bio je učlanjenje Hrvatske u Svjetsku trgovinsku organizaciju (WTO). Ulaskom u WTO Hrvatska se obvezala na primjenu carinskih tarifa na razini prosjeka zemalja članica WTO i pridržavanja pravila o podrijetlu roba koja vrijede za sve zemlje članice WTO. Najvažniji iskorak u okviru carinske politike napravljen je potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju 2001. godine kada su ukinute carine i sva kvantitativna ograničenja na uvoz tekstilnih proizvoda hrvatskog podrijetla u zemlje članice EU. Za najosjetljivije kategorije tekstila (pamučno predivo, pamučne i sintetičke tkanine, puloveri, hlače, bluže, košulje, kaputi, odjela, posteljno i stolno rublje i slično) uspostavljen je sustav dvostrukog nadzora, koji se provodi preko izvoznih i uvoznih dozvola. Na osnovi izvozne dozvole, koju izdaje HGK, kupac u EU dobiva uvoznu dozvolu, kojom može realizirati uvoz odgovarajućeg tekstilnog odnosno odjevnog proizvoda. Ukidanje količinskih ograničenja i carina na izvoz tekstilnih proizvoda podrijetlom iz Hrvatske na tržište EU, pruža mogućnost bolje realizacije izvoza, te predstavlja značajan poticaj

hrvatskoj tekstilnoj industriji. S druge pak strane liberalizacija tržišta, značajan uvoz gotovih tekstilnih proizvoda, ovisnost o uvozu tkanina i uvjeti poslovanja na domaćem tržištu imali su pored ostaloga izražene učinke na pad konkurentnosti industrije tekstila i odjeće. Porast otvorenosti i liberalizacije domaćeg tržišta rezultiraju i većom izloženosti utjecajima i kretanjima na međunarodnom tržištu te zaoštavanjem konkurencije na domaćem tržištu. Razina kvalitete i standarda tekstilnih i odjevnih proizvoda koji se uvoze u Hrvatsku znatno je niža od razine u zemljama EU. Visokim standardima i strogom kontrolom kvalitete i standarda roba koje uvoze, zemlje EU štite svoje tržište od dumpinga, neloyalne konkurencije i pada kvalitete proizvoda na tržištu. Isti standardi vrijede i za njihove vlastite proizvođače te je na taj način potaknuta visoka kvaliteta proizvoda koji se proizvode na području EU što u konačnici rezultira porastom konkurentnosti proizvođača na međunarodnom tržištu. Nameće se potreba uvođenja i primjene istih načela i propisa u Hrvatskoj. To podrazumijeva:

- ◆ institucionalnu kontrolu deklariranih normi na uvoznim proizvodima: potrebno je uskladiti norme koje moraju zadovoljavati tekstilni i odjevni proizvodi koji se prodaju na tržištu RH s istima u EU, te procedure provođenja i kontrole poštivanja istih;
- ◆ poboljšanje tehničkog i organizacijskog rada Državnog inspektorata: potrebno je unaprijediti proces kontrole kvalitete proizvoda pri ulasku na domaće tržište i na prodajnim mjestima, troškove kontrole bi trebali snositi uvoznici;
- ◆ preciznije odrediti i definirati carinske prijelaze za ulaz proizvoda specifičnih grupacija proizvoda: uvođenjem posebno definiranih carinskih prijelaza za grupe proizvoda, stvorit će se uvjeti za lakšu i bržu proceduru izvoza (koja uključuje ispitivanje i atestiranje proizvoda u posebnim laboratorijima), te bolje praćenje uvoza roba i kontrole kvalitete istih). Tako stvoreni uvjeti trebali bi pogodovati otvaranju novih poduzeća i poticanje izvoza u području odgovarajuće proizvodne grupacije. Također, nužno je uspostaviti nadzor i upravljanje vanjskim granicama sukladno standardima EU. Pri tome je evidentna potreba stavljanja pod kvalitetniji nadzor cijeli niz malograničnih prijelaza.

Zaključno se može ustvrditi da dosadašnja iskustva i analize tržišta pokazuju da ***postoji naglašena potreba efikasnijeg upravljanja sustavom nadzora kvalitete uvoznih proizvoda. Učinkovitost sustava regulacije domaćeg tržišta mora se ogledati kroz jednakopravan položaj svih poslovnih subjekata na domaćem tržištu.***

Promatrajući izvoz može se reći da najveći nedostatak hrvatskog izvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda leži u činjenici da u njemu ne prevladavaju finalni proizvodi u čiju je izradu ugrađen visok stupanj znanja, koji na zahtjevnim inozemnim tržištima poput EU može postići veću cijenu. ***Glavni problem gubljenja tržišnih pozicija industrije tekstila i odjeće na međunarodnim tržištima ne krije se u snažnoj kuni, koju mnogi gospodarstvenici apostrofiraju kao glavnog krivca za pad izvozne konkurentnosti, već u zaostajanju na području inovacija, istraživanja i razvoja, permanentnog obrazovanja te stvaranja poticajnog okruženja koji bi motivirao poduzetnike i poduzeća na povećanje razine konkurentnosti. Zamjetan je nedostatak nositelja izvoza što je relevantno za mala i srednja poduzeća.***

Budući da je izvoz nužan preduvjet rasta i razvoja gospodarstva Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske u suradnji s Hrvatskim izvoznicima pokrenulo je projekt «HIO – Hrvatska izvozna ofenziva» s ciljem dugoročnog povećanja izvoza, stvaranja novih izvoznika, promjene strukture izvoza, te jačanja tvrtki koje proizvode repromaterijal koji se koristi u procesu

proizvodnje finalnih dobara. Strateški se ciljevi Hrvatske izvozne ofenzive mogu podijeliti u četiri skupine:

- ◆ povećanje ukupnog broja tvrtki izvoznika;
- ◆ promjena strukture izvoza – povećanje udjela izvoza proizvoda s većom dodanom vrijednošću;
- ◆ stvaranje šest klastera po principu top-down;
- ◆ povećanje konkurentnosti proizvodnje repromaterijala i komponenti za složene proizvode.

Hrvatska izvozna ofenziva u prvom trogodišnjem razdoblju (2007. -2010. godine) orijentirana je na navedena četiri strateška cilja koja će omogućiti dugoročni rast izvoza. Ti ciljevi usmjereni su na rješavanje ključnih trenutnih problema koji priječe jači rast izvoza, a to su: premali kapaciteti, usitnjenost proizvodnje i nedovoljna konkurentnost. Rast ukupnog volumena hrvatskog izvoza ostvarit će se kroz rast broja izvoznika i povećanje vrijednosti izvoza svakog izvoznika. Drugim riječima, cilj je da veći broj hrvatskih tvrtki proširi svoje poslovanje na međunarodno tržište te poveća svoju konkurentnost i ostvari veće prihode i dobit.³

4.2. Polazne osnove za izradu projekcija rasta i strukturnih promjena industrije tekstila i odjeće

U ovom dijelu Studije, prikazan je značaj tekstilne i odjevne industrije za gospodarstvo Hrvatske i Europske unije. Prikazani su osnovni trendovi razvitka ove djelatnosti u dosadašnjem razdoblju (1997.-2005.). Proučavanje dosadašnjih kretanja u širem okružju (Europska unija) značajno je kako bi se mogla sagledati i očekivana kretanja ove djelatnosti u sljedećem razdoblju u Hrvatskoj. U postupku pridruživanja Europskoj uniji valja očekivati da će se proces nominalne i realne konvergencije još značajnije ubrzati, te su iskustva zemalja članica EU koje se nalaze na višoj razini razvijenosti značajna za uočavanje mogućih putanji razvitka hrvatskog gospodarstva, a time i tekstilne i odjevne industrije. Pregled međunarodne razmjene, profitabilnosti i ostalih aspekata stanja dan je u ostalim dijelovima Studije, a ovaj dio primarno se bavi ocjenom značaja tekstilne i odjevne industrije u ukupnom gospodarstvu. Značaj tekstilne i odjevne industrije ocjenjuje se na temelju podataka o njenom udjelu u BDP, zaposlenosti, te kretanju produktivnosti. Definicija tekstilne i odjevne industrije u ovom dijelu Studije u skladu s dostupnošću podataka obuhvaća sektor DB prema Nacionalnoj (NKD) i međunarodnoj klasifikaciji djelatnosti (NACE), a obuhvaćeni su odjeljci 17 i 18 (proizvodnja tekstila i odjeće).

Tablica 6.1. prikazuje osnovne pokazatelje razvitka tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj u razdoblju 1997.- 2005. Razvidno je da je u prikazanom razdoblju industrijska proizvodnja u tekstilnoj i odjevnoj industriji kumulativno pala za 25%. U istom razdoblju zaposlenost je pala još i više, a kao rezultat toga značajno je pao udio tekstilne i odjevne industrije kako u bruto dodanoj vrijednosti (BDV), tako i u ukupnoj zaposlenosti.

³ Hrvatska izvozna ofenziva, STRATEGIJA za razdoblje 2007.-2010., Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, str. 10.

Tablica 4.1. OSNOVNI POKAZATELJI RAZVITKA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ

| Industrija tekstila i odjeće | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005.* |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| BDV, mil. Kn | 1.720 | 1.804 | 1.895 | 2.078 | 2.004 |
| Udio u BDV Hrvatske | 1,7 | 1,6 | 1,4 | 1,3 | 1,1 |
| Broj zaposlenih, u tisućama | 52,1 | 47,6 | 44,2 | 40,8 | 38,0 |
| Broj zaposlenih, 1997=100 | 100,0 | 91,3 | 84,7 | 78,3 | 72,9 |
| Udio u zaposlenosti Hrvatske | 4,1 | 3,7 | 3,4 | 3,0 | 2,8 |
| Prosječna bruto plaća | 2.368 | 2.511 | 2.743 | 3.012 | 3.250 |
| Indeks, Hrvatska = 100 | 64,6 | 55,2 | 54,2 | 53,6 | 52,0 |
| Produktivnost rada, tisuće kn, tekuće cijene | 33,0 | 37,9 | 42,9 | 50,9 | 52,8 |
| Indeks, Hrvatska = 100 | 41,1 | 41,8 | 41,1 | 41,8 | 38,4 |
| Indeks proizvodnje, industrija tekstila i odjeće 1997=100 | 100 | 91 | 94 | 81 | 75 |

*Napomena: * Procjena.*

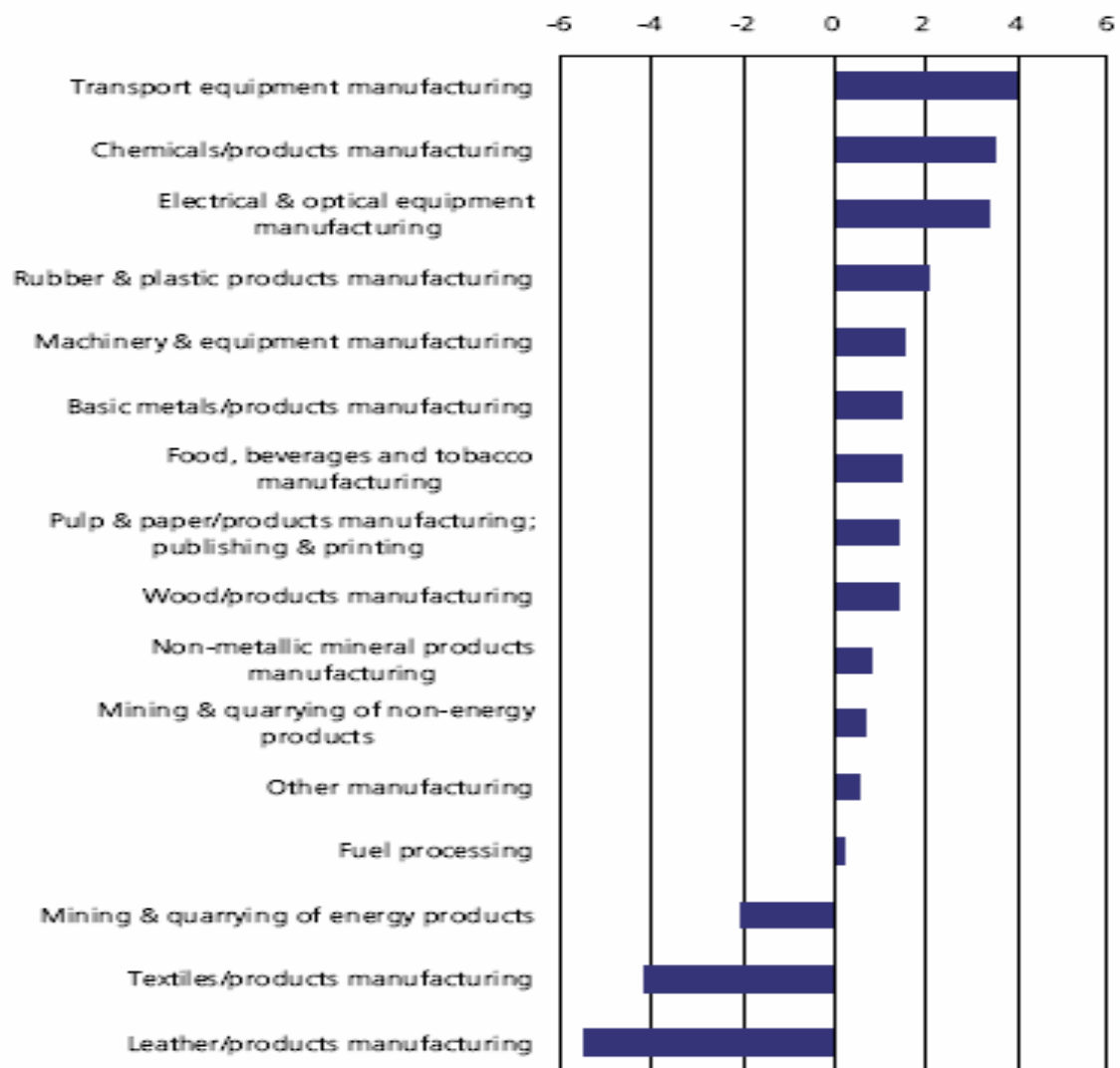
Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Statistički ljetopis, razne godine.

Podaci za zemlje Europske unije pokazuju da ovakva kretanja u tekstilnoj i odjevnoj industriji nisu samo specifičnost Hrvatske. Slika 4.1. razvidno pokazuje da je industrija tekstila i odjeće grana industrije koja uz proizvodnju kože i dio rudarstva (iskorištavanje energetske proizvoda) jedina djelatnost koja bilježi realni pad industrijske proizvodnje u posljednjih deset godina. Ukupna proizvodnja je prosječno godišnje smanjivana za od oko 4,1%. Slična kretanja zabilježena su i u Hrvatskoj gdje je u istom razdoblju industrija tekstila i odjeće zabilježila prosječan realan pad od oko 4,5% godišnje.

Ovakva kretanja tekstilne i odjevne industrije nisu jednako pogodile sve zemlje članice EU budući je ova grana industrije u nekim zemljama relativno značajna dok je u drugim zemljama njen značaj marginalan. Tablica 4.2. prikazuje udio bruto dodane vrijednosti (BDV) tekstilne i odjevne industrije u ukupnoj BDV gospodarstva. Razvidno je da Hrvatska kao slabije razvijena zemlja u usporedbi s prosjekom EU ima gotovo dvostruko veći udio tekstilne i odjevne industrije u BDV (1,1% u Hrvatskoj 2005. godine, u usporedbi s 0,6% u EU).

Viši ili sličan udio kao Hrvatska imaju uglavnom neke od novih zemalja članica (Slovenija, Malta, Litva) ili pak stare zemlje članice tradicionalno poznate po industriji visoke mode (Italija). Međutim 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 tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj smanjio za 37,7% (indeks 62,3), dok je u EU udio tekstilne i odjevne industrije opao tek nešto više (indeks 60). U skupini EU zemalja udio tekstilne i odjevne industrije najbrže je pao u Irskoj, Velikoj Britaniji, Nizozemskoj i Mađarskoj.

Slika 4.1. PROSJEČNA GODIŠNJA STOPA RASTA INDEKSA INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE PO POJEDINIM INDUSTRIJSKIM DJELATNOSTIMA U EU ZA RAZDOBLJE 1995-2005.



Source: Eurostat (STS)

Tablica 4.2. UDIO TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U BDV UKUPNOG GOSPODARSTVA

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| 17 Proizvodnja tekstila | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 66,6 |
| 18 Proizvodnja odjeće | 1,2 | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 0,7 | 60,7 |
| DB Ukupno - Hrvatska | 1,7 | 1,6 | 1,4 | 1,3 | 1,1 | 62,3 |
| DB Ukupno - zemlje EU | | | | | | |
| EU 25 | 1,0 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 60,0 |
| Belgija | 1,1 | 1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 63,6 |
| Češka | 1,4 | 1,4 | 1,3 | 1,1 | 0,9 | 64,3 |
| Danska | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 60,0 |
| Njemačka | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | n.a. | 80,0 |
| Grčka | 2,1 | 2,1 | 1,6 | 1,5 | n.a. | 71,4* |
| Španjolska | 1,1 | 1,1 | 1 | 0,8 | n.a. | 72,7* |
| Francuska | n.a. | 0,7 | 0,6 | 0,5 | 0,4 | |
| Irska | 0,6 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 33,3 |
| Italija | 2,3 | 2,1 | 2 | 1,8 | 1,4 | 60,9 |
| Latvija | n.a. | n.a. | 1,6 | 1,2 | n.a. | |
| Litva | 3,1 | 3,4 | 3,6 | 2,9 | 2,7 | 87,1 |
| Luksemburg | 1,1 | 0,9 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 72,7 |
| Mađarska | 1,5 | 1,5 | 1,3 | 0,9 | 0,7 | 46,7 |
| Malta | 2,4 | 2,1 | 1,9 | 1,9 | 1,3 | 54,2 |
| Nizozemska | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 50,0 |
| Austrija | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,6 | 66,7 |
| Poljska | n.a. | n.a. | n.a. | 0,9 | 0,8 | |
| Portugal | 3,2 | 2,9 | 2,6 | 2,5 | n.a. | 78,1* |
| Slovenija | 2,3 | 2,1 | 1,9 | 1,6 | 1,3 | 56,5 |
| Slovačka | 1,3 | 1,4 | 1,3 | 1,2 | 0,8 | 61,5 |
| Finska | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 50,0 |
| Švedska | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | n.a. | 100* |
| Velika Britanija | 1,1 | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 45,5 |

**indeks 2003./1997.*

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

Glede udjela tekstilne i odjevne industrije (tablica 4.3.) u ukupnoj BDV industrije (djelatnosti C, D i E prema NKD klasifikaciji) razvidno je da je **smanjenje tekstilne i odjevne industrije** u Hrvatskoj u analiziranom razdoblju identično smanjenju u EU (indeks 2005./1997. iznosi 69,3). Budući se udio industrije u ukupnom gospodarstvu smanjuje i u Hrvatskoj i u EU pad udjela tekstila i odjeće u industriji nešto je manje izražen nego u slučaju pada udjela u ukupnom gospodarstvu. Međutim razvidan je i dalje relativno visok udio tekstilne i odjevne industrije od 5,2% ukupne BDV industrije u Hrvatskoj, odnosno 3,4% u EU.

Postoje značajne razlike između visine i kretanja udjela tekstila i odjeće u ukupnoj industriji. Tako se udio u analiziranom razdoblju povećao samo u Švedskoj i Luksemburgu, dok je najveći pad udjela zabilježen u Irskoj, Mađarskoj i Finskoj. Značaj tekstilne i odjevne industrije osim prema relativnom udjelu u BDV još se izraženije vidi iz podataka o broju zaposlenih (tablica 4.4.).

Tablica 4.3. UDIO TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U BDV UKUPNE INDUSTRIJE (DJELATNOSTI C, D I E PREMA NKD, ODNOSNO NACE KLASIFIKACIJI)

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| 17 Proizvodnja tekstila | 2,1 | 2,2 | 1,7 | 1,8 | 1,6 | 74,0 |
| 18 Proizvodnja odjeće | 5,4 | 5,2 | 4,8 | 4,6 | 3,6 | 67,4 |
| DB Ukupno - Hrvatska | 7,5 | 7,4 | 6,5 | 6,4 | 5,2 | 69,3 |
| DB Ukupno - zemlje EU | | | | | | |
| EU 25 | 5,0 | 4,6 | 4,2 | 4,0 | 3,4 | 69,3 |
| Belgija | 5,4 | 5,2 | 4,9 | 4,6 | 4,1 | 75,2 |
| Češka | 5,1 | 5,3 | 4,9 | 4,5 | 3,5 | 67,8 |
| Danska | 2,9 | 2,4 | 2,5 | 2,0 | 2,3 | 76,7 |
| Njemačka | 2,2 | 2,2 | 1,8 | 1,8 | n.a. | 80,4* |
| Grčka | 17,9 | 17,9 | 13,6 | 13,5 | n.a. | 75,3* |
| Španjolska | 5,9 | 6,0 | 5,5 | 4,7 | n.a. | 80,9* |
| Francuska | n.a. | 4,3 | 3,9 | 3,5 | 3,0 | |
| Irska | 1,9 | 1,2 | 0,9 | 1,1 | 0,8 | 41,9 |
| Italija | 10,6 | 10,0 | 9,8 | 9,5 | 7,6 | 71,8 |
| Latvija | n.a. | n.a. | 11,5 | 9,0 | n.a. | |
| Litva | 16,4 | 18,8 | 18,1 | 14,9 | 13,2 | 80,3 |
| Luksemburg | 8,4 | 7,9 | 7,3 | 8,2 | 9,1 | 108,3 |
| Mađarska | 6,3 | 6,4 | 5,8 | 4,1 | 3,2 | 50,5 |
| Malta | 11,9 | 10,0 | 9,7 | 9,9 | 7,6 | 63,3 |
| Nizozemska | 2,5 | 1,9 | 2,0 | 2,1 | 1,4 | 57,4 |
| Austrija | 4,6 | 4,0 | 3,5 | 3,1 | 3,1 | 67,7 |
| Poljska | n.a. | n.a. | n.a. | 5,1 | 4,3 | |
| Portugal | 16,9 | 16,2 | 15,6 | 15,8 | n.a. | 93,5* |
| Slovenija | 8,6 | 8,0 | 7,1 | 6,1 | 5,3 | 61,1 |
| Slovačka | 5,7 | 5,7 | 5,1 | 5,1 | 3,4 | 60,5 |
| Finska | 2,4 | 2,0 | 1,6 | 1,7 | 1,3 | 53,0 |
| Švedska | 0,9 | 0,9 | 1,0 | 1,0 | n.a. | 110,2* |
| Velika Britanija | 5,2 | 4,2 | 3,5 | 3,4 | 3,3 | 63,9 |

**indeks 2003./1997.*

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

Tablica 4.4. UDIO TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U UKUPNOM GOSPODARSTVU PREMA BROJU ZAPOSLENIH

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| 17 Proizvodnja tekstila | 1,3 | 1,1 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 55,5 |
| 18 Proizvodnja odjeće | 2,9 | 2,7 | 2,5 | 2,3 | 2,1 | 71,8 |
| DB Ukupno - Hrvatska | 4,1 | 3,7 | 3,4 | 3,0 | 2,8 | 66,8 |
| DB Ukupno - zemlje EU | | | | | | |
| EU 25 | 1,8 | 1,7 | 1,5 | 1,3 | 1,2 | 67,7 |
| Belgija | 1,5 | 1,4 | 1,3 | 1,1 | 1,0 | 63,3 |
| Češka | 2,9 | 2,8 | 2,5 | 2,2 | 2,0 | 67,7 |
| Danska | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 56,9 |
| Njemačka | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,5 | n.a | 67,6* |
| Grčka | 3,8 | 3,6 | 3,4 | 3,2 | 2,8 | 73,7 |
| Španjolska | 1,9 | 1,9 | 1,6 | 1,3 | n.a | 69,4* |
| Francuska | 1,1 | 1,0 | 0,8 | 0,7 | n.a | 62,1* |
| Irska | n.a | 0,9 | 0,7 | 0,5 | 0,4 | |
| Italija | 3,3 | 3,0 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 75,7 |
| Litva | n.a | n.a | n.a | 4,9 | n.a | |
| Luksemburg | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 74,3 |
| Mađarska | 3,6 | 3,5 | 3,2 | 2,8 | 2,2 | 60,6 |
| Nizozemska | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 57,4 |
| Austrija | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 63,6 |
| Poljska | n.a | n.a | 2,1 | 2,1 | n.a | |
| Portugal | 6,0 | 5,7 | 5,3 | n.a | n.a | |
| Slovenija | 4,4 | 4,1 | 3,8 | 3,1 | 2,5 | 56,5 |
| Slovačka | 3,2 | 3,3 | 3,1 | 3,1 | n.a | 97,1* |
| Finska | 0,8 | 0,8 | 0,7 | 0,6 | 0,5 | 68,6 |
| Švedska | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | n.a | 78,3* |
| Velika Britanija | 1,4 | 1,1 | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 34,8 |

*Napomena: *indeks 2003./1997.*

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

U Hrvatskoj industrija tekstila i odjeće još uvijek apsorbira oko 2,8% ukupnog broja zaposlenih, što predstavlja značajno smanjenje u usporedbi s 4,1% 1997. godine. Udio tekstila i odjeće u Hrvatskoj je više nego dvostruko veći od usporedbi s udjelom u EU. Od skupine EU zemalja najviši udio zaposlenosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji imaju Grčka, Italija, Slovenija i Slovačka. Slični relativni odnosi mogu se uočiti ukoliko se analizira udio broja zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji u ukupnoj zaposlenosti industrije (tablica 4.5.). U tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj 2005. godine bilo je zaposleno 13,2% ukupnog broja zaposlenih u industriji, što je gotovo dvostruko više nego u Europskoj uniji.

Tablica 4.5. UDIO TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U ZAPOSLENOSTI UKUPNE INDUSTRIJE (DJELATNOSTI C, D I E PREMA NKD KLASIFIKACIJI)

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| 17 Proizvodnja tekstila | 5,0 | 4,5 | 4,0 | 3,6 | 3,3 | 66,8 |
| 18 Proizvodnja odjeće | 11,4 | 11,5 | 11,3 | 10,4 | 9,8 | 86,3 |
| DB Ukupno - Hrvatska | 16,4 | 15,9 | 15,2 | 14,0 | 13,2 | 80,3 |
| DB Ukupno - zemlje EU | | | | | | |
| EU 25 | 9,3 | 8,8 | 8,2 | 7,7 | 7,4 | 79,8 |
| Belgija | 9,1 | 8,6 | 7,9 | 7,4 | 6,8 | 74,7 |
| Češka | 10,2 | 10,0 | 9,0 | 7,9 | 7,2 | 70,8 |
| Danska | 3,6 | 3,1 | 2,9 | 2,6 | 2,5 | 68,8 |
| Njemačka | 3,5 | 3,2 | 2,9 | 2,5 | n.a | 73,0* |
| Grčka | 22,8 | 22,8 | 21,8 | 22,1 | n.a | 97,0* |
| Španjolska | 10,4 | 10,4 | 9,1 | 8,0 | n.a | 77,0* |
| Francuska | 7,1 | 6,5 | 5,6 | 4,9 | n.a | 69,7* |
| Irska | n.a | 4,8 | 4,0 | 3,2 | 2,6 | |
| Italija | 14,5 | 13,3 | 13,3 | 13,0 | 12,2 | 84,1 |
| Litva | n.a | n.a | n.a | 26,8 | n.a | |
| Luksemburg | 3,0 | 3,0 | 2,9 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Mađarska | 14,9 | 14,2 | 13,0 | 12,0 | 9,7 | 64,9 |
| Nizozemska | 3,1 | 2,8 | 2,7 | 2,5 | 2,2 | 69,4 |
| Austrija | 5,7 | 5,4 | 4,9 | 4,5 | 4,0 | 69,8 |
| Poljska | n.a | n.a | 12,5 | 11,5 | n.a | |
| Portugal | 28,6 | 27,1 | 26,5 | n.a | n.a | |
| Slovenija | 15,0 | 14,1 | 13,2 | 11,3 | 9,6 | 63,9 |
| Slovačka | 11,5 | 12,8 | 12,4 | 12,4 | n.a | 107,2* |
| Finska | 4,0 | 4,0 | 3,7 | 3,4 | 3,0 | 75,6 |
| Švedska | 1,8 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | n.a | 87,0* |
| Velika Britanija | 8,2 | 7,2 | 5,8 | 4,7 | 4,2 | 50,7 |

Napomena: * indeks 2003./1997.

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

Kao i u slučaju bruto dodane vrijednosti razvidno je da i glede udjela tekstilne i odjevne industrije u broju zaposlenih ukupne industrije, kretanja u Hrvatskoj uvelike slijede trendove koji su zabilježeni u Europskoj uniji.

Ukoliko se usporedi kretanje bruto dodane vrijednosti i zaposlenosti može se zaključiti da se udio u broju zaposlenih smanjuje značajno sporije nego je to slučaj s udjelom u BDP što upućuje na zaključak o relativnom pogoršanju u stanju produktivnosti, pri čemu produktivnost raste značajno ispod produktivnosti ukupnog gospodarstva. Kao mjeru produktivnosti, budući podaci o ukupnim inputima nisu raspoloživi, upotrijebit ćemo jednostavan omjer između BDV u tekućim cijenama iskazanog u Eurima i broja zaposlenih (tablica 4.6.). Kako je razvidno, u prosjeku radnik u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj ostvaruje 2005. godine 7.130 Eura BDV, što je više samo od Slovačke, Mađarske, Poljske i Litve. U usporedbi s prosjekom EU 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 tekstilnoj i odjevnoj industriji najviše porasla u uspješnim novim članicama (Češka, Slovačka i Slovenija). Međutim, može se zaključiti da i Hrvatska s kumulativnim porastom produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji od 50,5% ne zaostaje značajno za tom skupinom zemalja. U slučaju starih zemalja članica produktivnost raste značajno sporije, te je tako kumulativni porast za analizirano razdoblje u EU 25 iznosio 18%.

Tablica 4.6. BDV TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE PO ZAPOSLENOM U EURIMA, TEKUĆE CIJENE

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 17 Proizvodnja tekstila | 4.428 | 5.269 | 5.788 | 7.331 | 8.560 | 193,3 |
| 18 Proizvodnja odjeće | 4.875 | 4.894 | 5.730 | 6.516 | 6.644 | 136,3 |
| DB Ukupno - Hrvatska | 4.739 | 5.000 | 5.745 | 6.728 | 7.130 | 150,5 |
| DB Ukupno - zemlje EU | | | | | | |
| EU 25 | 23.300 | 24.200 | 26.400 | 26.900 | 27.500 | 118,0 |
| Belgija | 38.500 | 41.200 | 43.800 | 43.200 | 46.400 | 120,5 |
| Češka | 4.600 | 5.800 | 7.500 | 8.800 | 9.300 | 202,2 |
| Danska | 37.600 | 47.300 | 46.800 | 51.500 | 52.700 | 140,2 |
| Njemačka | 33.800 | 36.000 | 37.600 | 41.600 | n.a | 123,1* |
| Španjolska | 21.100 | 21.100 | 23.300 | 25.900 | n.a | 122,7* |
| Francuska | n.a | 36.600 | 40.200 | 45.400 | n.a | |
| Irski | n.a | 27.200 | 35.300 | 39.700 | 57.100 | |
| Italija | 36.000 | 37.000 | 41.000 | 39.100 | 36.400 | 101,1 |
| Litva | n.a | n.a | n.a | 6.300 | n.a | |
| Luksemburg | 184.300 | 176.200 | 197.100 | 243.700 | 268.600 | 145,7 |
| Mađarska | 4.800 | 4.900 | 5.700 | 5.400 | n.a | 112,5* |
| Malta | n.a | n.a | n.a | n.a | n.a | |
| Nizozemska | 40.000 | 45.700 | 45.100 | 53.100 | 61.500 | 153,8 |
| Poljska | n.a | n.a | n.a | 6.000 | n.a | |
| Portugal | 10.800 | 11.400 | 12.100 | n.a | n.a | |
| Slovenija | 9.400 | 10.600 | 11.600 | 12.800 | 14.400 | 153,2 |
| Slovačka | 3.400 | 3.800 | 4.600 | 5.100 | 5.500 | 161,8 |
| Finska | 35.200 | 35.100 | 35.300 | 38.800 | 43.900 | 124,7 |
| Švedska | 38.600 | 46.400 | 47.100 | 54.000 | n.a | 139,9* |
| Velika Britanija | 31.100 | 32.400 | 39.400 | 38.800 | 41.500 | 133,4 |

*Napomena: * indeks 2003./1997.*

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

Međutim, osim samog porasta produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji, sa stajališta ocjene ukupnih učinaka u tehnološkom i organizacijskom napretku značajniji pokazatelj je kretanje relativne produktivnosti. Tablica 4.7. prikazuje omjer između produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji i produktivnosti ukupnog gospodarstva. Iz tablice se mogu iščitati dva zanimljiva pokazatelja. **Prvi je da je produktivnost u tekstilnoj i odjevnoj industriji značajno niža od ukupne produktivnosti gospodarstva.** U slučaju Hrvatske zaposleni u tekstilnoj i odjevnoj industriji stvaraju

prosječno tek 38,4% u usporedbi s BDV po zaposlenom ukupnog gospodarstva, dok u slučaju EU taj pokazatelj 2005. godine iznosi 48,5 što znači da su zaposleni u tekstilnoj i odjevnoj industriji više nego dvostruko manje produktivni od prosjeka gospodarstva. Međutim, razvidno je da postoje vrlo velike razlike u ovom pokazatelju po zemljama. Samo u slučaju Luksemburga ovaj pokazatelj upućuje na višu razinu proizvodnosti tekstilne i odjevne industrije od prosječne.

Tablica 4.7. RELATIVNA PRODUKTIVNOST TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE – OMJER BDV/ZAPOSLENI U TEKSTILNOJ I ODJEVNOJ INDUSTRIJI I UKUPNOM GOSPODARSTVU

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| DB Ukupno - Hrvatska | 41,1 | 41,8 | 41,1 | 41,8 | 38,4 | 93,3 |
| DB Ukupno - EU 25 | 52,5 | 51,6 | 52,0 | 50,7 | 48,5 | 92,4 |
| Belgija | 62,5 | 64,4 | 65,5 | 60,9 | 61,6 | 98,6 |
| Češka | 44,7 | 46,8 | 49,0 | 47,6 | 42,7 | 95,5 |
| Danska | 72,9 | 87,4 | 79,2 | 81,2 | 77,6 | 106,5 |
| Njemačka | 65,9 | 68,7 | 69,8 | 74,0 | n.a. | 112,3* |
| Španjolska | 51,7 | 50,1 | 53,9 | 55,7 | n.a. | 107,7* |
| Francuska | n.a. | 64,4 | 67,4 | 72,1 | n.a. | |
| Irska | n.a. | 44,2 | 48,1 | 47,7 | 65,3 | |
| Italija | 61,4 | 61,0 | 63,2 | 58,4 | 52,4 | 85,4 |
| Litva | n.a. | n.a. | n.a. | 49,2 | n.a. | |
| Luksemburg | 262,5 | 228,2 | 251,7 | 288,1 | 293,2 | 111,7 |
| Mađarska | 40,3 | 39,8 | 36,5 | 28,6 | n.a. | 70,8* |
| Nizozemska | 83,2 | 90,3 | 81,1 | 89,5 | 96,5 | 116,1 |
| Portugal | 42,9 | 45,2 | 43,5 | n.a. | n.a. | |
| Slovenija | 44,5 | 44,5 | 44,8 | 44,6 | 45,6 | 102,3 |
| Slovačka | 40,0 | 41,8 | 40,0 | 35,9 | n.a. | 89,8 |
| Finska | 69,8 | 65,0 | 59,1 | 63,7 | 68,1 | 97,5 |
| Švedska | 76,0 | 87,7 | 89,7 | 94,7 | n.a. | 124,7* |
| Velika Britanija | 74,0 | 68,2 | 73,1 | 69,0 | 70,3 | 95,0 |

**indeks 2003./1997.*

Drugi zaključak je da se relativna produktivnost tekstilne i odjevne industrije smanjuje, odnosno da produktivnost u ostalim djelatnostima raste brže nego je to slučaj s tekstilnom i odjevnom industrijom. U slučaju Hrvatske indeks 2005./1997. iznosi 93,3 što znači da se omjer kumulativno smanjio za 6,7%, dok isti pokazatelj za EU 25 iznosi 92,4. Međutim, isto tako je razvidno da neke od razvijenijih zemalja bilježe brži rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji od ukupne produktivnosti. To su Švedska, Nizozemske, Njemačka, Danska, Luksemburg i Španjolska. U skupini novih članica brži rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji od prosječne produktivnosti zabilježen je samo u Sloveniji.

Relativno zaostajanje produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji za ostalim djelatnostima još je izraženije kad se analizira omjer prema ukupnoj industriji, budući produktivnost u ukupnoj industriji raste nešto brže od produktivnosti ukupnog gospodarstva (tablica 4.8.).

Tablica 4.8. RELATIVNA PRODUKTIVNOST TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE – OMJER BDV/ZAPOSLENI U TEKSTILNOJ I ODJEVNOJ INDUSTRIJI I UKUPNOJ INDUSTRIJI

| Hrvatska | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| DB Ukupno - Hrvatska | 46,0 | 46,2 | 42,9 | 45,7 | 39,7 | 86,2 |
| DB Ukupno - EU 25 | 56,6 | 54,9 | 55,0 | 54,7 | 51,0 | 90,2 |
| Belgija | 60,9 | 63,1 | 65,1 | 60,1 | 59,0 | 96,9 |
| Češka | 51,1 | 53,2 | 57,3 | 57,5 | 49,2 | 96,3 |
| Danska | 78,7 | 91,8 | 83,9 | 86,4 | 87,5 | 111,3 |
| Njemačka | 67,7 | 68,8 | 67,7 | 71,2 | n.a | 105,2* |
| Španjolska | 58,0 | 57,2 | 58,5 | 60,4 | n.a | 104,2* |
| Francuska | n.a | 64,2 | 68,3 | 75,5 | n.a | |
| Irska | n.a | 26,5 | 28,7 | 28,9 | 41,1 | |
| Italija | 72,7 | 73,3 | 75,1 | 72,3 | 64,8 | 89,1 |
| Litva | n.a | n.a | n.a | 56,3 | n.a | |
| Luksemburg | 306,7 | 279,7 | 292,4 | 353,2 | 370,5 | 120,8 |
| Mađarska | 43,2 | 45,0 | 44,5 | 33,3 | n.a | 77,1* |
| Malta | n.a | n.a | n.a | n.a | n.a | |
| Nizozemska | 78,0 | 83,4 | 75,7 | 82,1 | 85,4 | 109,5 |
| Poljska | n.a | n.a | n.a | 45,5 | n.a | |
| Portugal | 59,7 | 62,3 | 60,5 | n.a | n.a | |
| Slovenija | 58,0 | 56,7 | 55,5 | 52,7 | 55,4 | 95,5 |
| Slovačka | 49,3 | 45,8 | 41,4 | 39,8 | 32,7 | 66,4 |
| Finska | 62,1 | 56,2 | 49,6 | 53,7 | 57,7 | 92,9 |
| Švedska | 66,7 | 74,8 | 78,2 | 81,7 | n.a | 122,5* |
| Velika Britanija | 60,0 | 57,1 | 61,9 | 63,1 | 60,0 | 99,9 |

*Napomena: * indeks 2003./1997.*

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

Zanimljiv pokazatelj kretanja konkurentnosti tekstilne i odjevne industrije je kretanje bruto plaća (tablica 4.9.). Razvidno je da su bruto plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske rastle dinamikom koja više odgovara zemljama starim članicama koje karakterizira umjereni rast, nego novima s relativno brzim rastom plaća u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Time se Hrvatska od relativno bolje plaćenih zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji u usporedbi s tranzicijskim zemljama 1997. godine svrstava u ovom trenutku u skupinu zemalja s nižim prosječnim plaćama.

Tablica 4.9. PROSJEČNA GODIŠNJA BRUTO PLAĆA U EURIMA U TEKSTILNOJ I ODJEVNOJ INDUSTRIJI

| | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. | Indeks rasta produktivnosti (Tablica 6) |
|------------------|--------|--------|--------|--------|---------|-----------------------|---|
| Hrvatska | 4.082 | 3.976 | 4.407 | 4.779 | 5.270 | 129,1 | 150,5 |
| Belgija | 25.900 | 28.700 | 29.600 | 31.600 | 33.400 | 129,0 | 120,5 |
| Češka | 3.200 | 3.800 | 4.700 | 5.500 | 6.400 | 200,0 | 202,2 |
| Danska | 26.400 | 31.600 | 33.300 | 36.200 | 38.500 | 145,8 | 140,2 |
| Njemačka | 26.200 | 27.300 | 27.800 | 30.000 | n.a | 114,5* | 123,1* |
| Španjolska | 15.200 | 15.800 | 15.900 | 18.100 | n.a | 119,1* | 122,7* |
| Francuska | n.a | 25.800 | 27.500 | 29.900 | n.a | | |
| Irska | n.a | 19.700 | 24.300 | 24.600 | 37.800 | | |
| Italija | 20.400 | 20.500 | 22.000 | 22.900 | 24.100 | 118,1 | 101,1 |
| Litva | n.a | n.a | n.a | 3.800 | n.a | | |
| Luksemburg | 59.200 | 62.400 | 62.800 | 97.000 | 111.000 | 187,5 | 145,7 |
| Mađarska | 3.500 | 3.600 | 4.500 | 4.300 | n.a | 122,9* | 112,5* |
| Nizozemska | 25.800 | 27.800 | 29.900 | 33.500 | 36.300 | 140,7 | 153,8 |
| Portugal | 8.000 | 8.000 | 8.500 | n.a | n.a | | |
| Slovenija | 8.000 | 8.800 | 9.800 | 10.600 | 11.800 | 147,5 | 153,2 |
| Slovačka | 2.600 | 2.600 | 3.400 | 4.000 | 5.500 | 211,5 | 161,8 |
| Finska | 22.800 | 23.200 | 25.200 | 28.300 | 30.000 | 131,6 | 124,7 |
| Švedska | 28.100 | 29.800 | 30.400 | 33.900 | n.a | 120,6* | 139,9* |
| Velika Britanija | 21.400 | 25.700 | 30.900 | 30.600 | 35.800 | 167,3 | 133,4 |

*Napomena: * indeks 2003./1997.*

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

Vrlo zanimljiva usporedba dobiva se iz tablica 4.6. i 4.9. Razvidno je da je u analiziranoj skupini Hrvatska zemlja s najvećom pozitivnom razlikom između porasta produktivnosti i porasta bruto plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji. To znači da kretanje plaća u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske nije bilo glavni uzrok smanjenju konkurentnosti. U većini ostalih analiziranih zemalja plaće su rasle sličnom dinamikom ili brže od rasta produktivnosti.

Relativno zaostajanje prosječnih plaća u tekstilnoj i odjevnoj industriji za prosječnom plaćom u gospodarstvu još se bolje vidi iz tablice 4.10. Prosječna plaća u tekstilu i odjeći 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 tekstilu i odjeći pratile kretanje plaća u ukupnom gospodarstvu, odnosno rasle malo brže od prosjeka čime se blago smanjila razlika u plaćama u usporedbi s ostalim gospodarstvom.

Tablica 4.10. OMJER PROSJEČNE GODIŠNJE BRUTO PLAĆE U TEKSTILNOJ I ODJEVNOJ INDUSTRIJI I UKUPNOM GOSPODARSTVU

| | 1997. | 1999. | 2001. | 2003. | 2005. | Indeks 2005./1997. |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| Hrvatska | 64,6 | 55,2 | 54,2 | 53,6 | 52,0 | 80,6 |
| Belgija | 74,0 | 77,8 | 75,9 | 76,9 | 77,7 | 105,0 |
| Češka | 64,0 | 66,7 | 66,2 | 61,8 | 61,0 | 95,2 |
| Danska | 83,8 | 92,1 | 90,0 | 90,5 | 91,7 | 109,4 |
| Njemačka | 87,6 | 88,9 | 87,4 | 91,7 | n.a | 104,7* |
| Španjolska | 71,4 | 70,2 | 67,9 | 72,7 | n.a | 101,9* |
| Francuska | n.a | 78,2 | 79,5 | 81,3 | n.a | |
| Irska | n.a | 70,1 | 74,5 | 68,1 | 93,3 | |
| Italija | 75,3 | 75,6 | 77,2 | 76,8 | 76,5 | 101,6 |
| Litva | n.a | n.a | n.a | 67,9 | n.a | |
| Luksemburg | 158,3 | 158,0 | 146,0 | 213,7 | 226,5 | 143,1 |
| Mađarska | 57,4 | 59,0 | 56,3 | 43,0 | n.a | 74,9* |
| Nizozemska | 95,9 | 95,9 | 94,0 | 97,7 | 101,4 | 105,7 |
| Portugal | 61,1 | 55,9 | 53,5 | n.a | n.a | |
| Slovenija | 61,5 | 62,0 | 61,6 | 62,0 | 62,1 | 100,9 |
| Slovačka | 63,4 | 61,9 | 66,7 | 63,5 | n.a. | 100,1* |
| Finska | 80,6 | 77,9 | 77,8 | 83,5 | 82,4 | 102,3 |
| Švedska | 90,4 | 93,7 | 88,6 | 92,1 | n.a. | 102,0* |
| Velika Britanija | 85,6 | 87,4 | 89,8 | 91,1 | 96,5 | 112,7 |

*Napomena: * indeks 2003./1997.*

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

Zaključno o zatečenom stanju i značaju tekstilne i odjevne industrije za hrvatsko gospodarstvo može se reći sljedeće:

- ◆ udio tekstilne i odjevne industrije u bruto dodanoj vrijednosti i zaposlenosti u Hrvatskoj ukazuje na njen još uvijek visok, ali kontinuirano opadajući značaj za ukupno gospodarstvo.
- ◆ prema trendovima u tekstilnoj i odjevnoj industriji u posljednjem razdoblju Hrvatska značajno ne odstupa od zemalja Europske unije.
- ◆ produktivnost u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske raste po višim stopama nego u starim zemljama članicama EU, ali na način da zaposlenost pada brže od proizvodnje.
- ◆ rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji i u Hrvatskoj i u Europskoj uniji sporiji je od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva.
- ◆ prosječne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj značajno zaostaju za kretanjem plaća u ostalom gospodarstvu, ali i za kretanjem produktivnosti, što upućuje na zaključak da su problemi tekstilne i odjevne industrije dublje naravi i da opće preporuke o povećanju konkurentnosti kroz sporiji rast plaća od produktivnosti u slučaju tekstilne i odjevne industrije neće značajnije riješiti problem ukupne konkurentnosti ove industrije.
- ◆ riječ je o industriji u kojoj bruto plaće čine značajan dio troškova, te valja cjelovito sagledati učinke povećanja tzv. minimalne plaće na nacionalnoj razini, kako bi se izbjegle negativne posljedice na zaposlenost.

4.3. Projekcije rasta gospodarstva s posebnim osvrtom na tekstilnu i odjevnu industriju

Ovaj dio Studije na temelju dosad uočenih trendova daje odgovore na pitanja o poziciji tekstilne i odjevne industrije u budućem razdoblju. U ovoj fazi napravljen je scenarij nastavka dosadašnjih kretanja na način da se uočeni trendovi projiciraju na razdoblje do 2015. godine. Najprije se na osnovu strukturnih karakteristika gospodarstva projicira ukupan rast bruto domaćeg proizvoda Hrvatske, a zatim se projicira kretanje u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

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 sa 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 (područja C, D i E NKD klasifikacije) 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 (A) i ribarstva (B). Sekundarni obuhvaća prerađivačku industriju s rudarstvom i proizvodnjom i distribucijom električne energije (C, D i E). Tercijarni sektor podijeljen je u tri podsektora. Prvi čine usluge koje imaju dijelom karakter proizvodnje proizvoda (građevinarstvo, F) ili su usko povezane s distribucijom proizvoda (trgovina, G, prijevoz i veze, I, te hoteli i restorani, H). Drugi podsektor unutar tercijarnog sektora čine financijske usluge (J), poslovne usluge (K), ostale osobne usluge (O), te privatna kućanstva (P). Posljednji podsektor vezan je uz pretežito državne jedinice, a obuhvaća javnu upravu (L), obrazovanje (M) i zdravstvo (N).

U tablici 4.11. 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 (G, H i I) i poslovnih i financijskih usluga (J i K). Industrija (C, D i E) i građevinarstvo (F) rastu nešto brže od ukupnog BDP sa zamjetnim oscilacijama kroz godine, dok djelatnosti javne uprave, obrazovanja, zdravstva i ostalih osobnih i društvenih usluga (L, M, N i O) rastu sporije od prosjeka. Najsporiji rast (u nekim godinama i realan pad) zabilježen je u poljoprivredi i ribarstvu (A i B).

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 (nove članice EU) 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 ocijene za europske zemlje, omogućava **ostvarenje prosječne godišnje stope rasta BDP Hrvatske od oko 4,1% za ukupno projicirano razdoblje (2006.-2015.) tablica 4.12.** 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 4.11. STOPE REALNOG RASTA BDP EU25 PO DJELATNOSTIMA NACE KLASIFIKACIJE U RAZDOBLJU 2000.-2003.

| ZEMLJA | GDP | | | | A, B | | | | C, D, E | | | | F | | | | G, H, I | | | | J, K | | | | L, M, N, | | | |
|-----------|-----|------|-----|------|------|-------|-------|-------|---------|------|------|------|-------|------|------|-------|---------|------|------|------|------|------|------|------|----------|------|------|------|
| | 00. | 01. | 02. | 03. | 00. | 01. | 02. | 03. | 00. | 01. | 02. | 03. | 00. | 01. | 02. | 03. | 00. | 01. | 02. | 03. | 00. | 01. | 02. | 03. | 00. | 01. | 02. | 03. |
| euro-zona | 3,5 | 1,6 | 0,9 | 0,5 | -0,6 | -2,4 | 0,6 | -3,8 | 4,3 | 0,6 | 0,2 | 0,0 | 2,7 | 0,0 | -0,5 | -0,4 | 4,4 | 3,2 | 1,2 | 0,5 | 4,9 | 2,9 | 0,8 | 1,4 | 2,3 | 1,8 | 2,2 | 0,6 |
| EU25 | 3,6 | 1,7 | 1,1 | 0,9 | -0,6 | -2,4 | 1,3 | -3,3 | 4,2 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 2,5 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 4,6 | 3,2 | 1,6 | 1,0 | 4,9 | 3,1 | 1,0 | 1,9 | 2,3 | 1,8 | 2,2 | 0,7 |
| EU15 | 3,6 | 1,7 | 1,0 | 0,8 | -0,5 | -2,8 | 1,4 | -3,4 | 4,1 | 0,2 | 0,0 | 0,1 | 2,5 | 0,4 | 0,0 | 0,2 | 4,6 | 3,1 | 1,5 | 0,9 | 4,9 | 3,1 | 1,0 | 1,9 | 2,3 | 1,8 | 2,2 | 0,7 |
| Članice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BE | 3,9 | 0,7 | 0,9 | 1,3 | 1,0 | -11,3 | 12,7 | -3,2 | 5,0 | -0,3 | -0,2 | -0,3 | 7,7 | 1,2 | -1,5 | -0,4 | 2,9 | 2,3 | 3,5 | 0,8 | 2,3 | 1,6 | 0,1 | 3,0 | 2,6 | 1,3 | 0,9 | 1,6 |
| CZ | 3,9 | 2,6 | 1,5 | 3,7 | 5,7 | -7,0 | 2,6 | -1,0 | 7,1 | -5,0 | 7,8 | 7,1 | -0,3 | -8,2 | 3,1 | -0,5 | 1,7 | 9,1 | -1,0 | -0,9 | 4,8 | 11,9 | -3,9 | 5,3 | 3,8 | 1,4 | 0,9 | 1,6 |
| DK | 2,8 | 1,6 | 1,0 | 0,4 | 6,4 | -1,5 | -4,3 | 3,3 | 3,3 | 0,0 | -0,4 | -0,2 | 1,6 | 4,0 | 0,6 | -2,7 | 7,3 | 2,9 | 1,9 | 1,5 | 3,9 | 3,9 | 1,3 | 0,4 | -0,2 | 1,3 | 1,8 | 0,6 |
| DE | 2,9 | 0,8 | 0,1 | -0,1 | -0,8 | 0,3 | -1,8 | -0,7 | 4,6 | -1,3 | -0,4 | 0,5 | -2,3 | -5,6 | -4,8 | -4,4 | 3,4 | 3,9 | 1,4 | 0,9 | 4,8 | 3,8 | 0,1 | 0,5 | 2,1 | 0,2 | 1,6 | -0,4 |
| EE | 7,8 | 6,4 | 7,2 | 5,1 | -0,8 | -5,4 | 0,1 | -1,5 | 13,9 | 8,5 | 12,9 | 8,0 | 13,8 | 4,3 | 20,6 | 7,7 | 7,2 | 9,1 | 4,2 | 7,2 | 8,3 | 5,9 | 5,4 | 2,1 | 2,6 | 4,1 | 3,9 | 1,8 |
| EL | 4,5 | 4,3 | 3,6 | 4,5 | -3,7 | -3,8 | -1,2 | -4,0 | 5,3 | 3,0 | 2,6 | 2,6 | 5,7 | 14,4 | 0,8 | 11,2 | 7,6 | 7,0 | 3,6 | 6,1 | 5,1 | 4,2 | -0,2 | 4,3 | 1,4 | 3,1 | 8,0 | 3,4 |
| ES | 4,4 | 2,8 | 2,2 | 2,5 | 2,7 | -2,9 | 1,7 | -1,4 | 3,9 | 2,5 | 0,7 | 1,3 | 6,1 | 5,3 | 5,2 | 4,3 | 3,8 | 3,5 | 1,9 | 1,6 | 5,9 | 6,1 | 0,4 | 1,3 | 4,4 | 2,5 | 2,8 | 3,3 |
| FR | 3,8 | 2,1 | 1,2 | 0,5 | -2,2 | -4,0 | 4,7 | -7,4 | 4,2 | 2,8 | 0,8 | -0,1 | 7,1 | 1,5 | -0,1 | -1,4 | 4,5 | 2,4 | 0,4 | -0,8 | 4,8 | 0,8 | 1,6 | 3,1 | 2,4 | 3,3 | 3,4 | -0,1 |
| IE | 9,9 | 6,0 | 6,1 | 3,7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IT | 3,0 | 1,8 | 0,4 | 0,3 | -2,9 | -0,5 | -3,9 | -5,7 | 2,3 | -0,2 | -0,3 | -1,0 | 3,5 | 3,1 | 2,5 | 2,5 | 5,6 | 3,5 | -0,1 | 0,0 | 5,1 | 2,8 | 1,8 | 1,2 | 1,0 | 2,1 | 1,2 | 0,6 |
| CY | 5,0 | 4,1 | 2,1 | 1,9 | -5,9 | 3,8 | 5,4 | 4,5 | 3,4 | 0,3 | 0,4 | 0,6 | -1,2 | 4,0 | 4,7 | 4,4 | 8,8 | 5,2 | -0,3 | -0,7 | 6,4 | 5,5 | 3,5 | 2,7 | 3,6 | 3,1 | 4,0 | 4,3 |
| LV | 6,9 | 8,0 | 6,4 | 7,5 | 11,5 | 6,4 | 4,4 | 1,0 | 4,4 | 9,7 | 8,1 | 7,8 | 8,2 | 6,1 | 10,8 | 13,7 | 8,2 | 10,2 | 8,1 | 10,4 | 12,3 | 12,2 | 5,5 | 4,3 | 1,4 | 2,0 | 2,8 | 3,3 |
| LT | 3,9 | 6,4 | 6,8 | 9,7 | 6,4 | -4,6 | 8,2 | 2,2 | 5,4 | 13,9 | 4,6 | 15,8 | -18,2 | 7,4 | 12,7 | 22,0 | 6,7 | 8,1 | 9,3 | 9,1 | 5,0 | 5,6 | 6,6 | 6,2 | 4,3 | -0,9 | 2,9 | 2,4 |
| LU | 9,0 | 1,5 | 2,5 | 2,9 | -7,2 | -15,1 | 0,1 | -2,3 | 6,9 | 1,0 | 2,0 | 2,6 | 5,1 | 8,0 | 5,3 | 4,3 | 9,4 | 6,3 | 3,3 | 3,4 | 9,4 | -0,5 | 2,5 | 1,7 | 2,9 | 4,7 | 1,0 | 3,6 |
| HU | 5,2 | 3,8 | 3,5 | 3,0 | -7,4 | 23,4 | -12,1 | -4,0 | 6,4 | 0,4 | 1,3 | 5,4 | 19,2 | 5,2 | 12,9 | 1,2 | 0,8 | 5,0 | 4,7 | 4,3 | 8,3 | 4,4 | 6,3 | -1,3 | 3,3 | 3,4 | 2,3 | 3,0 |
| MT | 6,4 | -2,4 | 2,6 | -0,3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NL | 3,5 | 1,4 | 0,6 | -0,9 | 1,5 | -3,6 | -1,6 | -1,9 | 3,5 | 0,5 | -1,0 | -2,1 | 4,2 | 2,1 | -3,2 | -3,0 | 6,3 | 0,7 | 0,8 | -1,3 | 2,9 | 1,6 | -0,4 | -0,1 | 1,6 | 2,8 | 2,8 | 2,3 |
| AT | 3,4 | 0,7 | 1,2 | 0,8 | -3,0 | 0,6 | -0,5 | -1,3 | 6,2 | 2,5 | 1,7 | 0,2 | 1,7 | -3,5 | 0,4 | 5,1 | 3,2 | 2,0 | 2,5 | 1,8 | 6,3 | 0,7 | 1,6 | 0,6 | 1,3 | -0,7 | -1,3 | -0,5 |
| PL | 4,0 | 1,0 | 1,4 | 3,8 | -7,9 | 9,2 | 2,0 | 2,1 | 6,5 | -0,3 | -0,2 | 6,3 | 0,3 | -7,9 | -6,8 | -2,9 | 4,0 | 3,6 | 5,9 | 2,3 | 4,5 | 2,7 | -0,1 | 5,8 | 2,5 | 0,4 | 0,2 | 3,4 |
| PT | 3,4 | 1,7 | 0,4 | -1,2 | -4,0 | -0,3 | 5,7 | -6,7 | 2,7 | 1,9 | -1,0 | -0,5 | 4,9 | 2,8 | -3,8 | -11,4 | 4,1 | 4,0 | 1,0 | 0,1 | 7,1 | 4,3 | 0,9 | 2,0 | 3,5 | 2,1 | 1,5 | -1,4 |
| SI | 3,9 | 2,7 | 3,3 | 2,5 | 0,8 | -12,1 | 15,4 | -15,3 | 8,4 | 5,0 | 4,7 | 3,3 | 0,9 | -2,2 | 0,6 | 3,4 | 2,1 | 3,7 | 3,4 | 3,1 | 1,2 | 4,7 | 4,0 | 4,3 | 4,8 | 3,3 | 2,3 | 3,0 |
| SK | 2,0 | 3,8 | 4,6 | 4,0 | 1,9 | 4,9 | -1,6 | 4,4 | 0,8 | 1,4 | -0,3 | 9,5 | 0,2 | -0,5 | 9,3 | 6,9 | 2,2 | 9,7 | -3,2 | -2,4 | 2,5 | 1,9 | 17,5 | 8,9 | 2,8 | 14,0 | 16,6 | 5,5 |
| FI | 5,1 | 1,1 | 2,3 | 2,0 | 10,6 | -4,8 | 3,6 | 0,6 | 11,0 | 0,3 | 2,1 | 0,9 | -2,6 | -2,9 | 2,5 | 1,3 | 5,3 | 2,8 | 2,3 | 3,3 | 5,3 | 0,7 | 2,6 | 3,6 | 2,1 | 3,0 | 1,8 | 0,5 |
| SE | 4,3 | 1,0 | 2,0 | 1,5 | 2,8 | 4,3 | 2,8 | 1,2 | 8,2 | -1,6 | 4,5 | 1,9 | 0,7 | 5,2 | -0,4 | 0,8 | 3,7 | 0,5 | 1,7 | 2,3 | 4,9 | 1,8 | -0,3 | 1,9 | 1,7 | 1,4 | 1,9 | 1,3 |
| UK | 3,9 | 2,3 | 1,8 | 2,2 | -0,6 | -9,1 | 11,9 | -2,6 | 1,9 | -1,6 | -2,5 | -0,2 | 1,3 | 1,8 | 3,8 | 5,2 | 5,1 | 2,9 | 3,6 | 2,5 | 5,0 | 4,6 | 2,1 | 4,6 | 3,2 | 2,4 | 2,6 | 1,3 |

Izvor: Eurostat DG REGIO.

Tablica 4.12. 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 |

*Napomena: * od 2007. EU-27.*

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.

4.4. Projekcija kretanja tekstilne i odjevne industrije

U ovom dijelu projekcija kretanja tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj u razdoblju do 2015. godine temelji se na dva različita scenarija. Prvi scenarij podrazumijeva status quo projekciju, tj. projekciju s pretpostavkama da se ništa bitno neće promijeniti u makroekonomskom i mikroekonomskom okruženju (u daljnjem tekstu status quo projekcija). Drugi scenarij upućuje na učinke provedbe strategije tekstilne i odjevne industrije, prije svega, učinke mjera usmjerenih na povećanje udjela proizvodnje tekstilnih i odjevnih proizvoda s visokom dodanom vrijednošću.

4.4.1. Bazni scenarij – status quo projekcija

Projekcija kretanja u hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji u ovom scenariju temelji se na pretpostavci da neće doći do bitnih promjena u makroekonomskom i mikroekonomskom okruženju industrije. Ovakvo kretanje valja očekivati u slučaju odsutnosti osmišljene strategije razvitka tekstilne i odjevne industrije, odnosno u odgađanju restrukturiranja proizvođača tekstila i odjeće.

Projekcije se temelje na sljedećim pretpostavkama:

- ◆ realni pad proizvodnje u tekstilnoj i odjevnoj industriji od oko 4% prosječno godišnje.
- ◆ nastavak bržeg pada zaposlenosti od proizvodnje (pad zaposlenosti od prosječno godišnje 5%).
- ◆ Rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji bit će sporiji od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva. U tekstilnoj i odjevnoj industriji projiciran je porast produktivnosti od prosječno 1%

godišnje, dok se u ukupnom gospodarstvu očekuje porast produktivnosti od oko 2,1% prosječno godišnje).

- ◆ Prosječne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj nastaviti će zaostajati za kretanjem plaća u ostalom gospodarstvu, ali i za kretanjem produktivnosti, što ostavlja minimalan prostor za povećanje realne plaće.

Rezultati projekcije prema navedenim pretpostavkama prikazani su u tablici 4.13.

Tablica 4.13. PROJEKCIJA OSNOVNIH POKAZATELJA KRETANJA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ DO 2015., STATUS QUO SCENARIJ

| Industrija tekstila i odjeće | 2005. | 2010. | 2015. |
|---|--------------|--------------|--------------|
| BDV, mil. kn, stalne cijene 2005. | 2.004 | 1.634 | 1.332 |
| Udio u BDV Hrvatske | 1,1 | 0,7 | 0,5 |
| Broj zaposlenih, u tisućama | 38,0 | 28,9 | 22,4 |
| Broj zaposlenih, 1997=100 | 72,9 | 55,4 | 42,9 |
| Udio u ukupnoj zaposlenosti | 2,8 | 1,9 | 1,3 |
| Indeks bruto plaća, Hrvatska = 100 | 52,0 | 49,5 | 47,0 |
| Indeks proizvodnje, industrija tekstila i odjeće 1997=100 | 75 | 61 | 50 |

Izvor: procjena autora.

Prema navedenim projekcijama udio tekstila i odjeće u bruto dodanoj vrijednosti gospodarstva nastavio bi padati i do 2015. dosegnuo udio od 0,5% što je više nego dvostruko manje u usporedbi s 2005. godinom. Tadašnji udio tekstilne i odjevne industrije u BDV bio bi u slučaju nastavka dosadašnjih trendova čak ispod udjela tekstilne i odjevne industrije EU danas (2005. godine udio tekstilne i odjevne industrije u BDV EU iznosio je 0,6%).

U slučaju nastavka dosadašnjih trendova bez posla u tekstilnoj i odjevnoj industriji ostalo bi do 2015. godine više od 15 tisuća ljudi koji danas rade u toj djelatnosti, te bi se udio u ukupnoj zaposlenosti smanjio na 1,3% što je tek nešto iznad prosjeka EU 25 u 2005. godini. U slučaju nastavka zaostajanja rasta prosječne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji za produktivnošću, kao i prosječnim plaćama u drugim djelatnostima, treba očekivati da će već 2010. prosječna bruto plaća biti više nego dvostruko niža od prosječne u Hrvatskoj.

Kumulativni pad industrijske proizvodnje u razdoblju 1997.-2015. prema projekciji iznosio bi 50%, što implicira da bi se ukoliko se dosadašnji negativni trendovi nastave sve do kraja projiciranog razdoblja, u ukupnom vremenskom razdoblju kraćem od 20 godina industrija tekstila i odjeće Hrvatske prepolovila.

Projekcije se, kako je već navedeno, temelje na odsustvu ciljane strategije razvitka tekstilne i odjevne industrije koja može zaustaviti ili dijelom ublažiti posljedice ovakvog scenarija.

4.4.2. Alternativni scenarij – poticanje proizvodnje s visokom dodanom vrijednošću

Kretanje tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj značajno će ovisiti o sposobnosti hrvatskih proizvođača da se odupru konkurenciji proizvođača iz zemalja s nižim troškovima proizvodnje. U tome je od presudnog značaja ustrajavanje na promjeni strukture tekstilnih i odjevnih proizvoda, odnosno

orijentaciji na proizvodnji proizvoda s visokom dodanom vrijednošću. Oslanjanje na cjenovnu konkurenciju i proizvodnju s ciljem minimiziranja troškova, a ne traženja načina za povećanjem dodane vrijednosti, u postojećim tržišnim uvjetima osuđuje cijelu industriju na polagano nestajanje, kako je prikazano status quo scenarijem.

Imajući u vidu strukturu tržišta, zahtjev za restrukturiranjem proizvodnje podrazumijeva proizvodnju za finalnu uporabu za ciljano tržište koje obuhvaća domaća i europska kućanstva srednje platežne moći. Ovisno o pozicioniranju u određenoj tržišnoj niši moguće je da pojedini proizvođači dosegnu i razinu visoke europske mode, no za hrvatsku tekstilnu i odjevnu industriju u cjelini, imajući u vidu investicijski potencijal i strukturu tržišta to bi bio vrlo ambiciozan cilj. Treba napomenuti da čak i ostvarenje cilja restrukturiranja proizvodnje u korist kvalitetnih proizvoda namijenjenih širem tržištu zahtijeva značajna ulaganja u unapređenje tehnologije, praćenje modnih trendova, dizajn i marketing. Ustrajavanje na kvaliteti i suvremenom dizajnu trebaju biti osnovne razlikovne osobine u usporedbi s jeftinijom konkurencijom s istoka. U ostvarenju ovog cilja grupiranje proizvođača u samostalne, formalno vrlo fleksibilne, ali nadasve suradničke klastere poduzeća, imat će daleko veću vjerojatnost uspjeha, nego li je to slučaj pojedinačnog nekoordiniranog pokušaja svakog od proizvođača da osvoji mali tržišni udio pri čemu nerijetko jedni izravno konkuriraju drugima.

Kako je u baznom scenariju prikazano, iako bi relativne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji zaostajale za prosjekom, čak ni to ne bi zaustavilo trendove daljnjeg opadanja ove djelatnosti. To je stoga što globalizacija utječe na uključivanje ranije izoliranih geografskih područja u tokove međunarodne razmjene. Imajući u vidu razliku u razinama plaća i kupovnoj moći, europske zemlje, pa tako i Hrvatska, više ne mogu konkurirati u proizvodnji proizvoda kod kojih je najznačajniji input jednostavan rad, kao što je najčešće slučaj u lohn poslovima ili izradi jednostavnih tekstilnih i odjevnih proizvoda. Dinamika napuštanja lohn poslova ovisit će o poboljšanju financijske likvidnosti i pristupa financiranju cjelokupnog sektora jer trenutno lohn poslovi osiguravaju prenosnicu likvidnosti za hrvatsku tekstilnu i odjevnu industriju. Kao i ostale europske zemlje Hrvatska će nepovratno gubiti udio u skupini tekstilnih i odjevnih proizvoda koje odlikuje jednostavnost izrade, niska razina kvalitete, pa shodno tome i niska cijena. Komparativna prednost hrvatske tekstilne i odjevne industrije jest blizina europskog tržišta, ne samo u geografskom smislu, već i u pogledu klimatskog okružja, sociokulturnog ambijenta, kao i sličnosti u pogledu stavova o estetici, odnosno dizajnu tekstilnih i odjevnih proizvoda. Blizina vodećeg tržišta tekstila i odjeće kakvo je tržište EU, klasterizacija znanja i proizvodnje vodeće opreme i tradicionalna orijentiranost hrvatske industrije tekstila i odjeće ovom tržištu čine određene komparativne prednosti. Osim toga, blizina europskog tržišta osigurava promptnu i fleksibilnu reakciju proizvođača na promjene europske potražnje glede mogućnosti distribucije i izrade manjih, kvalitetnijih serija.

Konkurentnost u tekstilnoj i odjevnoj industriji može se održati jedino ustrajavanjem na investicijama u tehnologiju koja omogućuje višu razinu produktivnosti i kvalitetu proizvoda pri čemu su ključne inovacije, kreativnost, dizajn i moda. Upravo se i ova Strategija tekstilne i odjevne industrije opredijelila na poticanje strukturnih promjena, te razvoj inovativnih proizvoda i procesa. Poticaje bi također trebalo usmjeriti na investicijske potpore posebice vezane uz istraživanje i razvoj, kao i

uključivanje sektora malih i srednjih poduzetnika čija fleksibilnost može značajno poduprijeti poslovanje cijelog lanca proizvođača u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Razvojna strategija također uvažava prioritete EU u kojima obrazovanje i povećanje zaposlivosti ima značajnu ulogu. Upravo orijentacija na kvalitetnije proizvode zahtijeva kontinuirano obrazovanje zaposlenika, ne samo u pogledu sposobnosti prilagodbe modnim trendovima, već i u pogledu primjene suvremenijih tehnologija proizvodnje i sposobnosti brzog prilagođavanja novim trendovima.

Alternativni scenarij, imajući u vidu gore navedeno, temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- ◆ Promjena strukture proizvodnje u korist proizvoda s višom dodanom vrijednošću pridonosi porastu produktivnosti. *Benchmark* (eng.) koji se nastoji doseći do kraja projiciranog razdoblja je očekivana razina omjera u EU 25 koja će 2015. iznositi oko 42% (odnos proizvodnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji i ostatku gospodarstva). Sličnu razinu omjera bilježe i neke nove zemlje članice EU (tranzicijske zemlje: Češka 42,7, Slovenija 45,6, Slovačka 35,9 - vidjeti tablicu 6.7.).
- ◆ Proizvođači s uspješnim procesom restrukturiranja zadržavaju istu razinu zaposlenosti kao u početnom razdoblju, dok ostali proizvođači smanjuju zaposlenost kao u status quo scenariju (5% godišnje). Ovdje se pretpostavlja da će se oko 40% poduzeća uspješno restrukturirati, tako da bi ukupna zaposlenost za razliku od osnovnog scenarija padala 3% godišnje.
- ◆ Kao rezultat takvih pretpostavki realni pad proizvodnje u tekstilnoj i odjevnoj industriji u prvom podrazdoblju do 2010. godine iznosio bi oko 1,5% prosječno godišnje (što je znatno bolje od 4% smanjenja prema baznom scenariju koji implicira nastavak dosadašnjih trendova), dok bi nakon toga realna razina proizvodnje bila zadržana na istoj razini uz mogućnost blagog rasta proizvodnje krajem projiciranog razdoblja.
- ◆ Uspješno restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije u ovom scenariju zahtijeva blago brži rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji od rasta produktivnosti u ostatku gospodarstva. U tekstilnoj i odjevnoj industriji projiciran je porast produktivnosti od prosječno 1,5% godišnje u prvom podrazdoblju, te značajni pomak s porastom produktivnosti na 3% godišnje nakon 2010., dok se u ukupnom gospodarstvu očekuje porast produktivnosti od oko 2,1% prosječno godišnje)
- ◆ Prosječne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj nastaviti će blago zaostajati za produktivnošću, ali za razliku od baznog, ovaj scenarij ostavlja određeni prostor za povećanje prosječne realne plaće, posebice u drugom podrazdoblju.

Tablica 4.14. PROJEKCIJA OSNOVNIH POKAZATELJA KRETANJA TEKSTILNE I ODJEVNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ DO 2015., SCENARIJ USPJEŠNOG RESTRUKTURIRANJA

| Industrija tekstila i odjeće | 2005. | 2010. | 2015. |
|---|-------|-------|-------|
| BDV, mil. kn, stalne cijene 2005. | 2.004 | 1.886 | 1.886 |
| Udio u BDV Hrvatske | 1,1 | 0,8 | 0,7 |
| Broj zaposlenih, u tisućama | 38,0 | 31,4 | 27,0 |
| Broj zaposlenih, 1997=100 | 72,9 | 60,2 | 51,7 |
| Udio u ukupnoj zaposlenosti | 2,8 | 2,1 | 1,6 |
| Indeks bruto plaća, Hrvatska = 100 | 52,0 | 49,8 | 51,5 |
| Indeks proizvodnje, industrija tekstila i odjeće 1997=100 | 75 | 70 | 71 |

Izvor: procjena autora.

Kako je razvidno, za razliku od status quo scenarija (tablica 4.13.), u ovom scenariju udio tekstilne i odjevne industrije u BDV-u Hrvatske pada puno sporije i iznosio bi prema projekciji 0,7% 2015. godine (za razliku od 0,5% prema prvom scenariju). Takva kretanja omogućila bi da se broj zaposlenih smanji na 27 tisuća, odnosno za oko 4,6 tisuća manje nego u slučaju nastavka dosadašnjih

trendova. Također bi i indeks plaća u odnosu na prosjek Hrvatske nakon pada na 49,8% u 2010. godini blago porastao na 51,5% prosječne plaće, što je i dalje niže od razine u 2005. godini, ali značajno iznad razine plaća u baznom scenariju, što ima određene implikacije i na stranu ponude rada koja nastavkom dosadašnjih trendova može biti značajan ograničavajući faktor u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Ovaj scenarij također podrazumijeva zaustavljanje trenda pada proizvodnje u tekstilnoj i odjevnoj industriji u drugom podrazdoblju.

Ovaj scenarij smatramo ostvarivim, iako vrlo zahtjevnim. Prikazana tablica 4.14. ne može u potpunosti ilustrirati složenost zahtjeva koja stoji pred proizvođačima tekstilnih i odjevnih proizvoda u procesu restrukturiranja. Naime, kako je u ostalim dijelovima Studije navedeno razvojna strategija tekstilne i odjevnice industrije zahtijeva jednim dijelom promjenu cjelokupnog svjetonazora pri sagledavanju trendova na tržištu tekstila i odjeće. Ona traži od proizvođača ne samo praćenje domaćeg tržišta, već pozicioniranje u određenoj tržišnoj niši na razini europskog, pa i globalnog tržišta. Ključni čimbenici za opstanak i razvitak tekstilne i odjevnice industrije su: ulazak u izvode programe Tehnološke platforme Europske unije i ostale programe industrijske, odnosno regionalne politike Unije s ciljem ubrzanog transfera tehnologije i znanja. Na razini sektora u Hrvatskoj partnerstvo s ostalim proizvođačima u cjelokupnom proizvođačkom lancu s naglaskom na suradnju u planiranju i nadopunjavanju proizvodnog asortimana, te razvitak vlastitih robnih marki uz logističku potporu države u olakšavanju pristupa financiranju, informacijama i kanalima distribucije.

5. TRŽIŠNO REPOZICIONIRANJE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

Hrvatska kao mala zemlja mora primjenjivati i preuzimati svjetske standarde u globaliziranom okruženju. Ulaskom u EU, za očekivati je da će Hrvatska dobiti priliku da poboljša svoju poziciju u međunarodnoj podjeli rada. Preduvjet za to je rast konkurentnosti i tržišno repositioniranje njezine industrije. Racionalna su očekivanja da bi novi koncept razvoja trebao doprinijeti postizanju alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja.

U nastavku se navodi očekivana tržišna pozicija hrvatske industrije tekstila i odjeće u proširenoj Europi i sastavnice značajnog tržišnog repositioniranja ove industrije u sklopu razvojne strategije.

5.1. Pozicioniranje Hrvatske u međunarodnoj podjeli rada

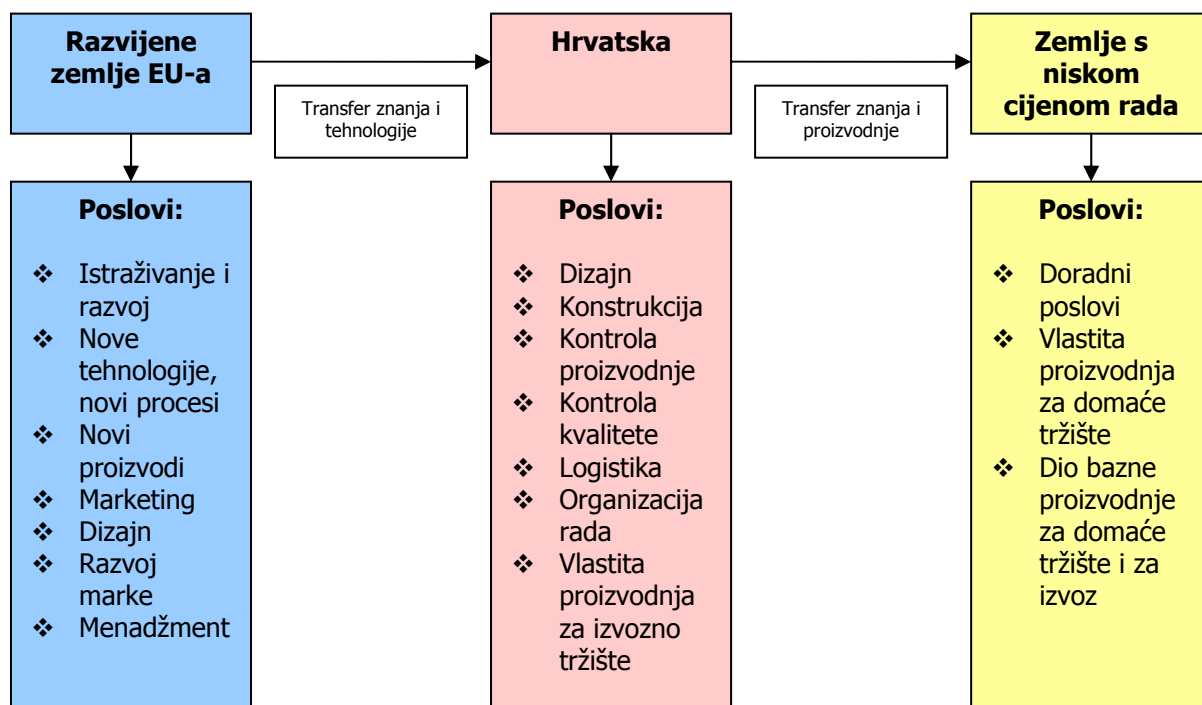
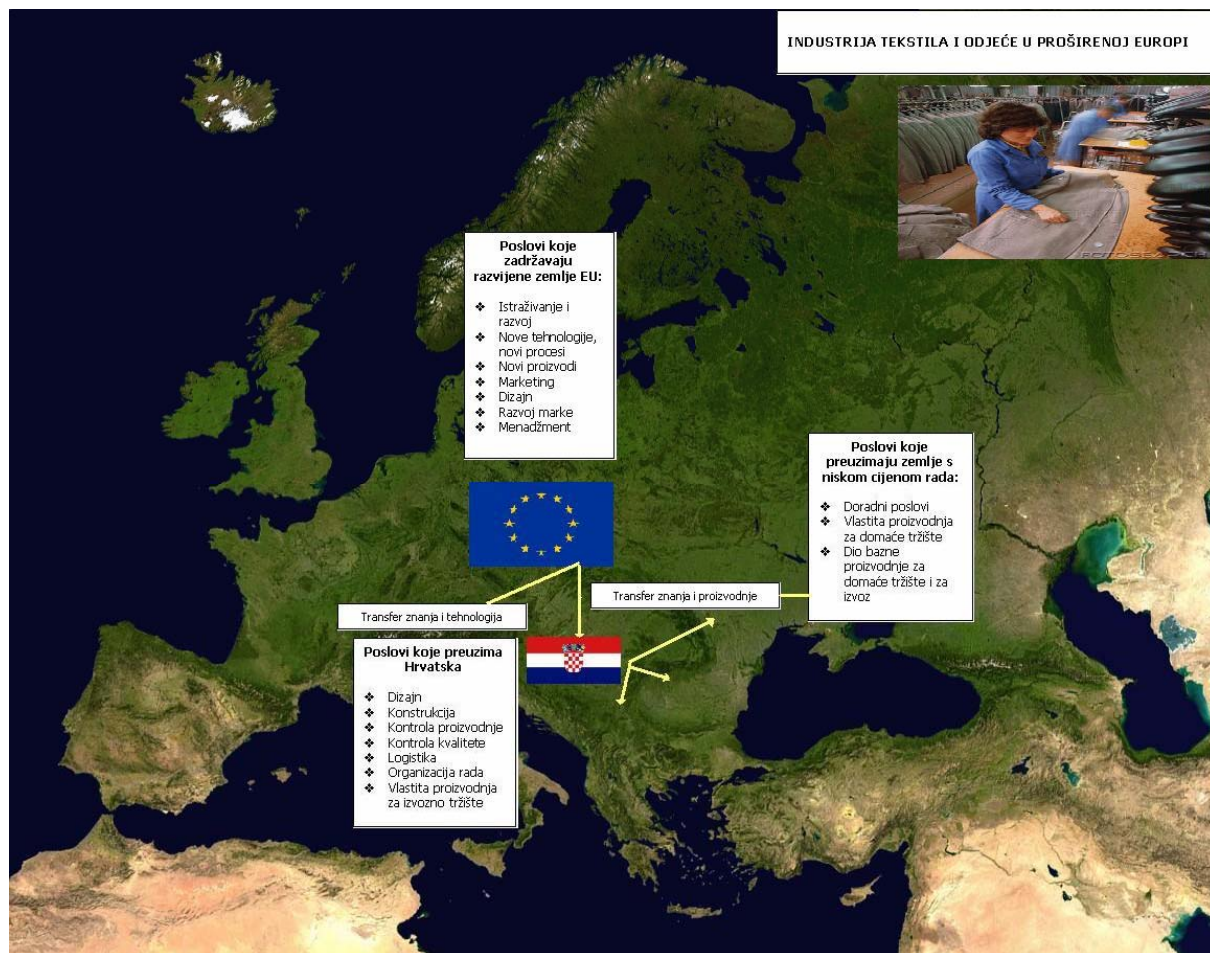
Uz primjenu odgovarajuće *strategije razvoja*, hrvatska industrija tekstila i odjeće u stanju je pratiti kretanja na tržištu EU kojem je dominantno okrenuta i s kojim je u najvećoj mjeri povezana, te primjereno njenoj akumulativnoj snazi ostvarivati transfer tehnologije i znanja iz EU u Hrvatsku, kao i repositionirati dio proizvodnje iz Hrvatske u zemlje s nižom cijenom rada (slika 5.1.).

Hrvatska poduzeća trebala bi ustrajati na fleksibilnosti, kvaliteti, brzini isporuke, stručnosti i fleksibilnosti kadrova i menadžmenta temeljem čega će ostvarivati transfere znanja i tehnologija iz razvijenih zemalja EU u Hrvatsku oslanjajući se na komparativne i konkurentske prednosti hrvatske industrije tekstila i odjeće. Time će Hrvatska zadržati korak s vodećim proizvođačima u tehnologiji i bit će u mogućnosti pozicionirati se na tržištu s proizvodima viših cjenovnih i kvalitativnih razreda. Racionalno je za očekivati da će se u tom procesu hrvatska poduzeća iz industrije tekstila i odjeće javljati kao nositelji i organizatori proizvodnje u zemljama s nižom cijenom rada.

Proces restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije odvijat će se sukladno uvjetima i ograničenjima u okviru tržišta EU i pod utjecajem globalnih procesa. Cilj restrukturiranja je jačanje konkurentske sposobnosti ove industrije, što se treba odraziti na porast produktivnosti rada. Rast produktivnosti rada omogućuje porast plaća u ovoj industriji.

Usmjerenje bi trebalo biti na aktivnom restrukturiranju, što podrazumijeva rast proizvodnosti zajedno s rastom proizvodnje, preduvjet čega jest ulaganje u razvoj. Za razliku od aktivnog restrukturiranja posljedica pasivnog restrukturiranja je rast produktivnosti ostvaren smanjenjem broja radnih mjesta. Sve analize upućuju na zaključak da je ovaj vid restrukturiranja iscrpljen.

Slika 5.1. SASTAVNICE TRANSFERA TEHNOLOGIJE U PROŠIRENOJ EUROPI



Preduvjet za rast profitabilnosti je postupan pomak od proizvodnje proizvoda nižih prema proizvodima viših cjenovnih i kvalitativnih razreda, i većeg udjela dodane vrijednosti. To znači postupan pomak od obične lohn proizvodnje prema vlastitom proizvodu, kako je navedeno na slici 5.2.

Za očekivati je da će u strukturi proizvodnje još dugo 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. S obzirom na situaciju u kojoj se industrija tekstila i odjeće nalazi ovi poslovi nužni su i radi popunjavanja kapaciteta poduzeća. Međutim, perspektiva razvoja tekstilne industrije ne može se temeljiti na ovoj vrsti proizvodnje, s obzirom da se u ovom poslu ostvaruju niske cijene, niska je razina dodane vrijednosti, i na međunarodnom tržištu postoji jaka konkurencija.

Prednost naprednijih oblika proizvodnje je u tome što se poduzeća u mnogo većoj mjeri ugrađuju u proizvodni proces, pa su time i dodana vrijednost i dohodak znatno viši. Najveća dodana vrijednost ostvaruje se u slučaju kontrole nad proizvodnim ciklusom, što uključuje nabavku, prodaju, promotivne aktivnosti, logistiku, određivanje cijene finalnog proizvoda.

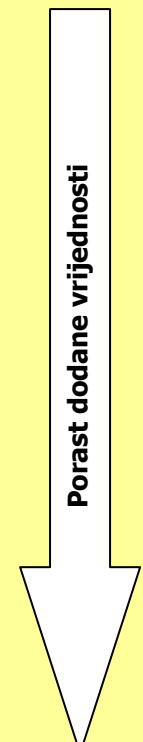
Dugoročno uz određene definirane strateške odrednice razvojne strategije prevladavajući model proizvodnje trebala bi biti proizvodnja vlastitog proizvoda. Radi se o proizvodima kod kojih do izražaja dolaze kvalitativni, necjenovni čimbenici konkurentnosti, koji omogućuju proizvođačima da diferenciraju svoje proizvode u odnosu na konkurenciju, i time postignu višu cijenu na tržištu. Riječ je o:

- ◆ kvaliteti i modnosti proizvoda
- ◆ održivosti, sigurnosti sustava, standardima zaštite okoliša i zaštite na radu
- ◆ robnoj marki, imidžu, promociji i marketingu proizvoda
- ◆ mogućnost da se isporuči proizvod brzo, fleksibilno i pouzdano sukladno zahtjevima tržišta.

Jedan od bitnih elemenata ostvarivanja konkurentskih prednosti predstavljaju **robne marke**. One predstavljaju višu fazu u proizvodnji i kontroliranju lanca vrijednosti. Radi se o kreiranju prepoznatljivih proizvoda s imenom.

Rezultati anketnog istraživanja pokazuju da je slaba zastupljenost robne marke u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće. Vodeća poduzeća već imaju određene robne marke, ali one nisu dovoljno poznate u širem okružju. Preduvjeti za razvoj vlastite marke jesu razvoj vlastitog proizvoda, ulaganje u razvoj, marketing, kontrola nad distribucijom. Koncept vlastite robne marke omogućuje proizvođačima tekstila i odjeće ostvarivanje veće dobiti po zaposlenom.

Slika 5.2. POMAK PROIZVODNJE PREMA VEĆIM UDJELIMA DODANE VRIJEDNOSTI

| Oblik proizvodnje | | Obilježja proizvodnje |
|--|--|---|
| 1. Obična lohn proizvodnja (CM Business) |  | 1. Proizvodnja, krojenje, šivanje, peglanje, završavanje, pakiranje |
| 2. Proširena proizvodnja lohn-a (npr. eng. „Ready to use“) | | 2. Proizvodnja, nabavka sastojaka, materijala, konca itd. |
| 3. Puni posao (eng. „Ready to sell“) | | 3. Proizvodnja, nabavka sastojaka, nabavka materijala, konca itd, bazni-proizvodni razvoj |
| 4. Vlastiti proizvod bez marke | | 4. Dizajn, konstrukcija, proizvodnja, nabavka sastojaka, nabavka materijala, konca itd. |
| 5. Vlastiti proizvod s markom | | 5. Dizajn, konstrukcija, proizvodnja, nabavka sastojaka, nabavka materijala, konca itd., razvoj marke (vlastiti razvoj, licenca, co-branding) |
| 6. Kolekcija | | 6. Dizajn, konstrukcija, proizvodnja, nabavka sastojaka, nabavka materijala, konca itd, razvoj kolekcija, razvoj marke, marketing i prodaja |
| 7. Plasman proizvoda u vlastitoj prodajnoj mreži | | 7. Formiranje vlastite prodajne mreže |

Niska akumulativna sposobnost hrvatskih proizvođača ih sprječava da znatnije ulažu u razvoj vlastite robne marke. Znanje dobiveno u lohn poslovima (u dizajnu i konstrukciji) može se iskoristiti za razvoj vlastite marke. Kooperacija između proizvođača u razvoju robnih marki, tzv. **co-branding**, jedan je od načina u iznalaženju rješenja za razvoj vlastite robne marke.

Vizija nove strukture proizvodnje u znatno se većoj mjeri oslanja na sustavno rješavanje problema **razvoja distribucije**. Na to upućuju intervjui i rezultati anketnog istraživanja provedeni za potrebe ove studije. Temeljni je nalaz iz ovih aktivnosti da u budućem repozicioniranju industrije tekstila i odjeće valja posvetiti posebnu pozornost razvoju distribucije. Njen razvoj povezan je s veličinom gospodarskih subjekata, njihovom akumulativnom sposobnošću, odnosno s realnim mogućnostima identificiranja izvora financiranja budućeg razvoja kao i strateškom pozicioniranju pojedinih poduzeća.

Model razvoja prodajne mreže identificira različite oblike distribucije. Postoji skupina proizvođača koja raspolaže s vlastitom prodajnom mrežom, i namjerava je dalje razvijati sukladno njihovoj marketinškoj strategiji. U ovoj grupi se pridodaje skupina proizvođača koji namjeravaju razviti vlastitu prodajnu mrežu u skoroj budućnosti. 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. Nalazi iz ankete nadalje

upućuju na zaključak da se vlastita prodajna mreža odražava pozitivno na profitabilnost poduzeća, ali i na razinu troškova.

Valja također razviti i ostale oblike distribucije, pri čemu se prvenstveno misli na **franšizu**. Ovaj oblik distribucije omogućuje da se uz manja ulaganja i bržu tržišnu penetraciju ostvari rast prodaje. Istovremeno kod ovog oblika maloprodaje može se pojaviti i neizvjesnost oko prodaje proizvoda, kao i gubitak kontrole nad samim procesom distribucije.

Iz analize anketiranih proizvođača uočava se zanemariva zastupljenost prodaje putem **interneta**. S obzirom na prednosti prodaje i promocije putem interneta, posebno u djelatnosti DB 18, potrebno je u budućem razvoju posvetiti znatno veću pažnju razvijanju ovog oblika distribucije i plasmana roba. Uz nastavak povećane konkurencije za očekivati je „normaliziranje“ partnerskih i komercijalnih odnosa s trgovačkim lancima.

Prethodno razmatrani čimbenici tržišnog repozicioniranja polazište su ta sagledavanje budućeg razvoja hrvatske industrije tekstila i odjeće.

5.2. Odrednice uspjeha hrvatske industrije tekstila i odjeće

Očekivani nastavak procesa restrukturiranja industrije tekstila i odjeće mora imati u znatno većoj mjeri prisutnost skupa aktivnosti na planu identifikacije odgovarajućih tržišnih mogućnosti, izvedenih do implementacije viših razina opremljenosti rada i proizvoda koji korespondiraju identificiranim mogućnostima. U konačnici jednaki naponi očekuju se u plasmanu takvih proizvoda s konačnim rezultatom u povećanju razine novostvorene vrijednosti. Iz ovako sagledanih mogućnosti moguće je definirati temeljne sastavnice uspješnosti hrvatske industrije tekstila i odjeće koje su opisane u nastavku.

Rast prodaje vlastitog proizvoda pridonosi višim cijenama i većoj dobiti po zaposlenom. U odnosu na lohn proizvodnju, tržišna orijentacija poduzeća na vlastiti proizvod znači i veće rashode, tj. veća ulaganja u marketing, razvoj vlastite robne marke, ulaganje u istraživanje i razvoj. Profitabilnost je moguće ostvariti s rastom količina proizvodnje i prodaje, i to prvenstveno u proizvodnji u grupi DB17 odnosno u lohn poslovima koji su izrazitije prisutni u DB18. S druge strane povećanu profitabilnost moguće je ostvariti u skupini malih proizvodnih pogona koji mogu predstavljati svojevrsnu komparativnu prednost ukoliko se identificiraju profitabilne tržišne niše. To zahtijeva aktivniji pristup u praćenju tržišnih kretanja, ulaganje u kadrove i znanje, primjerenu opremljenost proizvodnje i njezinu maksimalnu fleksibilnost.

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.

Potražnja u okruženju postoji u smislu supstitucije uvoza, rasta izvoza, i pronalaženja novih tržišta. Pozitivni čimbenici koji utječu na potražnju jesu sljedeći: rast tržišta osobne potrošnje i rast

tržišta proizvodne potrošnje. Posebno se važnim drži segmentiranje tržišta i uspješno identificiranje profitabilnih tržišnih niša.

Na tržištu postoje prilike za rast prihoda od prodaje, povećanjem prodaje postojećim kupcima i pridobivanjem novih kupaca. Uz pretpostavku da hrvatska industrija tekstila i odjeće poveća konkurentnost moguće je povećati prihod na račun uvoza, a i ostvariti rast prodaje, posebno na stranim tržištima. Valja ustrajati na identificiranim komparativnim prednostima u međunarodnoj razmjeni i vratiti komparativne prednosti u grupama proizvoda kod kojih postoje realne mogućnosti za isto.

Izražene komparativne prednosti u međunarodnoj razmjeni imaju sljedeće proizvodne grupe:

- ◆ muški kaputi, kratki kaputi, odijela, sportski kaputi,
- ◆ ženski ogrtači, kratki ogrtači, kratki kaputi,
- ◆ muški ogrtači, kratki ogrtači, kratki kaputi, odijela,
- ◆ ženski ogrtači, ženski ogrtači, kratki kaputi, odijela,
- ◆ vunene potkošulje, majice, puloveri, pleteni prsluci.

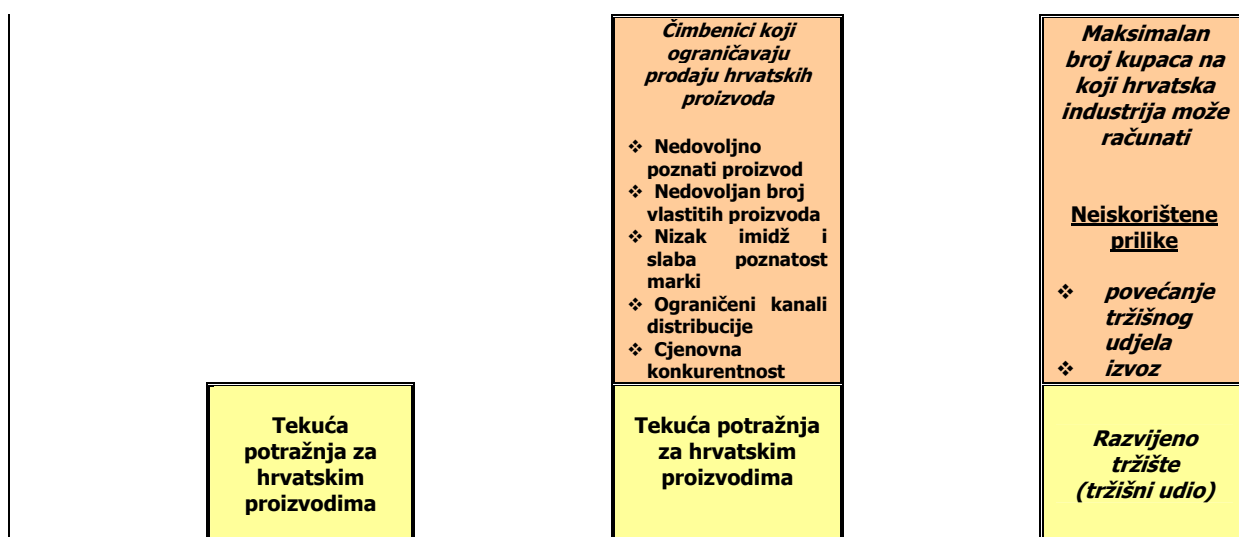
U sljedećim proizvodnim grupama izgubljene su komparativne prednosti, ali se čini realnim da ih ove djelatnosti povrate u budućem razdoblju:

- ◆ zavjese, vreće, torbe, posteljina, pokrivači;
- ◆ čarape, tajice;
- ◆ odjevni proizvodi o odjevni dodaci osim tekstilnih tkanina.

Ne manje značajnim drži se i povećanje tržišnog udjela na domaćem tržištu.

Postoji pet glavnih **čimbenika koji ograničavaju** rast prodaje vlastitih proizvoda hrvatske industrije tekstila i odjeće (vidi sliku 5.3.).

Slika 5.3. ČIMBENICI KOJI OGRANIČAVAJU POTRAŽNJU ZA HRVATSKIM TEKSTILNIM I ODJEVNIM PROIZVODIMA



Marke hrvatskih proizvođača nisu dovoljno poznate na stranim tržištima, što je posljedica slabe promocije, ali i nedostatka financijskih sredstava za aktivniju promociju. Nedovoljna je pokrivenost hrvatskog tržišta i ograničeni kanali distribucije (posebno u izvozu). Postojeće ograničenje kupovne moći domaćih kupaca smanjivati će se s očekivanim gospodarskim rastom što će se odraziti na kupovinu domaćih proizvoda s markom.

Tržišno restrukturiranje mora biti popraćeno s proizvodnim i organizacijskim restrukturiranjem, okrupnjavanjem i umrežavanjem s ostalim poduzetnicima.

Kreiranjem vlastitog proizvoda prilagođenog zahtjevima potrošača, povećanjem imidža poduzeća i proizvoda, širenjem kanala distribucije, jačom promocijom vlastitih proizvoda i uz konkurentne cijene moguće je iskoristiti prilike koje postoje na tržištu i povećati prodaju na domaćem i stranom tržištu.

Nužno je identificirane ograničavajuće čimbenike pretvoriti u prednosti kao sastavnicama tržišnog repozicioniranja i razvojnih strategija poduzeća u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

5.3. Sastavnice tržišnog repozicioniranja

Zadatak poduzetnika je kreiranje tržišnih strategija za postizanje konkurentskih prednosti. Riječ je o **određivanju ciljeva i zadataka**, kao i usvajanje prostora djelovanja i alokacije resursa neophodnih za postizanje takve tržišne pozicije kojom se ostvaruju razvojni ciljeva poduzetnika. Tržišne strategije bi trebale uvažavati tržišne prilike i ograničenja, i biti temeljene na čimbenicima uspjeha u industriji.

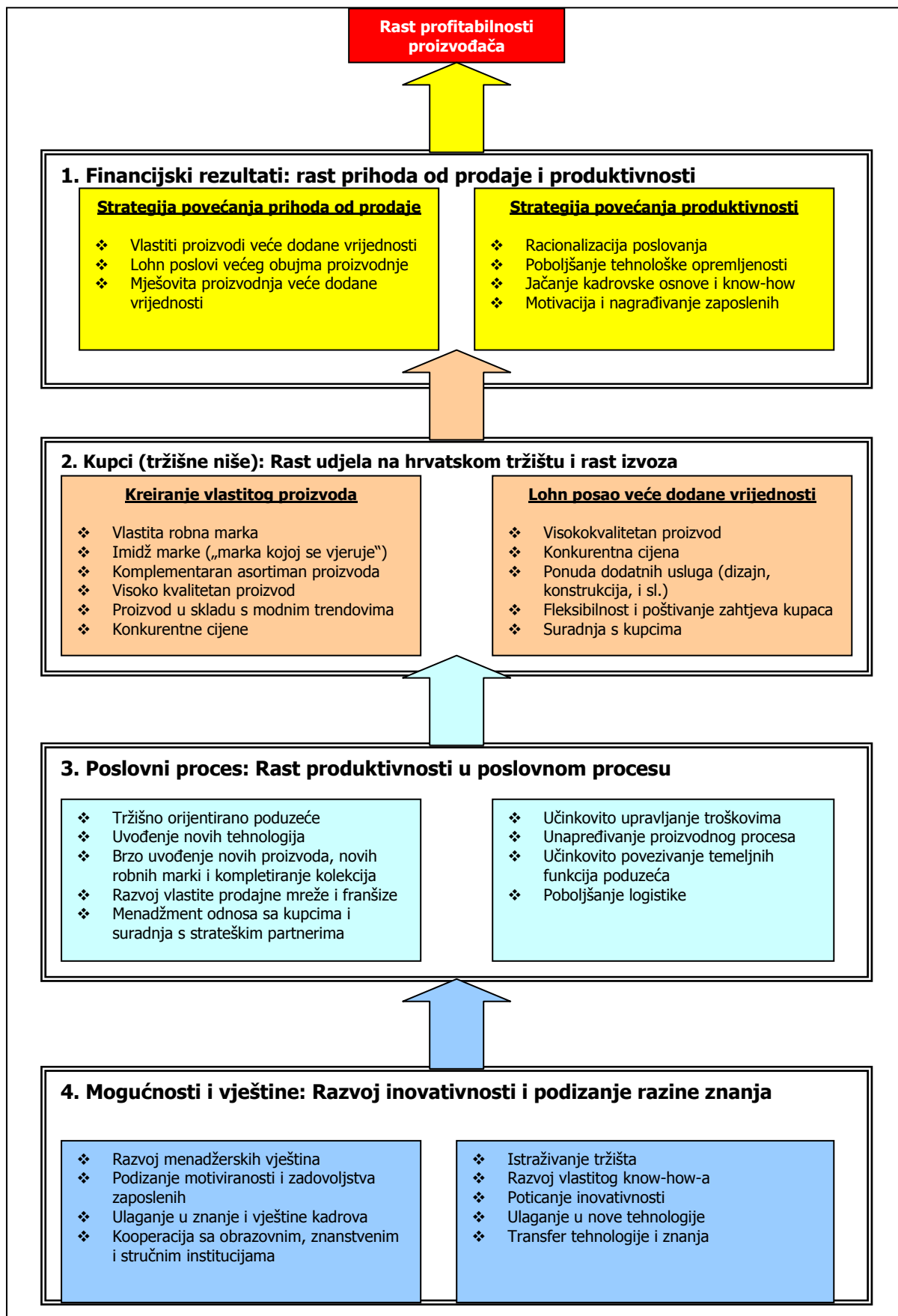
Tržišna strategija precizira ciljeve koje bi poduzetnici u industriji tekstila i odjeće trebali ostvariti. Slika 5.4. sažeto ilustrira sastavnice tržišnog repozicioniranja poduzetnika u industriji tekstila i odjeće.

Slika polazi od pretpostavke da su kadrovi, tehnologija i poslovni sustavi (**moćnosti i vještine**) preduvjet za inovativnu djelatnost, razvoj novih vještina, sposobnosti i efikasnost (**poslovni proces**), kao preduvjet za stvaranje i isporuku ponude veće dodane vrijednosti (**kupci**). U konačnici aktivnosti u području resursa, unutarnjeg procesa i potrošača omogućuju poboljšanje **financijskih rezultata poduzetnika**.

Struktura modela tržišnog repozicioniranja poduzetnika u industriji tekstila i odjeće prezentiranog na slici 5.4. sastoji se od slijedećih bitnih odrednica:

- a) Financijski rezultati – rast prihoda od prodaje i produktivnosti
- b) Kupci – širenje baze zadovoljnih i lojalnih kupaca
- c) Poslovni proces – rast produktivnosti u poslovnom procesu
- d) Moćnosti i vještine – rast inovativnosti i razine znanja

Slika 5.4. SASTAVNICE TRŽIŠNOG REPOZICIONIRANJA PODUZETNIKA



a) Financijski rezultati

Za budući razvoj industrije tekstila i odjeće u njenom tržišnom repozicioniranju dva su bitna financijska cilja: ***rast prihoda od prodaje i rast produktivnosti***.

Strategija povećanja prihoda od prodaje temelji se na povećanju udjela vlastitog proizvoda, povećanje obujma proizvodnje u lohnu, odnosno povećanje dodane vrijednosti u mješovitoj proizvodnji. Ona proizlazi iz strategije povećanja produktivnosti za koju se očekuje ostvarivanje racionalizacije poslovanja, podizanja tehnološke razine, povećani doprinos znanja u svim sastavnicama ostvarivanja dodane vrijednosti, i učinkovitijem upravljanju proizvodnjom.

Dugoročno strateško usmjerenje hrvatske industrije tekstila i odjeće jest ***postupni prijelaz ka povećanju udjela vlastitih proizvoda u strukturi prihoda***. Treba naglasiti da će struktura prihoda i nadalje biti mješovita (vlastiti proizvod kombiniran s lohn proizvodnjom). 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. Pri tome je važno ustrajati na repozicioniranju prema lohn poslovima veće dodane vrijednosti temeljem preuzimanja dodatnih usluga koje zahtijevaju veću razinu znanja i tehnološke opremljenosti.

Strategija povećanja produktivnosti temelji se na učinkovitijem upravljanju, racionalizaciji poslovanja, poboljšanju tehnološke opremljenosti, inovacijama i jačanju kadrovske osnove. Strategija povećanja produktivnosti biti će ključna za konkurentsko repozicioniranje hrvatske industrije tekstila i odjeće. U postizanju temeljnog cilja poduzetnika važno je kombinirati strategiju povećanja prihoda od prodaje sa strategijom povećanja produktivnosti.

b) Kupci

Kao što je prikazano na slici 5.4., ciljevi drugog dijela tržišnog repozicioniranja jesu rast udjela na hrvatskom tržištu i rast izvoza. Važnim se drži širenje baze zadovoljnih i lojalnih kupaca. Zadovoljstvo kupaca s proizvodom pridonosi rastu lojalnosti kupaca tom proizvodu i na dugi rok rastu prihoda od prodaje tog proizvoda.

Nositelji potražnje na domaćem tržištu i u izvozu su krajnji potrošači, trgovačka poduzeća, proizvodna poduzeća i ostali organizacijski kupci. Važno je kreirati proizvod sukladno specifičnim zahtjevima pojedine skupine kupaca.

Preduvjeti širenja baze zadovoljnih i lojalnih kupaca se razlikuju u kreiranju vlastitog proizvoda i lohn poslova, s obzirom na postojanje različitih čimbenika kupovine, koji utječu na kupovne odluke. I u jednom i drugom slučaju važno se drži kompletirati skup komplementarnih proizvoda (kolekcija).

Ponuda industrije tekstila i odjeće strukturira se prema djelatnostima i vrsti proizvoda. Djelatnosti u kojima hrvatska industrija posljednjih godina ostvaruje rast prodaje jesu sljedeće:

proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, proizvodnja pletenih i kukičanih proizvoda, proizvodnja tkanina od pređe i proizvodnja ostalih tekstilnih proizvoda.

U proizvodnji odjeće prilika jest proizvodnja je proširenje **postojećeg asortimana s novim proizvodima i povećanje udjela vlastitog proizvoda s markom**. Najveća cijena i dobit su u segmentu visoke mode, zatim u segmentu srednje i niske mode. Moguće tržišno pozicioniranje hrvatske industrije tekstila i odjeće ilustrira se slikom 5.5. S obzirom na potrebna sredstva hrvatska industrija za sada može samo u iznimnim slučajevima opskrbljivati segmente visoke mode, a ciljno usmjerenje može biti segment srednjeg modnog razreda.

Slika 5.5. Pozicioniranje marke u muškim odijelima

| | | |
|-----------------------------|------------------------|---|
| Vlastita robna marka | Visoki segment | visoka kvaliteta i visoka cijena, visoki rizik, segment kupaca više kupovne moći |
| | Srednji segment | srednja kvaliteta i srednja cijena, kupci srednje kupovne moći |
| | Nizak segment | niska cijena i niska kvaliteta, uglavnom za kupce niske kupovne moći |

Uspjeh hrvatske industrije tekstila i odjeće ovisi o njezinoj sposobnosti da pronade **nove proizvode, i razvije vlastite robne marke**. Kod kreiranja vlastitog proizvoda, razvoj i sustavna izgradnja vlastite robne marke predstavljaju značajan preduvjet povećanja tržišnog udjela. Pri tome se posebna pažnja valja posvetiti izgradnji imidža robne marke. Uz navedene aktivnosti, važno je kreiranje kolekcija kvalitetnih proizvoda koji su u skladu s modnim i tržišnim trendovima, pri čemu se posebno pozornost valja posvetiti odnosu cijene i kvalitete.

Ključni elementi marke jesu ime, trgovački znak i autorsko pravo. Služi za razlikovanje proizvoda od konkurentskih proizvoda. Jamstvo je kvalitete proizvoda i statusa. Robnim markama industrija tekstila i odjeće ističe prepoznatljivu ponudu proizvoda i time je diferencira u odnosu na konkurenciju. Značenje marke očituje se kroz nekoliko izrazitih pogodnosti koje ona pruža imatelju marke:

- ◆ **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 putovanju ili kupnji proizvoda, smatrajući da je takva odluka manje rizična za njih. Raste vjernost (lojalnost) kupaca prema proizvodu.**

c) Poslovni proces

Tržišna orijentacija hrvatskih proizvođača tekstila i odjeće drži se preduvjetom za stvaranje baze lojalnih kupaca i rast prihoda od prodaje. Svjetska iskustva pokazuju da su tržišno orijentirana poduzeća uspješnija u smislu ostvarivanja **većeg zadovoljstva kupaca, izražene vjernosti kupaca prema poduzeću i određenoj marki proizvoda i konačno ostvarenog većeg prihoda po kupcu. Tržišna orijentacija** uključuje sljedeće elemente:

- ◆ kreiranje ponude sukladno **zahtjevima potrošača**, isporuka vrijednosti potrošaču (*customer value*), mjerenje zadovoljstva potrošača, i nuđenje postprodajnih usluga,
- ◆ **prilagodba konkurenciji** i profitabilno korištenje tržišnih prilika,
- ◆ **tržišno usmjerene** funkcije poduzeća i timski rad u ostvarenju ciljeva.

Uvođenje **novih tehnologija** jedan je od bitnih preduvjeta usvajanja tržišne orijentacije poduzeća. Stoga je strateško usmjerenje hrvatske industrije tekstila i odjeće smanjenje razlike u tehnološkom zaostajanju za EU. To u prvom redu podrazumijeva transfer, prijenos i primjenu novih tehnologija u proizvodnji. Također ubrzaniji transfer tehnologije i znanja omogućiti će razvoj i **novih proizvoda**, a poglavito u podgrupama relativno manje radno intenzivnih oblika proizvodnje s poveznicama prema industrijama u kojima takvi proizvodi čine inpute odnosno komplementarne proizvode (auto industrija, industrija namještaja, graditeljstvo, stanovanje i slično). Smanjenje razlike u tehnološkim zaostajanju također je vezano uz uvođenje odgovarajućih informacijskih sustava, tehnika upravljanja, dizajna i slično.

Nabavka nove, po mogućnosti najsuvremenije opreme, od posebnog je značaja za proizvođače reprodukcijskog materijala, odnosno proizvodnju tekstila, jer će im omogućiti osvajanje novih vrsta proizvoda, dostizanje veće kvalitete proizvoda, i efikasnu upotrebu raspoloživih sirovina.

Međutim, i proizvođači odjeće trebaju primjenjivati tehnološke inovacije, koje će voditi postizanju što većeg stupnja automatizacije proizvodnje. Pri tome, cilj automatizacije nije masovna proizvodnja velikih serija proizvoda po što nižoj cijeni. Naprotiv, cilj je stvaranje fleksibilnog proizvodnog sustava koji omogućuje fleksibilnu prilagodbu zahtjevima kupaca i koji omogućava laku i brzu preorijentaciju sa jedne na drugu vrstu proizvodnje. Jedino ovakav sustav omogućuje proizvođačima da se efikasno prilagode tržišnim uvjetima gdje se više ne plasiraju dvije kolekcije godišnje, već ih sada ima i po šest ili sedam godišnje.

Rastuće je značenje **informacijsko-komunikacijskih tehnologija**. Mogućnosti primjene ove tehnologije u sektoru tekstila i odjeće su jako velike (quick response tehnologije u automatskom popunjavanju zaliha prodane robe, CAD tehnologije u procesu dizajna novih proizvoda). Internet se koristi kao važno sredstvo u obavljanju marketinške funkcije u poduzećima, i to za aktivnosti promocije, pronalaženja novih poslovnih partnera i komunikacije sa postojećima, ugovaranje poslova, istraživanje tržišta, upoznavanje sa najnovijim tehnološkim dostignućima i slično.

Inovativnim tehničkim rješenjima u smislu racionalnije primjene postojećih tehničkih sredstava i tehnoloških postupaka povećava se efikasnost poslovanja, produktivnost rada, kvalitete proizvoda, ostvaruju se uštede u sirovinama i energiji, kao i bolje korištenje postojećih kapaciteta.

Preduvjet povećanju **inovacija** jest ulaganje u obuku postojeće radne snage. U tom pogledu se usredotočenje na **specijalističke programe obrazovanja** drži strukturnim preduvjetom uspjeha.

Specifičan oblik inovativne aktivnosti predstavlja **razvoj vlastite marke**. On se može ostvariti vlastitim ulaganjem, putem licence ili u kooperaciji sa drugim proizvođačima (*eng. co-branding*).

Kako razvoj vlastite marke vlastitim ulaganjem zahtijeva velika financijska sredstva, osobito ukoliko se radi o razvoju marku na inozemnim, visoko razvijenim tržištima s izraženo razvijenom konkurencijom, poduzeća često primjenjuju strategiju kupovine licence. Kupovinom licence poduzeće dobiva pravo korištenja već razvijene marke u distribuciji svojih proizvoda na izvoznim tržištima na kojima je kupljena licenca. Taj pristup je prihvatljiv u situacijama kada se iz takvog rješenja čini napor ka razvoju vlastite robne marke.

Druga mogućnost kojom poduzeća mogu razviti uspješnu robnu marku uz niže troškove je stvaranje marke u kooperaciji s drugim poduzećima (*eng. co-branding*). Ovaj oblik suradnje podrazumijeva zajedničku izgradnju i spajanje robnih marki proizvođača u proizvodnji i distribuciji svojih proizvoda. Stvaranje marke u kooperaciji s drugim poduzećima je prilika za diversifikaciju i rast proizvodnje. Proizvođač može koristiti postojeća znanja, već utemeljenu proizvodnu i distribucijsku mrežu i na taj način ostvariti jeftiniji i efikasniji prodor na novo tržište. Prilike za kooperativni razvoj marke i suradnju tekstilne i odjevne industrije s drugim proizvodnim granama kao i unutar same industrije su značajne.

Strateška odrednica u **razvoju distribucije** temelji se na povećavanju oblika distribucije s ciljem ubrzanja plasmana proizvoda. To se odnosi na razvoj vlastite distribucijske mreže i kooperativne oblike 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). Također tijekom tržišnog repozicioniranja valja se osloniti na pozitivna iskustva drugih razvijanjem prodaje putem franšize, ambulante prodaje, interneta i kataloške prodaje.

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 tekstilnih i odjevnih proizvoda koji koriste i vodeći svjetski proizvođači (npr. Hugo Boss, LaCoste, Gant, Levi's i dr.). Drži se da bi hrvatski proizvođači tekstila i odjeće trebali više koristiti franšizu kao alternativni oblik prodaje zbog brojnih prednosti koje ona pruža (tablica 5.1.).

Tablica 5.1. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZE

| Pokazatelj | Primatelj franšize | Davatelj franšize |
|------------------|--|---|
| Prednosti | <ul style="list-style-type: none"> • Relativno nisko ulaganje u poslovanje • Stjecanje imidža • Ekonomije obujma • Niži trošak nabave • Pristup trgovačkim markama • Korištenje provjerenih operativnih sustava • Upravljačko obučavanje • Korisnost od nacionalnog programa oglašavanja | <ul style="list-style-type: none"> • Smanjenje troškova izgradnje objekta i vođenja poslovanja • Racionalizacija troškova poslovanja • Više kapitala za razvitak djelatnosti i za marketinške aktivnosti • Brža tržišna penetracija (izlaz na manje atraktivna tržišta) • Ekonomije obujma |
| Nedostaci | <ul style="list-style-type: none"> • Visoke naknade • Zadanost cijena proizvoda • Prestroga kontrola • Ograničenja u nabavi | <ul style="list-style-type: none"> • Ovisnost o inputima primatelja franšize • Neizvjesnosti u pogledu ispunjavanja ugovornih obveza • Gubitak dijela kontrole |

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.

U razmatranju novih oblika distribucije proizvoda važno je naglasiti da i **internet**, kao medij komunikacije, ima značajan i rastući potencijal za promociju i prodaju odjevnih i tekstilnih proizvoda (internetska prodaja je vrlo rašireni oblik prodaje, i primjenjuju ga vodeći svjetski maloprodavači u prodaji tekstilnih i odjevnih proizvoda). Sve se veća pozornost poklanja oglašavanju na internetu, gdje se primjerice mogu postaviti tzv. „banneri“ na stranice koje su namijenjene usko fokusiranim tržišnim nišama. Jedno od važnijih obilježja interneta kao kanala distribucije je izrazita troškovna učinkovitost.

Konačni učinak produblivanja distribucijskih kanala bio bi na smanjivanju zaliha, odnosno povoljnijem odnosu potrebnih obrtnih sredstava u odnosu na ostala financijska sredstva. Tu je važno napomenuti da bi nužno bilo da oblici distribucije odgovaraju specifičnostima pojedinih djelatnosti u grupama DB17 i DB18.

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) Mogućnosti i vještine

Kao preduvjet ostvarivanja prethodno definiranih ciljeva nužno je ustrajati na razvoju inovativnosti i podizanju razine znanja u poduzećima tekstilne i odjevne industrije.

U podizanju konkurentnosti poduzeća tekstilne i odjevne industrije ključnim se drži sustavno usvajanje suvremenih menadžerskih vještina i znanja kroz kontinuiranu edukaciju menadžera. S obzirom na očekivanu strukturu poduzeća koja će i nadalje prevladavati u djelatnosti (mala i srednja poduzeća) ostvarivanje ovakvo definirane ključne sastavnice konkurentnosti treba sagledavati kroz

razvoj operativnih modela suradnje s osloncem na specijaliziranu agenciju i odgovarajuće razvojne centre (dizajn, marketing, informatizacija).

U ovoj grupi ciljeva tržišnog repozicioniranja hrvatske tekstilne i odjevne industrije jedno od ključnih usmjerenja menadžmenta je podizanje tehnološke razine proizvodnje.

U hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji identificiran je manjak kadrova određenih profila. U očekivanom procesu restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije dodatno će porasti potreba za stručnim kadrovima. U tom pogledu poduzetnici bi trebali privlačiti stručne, mlade kadrove putem stipendiranja, ulagati u usavršavanje i prekvalifikaciju novozaposlenih kadrova i razviti adekvatne sustave nagrađivanja i motiviranja zaposlenih.

Industrija tekstila i odjeće tradicionalno je okrenuta prema transferu tehnologije i znanja kako po osnovi lohn poslova tako i u njenim naporima u razvijanju vlastitih proizvoda. U nastojanjima za dostizanjem viših razina konkurentnosti za očekivati je ubrzaniji transfer tehnologije i usvajanja novih znanja. S obzirom na relativno slabu razvijenost znanstveno-istraživačkih institucija u Hrvatskoj hrvatska industrija tekstila i odjeće mora se uključiti u programe definirane u Tehnološkoj platformi EU, pri čemu se očekuje i odgovarajući doprinos države.

Lohn aranžmani su vrlo zanimljivi hrvatskim proizvođačima niske akumulativne sposobnosti. Na taj način oni dolaze u doticaj s novim tehnologijama i znanjima, koje mogu djelomično koristiti i unapređivati u razvoju vlastitog proizvoda i marke. Razvoj vlastitog proizvoda zahtijeva i znatna ulaganja u dizajn, konstrukciju i informacijsku tehnologiju.

Transfer i usvajanje novih tehnologija i znanja preduvjet su za kontinuirani razvoj inovacija u tekstilnoj i odjevnoj industriji. Pri tome se misli kako na inovacije samih proizvoda, tako i na inovacije proizvodnih procesa, te različite organizacijske inovacije. Zadatak menadžmenta u navedenim aktivnostima se sastoji i u sustavnom poticanju razvoja inovativnih rješenja.

Poduzetnici su svjesni potrebe za podizanjem kvalitete proizvoda. U tom smislu valja se u većoj mjeri osloniti na stalnu kontrolu kvalitete sukladno standardima i usporedbu s vodećom konkurencijom u zemlji i inozemstvu.

Predloženi koncept tržišnog repozicioniranja zahtjeva proizvodno restrukturiranje s pomakom prema proizvodima viših cjenovnih i kvalitativnih razreda, novu strukturu kadrova s većom razinom znanja, nove investicije u tehnologiju, marketing i distribuciju.

6. SASTAVNICE RAZVOJNE STRATEGIJE INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

U ovom dijelu Studije razrađuju se polazišta, koncept i izvedbene sastavnice razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije. Pritom se polazi od obilježja prošloga razvoja i sadašnjeg stanja, te empiričkom analizom provjerenih mogućnosti i sposobnosti za njezin novi razvoj. Posebna pozornost posvećuje se sadržajnim značajkama razvojne strategije s obrazloženjem vizije, ciljeva, očekivanih rezultata, programa, pretpostavki i aktivnosti, te organizacijskim rješenjima glede ostvarivanja razvojne strategije.

6.1. Polazne činjenice o hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji

Polazeći od provedene financijske, ekonomske i tržišne analize razvidno je da su dosadašnji rezultati poslovanja hrvatske tekstilne i odjevne industrije nezadovoljavajući. Njezina temeljna obilježja su sljedeća:

- ◆ *tradicionalno posluje u tržišnoj strukturi*
- ◆ *gotovo u cijelosti je privatizirana*
- ◆ *u najvećem broju tvrtki vlasnici su izravno i neizravno uključeni u upravljanje poslovanjem i razvitkom*
- ◆ *razlike uloga, prava i obveza vlasnika i menadžera nakon turbulentnih procesa privatizacije nisu u potpunosti spoznate*
- ◆ *bazna proizvodnja je bitno smanjena*
- ◆ *razjedinjenost, usitnjenost i slaba pregovaračka sposobnost prema okružju*
- ◆ *problemi distribucije i naplate potraživanja*
- ◆ *strukturni problemi s kadrovima i ograničenja uvoza radne snage*
- ◆ *nedostatak stabilnih i povoljnih izvora financiranja.*

Veoma važno obilježje hrvatske tekstilne industrije 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. Ostavljena samoj sebi, hrvatska industrija tekstila i odjeće prošla je kroz procese privatizacije kojom je bitno promijenjena proizvodna i vlasnička struktura. **Bazna proizvodnja je bitno smanjena. Anketno istraživanje je pokazalo da se većina tvrtki u svom poslovanju oslonila na mješovitu proizvodnju, kombinaciju lohn poslova i razvoja vlastitog proizvoda s istodobno lohn poslovima i razvojem vlastitog proizvoda.** Proizvođači svjesni kratkoročnosti koristi u lohn poslovima sve više prelaze na proizvodnju vlastitog proizvoda. To se prvenstveno odnosi na proizvođače u odjeljku DB 18.

Posebnosti u procesu privatizacije generirale su niz neracionalnih ponašanja. Rezultat je to **pojednostavljenog tumačenja privatnog vlasništva** kao ključne kategorije u povećanju učinkovitosti. Zanemarena je činjenica da je **kvalitetni menadžment zapravo odlučujući čimbenik** u poslovanju i razvoju. Pretežito sjedinjavanje uloge vlasnika i menadžera u jednoj osobi

bilo je polazište za **«obrtničko ponašanje»**, tj. koncentraciju i centralizaciju poslovnog i razvojnog odlučivanja u jednoj osobi. Umjesto toga trebalo je **ustrajati na «poduzetničkom ponašanju»**, tj. odvojiti vlasničku od menadžerske funkcije.

Portfelj raspoložive imovine preuzet privatizacijom značajnim dijelom je unovčen s prvotnom nakanom da se na taj način poveća stupanj samofinanciranja i olakša dobivanje dodatnih vanjskih izvora financiranja. **Izostali su**, međutim, **izvedbeno usmjereni poslovni i razvojni planovi**, tj. programi tržišnog i tehnološkog restrukturiranja, a slobodna novčana sredstva ostvarena prodajom imovine neproizvodno su potrošena. Mnoge tvrtke ostale su **bez poslovne i razvojne perspektive**, a glavni razlog tome je nesnalaženje novih vlasnika i menadžmenta.

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

U velikom broju tvrtki **vlasnici su i danas izravno i neizravno uključeni u upravljanje**. Zanimljivo je da su u određenom broju tvrtki spoznate razlike u položaju i odgovornosti, te učinkovito raspodijeljeni poslovi i zadaci između vlasnika i menadžera. No, još je uvijek značajan broj tvrtki kod kojih to nije slučaj. Evidentne su **razlike u ponašanju vlasnika i menadžmenta**, njihovoj usmjerenosti razvoju i strukturnom prilagođavanju.

Uspješno obavljena podjela uloga i odgovornosti, te postignuti sklad odnosa između vlasnika i menadžera u pravilu se **povezuje s uspješnim tvrtkama u tekstilnoj i odjevnoj industriji**. One bi se u strategiji razvoja hrvatske tekstilne i odjevne industrije mogle nazvati budućim **«nositeljima razvoja»**, a druge tvrtke u tekstilnoj i odjevnoj industriji pratiteljima razvoja. Ako i kada se odobravaju **državne potpore** obnovljenom poslovanju i razvoju hrvatskih tekstilnih tvrtki, valja ih **usmjeriti nositeljima razvoja**, tj. tvrtkama koje i u otežanim prilikama ustraju na inovacijama, višim cjenovnim razredima i vlastitim proizvodima i robnim markama u svom proizvodnom portfelju. To je uostalom jedno od **ključnih načela i u sustavu državnih potpora u EU**, jer se državne potpore **ne drže sastavnicom socijalne, već sastavnicom razvojne politike**.

Visoki stupanj privatiziranosti mogao bi voditi zaključku, da država u pojednostavljenoj varijanti može jednostavno **ostaviti tekstilnu i odjevnju industriju bez «državne skrbi»**, jer tržišnim zakonitostima uvjetovano restrukturiranje samo po sebi dovodi do «čišćenja» tržišta na kojemu ostaju samo najbolji. No, industrija tekstila i odjeće posluje **u okružju na koje ne može sama utjecati**, već se njemu prilagođava.

Industrija tekstila i odjeće zapošljava preko 30.000 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 ključna riječ – restrukturiranje. ***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.

6.2. Koncept dugoročnog razvoja i ključna strateška opredjeljenja

Koncept dugoročnog razvoja hrvatske tekstilne industrije 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. Slika 8.1. ilustrira ključna strateška opredjeljenja i organizacijske okvire razvojne strategije hrvatske tekstilne industrije.

Kao što je iz slike 6.1. razvidno, sadržaj razvojne strategije određen je skupom ključnih razvojnih ciljeva, a to su:

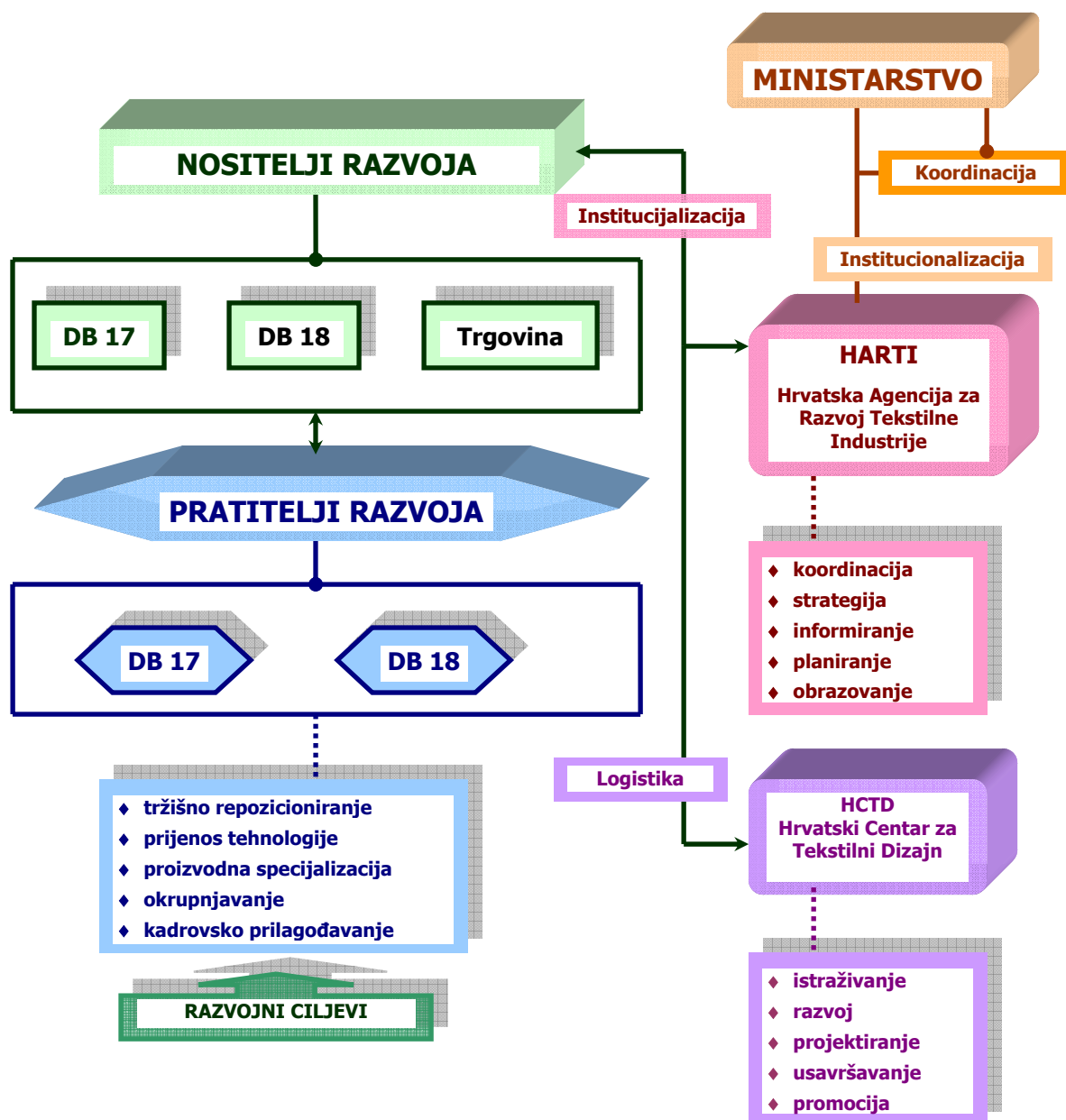
- ◆ ***tržišno repozicioniranje sukladno mogućnostima i sposobnostima hrvatskih tekstilnih tvrtki***
- ◆ ***prijenos tehnologije i inovacija s ustrajanjem na većem udjelu vlastitih znanja***
- ◆ ***proizvodna specijalizacija s ulaskom u tržišne niše više kvalitete i cjenovnih razreda***
- ◆ ***okrupnjavanje tekstilnih tvrtki s nakanom postizanja veće pregovaračke sposobnosti***
- ◆ ***kadrovsko prilagođavanje novim tržišnim, tehnološkim i organizacijskim uvjetima poslovanja i razvoja***

Razjedinjenost i usitnjenost tekstilnih i odjevnih tvrtki nuka na otvaranje određenog procesa «reintegracije» na klusterskim načelima. U tome pogledu drži se opravdanim ***identificirati nositelje razvoja tekstilne i odjevne industrije***, oko kojih se na partnerskim osnovama okupljaju «pratitelji razvoja». Dakako, za identifikaciju tekstilnih 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 hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

Polazeći od naslijeđenih prilika i ponašanja drži se primjerenim ***institucionalizirati razvojne procese restrukturiranja***, pa se kao strateško opredjeljenje za ostvarivanje razvojne strategije uvodi institucijska podrška u vidu posebne organizacijske forme radno nazvane Hrvatska Agencija za Razvoj Tekstilne Industrije - HARTI. Temeljni zadatak Agencije je ***dugoročno usmjerena izgradnja klastera hrvatske tekstilne industrije***. U tome se Agencija postavlja u ulogu menadžera zajedničkih razvojnih aktivnosti, među kojima se osobito ističu plansko usklađivanje, koordinacija, informiranje, analiza i izvještavanje o zajedničkim aktivnostima hrvatskih tekstilnih tvrtki sa ključnim osloncem u provedbi na nositelje razvoja.

Agencija zapravo *«preuzima» određeni broj poslova* koje je normativno i praktično bilo u domeni Ministarstva, pa valja očekivati da će osnivanjem Agencije i njezinim učinkovitim radom Ministarstvo biti oslobođeno «dnevnog pragmatizma» i time dobiti priliku da učinkovitije brine o uvjetima u okruženju i promišlja za tekstilnu industriju prihvatljiva institucionalna rješenja utemeljena na poštivanju načela horizontalnosti. Dakako, ostvarivanje razvojne strategije zahtijeva i posebnu koordinaciju između Ministarstva i Agencije kao «reprezentanta» tekstilne industrije, pa je moguće u prvom, prijelaznom razdoblju osnovati i takvo odgovarajuće Koordinacijsko tijelo pri Ministarstvu.

Slika 6.1. POLAZNI KONCEPT RAZVOJA TEKSTILNE INDUSTRIJE



Empiričkom analizom je utvrđena potreba za jednim posebnim centrom koji bi vodio brigu o tekstilnom dizajnu, pa se s time u svezi **predviđa osnivanje Hrvatskog Centra za Tekstilni Dizajn - HCTD**. On se razumijeva kao dio logistike hrvatskog tekstilnog klastera u nastajanju. Temeljne su mu funkcije istraživanje i razvoj, projektiranje, usavršavanje i promocija osobito hrvatskih robnih marki.

Razvojna strategija hrvatske tekstilne i odjevne industrije 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 tekstilne industrije **nije jednokratna posao, već kontinuirana aktivnost** usmjerena na analizu mogućnosti prilagodbi, promjena i inovacija, te provjere učinaka u prihvatljivom vremenskom razdoblju.

U određivanju sadržaja, strukture i dinamike aktivnosti, programa i mjera za poticanje razvojnog restrukturiranja hrvatske tekstilne i odjevne industrije u idućem srednjoročnom razdoblju, razvojna strategija bi trebala pomoći da se razvidno i konzistentno odgovori na sljedeća ključna pitanja:

- 1. Što zadržati od naslijeđene strukture proizvodnje, od čega odustati i zašto?**
- 2. U kojoj mjeri je do sada bilo i ostalo riječi samo o deklarativnoj podršci nakanama za razvojnim restrukturiranjem hrvatske tekstilne i odjevne industrije?**
- 3. Kako reintegrirati odgovarajuće dijelove na klusterskim osnovama i očekivanim sinergijskim učincima povećati dodanu vrijednost hrvatske tekstilne industrije?**
- 4. Na koji način i temeljem kojih objektiviziranih kriterija usmjeriti državne potpore kao način financiranja razvojne strategije na programe koji će maksimalizirati društvene koristi?**
- 5. Kako komplementarno pomiriti tržišne kriterije poslovanja i djelovanja s nužnim planskim, institucionalnim i institucijskim korekcijama da bi se uvažile i društvene, a ne samo individualne preferencije u poslovanju i razvoju?**

Kada se odgovori na postavljena pitanja, vjerojatno će ostati niz aktivnosti s atributom trajne brige o tekstilnoj i odjevnoj industriji. Od jednog broja proizvodnji će se odustati, ili će ih se drugačije postaviti. Pritom je izuzetno važno **odustati od deklarativnog pristupa** i pogrešnog očekivanja da će samo nabranje programa, projekata i mjera i uspostava formalne organizacija sami po sebi riješiti temeljni problem provedbe razvojne strategije.

U tome pogledu važno je založiti se za **«povratak povjerenja» u razvojne programe i mjere**, konzistentnost u ponašanju svih koji su izravno i neizravno uključeni u njih, te iskustveni dokaz da sadržajno i proceduralno valja činiti onako kako je i dogovoreno. Zbog toga se drži izuzetno važnim u idućem srednjoročnom razdoblju **odabrati takve programe i projekte** koji su praktično **izvodljivi**, te neposredno i mjerljivo pridonose razvoju. Tome se, dakako, usklađuje takvo izvedbeno ponašanje svih subjekata, koje olakšava ostvarivanje srednjoročno **dostiživih ciljeva**.

6.3. Sadržajne značajke razvojne strategije

Polazeći od sadašnje tržišne pozicije hrvatske tekstilne i odjevne industrije, 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 6.2. na sažet način su identificirane sadržajne značajke razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije 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 u razvitku hrvatske tekstilne i odjevne industrije:

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

Saglediva ***vizija hrvatske tekstilne i odjevne industrije*** 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 tekstilne industrije prihvatljivo, nužnim se drži obaviti njezino ***strateško repositioniranje 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 tekstilnih i odjevnih tvrtki oko nositelja razvitka, te ***klasterizacijom djelatnosti na čvorištima zajedništva.***

Slijedom postavljenih strateških ciljeva očekuju se i određeni rezultati. To je prije svega ***stabilizirana struktura proizvoda*** koji su ponudom konkurentni u sklopu tržišnih niša viših kvalitativnih i cjenovnih razreda. Da bi se to postiglo važno je da se proizvodnja specijalizira s

prepoznatljivim nositeljima razvitka zadatak kojih je da racionalnim kriterijima ostvare prihvatljiv stupanj **okrupnjavanja hrvatske tekstilne i odjevne industrije**. Stalno ulaganje u tehnologiju, znanje, te prijenos i primjenu vlastitih inovacija treba rezultirati u povećanom udjelu vlastitih proizvoda i robnih marki u portfelju proizvoda.

Sukladno dugoročnim projekcijama **valja očekivati smanjivanje broja zaposlenih**. Ono je odraz očekivanog restrukturiranja i značajnog podizanja razine produktivnosti. Ma kako bila neugodna, pred tom činjenicom ne bi valjalo uzmicati. Štoviše, među važnim rezultatima provedbe razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije smještaju se **uspješno provedeni programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih**.

Narečeni 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 u hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji, primjerice, odgovarajućim **regionalnim potporama, potporama novom zapošljavanju, ili potporama malom i srednjem poduzetništvu**. To su, naime, državne potpore sa značajkama **horizontalnih državnih potpora**. One se inače preferiraju i u EU, pa se u tome pogledu može govoriti o postizanju **sklada hrvatske norme i ponašanja s europskom normom i ponašanjem**.

Ovdje 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**, koja se uspješno provodi kroz Hrvatsku agenciju za razvoj tekstilne industrije. 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 tekstilnih tvrtki i drugih subjekata, te pridonosi razvidnosti poslovnih i razvojnih aktivnosti osobito u prilikama uključivanja državnih potpora kao izvora financiranja razvojne strategije**.

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 6.2. SASTAVNICE STRATEGIJE I RACIONALNIH OČEKIVANJA U SKLOPU RAZVOJNE STRATEGIJE HRVATSKE TEKSTILNE INDUSTRIJE

| VIZIJA I CILJEVI | REZULTATI | PRETPOSTAVKE | PROGRAMI | AKTIVNOSTI |
|--|--|--|---|---|
| <p>MISIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hrvatska industrija tekstila i odjeće ustraje na stalnom tehnološkom napretku, specijalizirana je i tržišno konkurentna u proizvodnji proizvoda s višim udjelima dodane vrijednosti | <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 ◆ Povećan je udio vlastitih robnih marki u prihodima ◆ U proizvodnji su primjenjene prenesene i vlastite tehnološke inovacije ◆ Podignuta je razina znanja zaposlenih ◆ U suradnji sa sindikatima razrađeni su i uspješno provedeni programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih ◆ Razvidno partnerstvo i sinergijski učinci organizirane klasterizacije uspješno se kanaliziraju kroz Agenciju | <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 kroz Agenciju ◆ Lobistička i financijska pomoć Ministarstva u procesima restrukturiranja | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Poticanje istraživanja, razvoja i primjene prenesenih i vlastitih znanja u poslovanju ◆ Poticanje konkurentnosti ◆ Akvizicije u procesima okrupnjavanja djelatnosti ◆ Dislokacija proizvodnih jedinica i korištenje lokacijske rente ◆ Stalno obrazovanje i stručno osposobljavanje kadrova ◆ Razvoj poduzetništva, kooperacije i organizirana klasterizacija ◆ Financiranje zajedničkih poslovnih i razvojnih programa ◆ Kreiranje robnih marki ◆ Razvoj distribucije ◆ Kadrovsko restrukturiranje i zbrinjavanje tehnološkog viška zaposlenih ◆ Standardizacija i integracija specijaliziranog informacijskog sustava | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Promidžba novoga koncepta razvoja ◆ Partnersko usuglašavanje vizije i razvojnih ciljeva ◆ Tržišne strategije poduzetnika ◆ Osnivanje Hrvatske Agencije za Razvoj Tekstilne Industrije - HARTI ◆ Osnivanje Hrvatskog Centra za Tekstilni Dizajn - HCTD ◆ Razrada modela i provedbenih kriterija u odobravanju državnih potpora ◆ Objektivizirano lobiranje i za državne potpore Ministarstva za poslovne i razvojne programe |
| <p>VIZIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hrvatska industrija tekstila i odjeće temelji se na dinamičnom, inovativnom, multidisciplinarnom, znanstveno utemeljenom, 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 okrupnjavati tvrtke oko nositelja razvoja ◆ Organizirati klasterizaciju djelatnosti na identificiranim i prihvaćenim čvorištima zajedništva | | | | |

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 tekstilnih tvrtki, jer u povratnoj sprezi, primjerice, **prohibitivno visokih cijena komunalnih usluga**, s jedne strane i povećanja troškova poslovanja tekstilnih tvrtki, 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 tekstilnih tvrtki. To se ističe i zbog toga, jer **unovčenje institucionalne i monopolne rente veoma često prikriva neracionalnost** koju onda financira netko drugi. Pretpostavka je, dakle, da će razina društvenog kapitala porasti i da će i javne usluge biti u funkciji razvoja tvrtki i lokalne zajednice, a ne u funkciji pribiranja prihoda.

Veoma važna organizacijska pretpostavka za ostvarivanje ciljeva razvojne strategije je **institucionalizirana suradnja** poduzetnika, Središnje i Lokalne države, te interesnih organizacija kroz Hrvatsku agenciju za razvoj tekstilne industrije. Ova Agencija drži se **profesionalnom i neprofitnom organizacijom** koja preuzima niz poslova i zadataka koje je Ministarstvo do sada temeljem norme, a još više svojim praktičnim aktivnostima obavljalo, osobito u području koordinacije, usmjeravanja i, dakako, državnih potpora. U sklopu razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije Ministarstvu valja ostaviti ulogu brige za institucionalno okruženje, te **aktivno i objektivizirano lobiranje za potrebe industrije tekstila i odjeće, uvijek kada je to moguće i financijsku pomoć u izvodljivim, razvoju usmjerenim programima restrukturiranja**.

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 6.2. ima obilježja **zajedničkih, velikih 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 i integracije specijaliziranog informacijskog sustava. Financiranje tih zajedničkih programa valja koordinirati kroz **Hrvatsku Agenciju za razvoj tekstilne i odjevne industrije**.

Narečeni razvojni programi **ilustracija su sadržajnih značajki pojedinačnih poslovnih i razvojnih programa tekstilnih i odjevnih tvrtki**, koje ih izrađuju i provode sukladno svojim specifičnostima u poslovanju i razvoju. Različite tržišne pozicije tekstilnih tvrtki, različita tehnološka opremljenost i kadrovska struktura nudit će ih na rješavanje problema u procesima strukturnog prilagođavanja. **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, akvizicije u procesima okrupnjavanja, te programa kadrovske restrukturiranja i zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih.

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

Izgradnja standardiziranog i za potrebe hrvatske tekstilne i odjevne industrije **specijaliziranog informacijskog sustava** jedan je od ključnih, **zajedničkih razvojnih programa**. Njegova izgradnja nužan je preduvjet učinkovite koordinacije poslovnih i razvojnih aktivnosti koje se u organizacijskom pogledu obavljaju kroz Hrvatsku agenciju za razvoj tekstilne industrije. Skup navedenih ciljeva, očekivanih rezultata i programa u sklopu razvojne strategije hrvatske tekstilne industrije 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.

Polazeći od vizije i ciljeva, te prihvaćenih programa razvoja hrvatska industrija tekstila i odjeće utvrđuje i **organizacijski oblik zajedničkog nastupa prema okružju** i s time u svezi osniva se posebna organizacija radnog naziva **Hrvatska agencija za razvoj tekstilne industrije – HARTI**. **Osnivači** Agencije u partnerskoj suradnji **prvenstveno su tekstilne tvrtke – nositelji razvoja**, ali se kao osnivači mogu pojaviti i sindikati, interesne organizacije, istraživačke i obrazovne institucije, pa i država. Praksa je pokazala da ne bi bilo suvišno osnovati i **Hrvatski centar za tekstilni dizajn – HCTD**, koji bi kao **logistička podrška** hrvatskoj tekstilnoj industriji mogao biti institucijalizirani oblik intenzivnijeg napretka u području istraživanja, primjene inovacija i izgradnje hrvatskih tržišnih marki.

Već je prethodno istaknuto da broj zaposlenih, ostvareni prihodi, razvojne mogućnosti u pogledu povećanja kvalitete i ulaska u više cjenovne razrede proizvoda hrvatske tekstilne i odjevne industrije **nemaju samo mikroekonomska, već i makroekonomska obilježja**. 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. Kao primjeri takve aktivnosti Ministarstva mogu se navesti pozitivno i **objektivno usmjereno lobističko poticanje HBOR-a, HPB-a i ostalih banaka** da se aktivno i s odgovarajućim, prvenstveno razvojno utemeljenim kriterijima uključe u financiranje programa restrukturiranja, te **Ministarstva financija i Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja** da pri **odobravanju eventualnih državnih potpora** budu u zadanim institucionalnim okvirima **kooperativni i pri formalno-pravnim procedurama učinkoviti**.

6.4. Organizacijske sastavnice ostvarenja strategije – kako?

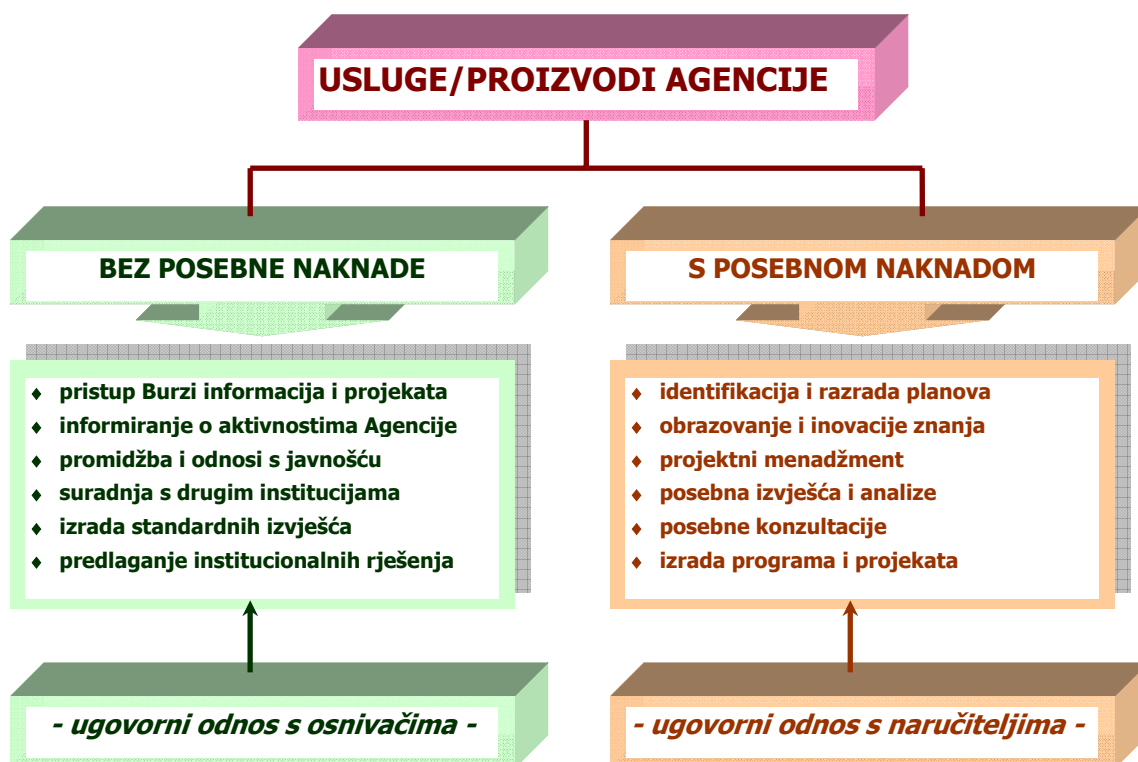
U ovom dijelu Studije navodi se poseban osvrt na organizacijske sastavnice ostvarenja razvojne strategije hrvatske tekstilne industrije okosnicu čega čini Hrvatska Agencija za razvoj tekstilne industrije – HARTI. Struktura i sadržajna obilježja usluga Agencije ilustrirani su slikom 6.3., a njezini odnosi sa subjektima u institucijskom i poduzetničkom okružju ilustrirani su slikom 6.4.

Agencija **«proizvodi» - pruža usluge**. Agencija **koncertira**, tj. brine o usklađenom djelovanju korisnika u komplementarnim programima i projektima, povezujući ih i nudeći im svoje usluge.

Prva grupa usluga odnosi se na usluge koje Agencija «po definiciji» obavlja za osnivače, ali ne i samo za njih, u vidu svoje «redovne djelatnosti». Ova grupa usluga ima značajke «javnog dobra» i pruža se **«poznatim kupcima»**. Struktura i opseg ovih usluga utvrđuju se **srednjoročnim i godišnjim planovima** rada Agencije, a temelje se na praktičnim potrebama osnivača.

Drugu grupu usluga Agencija nudi uz **posebnu naknadu** zainteresiranim korisnicima, domaćim i inozemnim organizacijama, institucijama i poduzetnicima, a sukladno njihovim iskazanim posebnim potrebama. U tome dijelu pružanja usluga Agencija se pojavljuje na tržištu. Nudi svoje usluge **«kupcima»**, ugovara strukturu, opseg i cijenu usluga. **Preuzima izvedbene i financijske rizike** poslovanja s osloncem na svoje profesionalne i financijske mogućnosti i sposobnosti.

Slika 6.3. STRUKTURA I SADRŽAJNA OBILJEŽJA USLUGA



Agencija **provodi redovna anketna ispitivanja**, održava **stalne kontakte sa svojim umreženim korisnicima, suradnicima i institucijama**. Ne bavi se «detaljima» već usmjerava svoju konzultativnu, savjetničku i koordinativnu funkciju na programe od zajedničkog interesa, tj. **veće i dugoročnije razvojne programe** sukladne viziji i ciljevima razvojne strategije hrvatske tekstilne industrije.

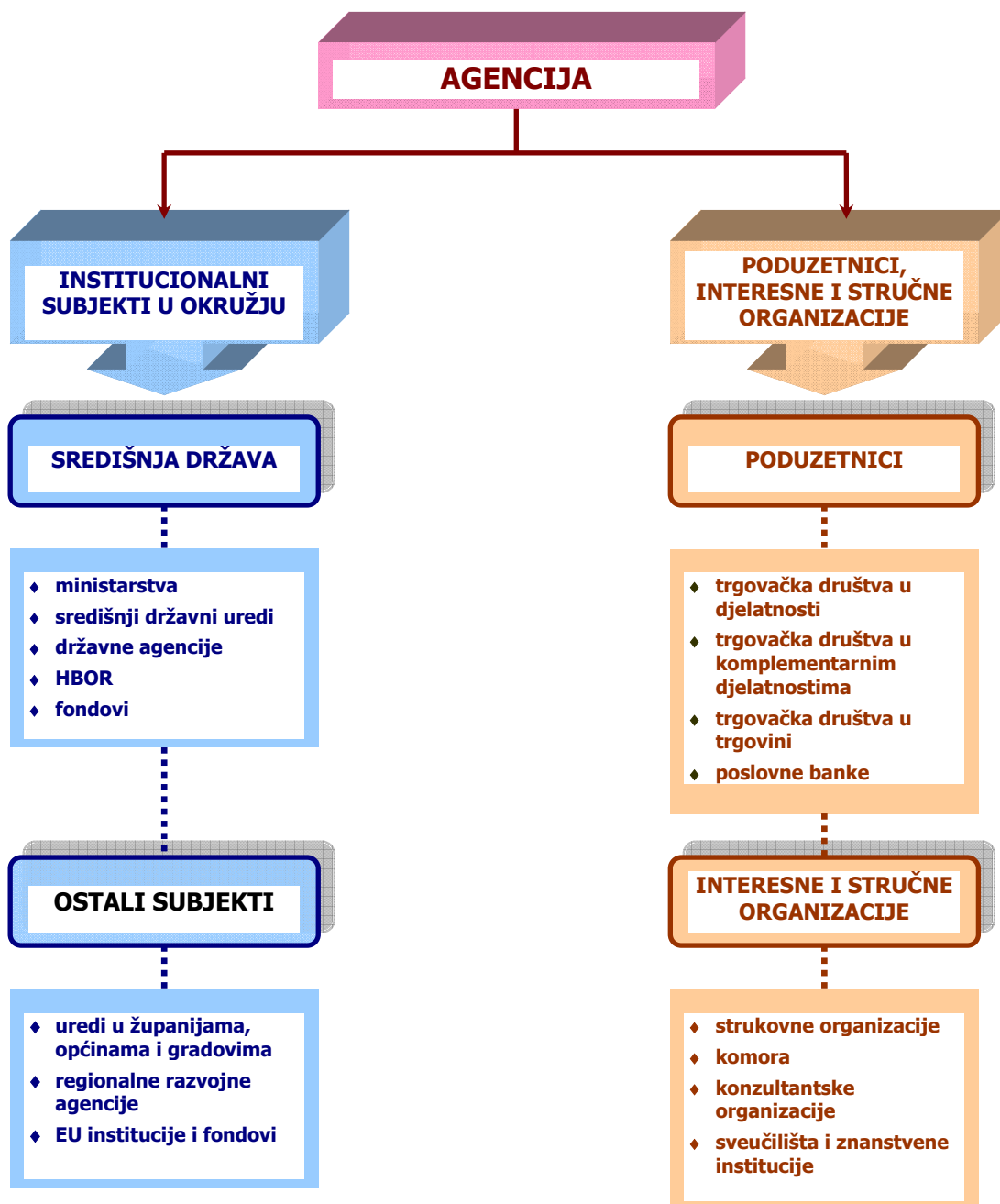
Kada je riječ o realnoj i praktičnoj institucijskoj podršci razvoju hrvatske tekstilne industrije, Agencija se perspektivno razvija u **središte izvrsnosti** s temeljnom zadaćom da na načelima klasterizacije maksimalizira sinergijske učinke zajedničkog nastupa hrvatskih tekstilnih tvrtki na tržištu. Uspostavlja i širi svoje veze sa svim relevantnim institucijama na načelima **partnerstva, komplementarnosti i podjele rada**. Razvojna ambicija Agencije u suradnji nije usmjerena samo na hrvatsku tekstilnu industriju u užem smislu riječi, već sasvim suprotno, na stvaranje **veza sa svim relevantnim institucionalnim subjektima i organizacijama u užem i širem okružju, tj. u Hrvatskoj i inozemstvu**.

Izravna veza s okruženjem i pojedinim institucijama u njemu temelji se na organizacijskoj formi **“One-Stop-Shop” - koncepta**. Riječ je o takvom organizacijskom pristupu, koji **osposobljava Agenciju** da pruža svu potrebnu, **praktičnu pomoć**, osobito poduzetnicima – hrvatskim tekstilnim tvrtkama. Takav organizacijski pristup sa široko razvijenom mrežom veza s drugim relevantnim institucijama i organizacijama, te **umreženim suradnicima** polazište je za učinkovito ostvarenje vizije, ciljeva i programa u sklopu usuglašene razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

Agencija ima razvijene odnose s institucijama Središnje države i ostalim institucijama u okružju. Odnosi sa Središnjom državom razvijaju se **s međusobnim povratnim utjecajima**, tj. nema piramidalne subordiniranosti, već se primjenjuju oba načela – «s vrha na dno» i «s dna na vrh». Osobito se to očekuje u **planskim, programskim, koordinativnim i lobističkim aktivnostima** Agencije, Ministarstva, središnjih državnih ureda, državnih agencija, HBOR-a i fondova. Regionalna obilježja hrvatske tekstilne i odjevne industrije upućuju i na **usku suradnju s lokalnim zajednicama**, tj. uredima u županijama i osobito općinama i gradovima u procesima restrukturiranja zacrtanih razvojnom strategijom.

Samostalnost Agencije polazište je za **razvijanje aktivne suradnje** i sa **svim ostalim institucijama i organizacijama u okružju**, neovisno o tome je li riječ o domaćim ili inozemnim organizacijama i institucijama. Zbog realnih prilika i dosada identificiranih potreba, osobito se ističe važnost suradnje Agencije s odgovarajućim europskim institucijama i fondovima, pri čemu se Agencija umjesto političkih struktura postavlja u ulogu poslovnog i razvojnog koordinatora i nastupa prema tim institucijama. Objektivnu **osnovu učinkovite suradnje** i nastupa prema tim institucijama i organizacijama mogu i trebaju činiti **usuglašeni programi i projekti** u sklopu razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

Slika 6.4. ODNOSI AGENCIJE PREMA INSTITUCIJSKOM I PODUZETNIČKOM OKRUŽJU



U odnosima s poduzetnicima, osim prirodne povezanosti s proizvodnim tekstilnim i njima komplementarnim tvrtkama, osobito se ustraje na izgradnji **partnerskih odnosa s trgovačkim tvrtkama i poslovnim bankama**. Distribucija, trgovina i financiranje ključni su poslovni i razvojni problemi s kojima se suočava hrvatska industrija tekstila i odjeće. Zato se i ustraje na njihovim klusterskim vezama s tekstilnim tvrtkama kao preduvjetom učinkovite provedbe razvojne strategije.

Suradnja je **partnerska, razvidna, objektivizirana i utemeljena na izvodljivim razvojnim programima**.

Veza između tekstilnih tvrtki i Agencije je, dakle, projektna, a ne formalno-pravna. To znači da je za strateško promišljanje, pripremu programa i koordinaciju aktivnosti odgovorna Agencija, a za izvedbene aktivnosti, temeljem razrađenih projekata i programa, odgovornost prelazi na odgovarajuće tekstilne tvrtke. **Agencija utvrđuje okvire**, zajednički usuglašene planove, programe i projekte, okvirnu strukturu izvedbenih aktivnosti i nadzora, a tekstilne tvrtke **ugovaraju i izvode** programe i projekte kao neovisni pravni subjekti.

Agencija svoje poslovanje temelji na usklađenom **srednjoročnom programu i godišnjim programima rada**. Struktura, dinamika i opseg projektnih aktivnosti u sklopu programa usklađena je sa strukturom, dinamikom i opsegom izvora financiranja, osnovicu čega čine srednjoročni i godišnji **financijski planovi Agencije**.

Agencija **angažira odabrane stručnjake** za pojedina područja i stvara **mrežu vanjskih institucija i suradnika** vodeći brigu o racionalnosti svoga vlastitog financijskog poslovanja slijedeći načelo minimiziranja troškova.

Temeljni zadatak Agencije je **razvitak hrvatske tekstilne industrije na načelu klasterizacije** osnovicu čega čini skup usuglašanih razvojnih programa i projekata. Agencija koordinira, priprema, nudi i sudjeluje u izvedbi osobito komplementarnih, zajedničkih razvojnih programa i time potiče stvaranje klastera. Ona ustraje na **povezivanju poduzetnika i stvaranju lanaca dodane vrijednosti**, te u suradnji s Hrvatskim Centrom za Tekstilni dizajn – HCTD na izgradnji **«inovativnog sustava»** koji će sukladno mogućnostima i sposobnostima generirati hrvatske robne marke. Pritom se ističe opredjeljenje da se **klaster ne nameće kao formalno-pravni oblik**, već kao **«profesionalni svjetonazor»**, kojega članovi klastera prihvaćaju i koriste za dobrovoljno i **ne-institucijsko partnersko djelovanje** u svojim pojedinačnim poslovnim i razvojnim aktivnostima koje su na crti razvitka hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

Organizirani pristup razvojnoj strategiji hrvatske tekstilne i odjevne industrije je **nužnost** i važno ga je s razine deklaracije provesti u djelatnu praksu osnivanjem «Hrvatske Agencije za Razvoj Tekstilne Industrije – HARTI». Agencija je učinkovita **institucijska podrška** razvojnog strategiji, **središnje je tijelo** povezivanja, suradnje i koordinacije aktivnosti i ima ulogu **«menadžera»**, a svojim interdisciplinarnim timom stručnjaka **koncertira sustavom**, usklađujući planske i izvedbene aktivnosti u provedbi razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

Agencija prihvaća **ulogu katalizatora i koordinatora** ukupnih aktivnosti. Utemeljena je na načelima **profesionalnosti i neprofitnosti**, te ustraje na **dugoročnosti i neovisnosti** svoga djelovanja.

Misija Agencije je najvećim dijelom **izvedbene prirode**, a u tome pogledu od osobitog značenja je njezina djelatnost u procesima usklađenog **poticanja, organiziranja, koordinacije, usmjeravanja i financiranja** programa i projekata u sklopu razvojne strategije i s ustrajanjem na **aktivnom partnerstvu** sa subjektima u okružju.

Ovdje se ističe da je u sklopu predloženog koncepta osnivanja Agencije **više riječi o organizacijskom preustroju odgovarajućih aktivnosti koje su utvrđene različitim**

zakonskim okvirima, a razvojne aktivnosti se **kroz Agenciju samo koncentriraju na jednom mjestu**.

Nije dakle, riječ o **još jednoj - «nepotrebnoj» administrativnoj jedinici institucijske podrške razvoju i preklapanju odgovornosti**, već **objedinjavanju** odgovarajućih, ključnih aktivnosti na jednom mjestu, u jednoj instituciji koja učinkovito i razvidno brine o ostvarivanju sastavnica razvojne strategije hrvatske tekstilne i odjevne industrije.

7. POLITIKE I MJERE STRUKTURNIH PRILAGODBI INDUSTRIJE

Preduvjeti u provedbi razvojne strategije jesu politike strukturnih prilagodbi i aktivne mjere podrške države industriji tekstila i odjeće. U nastavku se prikazuju bitne okosnice aktivne uloge države i sustava potpora u razvojnoj strategiji.

7.1. Uloga države u provedbi razvojne strategije

U sklopu provedbe razvojne strategije hrvatske industrije tekstila i odjeće **poduzetnici imaju ključnu ulogu**. O njihovom poslovanju ovise očekivani učinci, primjerice, stvaranje dodane vrijednosti, povećavanje zaposlenosti i prihoda.

Politika razvoja hrvatske industrije tekstila i odjeće temelji se na **aktivnoj ulozi države** u stvaranju stabilnog makroekonomskog i poslovno-poticajnog okruženja. Ova politika uvažava specifičnosti dosadašnjeg razvoja ovog sektora i smješta se u okvir prilika odnosno ograničenja koje proizlaze iz činjenice da je Hrvatska članica Svjetske trgovinske organizacije i u intenzivnom je procesu integracije u EU. U tom okviru predlaže se ova razvojna strategija i u sklopu iste, politike i mjere njene provedbe.

Kako u Hrvatskoj postoje **specifični problemi**, rješavanje istih najvećim djelom zavisi i od **angažiranja države**. Dosadašnji napori u stvaranju povoljnog gospodarskog okruženja i poduzetničke klime bilježe početne rezultate (HITRO-HR, institucionalna rješenja i slično), ali reformski zahvati i ostale mjere nisu još uvijek dostatni i valja ih značajnije pojačati. U provedbi strategije, u procesu integracije u EU, zadatak je Središnje države stvoriti uvjete za **ubrzano strukturno prilagođavanje i rast konkurentnosti** hrvatske industrije tekstila i odjeće.

U provedbi razvojne strategije valja razgraničiti onaj dio zadaća koje mora obaviti Središnja država i zainteresirani poduzetnici. Struktura njihovih aktivnosti u procesima provedbe strategije navedena je u tablici 7.1.

Tablica 7.1. ULOGA PODUZETNIKA I DRŽAVE

| SREDIŠNJA DRŽAVA | PODUZETNICI |
|--|---|
| Dugoročno stabilno makroekonomsko okruženje | Kontinuirano praćenje tržišta, praćenje konkurenata (benchmarking) |
| Pravilan odabir kombinacije konzistentnih i komplementarnih gospodarstvenih politika | Identifikacija poslovnih prilika i izrada razvojnih programa |
| Odabir konzistentnih i provedivih horizontalnih mjera potpore | Razvojno i poslovno planiranje |
| Koordinacija i poticanje promotivnih aktivnosti na inozemnim tržištima | Tržišno, poslovno i organizacijsko repozicioniranje |
| Unaprjeđivanje programa obrazovanja i stručnog osposobljavanja | Unaprjeđivanje lanca vrijednosti od kupaca, preko proizvodnje do distribucije |
| Umrežavanje znanstvenih potencijala | Hrvatska Agencija za razvoj tekstilne industrije (HARTI) |
| Informacijski sustav prilagođen potrebama industrije tekstila i odjeće | Permanentno obnavljanje inovacija, stručnih i osobito menadžerskih znanja |

Tablica 7.2. STRUKTURA I SADRŽAJ RAZVOJNIH PROGRAMA

| NAZIV PROGRAMA | SADRŽAJ PROGRAMA |
|---|---|
| 1. Poticanje istraživanja i razvoja | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti razvoja novih tehnologija ◆ Razvoj novih materijala ◆ 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 |
| 2. Poticanje konkurentnosti | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti poticanja konkurentnosti ◆ Potpore specifičnim investicijama u dizajn, logistiku, reorganizaciju sustava ◆ Projekti istraživanja tržišta, promocije i marketinga |
| 3. Razvoj robnih marki i distribucije | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti identifikacije robnih marki ◆ Projekti razvoja robnih marki uključivo kupovinu licenci i co-branding ◆ Projekti razvoja specifičnih i zajedničkih kanala distribucije |
| 4. Razvoj naprednih logističkih rješenja | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti razvoja logističke infrastrukture ◆ Projekti primjene naprednih logističkih rješenja |
| 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. Kadrovsko restrukturiranje i zbrinjavanje tehnološkog viška zaposlenih | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ciljani programi kadrovskog restrukturiranja ◆ Programi zbrinjavanja tehnološkog viška ◆ Projekti novog zapošljavanja (potpore npr. mladim kadrovima, ženama) ◆ Prekvalifikacija postojećeg osoblja, viška radne snage |
| 7. Razvoj poduzetništva s naglaskom na male i srednje poduzetnike | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Programi poticanja malog i srednjeg poduzetništva ◆ Programi podizanja poduzetničkih vještina ◆ Specifični programi za male i srednje poduzetnike - novi proizvodi, izvoz, razvoj robne marke, korištenje nove tehnologije |
| 8. Razvoj kooperacije i organizirane klasterizacije | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Interesno povezivanje u strateške saveze na programskim osnovama ◆ Umrežavanje klastera s poduzetnicima, interesnim organizacijama, udrugama i državnim institucijama sektora ◆ Poticanje vertikalnog i horizontalnog povezivanja poduzetnika u klasteru ◆ Promocija klastera |
| 9. Financiranje zajedničkih poslovnih i razvojnih programa | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti metodologije za izradu investicijskih studija ◆ Programi za odabir zajedničkih poslovnih poduhvata |
| 10. Akvizicije u procesima okrupnjavanja djelatnosti | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Projekti akvizicija i okrupnjavanja djelatnosti |
| 11. Regionalni razvoj | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Razviti proizvodno-poslovne zone ◆ Razviti potrebnu infrastrukturu ◆ Unaprijediti odnosno formirati razvojne agencije ◆ Formirati regionalne fondove za obuku kadrova povezano s odgovarajućim fondovima EU ◆ Poticanje investicija ◆ Udruživanje poduzetnika u klastere ◆ Primjena informacijske tehnologije |
| 12. Dislokacija proizvodnih jedinica i korištenje lokacijske rente | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Kriteriji i programi dislokacije proizvodnih jedinice ◆ Mjere identifikacije i korištenja lokacijske rente |
| 13. Standardizacija i integracija specijaliziranog informacijskog sustava | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Poboljšanje statistike ◆ Formiranje i ažuriranje baze podataka ◆ Ubrzati i unaprijediti transfer informacija ◆ Povećati operativnost agencija i poslovnih asocijacija |

Središnja država potiče ulazak Hrvatske u EU i stvara uvjete za to, održava stabilnost cijena, postavlja osnovna pravila koja reguliraju otvaranje poduzeća, zapošljavanje, izdavanje radnih dozvola, fleksibilnost na tržištu rada. Država provodi **horizontalne mjere industrijske politike**, a ponuđeni programi **prilika** su poduzećima za sufinanciranje njihovih **razvojnih projekata i izvoznih programa**.

Razvojni programi Središnje države drže se ključnim, jer se njima potanko utvrđuju ciljevi, uvjeti i vrednuju očekivanja od praktičnih poslovnih i razvojnih aktivnosti poduzetnika i partnerskih institucija iz okružja. Razvojne programe valja identificirati, pripremati i izrađivati u suradnji s poduzetnicima. Polazeći od sastavnica strategije (slika 6.2.) pregled odabranih razvojnih programa i njihovoga temeljnog sadržaja naveden je u tablici 7.2.

Programi proizlaze iz sastavnica razvojne strategije i programskih usmjerenja Europske unije u segmentu razvoja tekstilne i odjevne industrije. Aktivna uloga države u primjeni razvojne strategije sagledava se u izradi akcijskog programa, provedbe gore naznačenih razvojnih programa.

Uloga poduzetnika je izrada vlastitih razvojnih programa s ciljem povećavanja njihovih konkurentskih pozicija, prvenstveno sagledavajući cjelokupan lanac stvaranja nove vrijednosti, uključujući proizvodno i tržišno repositioniranje.

Tablica 7.3. OČEKIVANJA MENADŽMENTA I VLASNIKA PODUZEĆA O ULOZI DRŽAVE U RAZVOJNOJ STRATEGIJI INDUSTRIJE TEKSTILA I ODJEĆE

| Uloga države | Obilježja |
|---|---|
| 1. Integracija Hrvatske u EU | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Preuzimanje politika EU-a u području tekstila ◆ Preuzimanje standarda kvalitete |
| 2. Poticanje zaposljivosti i zaposlenosti radne snage | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Prilagodba sustava strukovnog obrazovanja potrebama industrije tekstila i odjeće ◆ Prilagodba programa visoko-školskog obrazovnog sustava potrebama industrije tekstila i odjeće ◆ Stipendiranje deficitarnih zanimanja iz tekstilno-odjevnog sektora ◆ Poticanje prekvalifikacije zaposlenih ◆ Poticanje socijalnog dijaloga države, poslodavaca i sindikata ◆ Fleksibilnija mobilnost i rast zaposljivosti radne snage |
| 3. Smanjivanje eksterno zadanih troškova poduzetnicima | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Smanjivanje parafiskalnih nameta ◆ Smanjivanje doprinosa i ostalih troškova na teret poslodavca ◆ Obuzdavanje tendencije rasta lokalnih nameta ◆ Kvalitetnije infrastrukturne usluge |
| 4. Ravnopravna tržišna utakmica | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Suzbijanje sivog i crnog tržišta ◆ Veća kontrola uvozne robe |
| 5. Poticanje razvoja | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Razraditi kriterije za dodjelu potpora s orijentacijom na razvojno usmjerenje ◆ Poticanje izvoza i otvaranje novih tržišta (institucionalna potpora države) ◆ Razvoj robnih marki ◆ Nove tehnologije ◆ Organizacija i poslovni sustavi (npr. uvođenje ISO standarda) ◆ Razvoj kanala distribucije (npr. privatizacija sustava robnih kuća NAMA-e, subvencioniranje najma poslovnih prostora na atraktivnim lokacijama) |
| 6. Kooperacija u lancu dodane vrijednosti | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Poticanje kooperacije ◆ Poticanje poslovnih klastera na interesnoj osnovi ◆ Umrežavanje poduzetnika sa znanstveno-istraživačkim i obrazovnim institucijama |
| 7. Nova institucionalna rješenja | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Razvoj poslovne zajednice ◆ Centar za razvoj robne marke ◆ Centar za dizajn |

Izvor: Istraživanje EIZ-a intervjuiranjem menadžmenta i vlasnika u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

U tablici 7.3. ističu se najznačajnija očekivanja menadžmenta i vlasnika tekstilnih i odjevnih poduzeća o ulozi države u razvojnoj strategiji. Pod državom se podrazumijevaju sve razine države, a obilježja im se adresiraju ovisno od njihove nadležnosti. Kako je pokazalo anketno istraživanje EIZ-a, intervjui i paneli s menadžmentom i vlasnicima, ta su očekivanja komplementarna s prethodno identificiranim razradama strateških odrednica. U očekivanjima ne postoje značajnije razlike između djelatnosti tekstilne i odjevne industrije.

7.2. Sustav potpora u razvoju industrije tekstila i odjeće

Državne potpore su instrumenti aktivne industrijske politike i kao takve mogu pridonijeti u ostvarenju ciljeva razvojne strategije.

7.2.1. Sustav državnih potpora

U Hrvatskoj je donesen Zakon o državnim potporama, kojim se utvrđuju opći uvjeti i pravila odobravanja, nadzora provedbe i povrata državnih potpora. Ovaj zakon donesen je u svrhu ispunjenja međunarodno preuzetih obveza Hrvatske i usklađen je s pravnom stečevinom Europske unije.⁴ Sukladno tome, državne potpore moraju biti tako alocirane da ne narušavaju tržišno natjecanje, odnosno da ne stvaraju prednost za jedna poduzeća nauštrb drugih. Tog se principa Hrvatska pridržava temeljem njenih međunarodnih obveza.

Državna potpora se **definira** kao aktivnost koja kumulativno zadovoljava sljedeća obilježja:

- ◆ davanje državnih sredstava, bez obzira radi li se o sredstvima iz državnog proračuna, proračuna regionalnih ili lokalnih tijela, državnih banaka ili privatnih ili državnih trgovačkih društava, koja izravno ili neizravno raspolažu državnim sredstvima
- ◆ pružanje ekonomskih prednosti (tj. koristi) određenom proizvodu, poduzetniku, sektoru ili regiji, koju isti ne bi dobili u normalnim tržišnim uvjetima
- ◆ selektivnost i narušavanje tržišne ravnopravnosti između primatelja potpore i njegove konkurencije
- ◆ utjecanje na konkurentnost i trgovinu između zemalja članica, odnosno Hrvatske i EU.⁵

Sukladno propisima, ukoliko jedan od gore navedenih uvjeta nije ispunjen, tada se ne radi o državnoj potpori.

Država može odobriti potporu zbog poticanja gospodarskih aktivnosti u pojedinim regijama, održavanja određenih usluga koje ne mogu opstati isključivo na **tržišnim načelima**, usporavanja pada proizvodnje u pojedinim industrijskim sektorima, povećanja stope zaposlenosti, i povećanja tržišnog udjela poduzetnika.

⁴ Izvori: Zakon o državnim potporama (NN 47/03, NN 60/04 i NN 140/05), Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju Republike Hrvatske Europskoj uniji (2001.). Detaljnija razrada sustava državnih potpora opisana je u Uredbi o državnim potporama NN 121/03.

⁵ Selektivnost je značajka koja razvidno upućuje da se radi o državnoj potpori, a ne o općim mjerama gospodarske ili razvojne politike koje se odnose na sve poduzetnike u svim gospodarskim sektorima bez izuzetka. Pri ocjeni radi li se o narušavanju međusobne trgovine, sukladno *acquis* i posebice dosadašnjoj sudskoj praksi Europskog suda pravde, ne ocjenjuje se trgovina određenim proizvodom ili pak ona koju obavlja određeni poduzetnik, već je dovoljno da korisnik povlastice obavlja neku gospodarsku djelatnost na tržištu proizvoda i usluga na kojem inače postoji trgovina između zemalja članica.

Tri su **kategorije (ciljevi) državnih potpora**: horizontalne, regionalne i sektorske potpore. Oblici državnih potpora koji su relevantni za industriju tekstila i odjeće navedeni su u tablici 7.4.

Tablica 7.4. KATEGORIJE DRŽAVNIH POTPORA

| Pravila | Kategorija | Namjena |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|
| HORIZONTALNA PRAVILA | | |
| | Istraživanje i razvoj | |
| | | Temeljna istraživanja |
| | | Primijenjena istraživanja |
| | | Razvojna istraživanja |
| | | Studije o tehničkoj izvedivosti |
| | Zaštita okoliša | |
| | | Prilagodba obvezujućim ekološkim standardima |
| | | Postizanje višeg stupnja zaštite okoliša nego što to određuju obvezujući standardi odnosno ulaganja u zaštitu okoliša dok još ne postoje obvezujući standardi |
| | | Energetska učinkovitost i istodobna proizvodnja električne i toplinske energije, te za obnovljive izvore energije |
| | | Sanacija onečišćenih područja |
| | | Tekuće poslovanje (moraju biti zadovoljeni posebni uvjeti) |
| | Mali i srednji poduzetnici | |
| | | Početna ulaganja i otvaranje novih radnih mjesta |
| | | Savjetodavne usluge |
| | | Sudjelovanje na sajmovima i izložbama |
| | Zapošljavanje | |
| | | Otvaranje novih radnih mjesta u malim i srednjim poduzećima |
| | | Očuvanje radnih mjesta |
| | | Otvaranje novih radnih mjesta za invalidne osobe ili osobe koje se teže zapošljavaju |
| | | Raspodjela radnih mjesta na više zaposlenih ili promjena zaposlenja s određenog na neodređeno vrijeme |
| | Usavršavanje | |
| | | Posebno usavršavanje zaposlenika |
| | | Opće usavršavanje zaposlenika |
| | Kultura | |
| | | Poticanje kulture i zaštita baštine |
| | | Poticanje audiovizualne industrije |
| | Ušteda energije | |
| | | Posebne mjere uštede energije |
| REGIONALNA PRAVILA | | |
| | Područja A | |
| | | Početna materijalna i nematerijalna ulaganja |
| | | Otvaranje novih radnih mjesta |
| | | Naknada dijela troškova tekućeg poslovanja u iznimnim slučajevima |
| | Područja B | |
| | | Početna materijalna i nematerijalna ulaganja |
| | | Otvaranje novih radnih mjesta |

Napomena: Državne potpore za sanaciju i restrukturiranje uključene su u horizontalne potpore, a namijenjene su poduzetnicima u poteškoćama.

Izvor: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Godišnje izvješće o državnim potporama za 2005. godinu, rujan 2006.

Kao što je razvidno postoji više različitih kategorija s definiranim namjenama, a koje su usklađene sa zakonskom regulativom. O **kriterijima odobravanja potpora** detaljnije je opisano u Uredbi o državnim potporama (NN 121/03).

Potpore za istraživanje i razvoj usmjerene su na poticanje temeljnih istraživanja, primijenjenih istraživanja, razvojnih istraživanja i studija o tehničkoj izvedivosti. Ove potpore namijenjene su ostvarivanju znanstvenog i tehničkog napretka, stjecanju znanja za razvoj novih ili poboljšanje već postojećih proizvoda, postupaka i usluga, prijenosu rezultata industrijskih istraživanja u oblikovanje novih, izmijenjenih i poboljšanih proizvoda, postupaka i usluga, i izradu Studija tehničke izvedivosti za provedbu primijenjenih i razvojnih istraživanja. Za pojedinu vrsta istraživanja odobrava se potpora u određenom postotku od opravdanih troškova. Potporama za istraživanja i razvoj upravlja ministarstvo nadležno za znanost i tehnologiju.

Potpore sa ciljem **zaštite okoliša** namijenjene su otklanjanju ili sprečavanju šteta nanesenih okolišu i prirodnim izvorima, postizanju standarda zaštite ili poticanju racionalnog korištenja prirode i njenih dobara. Ova vrsta potpora može se dodijeliti i za tekuće poslovanje s osnove značajnog doprinosa zaštiti okoliša i za primjereno postupanje s otpadom i poticanje energetske učinkovitosti, smanjenje ili oslobođenje od poreza za zaštitu okoliša, korištenje obnovljivih izvora energije, istodobnu proizvodnju električne i toplinske energije (kogeneracija). Za pojedinu namjenu odobrava se potpora u određenom postotku od opravdanih troškova. Potporama za zaštitu okoliša upravljaju ministarstva nadležna za zaštitu okoliša i energetiku.

Potpore za **sanaciju i restrukturiranje** namijenjene su poduzetnicima u teškoćama. Poduzetnik u poteškoćama je onaj poduzetnik koji nije sposoban vlastitim sredstvima ili sredstvima koje može pribaviti od svojih vlasnika ili vjerovnika zaustaviti negativna kretanja poslovanja, a koja bi bez posredovanja države ugrozila opstanak poduzetnika. Za odobravanje potpore za sanaciju financijskih problema i potpore za restrukturiranje određeni su specifični uvjeti. Općim državnim potporama za sanaciju i restrukturiranje upravlja ministarstvo nadležno za gospodarstvo.

Potpore **malim i srednjim poduzetnicima** namijenjena poticanju početnih ulaganja, savjetodavnim uslugama i sudjelovanju na sajmovima i izložbama. Za odobravanje potpore određeni su specifični uvjeti s obzirom na veličinu poduzetnika i određeni postotak od opravdanih troškova. Potporama malim i srednjim poduzetnicima upravljaju ministarstva nadležna za obrt, malo i srednje poduzetništvo, turizam i gospodarstvo.

Potpore za **zapošljavanje** namijenjene su otvaranju novih radnih mjesta u malim i srednjim poduzećima, očuvanju postojećih radnih mjesta, otvaranju radnih mjesta za invalidne osobe ili osobe koje se teže zapošljavaju, raspodjelu radnih mjesta na više zaposlenih ili promjenu zaposlenja s određenoga na neodređeno vrijeme. Očekuje se da će ovu vrstu potpora bolje definirati Zakon o zapošljavanju. Potporama za zapošljavanje upravlja ministarstvo nadležno za rad i socijalnu skrb.

Potpore za usavršavanje namijenjene su stjecanju teoretskog i praktičnog znanja upotrebljivog na sadašnjem odnosno budućem radnom mjestu kod poduzetnika koji je korisnik državne potpore, i stjecanju općega znanja koje se koristi na sadašnjem odnosno budućem radnom

mjestu kod poduzetnika koji je korisnik državne potpore. Ova potpora često ima obilježja inicijalnih sredstava, jer se očekuje da svoj udio daju i poslodavci u interesu razvoja ljudskog kapitala tvrtke. Za pojedinu vrsta usavršavanja odobrava se potpora u određenom postotku od opravdanih troškova. Državnim potporama za usavršavanje upravlja ministarstvo nadležno za rad i socijalnu skrb.

Regionalne državne potpore dodjeljuju se u svrhu poticanja razvoja manje razvijenih Područja A. i Područja B., utvrđenih kartom regionalnih državnih potpora.⁶ Ova vrste potpore može se dodijeliti za poticanje početnih ulaganja, a u iznimnim slučajevima i za naknadu dijela troškova tekućeg poslovanja poduzetnika. To podrazumijeva postojanje podjele na regije prema Eurostatu, što u Hrvatskoj još nije utvrđeno. Sukladno SSP-u, Republika Hrvatska se do 1. ožujka 2006. godine smatrala jednom regijom (područje A), što je omogućavalo primjenu znatno povoljnijih pravila o potporama u odnosu na ona koja se primjenjuju na područjima (regije) s višom razinom zaposlenosti i višim standardom. Međutim, obzirom da je navedeni status Hrvatske istekao 1. ožujka 2006. a u međuvremenu nije izvršena regionalna podjela RH na razini NUTS-a II, što je preduvjet za izradu karte regionalnih potpora, Hrvatska u ovom trenutku ne ostvaruje potrebne pretpostavke za dodjelu regionalnih državnih potpora. Korisnici potpore su veliki, mali i srednji poduzetnici. Za pojedinu vrsta potpore odobrava se potpora u određenom postotku od opravdanih troškova. Regionalnim državnim potporama upravlja ministarstvo nadležno za gospodarstvo.

U pogledu **instrumentsa** državnih potpora najčešće se koriste:

- ◆ **Subvencije i porezna izuzeća, oprost poreznog duga i doprinosa.** Subvencije i porezna izuzeća, čine prvu skupinu u kojoj cjelokupan iznos transferiran korisniku čini potporu.
- ◆ **Udjeli u vlasničkom kapitalu.** Državne investicije u vlasnički kapital poduzetnika kojima nije cilj stvaranje dobiti, pretvaranje državnih potraživanja u vlasnički udio, prodaja državnog vlasništva uz povoljnije uvjete, odricanje od dobiti koju država ima na temelju udjela u vlasništvu poduzetnika i slično.
- ◆ **Povoljniji krediti i porezni dug.** Povoljniji krediti dodjeljuju se poduzetnicima uz povoljnije uvjete od tržišnih, uglavnom se dodjeljuju preko Hrvatske banke za obnovu i razvoj, a provode ih i Fond za razvoj i zapošljavanje, te Fond za regionalni razvoj. Porezni dug nastaje kada poduzetnici ne plaćaju svoje dospjele obveze u obliku poreza i doprinosa prema državi, pa dolazi do smanjenih prihoda države, čime porezni dužnik dobiva neizravnu državnu pomoć.
- ◆ **Jamstva.** Obuhvaćaju državna jamstva za osiguranje od komercijalnih i nekomercijalnih rizika u nominalnom iznosu. Državna jamstva omogućuju korisniku da dobije kredit uz povoljnije uvjete od onih na financijskim tržištima. Po definiciji državno jamstvo ne predstavlja državnu potporu osim u slučaju kada uvjeti dodjele jamstva nisu ispunjeni, te se aktiviranje jamstva implicate pretvara u oblik potpore.

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja provodi postupak nadzora potpora na državnoj, regionalnoj, lokalnoj i ostalim razinama. Davatelj potpore dužan je podnijeti Izvješće Agenciji koje je usklađeno sa Zakonom, temeljem kojeg se omogućuje uvid u sve bitne kvantitativne i kvalitativne

⁶ Područja A smatraju se ona koja su 75 % ispod praga po visini BDP-a po stanovniku mjerenog u paritetu kupovne moći u odnosu na prosjek EU i/ili s obzirom na nezaposlenost. Područja B uključuju one regije koje imaju BDP i nezaposlenost iznad gore navedenih pragova, a određuju se za svaku državu članicu posebno uz korekciju s obzirom na specifičnosti svake države.

značajke programa i potpore. Tek po prihvaćanju potpora od strane Agencije, potpora postaje operativna.

Europska komisija u suradnji s državama članicama neprestano nadzire sustave potpora u tim državama, te ako se utvrdi da određena potpora nije u skladu s promicanjem slobodnog zajedničkog tržišta, dotična država mora je ukinuti ili izmijeniti.

Ističe se opći princip EU o državnoj potpori kojim se smatra da je državna potpora u suprotnosti sa zajedničkim tržištem, ali ipak postoje određena **diskreциона izuzeća**. Ona daju diskrecionu mogućnost Europskoj komisiji da ocijeni potpada li određena potpora pod ta izuzeća te kao takva da li je u suglasnosti sa zajedničkim tržištem. Osnovno načelo Europske komisije je da potpora može biti odobrena ako je narušavanje zajedničkog tržišta opravdano ostvarivanjem zajedničkih ciljeva EU (regionalni razvoj, zapošljavanje i istraživanje i razvoj).

Propisima je uređeno je da mali iznosi potpora (tzv. **de minimis potpore**) ne utječu na trgovinu između zemalja članica, odnosno Hrvatske i Europske unije. Stoga su takve potpore, koje u Zajednici iznose do sto tisuća eura i dodjeljuju se unutar razdoblja od tri godine, a u Hrvatskoj sedamsto pedeset tisuća kuna, izuzete od primjene pravila o državnim potporama i mogu se dodjeljivati za sve namjene, osim za poticanje izvoza, proizvodnju čelika i djelatnost prometa.

Tekstilnoj i odjevnoj industriji u 2005. i 2006. godini od strane Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva odobrena su sredstva u iznosu od **20 milijuna kuna**.⁷ Cilj dodjele tih sredstava bio je poticanje razvoja i poboljšanje stanja i jačanje konkurentne sposobnosti industrije tekstila i odjeće. Sredstva su se dodjeljivala putem javnog natječaja⁸. Najniži iznos dodijeljenih sredstava je bio 706,85 kuna, a najveći 4.791.560,63 kune.

Kriteriji za raspodjelu potpora u 2005. godini (računati temeljem podataka 2002., 2003., i 2004. godine) bili su broj zaposlenih u proizvodnji, ukupan prihod od vlastite proizvodnje, puni izvoz, dodana vrijednost, ulaganja u razvoj (investicije i razvoj, obrazovanje i usavršavanje radnika, zaštita okoliša i ostale investicije). Prema ovim kriterijima definirani su različiti udjeli prema kojima su se dijelila ukupna raspoloživa sredstva za svaki od prihvaćenih prijedloga poduzetnika.

Slijedom iskustava iz 2005. godine, prijedlozima stručnjaka, Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja, te uskladbom s Mjerama došlo je do **korekcija u primjeni kriterija** i mjerila za dodjelu potpora u 2006. godini. Izmjene su sljedeće: (1) na natječaj su se mogla prijaviti samo trgovačka društva kojima je pretežita proizvodnja definirana po NKD-u za djelatnost 17, 18 i 19, a dokazivala se godišnjim izvješćem Državnom zavodu za statistiku o pretežitoj proizvodnoj djelatnosti za prethodnu godinu, (2) uz prijavu se dostavlja dokumentacija koja ima svoj normativni i strukturni dio, a temeljem koje se omogućuje uvid u sve bitne kvantitativne i kvalitativne značajke poslovanja predlagatelja.

⁷ U iznos potpora uključena je i kožarska industrija.

⁸ Na natječaj su se mogla javiti trgovačka društva registrirana i koja imaju vlastitu proizvodnju u Hrvatskoj. Nisu se mogla prijaviti na natječaj trgovačka društva koja su u teškoćama, stečaju, postupku likvidacije i ona koja imaju nepodmirene obveze prema državi i zaposlenicima.

7.2.2. Uloga potpora u razvojnoj strategiji

Sustav potpora industriji tekstila i odjeće mora i nadalje voditi računa o **europskim standardima**. To znači dugoročno oslanjanje na sustav potpora koje ciljaju tzv. **horizontalne ciljeve** kao što su istraživanje i razvoj, zaštita okoliša i ušteda energije, sanacija i restrukturiranje, razvitak malih i srednjih poduzeća, stručno usavršavanje, i zapošljavanje, i **regionalne ciljeve**.

Potrebno je ukupni **iznos državnih potpora** za tekstilnu i odjevnu industriju znatno povećati. S obzirom na različite vrste potpora potrebno je **razmotriti kriterije** za izradu cjelovitih razvojnih programa koji bi se oslonili na učinak sinergije po vrstama potpora i bili konzistentni s bitnim razvojnim ciljevima, a koji se odnose prvenstveno na podizanje razine konkurentnosti i ostale bitno nove kvalitativne čimbenike razvoja poduzeća unutar ovog sektora. Dosadašnja razina potpora namijenjena industriji tekstila i odjeće, a koja se na prvi pogled čini nedostatnom može bitno povećati sustavnijim pristupom u alokaciji objektivno raspoloživih izvora potpora. To se posebno odnosi za predstojeće srednjoročno razdoblje razvoja industrije tekstila i odjeće koje se drži kritičnim. Jedno od važnih pitanja o kojem treba postići konsenzus odnosi se na kategorije opravdanih troškova.

Potpora se države mora ogledati za ostvarivanje održivog razvoja tekstilne i odjevne industrije. U okviru prethodno obrazloženih strateških odrednica, a s obzirom na perspektive ove industrije poseban naglasak valja staviti na sustavnu **politiku zapošljavanja i demografsku politiku** jer je riječ o pretežito specifično ženskoj radnoj snazi, odnosno specifičnoj strukturi zaposlenih. Liberalizacija i regionalno širenje te olakšan pristup proizvođača novim tržištima u procesu izmještanja dijela proizvodnih kapaciteta koji se temelje na lohn poslovima, te liberalan pristup uvozu jeftinije radne snage za potrebe ovog sektora su nužno potrebne. Također proces **zbrinjavanja očekivanog viška radne snage** s niskom zaposlivošću valja popratiti adekvatnim programima socijalnog zbrinjavanja.

Glede okružja pred hrvatskom tekstilnom industrijom se nalazi značajan izazov jačanja veza s proizvođačima u Europskoj uniji i području Mediterana. Izazov se postavlja i pred vlasnike takvih poduzeća jer pitanja **etike i socijalne osjetljivosti**, te pitanje zaštite ljudskih prava na poslu, postaju primarna. **Aktivna socijalna participacija**, usvajanje određenog etičkog kodeksa i jačanje društvene odgovornosti menadžera i vlasnika takvih poduzeća su nužni. Stoga valja **postići suglasje** između socijalnih partnera, Vlade, sindikata i poslodavaca, o razvitku i restrukturiranju tekstilne i odjevne industrije.

Značajan naglasak u strategiji razvitka tekstilne i odjevne industrije trebao bi biti na sustavu tzv. **regionalnih potpora** što podrazumijeva što skorije definiranje NUTS II regija na razini države i izrade karte regionalnih potpora. Strategija razvitka tekstilne i odjevne industrije u sebi sažima probleme **regionalnog razvitka** jer je nerijetko riječ o izraženom lociranju ove industrije u pojedinim županijama, te kroz sustav regionalnih potpora iz EU strukturnih fondova valja tražiti moguća rješenja. Tek sve te zajedničke sastavnice mogu dovesti do ostvarenja projekcijama predviđenog alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije.

U provedbi horizontalnih i regionalnih mjera potpore industriji tekstila i odjeće važno je postići i visoku razinu povezanosti gospodarskih politika s industrijskom politikom u industriji tekstila i odjeće **s uvažavanjem specifičnosti tekstilne i odjevne industrije.**

Razradu kriterija definira Uredba o potporama, a izbor modela raspodjele u operativnom smislu trebala bi preuzeti Agencija (HARTI).

8. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Sažeti prikaz analize stanja industrije tekstila i odjeće

- ◆ Slično kao i u EU, hrvatska industrija tekstila i odjeće prolazi kroz razdoblje intenzivnih promjena i strukturnog prilagođavanja.
- ◆ Analiza pokazuje da se radi najvećim dijelom o privatiziranoj, usitnjennoj industriji s pretežitim udjelom malih i srednjih poduzeća u broju poduzetnika.
- ◆ Proizvodnja u tekstilnoj i odjevnoj industriji smanjena je u 2005. godini u odnosu na 2000. godinu za 30,2 %. Međutim, razlike po djelatnostima su ipak primjetne, postoje rastuće (primjerice: priprema i pređenje tekstilnih vlakana, proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda osim odjeće, proizvodnja pletenih i kukičastih čarapa) i stagnantne djelatnosti (primjerice: dovršavanje tekstila, proizvodnja pletenih i kukičastih tkanina, proizvodnja radnih odijela).
- ◆ U razdoblju od 2000. do 2005. godine povećan je broj trgovačkih društava, dok je zaposlenost smanjena kod svih analiziranih kategorija poduzetnika (osim kod srednjih poduzeća). Posebno je izražen pad broja poduzeća i zaposlenosti kod velikih poduzeća, koja imaju najveće probleme i sporo se prilagođavaju u procesu strukturnih prilagodbi.
- ◆ Proizvodnost rada je niska i u većoj mjeri odražava pasivno, odnosno defanzivno restrukturiranje, kod čega je smanjenje zaposlenosti glavni izvor rasta proizvodnosti rada.
- ◆ Plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji su visoke u usporedbi sa zemljama u razvoju i kao takve predstavljaju problem za postizanje cjenovne konkurentnosti. Međutim, one su niske u odnosu na ostalo gospodarstvo u Hrvatskoj i kao takve nisu adekvatne za motiviranje zaposlenih, privlačenje potrebnih stručnjaka i pomak proizvodnje u strukturi prema proizvodima više dodane vrijednosti.
- ◆ Većina hrvatskih proizvođača su još uvijek orijentirani na lohn proizvodnju (uglavnom u mješovitoj proizvodnji - dio lohn proizvodnje i dio proizvodnje vlastitog proizvoda). Takva orijentacija u proizvodnji znači da su im cijene zadane, a one su niže od cijena vlastitih proizvoda, i niža su ulaganja u razvoj.
- ◆ Proizvođači koji su razvili vlastiti proizvod i vlastitu robnu marku suočeni su s problemima vezanima uz distribucijske kanale i relativno višim troškovima marketinga, a navedeni su problemi općenito prisutni i u cjelokupnoj industriji tekstila i odjeće.
- ◆ Gubitak komparativnih prednosti u razmjeni tekstilnih i odjevnih proizvoda posljedično je vezan uz spore strukturne prilagodbe, odnosno, restrukturiranje što je naposljetku rezultiralo padom izvoza značajnog dijela tekstilnih i odjevnih proizvoda na tržištu EU.

SWOT analiza

- ◆ Najvažnije snage hrvatske tekstilne i odjevne industrije jesu tradicija, iskustvo u poslovanju i kvaliteta proizvoda. Navedene snage mogu biti vrijedan resurs u ostvarivanju „nove koncepcije razvoja“ u pomaku prema vlastitim proizvodima veće dodane vrijednosti.
- ◆ Slabosti su niska profitabilnost, niska produktivnost, nizak udio bazne proizvodnje, niske plaće i usitnjena proizvodnja, i nedostatak naprednih menadžerskih vještina.
- ◆ Najvažnije poslovne prilike jesu očekivano članstvo u EU, pomak u proizvodnji prema proizvodima veće dodane vrijednosti, bolja kooperacija s poduzećima i institucijama u okružju i efikasnije korištenje projekata financiranih od države i EU-a.
- ◆ Kao najvažnije prijetnje ističu se intenzivna cjenovna konkurencija posebno u doradnim (lohn) poslovima, rastući pritisak organiziranih moćnih trgovačkih korporacija na cijene i standarde u poslovanju hrvatskih proizvođača, pogoršanje odnosa cijene i kvalitete rada, pritisak na troškove vezane uz uvođenje ekoloških, zdravstvenih i drugih standarda.

- ◆ Iako su polazne osnove za budući razvoj hrvatske industrije tekstila i odjeće izazovne i kompleksne, industrija tekstila i odjeće u Hrvatskoj ima perspektivu uz napore u procesima restrukturiranja proizvođača prema proizvodnji s višim razinama dodane vrijednosti.
- ◆ Jedan od bitnih preduvjeta 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.

Projekcije rasta i očekivane strukturne prilagodbe

- ◆ U razdoblju 1997-2005. zabilježen je značajan pad udjela tekstilne i odjevne industrije u Hrvatskoj, ali i u Europskoj uniji.
- ◆ Tekstilna i odjevna industrija Hrvatske usprkos značajnom padu još uvijek ima relativno visok udio u BDP (1,3%) i zaposlenosti (3,0%).
- ◆ Porast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji Hrvatske je sporiji nego u ostalim sektorima gospodarstva. Rast produktivnosti proizlazi iz značajnijeg smanjivanja zaposlenosti.
- ◆ Prosječne plaće u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Hrvatskoj značajno zaostaju za kretanjem plaća u ostalom gospodarstvu, ali i za kretanjem produktivnosti.
- ◆ Problemi tekstilne i odjevne industrije dublje naravi – nije riječ samo o «konkurentnosti troškova», već o sporom restrukturiranju u cjelini, te nužnoj značajnoj promjeni strukture proizvodnje.
- ◆ Uz nastavak dosadašnjih kretanja – status quo scenarij, bruto dodana vrijednost u tekstilnoj i odjevnoj industriji će do 2015. biti prepolovljena u usporedbi s 1997. godinom.
- ◆ Za ostvarenje alternativnog scenarija koji podrazumijeva promjenu strukture proizvodnje i dostizanje produktivnosti primjerene zemljama sa sličnom strukturom outputa, od presudnog je značaja ustrajavanje na proizvodnji proizvoda s visokom dodanom vrijednošću što zahtijeva povećanje udjela proizvoda s vlastitom robnom markom.
- ◆ Konkurentnost u tekstilnoj industriji može se održati jedino ustrajavanjem na investicijama u tehnologiju koja omogućuje višu razinu produktivnosti i kvalitetu proizvoda pri čemu su ključne inovacije, kreativnost i dizajn.
- ◆ Ostvarenje alternativnog scenarija zahtijeva dugoročno oslanjanje na sustav potpora koje ciljaju tzv. horizontalne ciljeve kao što su: istraživanje i razvoj, zaštita okoliša i ušteda energije, sanacija i restrukturiranje, razvitak sektora malih i srednjih poduzeća, stručno usavršavanje i zapošljavanje.
- ◆ Navedene strukturne promjene mogu znatno ublažiti negativne trendove u proizvodnji, manje u zaposlenosti, te ubrzati rast produktivnosti u tekstilnoj i odjevnoj industriji.

Tržišno repozicioniranje industrije tekstila i odjeće

- ◆ Temeljni preduvjet za postizanje alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja je tržišno repozicioniranje hrvatske industrije tekstila i odjeće.
- ◆ Sastavnice tržišnog repozicioniranja uključuju: strategiju rasta prihoda od prodaje i produktivnosti, širenje baze zadovoljnih i lojalnih kupaca, rast udjela na hrvatskom tržištu, rast izvoza, rast produktivnosti u poslovnom procesu, rast inovativnosti i podizanje razine znanja.
- ◆ Čimbenici uspješnog tržišnog repozicioniranja su prepoznatljivost proizvoda, razvoj vlastitog proizvoda, vlastita robna marka, cjenovna konkurentnost i učinkoviti kanali distribucije.
- ◆ Dugoročno strateško usmjerenje hrvatske industrije tekstila i odjeće jest postupan prijelaz ka povećanju udjela vlastitih proizvoda s markom u strukturi prihoda.
- ◆ Rast prodaje vlastitog proizvoda podrazumijeva aktivniji pristup u praćenju tržišnih kretanja, ulaganje u kadrove i znanje, primjerenu opremljenost proizvodnje i njezinu maksimalnu fleksibilnost.
- ◆ Strateška odrednica u razvoju distribucije temelji se na povećavanju oblika distribucije s ciljem ubrzanja plasmana proizvoda. To se odnosi na razvoj vlastite distribucijske mreže i kooperativne

oblike distribucije kroz koje se objedinjavaju grupirani mali i srednji proizvođači prema karakteristikama proizvoda s obzirom na njihovu komplementarnost.

- ◆ Potražnja u okruženju postoji u smislu supstitucije uvoza, rasta izvoza, i pronalaženja novih tržišta. Pozitivni čimbenici koji utječu na potražnju jesu sljedeći: rast tržišta osobne potrošnje i rast tržišta proizvodne potrošnje. Posebno se važnim drži segmentiranje tržišta i uspješno identificiranje profitabilnih tržišnih niša.
- ◆ Orijehtacija je na širenje baze zadovoljnih i lojalnih kupaca s obzirom na postojanje različitih čimbenika kupovine. U tom smislu važnim se drži kompletirati skup komplementarnih proizvoda (kolekcija), pri čemu se posebno pozornost valja posvetiti odnosu cijene i kvalitete.
- ◆ Strategija povećanja produktivnosti temelji se na racionalizaciji poslovanja, poboljšanju tehnološke opremljenosti i jačanju kadrovske osnove.
- ◆ Strateško usmjerenje hrvatske industrije tekstila i odjeće je smanjenje razlike u tehnološkom zaostajanju za EU. To u prvom redu podrazumijeva transfer, prijenos i primjenu novih tehnologija i inovacija u proizvodnji. Također ubrzaniji transfer tehnologije i znanja omogućiti će razvoj i novih proizvoda a poglavito u podgrupama relativno manje radno intenzivnih oblika proizvodnje s poveznicama prema industrijama u kojima takvi proizvodi čine inpute odnosno komplementarne proizvode (auto industrija, industrija namještaja, graditeljstvo, stanovanje i slično).

Sastavnice razvojne strategije industrije tekstila i odjeće

- ◆ Vizija hrvatske tekstilne i odjevne industrije temelji se na stalnom tehnološkom napretku, kadrovskom i organizacijskom restrukturiranju, specijalizaciji i tržišno konkurentnoj proizvodnji proizvoda s višim udjelima dodane vrijednosti, a konkretizira se specifičnim razvojnim ciljevima.
- ◆ Strategija novoga razvoja hrvatske tekstilne industrije usmjerava se više na kvalitativne prilagodbe dinamičnim tržišnim, tehnološko-tehničkim i organizacijskim promjenama, a manje na kvantitativni rast proizvodnje.
- ◆ Sadržaj razvojne strategije određen je sljedećim razvojnim ciljevima:
 - tržišno repositioniranje sukladno mogućnostima i sposobnostima hrvatskih tekstilnih tvrtki,
 - prijenos tehnologije i inovacija s ustrajanjem na većem udjelu vlastitih znanja,
 - proizvodna specijalizacija s ulaskom u tržišne niše više kvalitete i cjenovnih razreda,
 - okrupnjavanje tekstilnih tvrtki s nakanom postizanja veće pregovaračke sposobnosti,
 - kadrovsko prilagođavanje novim tržišnim, tehnološkim i organizacijskim uvjetima poslovanja i razvoja.
- ◆ Očekivani rezultat razvojne strategije u dijelu organizacijskih prilagodbi podrazumijeva postignuto partnerstvo i internalizirane sinergijske učinke organizirane klasterizacije.
- ◆ Umjesto «obrtničkog ponašanja», tj. koncentracije i centralizacije poslovnog i razvojnog odlučivanja u jednoj osobi, ustrajati na «poduzetničkom ponašanju», tj. odvojiti vlasničku od menadžerske funkcije.
- ◆ Drži se primjerenim institucijalizirati razvojne procese restrukturiranja, pa se kao strateško opredjeljenje za ostvarivanje razvojne strategije uvodi institucijska podrška u vidu posebne organizacijske forme radno nazvane Hrvatska Agencija za Razvoj Tekstilne Industrije - HARTI. Temeljni zadatak Agencije je dugoročno usmjerena izgradnja klastera hrvatske tekstilne industrije.
- ◆ Pritom se ističe opredjeljenje da se klaster ne nameće kao formalno-pravni oblik, već kao «profesionalni svjetonazor», kojega članovi klastera prihvaćaju i koriste za dobrovoljno i ne-institucijsko partnersko djelovanje u svojim pojedinačnim poslovnim i razvojnim aktivnostima. koji su na crti razvitka hrvatske tekstilne i odjevne industrije.
- ◆ Osnivači Agencije u partnerskoj suradnji prvenstveno su tekstilne i odjevne tvrtke – nositelji razvoja, ali se kao osnivači mogu pojaviti i sindikati, interesne organizacije, istraživačke i obrazovne institucije, pa i država.
- ◆ Agencija se postavlja u ulogu menadžera zajedničkih razvojnih aktivnosti, među kojima se osobito ističu plansko usklađivanje, koordinacija, informiranje, analiza i izvještavanje o zajedničkim

aktivnostima hrvatskih tekstilnih i odjevnih tvrtki s ključnim osloncem u provedbi na nositelje razvoja s težištem na specijalizaciju proizvodnje i okrupnjavanje.

- ◆ Svi subjekti koji su izravno i neizravno uključeni u ostvarivanje strategije usuglašavaju se u svojim aktivnostima oko programa, a ne oko tvrtki. Financiranje tih zajedničkih programa valja koordinirati kroz Hrvatsku Agenciju za razvoj tekstilne industrije.
- ◆ Agencija se drži profesionalnom i neprofitnom organizacijom koja preuzima niz poslova i zadataka koji nisu u domeni rada Ministarstva, odnosno Države. Samostalnost Agencije polazište je za razvijanje aktivne suradnje i sa svim ostalim institucijama i organizacijama u okružju.
- ◆ Kao dio institucionaliziranja razvojnih procesa restrukturiranja predlaže se osnivanje i Hrvatskog centra za tekstilni dizajn – HCTD, koji bi kao logistička podrška hrvatskoj tekstilnoj i odjevnoj industriji mogao biti institucionalizirani oblik intenzivnijeg napretka u području istraživanja, primjene inovacija i izgradnje hrvatskih robnih marki.

Politike i mjere strukturnih prilagodbi industrije

- ◆ U provedbi strategije, u procesu integracije u EU, zadatak je Središnje države stvoriti uvjete za ubrzano strukturno prilagođavanje i rast konkurentnosti hrvatske industrije tekstila i odjeće.
- ◆ Država provodi horizontalne mjere industrijske politike, a ponuđeni programi prilika su poduzećima za sufinansiranje njihovih razvojnih projekata i izvoznih programa.
- ◆ Posebno se ističe uloga države u: integraciji Hrvatske u EU, poticanju zaposlivosti i zaposlenosti radne snage, smanjivanje eksterno zadanih troškova poduzetnicima, ravnopravna tržišna utakmica, poticanje razvoja, kooperacija u lancu dodane vrijednosti, uvođenje novih institucionalnih rješenja.
- ◆ Uloga poduzetnika je izrada vlastitih razvojnih programa s ciljem povećavanja njihovih konkurentskih pozicija, prvenstveno sagledavajući cjelokupan lanac stvaranja nove vrijednosti, uključujući proizvodno i tržišno repozicioniranje.
- ◆ Za ostvarivanje razvojne strategije ključnu ulogu imaju državne potpore. Tri su kategorije (ciljevi) državnih potpora: horizontalne, regionalne i sektorske potpore.
- ◆ Oblici državnih potpora koji su relevantni za industriju tekstila i odjeće su potpore za istraživanje i razvoj, potpore sa ciljem zaštite okoliša, potpore za sanaciju i restrukturiranje, potpore malim i srednjim poduzetnicima, potpore za zapošljavanje, potpore za usavršavanje i regionalne državne potpore.
- ◆ U sustavu državnih potpora razlikuju se sljedeći instrumenti: subvencije i porezna izuzeća, oprost poreznog duga i doprinosa, udjeli u vlasničkom kapitalu, povoljniji krediti i porezni dug i jamstva.
- ◆ U procesu integracije Hrvatske u EU, sustav potpora tekstilnoj industriji mora i nadalje voditi računa o kriterijima EU, s naglaskom na horizontalne i regionalne potpore.
- ◆ U idućem srednjoročnom razdoblju važnim se drži povećati ukupni iznos državnih potpora namijenjenih za ovu industriju i prilagoditi kriterije za njihovo dodjeljivanje ciljevima održivog razvoja i rasta konkurentnosti industrije tekstila i odjeće.
- ◆ Sustav potpora trebao bi voditi računa o održivom regionalnom razvoju, i u tom pogledu o zbrinjavanju očekivanog viška radne snage s niskom zaposlivošću.
- ◆ U sustavu regionalnih potpora valja što skorije definirati NUTS II regije na razini države i pristupiti izradi karti regionalnih potpora.
- ◆ U provedbi horizontalnih i regionalnih mjera potpore industriji tekstila i odjeće važno je postići visoku razinu povezanosti gospodarskih politika s industrijskom politikom u industriji tekstila i odjeće s uvažavanjem specifičnosti ove industrije, i postići i suglasje između socijalnih partnera, Vlade, sindikata i poslodavaca, o razvitku i restrukturiranju industrije tekstila i odjeće.
- ◆ Razradu kriterija i model raspodjele u operativnom smislu trebala bi preuzeti Agencija (HARTI).
- ◆ Tek sve te zajedničke sastavnice mogu dovesti do ostvarenja alternativnog scenarija uspješnog restrukturiranja tekstilne i odjevne industrije.

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
- ◆ 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.
- ◆ Astrov, Vasily, "The Russian Oil and Gas Sector: Facing the New Challenges", *Research Reports*, No. 294, Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna, Februar 2003
- ◆ 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.
- ◆ 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.
- ◆ Commission of the European communities, 2005., "European Industry: A Sectoral Overview" SEC(2005) 1216
- ◆ Commission of the European Communities, COM(2004)668, 2004, *Textiles and clothing after 2005 – Recommendations of the High Level group for textiles and clothing*
- ◆ Commission of the European Communities, *The future of the textiles and clothing sector in the enlarged European Union*, COM(2003)649
- ◆ Commission of the European union, 1997, *Plan of action to increase the competitiveness of the European textile and clothing industry*, COM(97) 454 final.
- ◆ Commission of the European union, 2003, "The future of the textiles and clothing sector in the enlarged European Union", COM(2003) 649 final.
- ◆ Commission of the European union, 2004, "Textiles and clothing after 2005 – recommendations of the High Level Group for textiles and clothing", COM(2004) 668 final.
- ◆ 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
- ◆ 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.
- ◆ Gambiroža-Jukić, M., "Bitne odrednice stanja hrvatske tekstilne i odjevne industrije-pogled u budućnost", *Tekstil*, 48(6): 289-294, 1999.
- ◆ Gambiroža-Jukić, M., "Croatian Textile Knitting and Garment Industry", *The XLI Congress of the International Federation of Knitting Technologists*, 2002.
- ◆ Gambiroža-Jukić, M., "Poslovanje hrvatskog tekstilnog gospodarstva - nužnost promjena", *Tekstil*, 45(12): 635-642, 1996.
- ◆ Gambiroža-Jukić, M., "Reliance on commission work leads to fall in production", *Textiles Eastern Europe*, Vol. 10, September, 2003.
- ◆ Gambiroža-Jukić, M., "Značajke poslovanja hrvatske tekstilne i odjevne industrije u 1996. godini", *Tekstil*, 46(12): 684-691, 1997.
- ◆ Grabovac, Nikola, 1998, *Marketing tekstilne industrije, ABC Fabulas*, Sarajevo.
- ◆ Grubel, H.G. and P.J. Lloyd, "Intra-industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products", *Macmillan*, London, 1978
- ◆ GTZ, 2001, *Studija razvoja industrije tekstila i konfekcije u Bosni i Hercegovini*.
- ◆ 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.
- ◆ Nusinović, M. (urednik) i grupa autora, „Strategija i programi održivog gospodarstvenog razvoja Zagrebačke zupanije”, *Ekonomski institut, Zagreb*, 2003.
- ◆ Nusinović, 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., *Izveštaj 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).
- ◆ 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