

# MARKETING MODE U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE

## FASHION MARKETING IN TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY

TRŽIŠTE

UDK 658.8:687  
Prethodno priopćenje  
Preliminary communication

### Mr. sc. Alica Grilec Kaurić

Stručni suradnik  
Tekstilno-tehnološki fakultet  
Prilaz baruna Filipovića 28a, 10000 Zagreb  
Tel.: ++385 1 371 2516  
Mob.: ++385 91 589 7373  
E-mail: [alica.grilec@ttf.hr](mailto:alica.grilec@ttf.hr)

### Ključne riječi:

*marketing, moda, industrija tekstila i odjeće, upravljanje markama*

### Keywords:

*marketing, fashion, textile and clothing industry, brand management*

### SAŽETAK

Marketing mode istražuje povezanost modnog dizajna i marketinga uključujući razvoj, promociju, prodajne i cjenovne aspekte u industriji mode. Uspješni marketinški menadžeri svjesni su da su ključni elementi marketinga mode prepoznavanje potrošačkih trendova, izgradnja jakih marki i stvaranje pozitivnog imidža proizvođača. Kako bi se projicirao budući razvoj marketinga u industriji tekstila i odjeće Republike Hrvatske, provedeno je izviđajno istraživanje putem osobnih intervjua sa stručnjacima koji samostalno upravljaju marketinškim odjelima ili, ukoliko ne postoje takvi odjeli, upravljaju poduzećima koja proizvode tekstil i/ili odjeću, te donose sve odluke vezane za provođenje marketinških aktivnosti. Istraživanje je pokazalo da se u

### ABSTRACT

Fashion marketing explores connection between fashion design and marketing including development, promotion, sales and price aspects of fashion industry. Successful fashion marketing managers are aware that the most important fashion marketing elements are customer trend identification, building strong brands and creating positive image of the producers. This paper presents the findings of a research conducted for the purpose of identifying trends in marketing sector in textile and clothing industry in Croatia. The research was conducted through personal interviews with marketing and company managers in Croatia. The research identified that marketing is insufficiently implemented in Croatian textile and clothing industry, despite

hrvatskoj industriji tekstila i odjeće u nedovoljnoj mjeri primjenjuje marketing unatoč rastućoj važnosti upravljanja markama. Zbog nedovoljnih marketinških znanja i neodgovarajućeg upravljanja markama razvoj marke u industriji mode postaje jednim od kritičnih čimbenika u uspješnom poslovanju u industriji tekstila i odjeće.

growing brand management importance. However, because of lack in marketing knowledge and bad brand management, development of fashion brand is the most critical factor in successful business activity in textile and clothing industry.

## 1. UVOD

Marketing u industriji tekstila i odjeće vezan je uz pojam mode. Moda kao dio kulture postavlja trendove i utječe na potražnju, oblik (dizajn) proizvoda i prodaju u industriji tekstila i odjeće. U marketingu industrije tekstila i odjeće najčešći su sukobi između dizajnera i marketinških stručnjaka, a samo njihova suradnja i međusobno razumijevanje mogu osigurati uspjeh na tržištu. Svrha je rada proučiti marketing u industriji tekstila i odjeće te analizirati stanje na hrvatskom tržištu. Ciljevi su: utvrditi postoje li odjeli/osobe za marketing u hrvatskim poduzećima koja proizvode tekstil i/ili odjeću, analizirati prisutnost marki kao i marketinške aktivnosti koje se poduzimaju kako bi proizvodi bili prepoznatljivi na tržištu. Cilj je i utvrditi te analizirati smjerove budućeg razvoja marketinga u industriji tekstila i odjeće Republike Hrvatske na temelju izviđajnog istraživanja putem osobnih intervjua s menadžerima vodećih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## 2. DEFINICIJA MODE, MARKETINGA MODE I KONCEPT MARKETINGA U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE

Moda se istražuje u okviru područja kulture jer je i sama njezin dio. Moderno je društvo zapravo društvo mode pa područje istraživanja njezine sociologije uključuje industriju koja „stvara modu“. Teoretičar Fink smatra kako je vrlo važna grana kulturne industrije upravo industrija mode te da joj nije dovoljno da zadovolji čovjekovu potrebu za odijevanjem, već ju mora i voditi.<sup>1</sup>

Moda se može definirati kao proizvod klasne podjele koji povezuje ljude istog položaja, te ih u isto vrijeme ograđuje od onih koji ne pripadaju njihovoj grupi. Tako su funkcije mode povezivanje i razlikovanje. Prema Simmelu, (nova) moda pripada višim slojevima društva te tako ostaje do trenutka dok ju ne prihvate i niži sloje-

vi. U tom je trenutku viši slojevi odbacuju jer nema više funkciju diferencijacije i zamjenjuju ju novom modom, a ciklus počinje iz početka.<sup>2</sup>

Povijesno gledajući, nosiocima i stvarateljima mode smatraju se razne društvene grupe (slojevi, etičke grupe, profesije, klase...). U industrijskom društvu ističe se uloga masa u kontekstu mode. Dakle, mase su nosioci mode koju dijele i slijede razne društvene grupe.<sup>3</sup> Featherstone navodi kako su produkti masovnog društva manipulirani životni stil i potrošnja, te da je u potrošačkoj kulturi moderni pojedinac svjestan da se izražava i odjećom i domom, dekoracijama, namještajem i automobilom, a javnost potrošačkog društva sugerira da neovisno o dobnoj skupini i klasnoj pripadnosti uvijek postoji prostor za poboljšanje i samoizražavanje.<sup>4</sup> Tako svaka grupa teži „dobra vezanim uz položaj“<sup>5</sup>, odnosno prestižnim dobrima umjetno stvorenim njihovom nestašicom, a problemi potrošačke kulture koji nastaju nakon porasta ponude rijetkih i nedostupnih dobara na tržištu jesu inflacija ili pad cijena koji dovodi do poremećaja u odražavanju prepoznatljivih razlika o kojima ovisi zadovoljstvo.<sup>6</sup> Industrijsko društvo koje se transformiralo u postindustrijsko ili društvo masovne potrošnje dovelo je do ubrzanog razvoja ekonomije i industrije, što je utjecalo na pad cijene mode, odnosno modnih proizvoda. Moda više ne može biti skupa jer sve kraće traje. Što više određeni predmet podliježe brzom promjeni mode, to je veća potreba za jeftinijim supstitutom. Tu nastaje karakterističan krug u modi: „Što se brže mijenja moda, to stvari mogu postati jeftinijima, a što one postaju jeftinijima, događaju se brže promjene mode koje potiču potrošače i prisiljavaju proizvođače.“<sup>7</sup> Moderno društvo nameće potrošnju ljudima, a oni često potrošnjom prelaze svoje potrošačke mogućnosti i na taj se način stvaraju umjetne potrebe u koje spada i „potreba za luksuzom“ (gotovo nikad zadovoljena). Na ljude se vrši pritisak za sve većom (često nepotrebnom) potrošnjom i tako nastaje jedan od većih problema modernog društva. Najbolji je primjer prekomjerne potrošnje upravo moda i način na koji ona povećava prodaju i ubrzava obrtanje kapitala.<sup>8</sup>

Životni ciklus modnih proizvoda sastoji se od sljedećih faza:<sup>9</sup> uvođenja novih proizvoda na tržište, rasta, zrelosti i pada. Novim proizvodima treba vremena da

postanu prihvaćeni na tržištu. U fazi uvođenja novih proizvoda na tržište naglašava se spremnost određenog broja potrošača da plate inovacije na tržištu po višoj cijeni. Promocija je usmjerena na informiranje što većeg broja potencijalnih kupaca u što kraćem vremenskom periodu. Veličina tržišta je ograničena, a distribucija teži da postane ekskluzivna. Budući da je moda sve izloženija, u fazi rasta raste konkurencija, a nastaju modificirani proizvodi koji se nude po nižim cijenama. Prodaja naglo raste. Distribucija je selektivna, a promocija nastoji oblikovati pozitivan imidž na masovnom tržištu. Najduža faza u životnom ciklusu modnih proizvoda jest faza zrelosti u kojoj moda ima masovni odaziv. Konkurencija je vrlo jaka, a cijene počinju padati. Distribucija se širi, a promocija nastoji podsjetiti na to što je već utvrđena moda. Posljednja faza, faza pada, nastaje kada promatrani stil ubrzano izlazi iz mode, a prodaja i profit padaju. Oni koji ostaju na tržištu nastoje produžiti životni ciklus proizvoda intenzivnim oglašavanjem ili potragom za novim segmentima na tržištu.

Easey marketing mode definira kao poslovnu filozofiju koja u središte djelovanja stavlja sadašnje i potencijalne

kupce tekstila i odjeće, te proizvode i usluge koji su u vezi s odjećom kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi poduzeća.<sup>10</sup> Marketing mode koristi trenutne trendove u modi kako bi analizirao, razvio i primijenio prodajne strategije. On istražuje povezanost modnog dizajna i marketinga uključujući razvoj, promociju, prodajne i cjenovne aspekte modne industrije. Uspješni modni marketinški menadžeri svjesni su da su ključni elementi marketinga mode prepoznavanje potrošačkih trendova, izgradnja jakih marki i stvaranje pozitivnog imidža proizvoda.<sup>11</sup>

Kao glavni problem marketinga u industriji tekstila i odjeće izdvaja se sukob odjela marketinga s odjelom dizajna. Najčešći je razlog, kako navodi Easey, što se vrlo malo dizajnera educira o marketingu ili poduzetništvu jer se smatra da uzimanje u obzir ograničenja u vremenu i financijama negativno utječe na kreativnost dizajnera. Takva se situacija na području zapadne Europe u posljednjih nekoliko godina mijenja. Na slici 1 vidi se kako posljedica precjenjivanja dizajna i istovremeno ignoriranje preferencija potrošača i potreba za profitom vode u neuspjeh.<sup>12</sup>

**Slika 1:** Koncept marketinga mode

Važnost modnog dizajna	Visoka	<b>USMJERENOST NA DIZAJN</b>	<b>KONCEPT MARKETINGA MODE</b>
	Niska	<b>NEUSPJEH</b>	<b>ORIJENTACIJA NA MARKETING</b>
		Niska	Visoka
		<b>Važnost potrošača i profita</b>	

Izvor: Easey, M.: **Fashion marketing**, 3<sup>rd</sup> edition, Blackwell Publishing, 2008, str. 10.

Poduzeća koja se smatraju uspješnima u industriji tekstila i odjeće smatraju se takvima i zbog dizajna i zbog postignutih rezultata u prodaji i ostvarenom profitu. Evans tvrdi kako je važno da svi sudionici u industriji tekstila i odjeće prihvate sljedeće trendove na tržištu:

vrijeme modnih diktatora je prošlost (potrošače treba usmjeriti, a ne prisiljavati), pomiče se fokus s noviteta na samoizražavanje i on treba biti prebačen sa stilskih noviteta na imidž koji omogućuje dulji životni vijek i dosljedniju komunikaciju marke.<sup>13</sup>

### 3. SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE

#### 3.1. Specifičnosti marketinškog miksa u industriji tekstila i odjeće

Specifičnosti marketinga u industriji tekstila i odjeće dolaze do izražaja kod specifičnosti svojstava i obilježja marketinškog miksa. Najznačajnija svojstva proizvoda u industriji tekstila i odjeće jesu:<sup>14</sup> moda i dizajn, kvaliteta proizvoda, asortiman proizvoda, cijena, marka proizvoda i ostala obilježja (imidž, pakiranje, prodajne usluge). Bridson i Evans zaključuju kako proizvodi s markom, odnosno orijentacija proizvođača na marku, povećava prodaju, usluge potrošačima i daje prednost u komunikaciji s potrošačima u odnosu na konkurenciju.<sup>15</sup>

Izbor kanala distribucije ovisi o proizvodu, odnosno kolekciji proizvoda. Prema Kotleru proizvodi koji su namijenjeni širokoj ciljnoj skupini potrošača (kao proizvodi iz kolekcije „pret-a-porter“) koriste intenzivnu ili selektivnu distribuciju, pri čemu intenzivnu distribuciju koriste manje poznate marke proizvoda, a selektivna distribucija proizvođačima pruža izbor načina (selekciju) na koji će biti prisutni na određenom tržištu. Proizvodi namijenjeni isključivo potrošačima vrlo visoke platežne moći (proizvodi iz kolekcije visoke mode – „*haute couture*“, dizajnerska odjeća) koriste ekskluzivnu distribuciju (vrlo ograničenu) koja stavlja naglasak na ograničavanje broja posrednika koji sudjeluju pri upravljanju proizvodima/uslugama. Takva ekskluzivna distribucija nerijetko se susreće u trenutku kada proizvođači ekskluzivnih proizvoda odluče preuzeti kontrolu nad razinom usluge koju nude i nad uslugama koje nude njihovi posrednici. Tada je moguće i sklapanje ugovora o ekskluzivnom zastupstvu koji automatski povećava imidž marke. Najčešće ga prati ekskluzivna prodaja (kada proizvođači prodaju samo jednoj prodavaonici na malo na određenom geografskom području kako bi postigli ekskluzivni teritorijalni dogovor).<sup>16</sup>

Lokacija prodavaonice od presudne je važnosti za uspjeh, ali na njega isto tako utječu i sama ponuda prodavaonice i njeno uređenje. Moore i Fairhurst istraživanjem su zaključili kako se menadžeri prodavaonica modne odjeće trebaju usmjeriti na diferencijaciju na tržištu. Poduzeće je učinkovitije ukoliko uskladi strateški napor s marketinškim mogućnostima koje učvršćuju imidž poduzeća, prodavaonice i marke.<sup>17</sup> Britwistle, Clarke i Freathy povezuju stav potrošača o prodavaonici s očekivanjem potrošača, iskustvom prijašnje kupnje i percepcijom prodavaonice.<sup>18</sup> U posljednje vrijeme male prodavaonice u gradskim centrima postale su sve ugroženije zbog naglog dolaska velikih trgovačkih centara u gradska predgrađa. Utjecaj veletrgovaca prisutan je samo u konfekciji, a znatno je oslabio u svim drugim djelovanjima, i to prije svega zbog preferencija poduzeća koja se bave proizvodnjom tekstila i/ili odjeće da putove svojih proizvoda sama prate od proizvodnje pa sve do krajnjeg potrošača/kupca. Tako su veletrgovce zamijenili korporacijski lanci prodavaonice, trgovački konglomerati i franšizne organizacije koje posluju na način da vlasnik marke (ustupatelj franšize) ustupa pravo na prodaju svojih proizvoda korisniku franšize za utvrđenu naknadu, te mu pruža upravljačku i marketinšku potporu radi što uspješnijeg poslovanja.

Pri formiranju cijene koriste se metode tržišnog klizanja („skimming“) i prodora na tržište.<sup>19</sup> U metodi tržišnog klizanja tekstilnim i odjevnim proizvodima odredi se visoka cijena dok su novi na tržištu kako bi se maksimizirao profit. U metodi prodora na tržište proizvodima se odrede niske cijene kako bi prodaja bila što uspješnija i osiguro se što veći tržišni udjel. Isto tako, jedna od karakteristika tržišta mode sezonske su rasprodaje kolekcija koje u prethodnoj sezoni nisu bile prodane, a nemoguće ih je prodati u idućoj sezoni.

Najčešće korištene aktivnosti pri promociji tekstilnih i odjevnih proizvoda jesu:<sup>20</sup> modne revije, razna događanja, modni video i oglašavanje u časopisima. Modne revije održavaju se u organizaciji poduzeća proizvođača ili trgovaca/posrednika. One mogu biti izložbeno/prezentacijske ili prodajne. Najbolji je primjer modnog videa *Fashion TV* koji prikazuje snimke modnih revija tijekom cijelog dana, te se program emitira u prodavaonicama, kafićima ili u sklopu redovitog televizijskog programa kao plaćeni oblik oglašavanja.

Časopisi su već 1950. godine dosegli današnji izgled. Velik se broj časopisa globalno proširio te su postali sinonimi za modu. Časopisi koji prednjače u obradi modnog svijeta jesu: *Elle*, *Cosmopolitan*, *Vogue*, *Brigitte*... Postoje i specijalizirani časopisi za tekstil, npr. *Textile*. Glavna prednost časopisa jest to što ih većina kupaca čuva pa su na taj način duže izloženi oglasima. Završnik i Mumel ističu kako je oglašavanje najvažniji instrument miksa marketinške komunikacije u slovenskoj odjevnoj industriji, a također je vrlo važna osobna prodaja, unaprjeđenje prodaje i odnosi s javnošću, te zaključuju kako je ključ uspjeha poduzeća na tržištu razvoj i primjena vlastitog marketinškog komunikacijskog miksa.<sup>21</sup>

### 3.2. Sadašnje stanje na tržištu tekstila i odjeće Republike Hrvatske

U ukupnoj osobnoj potrošnji prikazanoj u Statističkom ljetopisu 2008. potrošnja odjevnih predmeta zauzima četvrto mjesto nakon potrošnje hrane i bezalkoholnih pića, stanovanja i potrošnje energenata, te prijevoza.<sup>22</sup> U tablici 1 prikazani su izdaci koje jedno kućanstvo ostvari po godišnjoj osnovi za odjeću i obuću.

**Tablica 1:** Potrošnja odjevnih predmeta u Republici Hrvatskoj




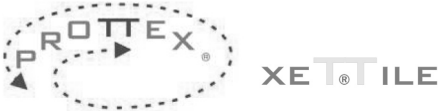





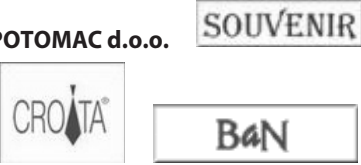
Proizvod	Potrošnja po kućanstvu u HRK		
	2005.	2006.	2007.
Odjeća	3 783	3 875	4 120
Obuća	1 594	1 683	1 747
UKUPNO	5 377	5 557	5 867
STRUKTURA OSOBNE POTROŠNJE %	7,72%	8%	7,93%

Izvor. Državni zavod za statistiku, **Statistički ljetopis 2008**, str. 197.

U tablici 2 poredana su poduzeća u industriji tekstila i odjeće s pripadajućim markama proizvoda ukoliko ih razvijaju. Rangirana su prema visini ukupnog prihoda, te se ukupan prihod smatra kriterijem prikaza najjačih marki u industriji tekstila i odjeće.<sup>23</sup>

Ako bi se primijenio neki drugi kriterij (npr. prisjećanje potrošača), za pretpostaviti je da bi popis navedenih marki bio drugačiji, te je ovo ograničenje potrebno uzeti u obzir pri razmatranju.

**Tablica 2:** Deset najvećih proizvođača tekstila i odjeće prema ukupnom prihodu 2007. i njihove marke proizvoda

R.br.	TEKSTILNA PODUZEĆA	PROIZVOĐAČI ODJEĆE
1.	<b>PREVENT ZLATAR d.o.o.</b> (u vlasništvu Preventa d.d. iz Slovenije)	<b>BENETTON ISTRA d.o.o.</b> (u vlasništvu Benetton grupe)
2.	<b>YTRES d.o.o.</b> (u vlasništvu grupacije Calzedonia iz Italije)	<b>VARTEKS d.d.</b> 
3.	<b>TUBLA d.o.o.</b> (u vlasništvu grupacije Calzedonia iz Italije)	<b>BENETTON CROATIA d.o.o.</b> (u vlasništvu Benetton grupe)
4.	<b>MTČ Tvorница čarapa d.d.</b> 	<b>COM-PROM d.o.o.</b>
5.	<b>ČATEKS d.d.</b> 	<b>BETEX d.o.o.</b> 
6.	<b>JADRAN d.d.</b> 	<b>VIS kišobrani i galanterija d.d.</b> 
7.	<b>KELTEKS d.d.</b> (proizvodnja industrijskog tekstila posebne primjene u građevinskoj i automobilskoj industriji itd.)	<b>KAMENSKO d.d.</b> 
8.	<b>VIS konfekcija d.d.</b> 	<b>ESTARE CULTO d.o.o.</b> 
9.	<b>REGENERACIJA d.d.</b> netkalni tekstil i tepisi, industrijska primjena)	<b>KOTKA d.d.</b> 
10.	<b>LOLA RIBAR d.d.</b> (jedini hrvatski proizvođač sanitetskog materijala i proizvoda od vate i gaze za higijenu)	<b>POTOMAC d.o.o.</b> 

Prema: FINA – Zagreb, Obrada: HGK, [www.hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/13139.pdf](http://www.hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/13139.pdf), 08.12.2008.

## 4. ULOGA MARKI U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE

U posljednjem izvješću Europske unije o stanju i prognozi razvoja europske industrije tekstila i odjeće iz svibnja 2009.<sup>24</sup> navodi se kako je uz tehnologiju i pri-

mjenu inženjerstva u specijalnim tekstilima, upravljanje lancem vrijednosti na globalnom tržištu tekstila i odjeće, te povećanu važnost aspekta okoliša od izuzetnog značaja i znanje iz područja marketinga koje se razvija unutar industrije tekstila i odjeće. Isto se tako razlikuju područja visokih cijena („high cost area“) i područja niskih cijena („low cost area“). Trendovi u marketingu između zemalja s visokim i niskim cijenama nalaze se u tablici 3.

**Tablica 3:** Trendovi u marketingu industrije tekstila i odjeće

		Tekstil	Odjeća
Područje visokih cijena (1)	Marketing	Orijentacija na tehnologiju Internacionalnost Visok standard usluge klijentu	Orijentacija na marku Individualizacija Brza promjena
Područje niskih cijena (2)	Marketing	Brza isporuka Orijentacija na cijenu	Orijentacija na upravljanje lancem vrijednosti Orijentacija na cijenu Važnost domaćeg tržišta
(1) AT, BE, DK, ES, FI, FR, GE, IE, IT, LU, NL, SE, UK (2) BG, CZ, CY, EE, GR, LT, HU, MT, PO, PT, RO, SL, SV			

Izvor: Izrađeno prema podacima u: Vogler-Ludwig, K., Valente, A.C.: **Skills scenarios for the textiles, wearing apparel and leather products sector in the European Union**, Final Report, Economix, Minhen, 2009, str. 21.

U sklopu izrade projektne studije Analiza dosadašnjeg razvoja i stanje industrije tekstila i odjeće u Europskoj uniji i Hrvatskoj provedena je analiza udjela vlastite marke u izvozu, za koju su podaci prikupljeni anketiranjem proizvođača tekstila i odjeće u Hrvatskoj 2006.-2007. godine. U tablici 4 prikazani su udjeli vlastite marke u izvozu za 2003., 2004. i 2005. godinu. Za najveći se broj poduzeća udio vlastite marke u izvozu nalazi u intervalu od 0,0 do 10,0%. Razlog takvim rezultatima analize jest dominacija doradnih poslova u ukupnom izvozu. Na to upućuje podatak da je kod 80,0% analiziranih poduzeća zastupljenost vlastitih marki u ukupnom izvozu manja

od 30,0%. Potvrđuje se i činjenica da hrvatska industrija tekstila i odjeće nije uspjela u proteklim razdobljima razviti prepoznatljive marke na međunarodnim tržištima čime bi se osigurala kvalitativna konkurentnost i izvoz veće dodane vrijednosti. Dodatni problem predstavlja i po opsegu malo domaće tržište, relativno slaba kupovna moć potrošača te izražena cjenovna konkurentnost. Sve to onemogućuje snažniji razvoj novoosnovanih poduzeća na domaćem tržištu i otežava akumulaciju kapitala potrebnu za uspješan izlazak i natjecanje na tržištima Europske unije, SAD-a, Kine, Japana i Azijskih tigrova.<sup>25</sup>

**Tablica 4:** Udio vlastite marke u izvozu

Udio marke u izvozu	2003.	2004.	2005.
0-10%	64,52	57,57	55,55
11-30%	16,12	24,24	22,22
31-60%	3,22	6,06	8,33
61-90%	3,22	-	2,77
91-100%	12,90	12,12	11,11

Izvor za originalne podatke: Anketno istraživanje EIZ-a.



U istraživanju Ekonomskog instituta iz 2007. godine pod nazivom Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015. utvrđeno je da hrvatska industrija tekstila i odjeće u postojećoj tržišnoj strukturi posluje tradicionalno. Većina proizvođača orijentirana je na mješovitu proizvodnju s značajnim udjelom doradnih poslova. Nadalje, navodi se kako je marka važan čimbenik imidža i tržišnog pozicioniranja te da su u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće veoma slabo razvijene i zastupljene vlastite marke. Iako vodeća poduzeća imaju marku proizvoda, te marke nisu dovoljno poznate. Navodi se i da koncept marke omogućuje poduzećima koja

se bave proizvodnjom tekstila i/ili odjeće ostvarivanje veće dobiti po zaposlenom, te da bi prevladavajući model trebao biti proizvodnja vlastitih proizvoda koji bi omogućili diferenciranje poduzeća od konkurencije i postizanje veće cijene proizvoda na tržištu. Poseban naglasak treba staviti na marku, imidž, promociju, odnosno na cjeloviti marketing proizvoda.<sup>26</sup>

U tablici 5 prikazana je struktura prihoda od prodaje prema segmentima iz koje se vidi kako u 2005. godini započinje porast vlastite proizvodnje i pad doradne proizvodnje.

**Tablica 5:** Struktura prihoda od prodaje prema segmentima

Pokazatelj	2003.	2004.	2005.	Indeks 2005./2003.
1. Prosječan prihod od prodaje vlastitog proizvoda, HRK	19.913.849	15.308.324	20.262.569	101,8
2. Prosječan prihod od prodaje doradnih proizvoda, HRK	118.847.998	91.193.919	96.228.614	81,0
3. Prosječan prihod od prodaje, HRK	138.761.847	106.502.243	116.491.183	84,0
4. Udio prihoda od prodaje vlastitog proizvoda u ukupnom prihodu, u %	14,4	14,4	17,4	121,2
5. Udio prihoda od prodaje doradnih proizvoda u ukupnom prihodu, u %	85,6	85,6	82,6	96,5

Izvor: Anketno istraživanje EIZ

Marke hrvatskih proizvođača još uvijek nisu dovoljno poznate što je posljedica slabe promocije, ali i nedostatka financijskih sredstava za aktivniju promociju. Nedovoljna je i pokrivenost hrvatskog tržišta, a ograničeni su i kanali distribucije. Pretpostavka za dalji rast prodaje jest tržišno repozicioniranje koje mora pratiti povećano ulaganje u marketing, razvijanje vlastitih proizvoda i marki, te aktivnosti promocije, a kako bi se stvorila pozitivna percepcija potrošača i pozitivan imidž.<sup>27</sup>

## 5. BUDUĆI RAZVOJ MARKETINGA U INDUSTRIJI TEKSTILA I ODJEĆE REPUBLIKE HRVATSKE

Promatranjem hrvatskog tržišta uočljivo je da su ma-lobrojne hrvatske modne marke opstale na tržištu, te nisu prepoznatljive i dovoljno zastupljene. Istovremeno

postoji tržišni potencijal. Važno je otkriti kritične čimbenike u poslovanju kao i utvrditi primjenu marketinga i važnost uloge upravljanja markama u industriji tekstila i odjeće. Za projekciju budućeg razvoja marketinga unutar industrije tekstila i odjeće korišteno je izviđajno istraživanje na uzorku stručnjaka koje je provedeno krajem 2008. godine. Odabrani ispitanici zaposleni su na rukovodećim pozicijama i u marketinškim odjelima (ukoliko ih ima) te su kompetentni za prosudbu o problemu istraživanja.

Svrha je istraživanja dobiti uvid u sadašnje stanje marketinga u industriji tekstila i odjeće, kao i predvidjeti trendove razvoja marketinga u promatranoj industriji u budućnosti. Temeljem proučavanja literature i analize marketinga industrije tekstila i odjeće u zemljama Europske unije definirane su sljedeće hipoteze:

H1: U hrvatskoj se industriji tekstila i odjeće u nedovoljnoj mjeri primjenjuje marketing.

H2: Upravljanje markama kao koncept dobiva sve veću ulogu u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće.

H3: Zbog nedovoljnog marketinškog znanja i neadekvatnog upravljanja markama razvoj modne marke predstavlja najkritičniji čimbenik u uspješnom poslovanju u industriji tekstila i odjeće.

Za potrebe istraživanja korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Kako bi se prikupili sekundarni podaci, provedeno je istraživanje za stolom, a za potrebe prikupljanja primarnih podataka terensko istraživanje. Osnovni izvori sekundarnih podataka uključivali su inozemnu i domaću literaturu: knjige, znanstvene časopise iz područja marketinga i industrije tekstila i odjeće, specijalizirane poslovne časopise, baze podataka i internet. Primarni podaci prikupljeni su izviđajnim istraživanjem, i to osobnim intervjuima s namjerno odabranim poznavateljima (stručnjacima). Poznavatelji su odabrani po poznatosti poduzeća ili poznatosti marke proizvoda. Svi odabrani stručnjaci zaposleni su u vodećim poduzećima koja se bave proizvodnjom tekstila i/ili odjeće na rukovodećim pozicijama tako da njihov posao obuhvaća i vođenje marketinških odjela ukoliko poduzeće ima izdvojen takav odjel ili sami odlučuju o provođenju marketinških aktivnosti. Uzorak poznavatelja korišten je zbog činjenice da opća po-

pulacija nema dovoljno iskustva i znanja o predmetu istraživanja. Provođenju intervjuja prethodili su pokusni osobni intervjui radi mogućnosti tumačenja rezultata intervjuja nakon obrade. Provedeno je jedanaest intervjuja s direktorima poduzeća, direktorima marketinga ili predsjednicima uprava. Ispitanici su tijekom razgovora odgovarali na pitanja u svrhu dobivanja što opširnijih i dubljih odgovora kako bi se u konačnici mogle prihvatiti ili odbaciti postavljene hipoteze, ali i kako bi se upoznali s problematikom razvoja i primjene marketinga u promatranoj industriji. Pri provođenju istraživanja korišten je podsjetnik za intervju koji je imao tri cjeline: marketinške aktivnosti u poduzeću, upravljanje markama i modne marke kao kritični čimbenici u poslovanju hrvatske industrije tekstila i odjeće.

Većina ispitanika (njih devet) slaže se da se u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće marketing ne primjenjuje dovoljno. Pet ispitanika u svojim poduzećima imaju više organizacijskih oblika odjela marketinga. To su odjel promocije i marketinga s ukupno četiri zaposlena na sljedećim funkcijama: direktor marketinga, pomoćnik direktora marketinga, direktor marke i voditelj promocije; rukovoditelja marketinga s još dvoje zaposlenih u odjelu; voditelja marketinga kao jedinog zaposlenog u marketingu nalazimo u dva poduzeća; voditelja marketinga koji svaki dan ima koordinaciju s maloprodajom, veleprodajom i proizvodnjom, te zajedno donose sve odluke. Četiri ispitanika smatraju da nemaju dovoljan broj zaposlenih u marketingu te da je prijeko potrebno proširenje odjela. Jedan je ispitanik naglasio postojanje petogodišnjeg strateškog plana poduzeća u kojemu je opisan i plan proširenja odjela marketinga. Prioritetnim marketinškim aktivnostima ispitanici navode: upravljanje postojećim markama, utvrđivanje njihove pozicije na tržištu i jačanje (dva ispitanika), rješavanje problema s kupcima te promociju (dva ispitanika), dok jedan ispitanik naglašava razvoj novih proizvoda i njihovu promociju te analizu tržišta koja je podloga za sve ostale poslove. Svih pet poduzeća koja imaju odjele/osobe za marketing koriste se uslugama marketinških agencija pri zakupu medijskog prostora, snimanju spotova i kataloga i u medijskim kampanjama. Ispitanici ističu da marketing, iako je prisutan u njihovim poduzećima, još nije na zadovoljavajućoj razini, te da treba imati dominantnu ulogu u poslovanju, a ova mišljenja marketinških stručnjaka trebaju se više uvažavati.

Od ukupno jedanaest ispitanika šest ih ističe da u poduzećima u kojima su zaposleni ne postoji odjel ili osoba za marketing. Kao razlozi nepostojanja navode se: osobe u poduzeću koje bi se bavile samo marketingom ne bi bile dovoljno angažirane jer su poduzeća limitirana budžetom predviđenim za marketing pa se boljom solucijom smatra angažiranje specijalizirane marketinške agencije kada se javi potreba za marketinškim aktivnostima; trenutno stanje u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće poprilično je loše - dobit od poslovanja je niska, poduzeća se odriču bilo kakvih marketinških akcija jer, kako jedan ispitanik tvrdi, nisu opipljive; nema potrebe za posebnim odjelom ili osobom za marketing jer se odjel prodaje povezan s marketinškom agencijom bavi marketinškim aktivnostima u onoj mjeri koliko ima raspoloživih sredstava; zbog stanja u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće koja je još uvijek većinski orijentirana na doradne poslove, a ne na vlastitu proizvodnju, nema razloga za osnivanje odjela marketinga; marketingu se ne posvećuje dovoljno pažnje; nema dovoljno financija da se zaposli stručna osoba koja bi se bavila marketingom. Ispitanici navode osobe zaposlene na sljedećim funkcijama kao osobe koje se bave marketingom u njihovim poduzećima: direktor poduzeća; predsjednik uprave zajedno s odjelom prodaje, nabave i dizajna; odjel prodaje u koordinaciji s marketinškom agencijom; odjel prodaje zajedno s predsjednikom nadzornog odbora; voditelj komercijale zajedno s kreatorom i direktorom poduzeća.

Prema odgovorima ispitanika, provode se i važnima se smatraju sljedeće marketinške aktivnosti: komunikacija s krajnjim potrošačima koju provodi odjel prodaje; vizualno rješenje marke; određivanje ciljnog tržišta; kreiranje „lijepih“ kolekcija koje će se prodavati „same od sebe“ jer za nikakve druge akcije nemaju sredstava. Od šest ispitanika koji u svojim poduzećima nemaju posebno osnovane odjele za marketing, većina (njih četiri) nije zadovoljna postojećim stanjem. Navode da se marketingu ne posvećuje dovoljno pozornosti, da marketing treba imati dominantnu ulogu i da im nedostaju mišljenja marketinških stručnjaka i povratne informacije od potrošača. Dva ispitanika koja su zadovoljna postojećim stanjem navode kako poduzeće koje stavlja naglasak na proizvodnju i konstrukciju nema vremena brinuti o markama proizvoda i njihovom upravljanju,

jer to nije prioritet poslovanja, te da dok su većinski udio poslovanja poduzeća doradni poslovi, ne treba posebnu pozornost posvećivati marketingu. Svih jedanaest poduzeća ima jednu ili više marki proizvoda.

Većina ispitanika (njih osam) smatra da upravljanje markama dobiva na značenju te će se takav trend nastaviti i ubuduće (svjesni su da to nalažu svjetski trendovi). Markama upravljaju na različite načine. Šest ih navodi da su proveli segmentaciju tržišta i odredili ciljna tržišta za svaku marku proizvoda. Pet je ispitanika izjavilo da pozicioniranje postižu promocijom, a četiri ističu da im je zadržavanje utvrđene pozicije na tržištu prioritet. Tri su se izjasnila kako svake godine istražuju tržište; jedan navodi da upravljaju marketinškim miksom za svaku marku, a jedan da su upravo u procesu repozicioniranja na tržištu zbog neočekivanog pada prodaje. Nadalje, jedan ispitanik ističe da je hrvatsko tržište malo i zasićeno proizvodima pa nikakve akcije po pitanju upravljanja markama nemaju smisla. Drugi navodi da u poduzeću nema sredstva za bilo koji način upravljanja markama, a jedan smatra da upravljanje markama u poduzeću u kojem radi nije dovoljno zastupljeno i zasniva se na improvizaciji.

Većina ispitanika (njih osam) spomenula je kako u budućnosti planira više pozornosti posvetiti upravljanju markama. Naime, četiri su napomenula kako su se uvjerali koliko je bitno upravljanje markama u trenucima smanjenja prodaje ili potrebe za povratnim informacijama kupaca. Istraživanje tržišta, segmentacija i kontrola donijeli su im tada željene odgovore i pomogli pri rješavanju problema. Većina ispitanika (njih sedam) aktivnosti vezane na upravljanje markama provode aktivnije tek posljednjih nekoliko godina. Ispitanici su naveli što sve poduzimaju kako bi kupci identificirali njihov proizvod na tržištu i koje su aktivnosti poduzimali u posljednje vrijeme po pitanju upravljanja markama na tržištu: šest ističu da su prisutni u medijima – na radiju, u tiskovinama, jumbo plakatima (jedan ispitanik), četiri neprestano razrađuju vizualni identitet marke, dva izrađuju promotivne materijale – letke i kataloge; dva rade na intenzivnoj suradnji s veleprodajom i maloprodajom. Od toga jedan ispitanik naglašava da educiraju trgovce o materijalima koje koriste u proizvodnji odjeće; dva ispitanika se u promociji služe poznatim ličnostima; jedan ispitanik spominje da

su nedavno imali modnu reviju; jedan ističe kako im pri identifikaciji njihova proizvoda najviše pomaže komunikacija između potrošača „od usta do usta“; jedan ispitanik tvrdi da je dovoljno da samo rade na kvaliteti proizvoda. Ispitanici koji su u razgovoru istaknuli da koriste medije izrađuju i promotivne materijale, rade na vizualnom identitetu marke i angažiraju poznate ličnosti za medijske kampanje.

Većina se ispitanika (njih sedam) slaže da razvoj modne marke predstavlja najkritičniji čimbenik u uspješnom poslovanju, te da je u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće prisutno vrlo malo modnih maraka. Navode još kako su se u Hrvatskoj profilirali samostalni dizajneri koji se nisu dovoljno povezali s industrijom, a što je trend u svijetu. Kao ostale kritične točke s kojima se susreću, šest ispitanika navelo je plasman proizvoda odnosno maloprodajnu mrežu. Svi su imali poteškoća u plasmanu preko veleprodaje. To ih je to natjeralo da izgrade vlastitu maloprodajnu mrežu. Napominju kako se bez vlastite maloprodajne mreže teško nametnuti na tržištu i da je vrlo teško razvijati marku proizvoda ukoliko nemaju vlastitih prodavaonica. Ispitanici navode kao slabosti u poslovanju njihovih poduzeća nedostatak sredstava za promociju, a kao snagu kvalitete proizvoda, pristupačnije cijene u odnosu na globalno poznate marke proizvoda, te obrazovan kadar educiran većinom u stranim poduzećima za koje su radili/rade doradne poslove.

Kao prijetnje hrvatskoj industriji tekstila i odjeće ispitanici su naveli sljedeće: Kinu kao zemlju u koju se seli proizvodnja zbog jeftine radne snage i iz koje dolazi velika količina proizvoda vrlo niskih cijena; recesiju jer je moda luksuzno dobro; jaku konkurenciju koja dolazi s globalizacijom tržišta, a ima agresivniji pristup tržištu; globalno poznate marke koje raspoložu znatno većim sredstvima za marketing, neorganiziranost hrvatske industrije tekstila i odjeće; malo hrvatsko tržište koje ne opravdava marketinška ulaganja. Kao prilike izdvojili su: kontinuitet kvalitete; dobro poznavanje lokacija sirovin-skih baza; razvoj novih proizvoda; inovativnost, svijest hrvatskih državljana o kvaliteti proizvoda hrvatskih proizvođača; poticanje kupnje hrvatskih proizvoda; razvoj marki proizvoda; razvoj modnih događanja „modni tjedan“ („*fashion week*“); mogućnost širenja u regiji; stvaranje kvalitetnije marke na području regije.

Analizom podataka prikupljenih istraživanjem može se zaključiti kako je marketing slabo zastupljen u poduzećima hrvatske industrije tekstila i odjeće, ali i da su menadžeri svjesni koristi od posvećivanja pozornosti marketingu i njegovim aktivnostima. Stavovi stručnjaka pokazuju kako će se u budućnosti usredotočiti na razvoj marki proizvoda i njihovo upravljanje. Stručnjaci su svjesni da profitabilnije posluju ona poduzeća koja proizvode vlastite proizvode, te navode kako je prisutna tendencija smanjenja doradne proizvodnje uz povećanje vlastite koja uz sebe veže i razvoj modnih marki.

Na temelju provedenog istraživanja moguće je zaključiti sljedeće:

H1: U hrvatskoj industriji tekstila i odjeće u nedovoljnoj se mjeri primjenjuje marketing.

Hipoteza H1 prihvaćena je jer se s njom složila većina stručnjaka. Potvrđuje ju i činjenica o nepostojanju marketinškog odjela ili osobe zadužene za marketing u većini poduzeća u kojima je istraživanje provedeno. Isto su tako stručnjaci naveli da je marketing nedovoljno prisutan u poduzećima koja proizvode tekstil i/ili odjeću, te da postoji potreba za dominantnom ulogom marketinga u poslovanju dok bi se mišljenja marketinških stručnjaka trebala više uvažavati.

H2: Upravljanje markama kao koncept dobiva sve veću ulogu u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće.

Hipoteza H2 prihvaćena je suglasnošću većine ispitanih stručnjaka. Potvrđuje ju i briga o upravljanju markama koja dobiva na važnosti tek u proteklih nekoliko godina. U budućnosti stručnjaci planiraju više vremena posvetiti upravo upravljanju markama. U prilog potvrdi hipoteze govore i sekundarni podaci o trendovima razvoja marketinga u Europskoj uniji, koji upućuju na upravljanje markama kao trend i poželjan smjer razvoja.

H3: Zbog nedovoljnog marketinškog znanja i neadekvatnog upravljanja markama razvoj modne marke predstavlja najkritičniji čimbenik u uspješnom poslovanju u industriji tekstila i odjeće.

Većina stručnjaka složila se s hipotezom H3 pa je i ona prihvaćena. Hipotezu potvrđuje izrečen stav većine stručnjaka kako je nedostatak marki u industriji tekstila i odjeće jedan od najkritičnijih čimbenika uspješnog poslovanja, a tome ide u prilog njihov mali broj u industriji tekstila i odjeće koje su prisutne i poznate na tržištu. Ovu hipotezu potvrđuju i sekundarni podaci iz kojih se vidi da hrvatska industrija tekstila i odjeće nije uspjela razviti marke koje bi bile prepoznatljivije na međunarodnim tržištima, a čime bi se osigurao izvoz veće dodane vrijednosti. Potvrđeno je i da su hrvatskoj industriji tekstila i odjeće veoma slabo razvijene i zastupljene marke proizvođača, iako koncept marke omogućuje poduzećima koja se bave proizvodnjom tekstila i/ili odjeće ostvarivanje veće dobiti po zaposlenom.

## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Hrvatska industrija tekstila i odjeće trenutno prolazi kroz razdoblje promjena. Polako se napuštaju doradni poslovi i prelazi se na proizvodnju vlastitih proizvoda. Za ovakve promjene potrebno je duže vremensko razdoblje. U isto vrijeme globalizacija i neprestan dolazak sve većeg broja konkurenata na hrvatsko tržište otežavaju postojeću situaciju. Poduzeća koja imaju vlastitu proizvodnju i razvijaju marke ostvaruju veću dobit po zaposlenom. Problem je što ni marke vodećih hrvatskih poduzeća, promatrane u širem okružju, nisu dovoljno poznate.

Kako bi se projicirao budući razvoj marketinga u industriji tekstila i odjeće Republike Hrvatske, provedeno je izviđajno istraživanje putem osobnih intervjua sa stručnjacima koji samostalno upravljaju marketinškim odjelima ili, ukoliko oni ne postoje, upravljaju poduzećima koja se bave proizvodnjom tekstila i/ili odjeće i donose sve odluke vezane za provođenje marketinških aktivnosti.

Provedeno je istraživanje pokazalo da ispitanici nisu zadovoljni prisutnošću marketinga u njihovim poduzećima te da bi mu se trebala posvetiti veća

pozornost, kao i da se treba više uvažavati mišljenja marketinških stručnjaka. Takvi su stavovi u skladu s prvom hipotezom rada koja pretpostavlja da marketing nije dovoljno prisutan u hrvatskim poduzećima. Po pitanju upravljanja markama ispitanici se slažu kako ono dobiva sve veću ulogu u hrvatskoj industriji tekstila i odjeće dijelom zbog svjetskih trendova koji nalažu razvoj marki, dijelom zbog povećanja svjesnosti o profitabilnijem poslovanju poduzeća koja razvijaju marke. Treća hipoteza, koja pretpostavlja pomanjkanje marketinškog znanja i razvoj marke kao najkritičniji čimbenik u uspješnom poslovanju, također je potvrđena suglasnošću većine stručnjaka i istraživanjem za stolom. Može se zaključiti da hrvatska industrija tekstila i odjeće trenutno nedovoljno primjenjuje marketing.

U budućnosti će uloga marki i upravljanja markama u industriji tekstila i odjeće rasti. Porast važnosti marki i upravljanja njima nalažu svjetski trendovi, a ukoliko hrvatska industrija tekstila i odjeće želi opstati na tržištu i konkurirati sve većem broju modnih marki prisutnih na tržištu, morat će ozbiljno početi pratiti trendove. Bez jakih i prepoznatljivih marki nema izgleda za opstanak na tržištu. Poduzeća bi trebala povećati ulaganja u izgradnju pozitivnog imidža poduzeća i prepoznatljivih marki kako bi osigurala svoje mjesto u svijesti potrošača.

U provedenom istraživanju, prezentiranom u ovom radu, važno je uočiti ograničenje koje odnosi se na nemogućnost provođenja osobnih intervjua s većim brojem ispitanika zbog njihove nespremnosti na suradnju. Važno ga je imati na umu pri razmatranju dobivenih rezultata, koji se mogu smatrati isključivo indikativnima.

U budućim istraživanjima trebalo bi nastaviti s analizom marketinških aktivnosti i promjena vezanih za marketing mode unutar hrvatskih poduzeća koja se bave proizvodnjom tekstila i/ili odjeće, te provesti usporednu analizu s inozemnim trendovima da bi se definirala nova marketinška strategija za potrebe industrije. Tada bi se moglo govoriti o doprinosu teoriji marketinga mode i pozitivnom utjecaju na konkurentnost hrvatske industrije tekstila i odjeće.

## LITERATURA

1. Anić, I-D., Buturac, G., Gambiroža-Jukić, M., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Nušinović, M., Rajh, E., Teodorović, I.: **Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj**, Ekonomski institut-Zagreb, Zagreb, 2008.
2. Birtwistle, G., Clarke, I., Freathy, P.: Customer decision making in fashion retailing: a segmentation analysis, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 26, No. 4, 1998, str. 147-154.
3. Bridson, K., Evans, J.: The secret to a fashion advantage is brand orientation, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 32, No. 8, 2004, str. 403-411.
4. Butorac, G.: Hrvatska industrija tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 5, 2007, str. 121-122.
5. Drvar, Z.: Marketing tekstilnih i odjevnih proizvoda, **Tekstil**, Vol. 42, No. 1, 1993.
6. Drvar, Z.: Moda i dizajn u marketingu i proizvodnji tekstila i odjeće, **Tekstil**, Vol. 46, No. 1, 1997.
7. Easey, M.: **Fashion marketing**, 3<sup>rd</sup> edition, Blackwell Publishing, 2008.
8. Evans, M.: Consumer behaviour towards fashion, **European Journal of marketing**, Vol. 23, No. 7, 1989, str. 7-16.
9. Featherstone, M.: Životni stil i potrošačka kultura, **Diskrepancija**, Vol. 2, No. 4, 2001, str. 65-73. - preuzeto sa: [www.diskrepancija.org/casopis/4br/mike.pdf](http://www.diskrepancija.org/casopis/4br/mike.pdf)
10. Gašović, M.: **Modni marketing**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998.
11. Grabovac, N.: **Marketing tekstilne industrije**, ABC Fabulas, Sarajevo, 1998.
12. Karaula, N.: **Istraživanje tržišta kao temelj strategije marketinga tekstilnih proizvoda**, Zagreb, 2007.
13. Knežević, N.: **Suvremeni pristupi upravljanju marketinškim miksom u području poslovne mode**, magistarski rad, Zagreb, 2006.
14. Kotler, P., Keller, K.L.: **Marketing Management**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, NJ, 2006.
15. Kotler, P.: **Upravljanje marketingom**, Informator, Zagreb, 1994.
16. Leiss, W.: The icons of the market place, **Theory, Culture & Society**, Vol. 1, No. 3, 1983, str. 10-21.
17. Marinac, A.: **Marketing tekstilne i odjevne industrije**, Zagreb, 1997.
18. Moore, M., Fairhurst, A.: Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing, **Journal of Fashion and Marketing**, Vol. 7, No. 4, 2003, str. 386-397.
19. Odak, I.: Moda u društvu: Suvremena sociološka tumačenja, **Revija za sociologiju**, Vol. 34, Vol. 1/2, 2003, str. 97-107.
20. ooo: Državni zavod za statistiku, **Statistički ljetopis 2008**, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)
21. ooo: Ekonomski Institut-Zagreb, **Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015**, travanj 2007.
22. ooo: Hrvatska gospodarska komora, **Proizvodnja tekstila i odjeće**, [www.hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/13139.pdf](http://www.hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/13139.pdf)
23. Todorović, A.: **Sociologija mode**, IRO "Gradina", Niš, 1980.
24. Vogler-Ludwig, K., Valente, A.C.: **Skills scenarios for the textiles, wearing apparel and leather products sector in the European Union**, Final Report, Economix, Minhen, 2009.

25. [www.fusemarketing.com/Fashion\\_Marketing](http://www.fusemarketing.com/Fashion_Marketing), (01.07.2009.)
26. Završnik, B., Mumel, D.: The use of marketing communications in the clothing industry in Slovenia, **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, Vol. 15, No. 1, 2007, str. 11-15.

## Bilješke

- <sup>1</sup> Todorović, A.: **Sociologija mode**, IRO "Gradina", Niš, 1980, str. 5-7.
- <sup>2</sup> Odak, I.: Moda u društvu: Suvremena sociološka tumačenja, **Revija za sociologiju**, Vol. 34, No. 1/2, 2003, str. 100.
- <sup>3</sup> Todorović, A.: op. cit., str. 12.
- <sup>4</sup> Featherstone, M.: Životni stil i potrošačka kultura, **Diskrepancija**, Vol. 2, No. 4, 2001, str. 67, [www.diskrepancija.org/casopis/4br/mike.pdf](http://www.diskrepancija.org/casopis/4br/mike.pdf), (02.02.2009.)
- <sup>5</sup> Ibid., str. 69.; prema: Leiss, W.: The icons of the market place, **Theory, Culture & Society**, Vol. 1, No. 3, 1983, str. 10-21.
- <sup>6</sup> Featherstone, M.: op. cit., str. 69.
- <sup>7</sup> Odak, I.: op. cit., str. 101.
- <sup>8</sup> Ibid., str. 102.
- <sup>9</sup> Easey, M.: **Fashion marketing**, 3<sup>rd</sup> edition, Blackwell Publishing, 2008, str. 171-172.
- <sup>10</sup> Ibid., str. 7.
- <sup>11</sup> [www.fusemarketing.com/Fashion\\_Marketing](http://www.fusemarketing.com/Fashion_Marketing), (01.07.2009.)
- <sup>12</sup> Easey, M.: op. cit., str. 7.
- <sup>13</sup> Evans, M.: Consumer behaviour towards fashion, **European Journal of Marketing**, Vol. 23, No. 7, 1989, str. 7-16.
- <sup>14</sup> Drvar, Z.: Marketing tekstilnih i odjevnih proizvoda, **Tekstil**, Vol. 42, No. 1, 1993, str. 1-16.
- <sup>15</sup> Bridson, K., Evans, J.: The secret to a fashion advantage is brand orientation, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 32, No. 8, 2004, str. 403-411.
- <sup>16</sup> Kotler, P., Keller, K.L.: **Marketing Management**, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, NJ, 2006, str. 480.
- <sup>17</sup> Moore, M., Fairhurst, A.: Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing, **Journal of Fashion and Marketing**, Vol. 7, No. 4, 2003, str. 386-397.
- <sup>18</sup> Birtwistle, G., Clarke, I., Freathy, P.: Customer decision making in fashion retailing: a segmentation analysis, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 26, No. 4, 1998, str. 147-154.
- <sup>19</sup> Gašović, M.: **Modni marketing**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998, str. 142.
- <sup>20</sup> Knežević, N.: **Suvremeni pristupi upravljanju marketinškim miksom u području poslovne mode**, magistarski rad, Zagreb, 2006, str. 75-77.
- <sup>21</sup> Završnik, B., Mumel, D.: The use of marketing communications in the clothing industry in Slovenia, **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, Vol. 15, No. 1, 2007, str. 11-15.
- <sup>22</sup> Preuzeto sa službenih internetskih stranica Državnog zavoda za statistiku, **Statistički ljetopis 2008**, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), (05.08.2009.)
- <sup>23</sup> Pregled poduzeća tekstilne i odjevne industrije dostupan je u časopisu **Tekstil**, Vol. 57, No. 3, 2008.

- <sup>24</sup> Vogler-Ludwig, K., Valente, A.C.: **Skills scenarios for the textiles, wearing apparel and leather products sector in the European Union**, Final Report, Economix, Minhen, 2009, str. 21.
- <sup>25</sup> Butorac, G.: Hrvatska industrija tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni, **Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 5, 2007, str. 121-122.
- <sup>26</sup> ooo: Ekonomski Institut-Zagreb, **Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015**, travanj 2007, str. 39.
- <sup>27</sup> Anić, I-D., Buturac, G., Gambiroža-Jukić, M., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Nušinović, M., Rajh, E., Teodorović, I.: **Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj**, Ekonomski institut-Zagreb, Zagreb, 2008, str. 146.