

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ INOVACIJA NA RAZVOJ PODUZEĆA**  
**TEKSTILNE INDUSTRIJE U REPUBLICI**  
**HRVATSKOJ**

Mentor:

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Studentica:

Marta Bosnić

Split, rujan 2018.

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze/pitanja .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Svrha i ciljevi istraživanja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Metode istraživanja .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Doprinos istraživanja .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>12</b>
<b>2. INOVACIJE.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Pojam i vrste inovacija .....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Tip novine.....	14
2.1.2. Stupnjevi inovacija .....	16
<b>2.2. Preduvjeti za provođenje inovacija.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Proces uvođenja inovacija.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Učinci inovacija.....</b>	<b>23</b>
<b>3. ANALIZA TEKSTILNE INDUSTRIJE .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Razvoj tekstilne industrije .....</b>	<b>26</b>
3.1.1. Definiranje i obilježja tekstilne industrije .....	26
3.1.2. Povijesni pregled tekstilne industrije u svijetu i u EU.....	26
3.1.3. Povijesni pregled tekstilne industrije na području Republike Hrvatske .....	27
<b>3.2. Stanje tekstilne industrije .....</b>	<b>30</b>
3.2.1. Izazovi industrije u vrijeme globalizacije.....	30
3.2.2. Stanje svjetske i europske tekstilne industrije .....	31
3.2.3. Hrvatsko tržište tekstilnih proizvoda i tekstilna industrija .....	34
<b>3.3. Inovacije u tekstilnoj industriji .....</b>	<b>36</b>
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>40</b>
4.1.1. Kvalitativno istraživanje.....	40
4.1.2. Anketni upitnik kao osnova za dubinski intervju i metoda slučaja .....	42
<b>4.2. Priprema mjernog instrumenta .....</b>	<b>44</b>

4.3. Provedba istraživanja.....	45
4.4. Analiza podataka prikupljenih intervjuom .....	46
4.5. Identificiranje inovacija koje utječu na razvoj poduzeća tekstilne industrije.....	54
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA:.....</b>	<b>58</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>62</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>62</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>85</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>85</b>

# 1. UVOD

## 1. 1. Problem istraživanja

Problem istraživanja ovog rada je kako poduzeća u tekstilnoj industriji mogu utjecati na svoj budući razvoj i opstanak na nemilosrdnom i globaliziranom tržištu. Unutar tekstilne industrije nalaze se poduzeća koja se bave proizvodnjom tekstila i odjeće.

Tekstilna industrija u Republici Hrvatskoj se trenutno nalazi u izrazito nepovoljnom ekonomskom stanju. Liberalizacija tržišta, globalizacija, događanja u procesu privatizacije i neprilagođavanje promjenama u 90-im godinama prošlog stoljeća doveli su do velikog pada proizvodnosti, gubitka radnih mjesta i propasti nekadašnjih giganta u tekstilnoj industriji. Pokušaji natjecanja s zemljama Istoka u pogledu niskih troškova rada dosad su pokazali loše rezultate. Velika je prisutnost i doradnih, tzv. *lohn poslova* koji u jako maloj mjeri pridonose rastu profitabilnosti tekstilnih poduzeća, tj. pridonose samo kratkoročnom uspjehu takvih poduzeća. Takvo stanje upućuje na potrebu za stvaranjem vlastitih proizvoda poduzeća, tj. vlastitih marki. Kako bi se nešto učinilo za oporavak hrvatske tekstilne industrije potrebno je smisliti i primijeniti dugoročni plan oporavka. Stoga je jedan od temeljnih istraživačkih zadataka ovog rada osmisliti na koji način tekstilna industrija u Republici Hrvatskoj može ostvariti značajnu konkurentsku prednost na globaliziranom tržištu. Upravo je nedostatna konkurentnost temeljno obilježje poduzeća u hrvatskoj tekstilnoj industriji te se po pitanju toga moraju poduzeti djelotvorne mjere oporavka. Osim loše konkurentnosti, jedan od glavnih problema koji utječu na propadanje poduzeća tekstilne industrije je „zanemarivanje najvažnije organizacijske uloge: uloge voditelja“ (Borić et al., 2010.).

U ovom radu će se prikazati na koji način promjene u poslovanju utječu na poboljšanje ekonomske situacije u tekstilnim poduzećima. Menadžeri poduzeća bi trebali biti inovatori, a u isto vrijeme snažna hijerarhijska podjela bi se trebala ublažiti podjelom većih odgovornosti radnicima u proizvodnim pogonima i na nižim razinama. Njima je potrebno na određen način dati pravo sudjelovanja u inoviranju proizvodnog procesa, ali i samog dizajna proizvoda. Uvažavajući mišljenje radnika koji daju sve od sebe mogla bi se podići njihova razina motivacije na radnom mjestu što je ključno za povećanje produktivnosti rada. Kako bi se menadžment 21. stoljeća, tzv. moderni menadžment, razvijao u pozitivnom smjeru i

povećavao učinkovitost poduzeća (kako u tekstilnoj industriji tako i u ostalim industrijama), nužno bi bilo provoditi i kontinuirano poboljšanje poslovne etičnosti (Hamel, 2007.).

U vremenu kada izgleda kako su se sve korisne i inovativne ideje u poslovanju već iscrpile, upravo je uklanjanje grešaka u poslovanju i neetičkih radnji te doprinos širem društvenom dobru preduvjet kako bi tekstilna poduzeća postala poduzeća znanja, inovacije i napretka.

## 1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je proučavanje utjecaja inovacija na razvoj poduzeća koja proizvode tekstil i odjevne predmete na teritoriju Republike Hrvatske. U radu će se detaljno razraditi pojam inovacije i njezina podjela.

Prema Atkinsonu i Ezellu (2014.) definicija inovacije koju navode je ona koju je dao OECD, a to je da je inovacija „primjena novog ili značajno poboljšanog proizvoda (to jest, fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima“. Na temelju ove definicije inovacije dolazi se do spoznaje kako inovacija u sebi sadržava neku novinu, koja ne treba biti novost na razini svijeta ili pojedine industrije, ali je važno da ona bude novost za poslovanje poduzeća koje tu inovaciju provodi. Poželjno je također da inovacija osim novosti predstavlja i potencijal za ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Bez inovacije, tj. bez radikalne promjene ili konstantnih poboljšanja, poduzeća teško mogu uspjeti u okruženju sutrašnjice. Stoga kontinuirana promjena ima središnju ulogu unutar strateškog menadžmenta poduzeća. Ona poduzeća koja odbiju inovirati svoje proizvode i/ili poslovne aktivnosti, osuđena su na katastrofu jer će zaostajati za konkurencijom koja se iz dana u dan sve više mijenja, razvija i napreduje (Li i Bernoff, 2010.).

Uz prethodno navedenu definiciju inovacije, postoji i definicija inoviranja koju je naveo General Electric, a glasi: „inovirati... znači izazvati i promijeniti *status quo* kako bi se unaprijedilo iskustvo potrošača i osigurali im se novi oblici vrijednosti“. Proces inoviranja se ne odnosi samo na uvođenje novih ili poboljšanih proizvoda, nego inovacije mogu postojati i u obliku marketinških inovacija kao što je sugerirano u ovoj definiciji General Electrica (Atkinson i Ezell, 2014.). U današnje vrijeme kada društvene mreže sve više jačaju i svi imaju slične prilike za izloženost potrošačima, vrlo je važno za poduzeća otkriti efektan i učinkovit

način marketinške komunikacije i promoviranja kako bi osvojili svoj udio na tržištu. Osim u području marketinga, mogu postojati i inovacije u području proizvodnje, financiranja, radnih mjesta i sl. Iz ovoga se donosi zaključak o postojanju dviju temeljnih vrsta inovacija, a to su tehničke i organizacijske inovacije (Ostojić Mihić, 2014.). Možda svako poduzeće neće uspjeti pronaći rješenje za potpuno novi proizvod i ostvariti radikalnu inovaciju, ali sigurno je kako svako poduzeće može i trebalo bi svakodnevno poduzimati određene inovacije unutar organizacije kako bi opstalo na globaliziranom tržištu i ostvarivalo jedinstvenu konkurentsku prednost.

U ovom će se radu, ispitivanjem ekonomskog stanja 8 poslovnih slučajeva u Republici Hrvatskoj putem izviđajnog istraživanja, utvrditi u kolikoj mjeri inovacije utječu na razvoj poduzeća. Zato je potrebno prethodno definirati vrste inovacija kako bi se znalo na koja točno uža područja poslovnih aktivnosti treba usmjeriti istraživanje. Točnije, namjera je utvrditi vezu, smjer i intezitet koje inovacije imaju u odnosu na pokazatelje razvoja poduzeća.

### **1.3. Istraživačke hipoteze/pitanja**

Opisujući problem i predmet istraživanja dolazi se do definicije glavne i pomoćnih hipoteza. Budući da se u ovom radu provodi kvalitativno istraživanje putem dubinskog intervjua i metode slučaja, zbog ograničenja istraživanja i nemogućnosti potvrđivanja hipoteza, umjesto hipoteza postaviti će se istraživačka pitanja. Prikupljanjem primarnih podataka od hrvatskih poduzeća unutar tekstilne industrije pokušat će se odgovoriti na sljedeća pitanja :

Glavno istraživačko pitanje glasi:

**I.1.:** Može li uvođenje inovacija u poslovanje pozitivno utjecati na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj?

Pomoćna pitanja su:

**I.1.1.** Može li inovacija u području upravljanja ljudskim resursima pozitivno utjecati na proizvodnost poduzeća?

**I.1.2.** Može li inovacija proizvoda pozitivno utjecati na stopu rasta prodaje?

**I.1.3.** Može li inovacija proizvodnog procesa pozitivno utjecati na proizvodnost poduzeća?

**I.1.4.** Može li inovacija promocije pozitivno utjecati na profitabilnost poduzeća?

Glavnim istraživačkim pitanjem u ovom radu će se nastojati istražiti pozitivna veza između uvođenja inovacija u poslovanje i razvoja tekstilnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Zahvaljujući razgovorima sa stručnim osobama i proučavanjem literature iz područja tekstila i inovacija, pretpostavlja se kako bi za opstanak hrvatske tekstilne industrije u globaliziranom svijetu 21. stoljeća bilo neophodno svakodnevno raditi na uvođenju inovacija u poslovanje poduzeća. Zadržavanje na starim poslovnim praksama može biti pogubno za poduzeća. Kako bi se dobio odgovor na ovo istraživačko pitanje, bit će potrebno odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja.

Istraživačko pitanje I.1.1. je prvo pitanje i njime se želi saznati koliko je važno inoviranje u ljudske resurse kako bi se ostvario rast proizvodnosti. Ako se konstantno ne uvode inovacije i poboljšanja unutar područja upravljanja ljudskim resursima, zaposlenici poduzeća će teže

ostvarivati uspjeh na radnom mjestu, gubit će motivaciju te će proizvodnost poduzeća (izražena kao omjer dobiti poslije oporezivanja i broja zaposlenih) padati.

Istraživačko pitanje I.1.2. postavlja u odnos inovaciju proizvoda i stopu rasta prodaje. Ovim pitanjem se želi dobiti odgovor koliko je važnost većeg broja zaposlenih mladih dizajnera u tekstilnoj industriji te davanja veće slobode upravo njima tijekom kreativnog procesa. Osim dizajnerima, potrebno je davati i više kreativne slobode zaposlenicima u proizvodnom pogonu, tj. na najnižim razinama. Samo vrhunskim, inovativnim proizvodom hrvatska tekstilna poduzeća mogu konkurirati jeftinijim proizvodima s Istoka.

Istraživačko pitanje I.1.3. će pokušati doći do odgovora u vezi pozitivnog utjecaja inovacije proizvodnog procesa na povećanu razinu proizvodnosti (izražena kao omjer proizvedene količine i broja zaposlenih). Kako bi radnici u proizvodnom pogonu mogli tijekom redovnog radnog vremena ostvarivati zadane norme (koje često mogu biti vrlo velike), nužno je da menadžment na inovativan način osmisli tijek proizvodnog procesa. Uvođenje adekvatne tehnologije i inoviranje proizvodnog procesa bi se trebalo odnositi na rješavanje problema u proizvodnji te na širenje znanja menadžera i radnika u proizvodnom procesu.

Istraživačko pitanje I.1.4. u ovom radu služi kako bi se saznalo je li inovacija u promociji može pozitivno utjecati na profitabilnost poduzeća (izraženu kao omjer dobiti prije oporezivanja i ukupnog prihoda). U današnje vrijeme razvoja tehnologije, rashodi koji se tiču promocije mogu se znatno sniziti u odnosu na prošlost što konačno može utjecati na rast dobiti, tj. na povećanje profitabilnosti poduzeća.



## 1.4. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha i ciljevi istraživanja proizlaze iz definiranog problema i predmeta istraživanja kao i iz postavljenih istraživačkih pitanja diplomskog rada o utjecaju inovacija na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj. Kao primarni cilj ovog istraživanja ističe se proučavanje utjecaja inovacija na pozitivan tijek cjelokupnog poslovanja tekstilnih poduzeća. Prikupljanjem primarnih podataka od ispitivanih poduzeća želi se doći do zaključka o važnosti ulaganja u inovacije jer bi se takvim ulaganjem omogućilo stvaranje konkurentske prednosti tekstilnih poduzeća Republike Hrvatske koja je nužna na domaćem tržištu, a pogotovo na europskom i svjetskom tržištu. Osim primarnog cilja, u ovom se radu želi doći i do zaključaka u vezi pozitivnog utjecaja inovacija na razvoj i napredak zasebnih aktivnosti unutar tekstilnih poduzeća. To se odnosi na sljedeće ciljeve :

- utvrditi pozitivni utjecaj uvođenja inovacija u područje ljudskih resursa na rast proizvodnosti poduzeća
- prikazati kako inovacije u menadžmentu utječu na veću motiviranost zaposlenika
- utvrditi kako inovirani proizvod utječe na stopu rasta prodaje
- otkriti pozitivni utjecaj inovacija na povećanje razine proizvodnosti unutar proizvodnog procesa
- definirati na koji način inovacije u području promocije mogu utjecati na povećanje profitabilnosti poduzeća

## 1.5. Metode istraživanja

U svrhu prikupljanja potrebnih informacija u ovom radu, i kako bi se mogli dobiti odgovori na postavljena istraživačka pitanja, u ovom radu koristit će se znanstvene metode navedene u nastavku.

U izradi teorijskog dijela rada koristit će se sekundarni podatci. U pisanju rada će se koristiti nekoliko znanstvenih metoda. Metoda analize (rašćlanjivanje) i sinteze (sastavljanje) su metode koje se koriste na samom početku rada jer će se njima opisati temeljni teorijski pojmovi koji se koriste u radu. Pomoću metode deskripcije opisivat će se stanje u industriji i druge pojave vezane za temu rada, metodom klasifikacije će se rasporediti pojmovi i predmeti po klasama, zatim metodom indukcije će se doći do općih zaključaka na temelju analize pojedinačnih čimbenika, a metodom dedukcije će se iz općih sudova izvesti posebni i pojedinačni zaključci. Metodom komparacije nastojat će se uočiti razlike između pojava koje će se proučavati. Na kraju, metodom dokazivanja će se pokušati utvrditi i dokazati neke spoznaje dobivene na temelju odgovora na postavljena istraživačka pitanja (Mejovšek, 2013).

Za izradu empirijskog dijela koristit će se podatci dobiveni intervjuiranjem vodećih osoba u 8 poslovnih slučajeva. Ti podatci će se deskriptivno iznijeti u empirijskom dijelu rada, gdje će se prvo izvući zaključci za svaki poslovni slučaj posebno, a zatim će se napraviti zaključak za sve poslovne slučajeve skupa u pogledu utjecaja inovacija na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj.

Za potrebe izrade rada koristit će se domaća i strana literatura te internetsko pretraživanje koje će biti povezano sa samom tematikom rada.

## 1.6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog istraživanja je vrlo značajan budući da je ovo prvi rad ovakve tematike, tj prvi rad koji ne upućuje na probleme u tekstilnoj industriji, nego nudi rješenje za njezin budući razvoj, a to su inovacije. Kao što je prethodno u radu već navedeno, uvođenje inovacija u poslovanje današnjih poduzeća je nužno za njihov opstanak. To se posebno odnosi na tekstilna poduzeća u Republici Hrvatskoj budući da su ona u tom pogledu u velikom zaostatku te im je opstanak ugrožen. Uzrok toga su dijelom povijesni razlozi, loš menadžment, ali najvećim dijelom hrvatska tekstilna poduzeća su ugrožena zbog jačanja konkurencije od strane Kine, Indije, Bangladeša i ostalih zemalja s jeftinom radnom snagom. Doprinos ovog rada leži u tome što će se detaljno istražiti najvažnija, tj. uža područja poslovanja o kojima se dosad nije pisalo u stručnim radovima. Istražit će se na koji način menadžeri i vodeći rukovoditelji mogu uvesti inovacije u svoje svakodnevne poslovne aktivnosti kako bi pozitivne promjene utjecale na napredak unutar odjela ljudskih resursa. Njihova težnja bi trebala biti osmišljavanje radnog vremena zaposlenika koje će biti u isto vrijeme motivirajuće, ugodno i efikasno provedeno. Zaposlenici koji dolaze na posao sa željom da njihov radni dan što prije završi nikako ne predstavljaju konkurentsku prednost poduzeća i u takvoj situaciji je teško ostvariti napredak poduzeća. Osim pitanja ljudskih resursa, u ovom radu će se ponuditi rješenje za inoviranje tekstilnih proizvoda te će se ukazati na važnost koju ima vrhunski dizajn za jačanje konkurentnosti poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu. Još jedan problem koji ovaj rad želi istražiti je problem proizvodnog procesa. Nastojat će se ukazati na koji način tekstilna poduzeća mogu unijeti inovacije u proizvodni proces kako bi se ostvario nužno potreban rast proizvodnosti u pogonima, a u isto vrijeme kako bi se zadržala kvaliteta izrade. U ovom radu će se također nastojati otkriti na koji način inovacije u promociji mogu utjecati na jačanje prodaje. U vremenima kada su potrošači često izloženi jeftinim proizvodima, sumnjivog i opasnog za zdravlje podrijetla, vrlo je važno da na tržištu postoje poduzeća koja će promovirati etičnost svoje proizvodnje i poslovanja, a u isto vrijeme će nuditi odličan proizvod koji predstavlja kvalitetu i moderni dizajn. U situaciji kad se marketinška komunikacija provede na inovativan način, moguće je osvijestiti potrošače o isplativosti i poželjnosti kupovine hrvatskih tekstilnih proizvoda.

Dobiveni rezultati u ovom istraživanju poslužit će kao doprinos za postavljanje hipoteza u nekim budućim istraživanjima na dovoljnom broju poslovnih subjekata.

## 1.7. Struktura diplomskog rada

Strukturu ovog rada čini 5 tematskih cjelina koje smisleno i logički opisuju i razrađuju zadanu temu.

Prvu cjelinu čini uvod u diplomski rad koji definira problem i predmet istraživanja, postavlja istraživačka pitanja i opisuje svrhu i ciljeve istraživanja. U ovom dijelu su također navedene metode istraživanja i doprinos istraživanja.

Druga cjelina iznosi teorijske spoznaje u vezi inovacija i njihovih vrsta. Navode se preduvjeti koji su potrebni kako bi se mogle uvoditi inovacije, opisuje se proces uvođenja inovacije i učinci koje ostvaruju inovacije na poslovanje.

Treća cjelina se bavi analizom tekstilne industrije. U ovom dijelu se opisuje razvoj tekstilne industrije, njezina obilježja i povijest. Opisuje se trenutačno stanje tekstilne industrije u svijetu i u Republici Hrvatskoj. Na kraju se govori o inovacijama u tekstilnoj industriji.

Četvrtu cjelinu čini empirijsko istraživanje. Opisuje se metodologija istraživanja, način provedbe istraživanja, analiziraju se prikupljeni podatci i identificiraju se inovacije koje utječu na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj.

Peta cjelina je zaključak diplomskog rada.

Kao sastavni dio ovog rada na njegovom kraju su prikazani: literatura, popis tablica, popis slika, prilozi (upitnik za intervju i transkripti razgovora) i sažetak rada.

## 2. INOVACIJE

### 2.1. Pojam i vrste inovacija

Upravo zahvaljujući inovacijama poduzeća osiguravaju svoj budući poslovni uspjeh, tj. iz manjih poduzeća mogu inovativnim poslovanjem nastati veća, razvijenija i uspješnija poduzeća. Pojam inovacije obuhvaća nove proizvode, usluge i ideje, ali i nove procese u poduzeću, nove organizacijske strukture i administrativne procese. Kad su u pitanju inovativni procesi u poduzeću, to mogu npr. biti novi procesi u području proizvodnje ili nabave (Božić i Radas, 2005). U svom udžbeniku (Galović 2016.) definira inovacije kao provedbu novog i znatno poboljšanog proizvoda ili procesa, uvođenje nove marketinške ili promotivne prakse, novih organizacijskih metoda u svakodnevnom poslovanju, radnim odnosima ili u vanjskim odnosima.

Inovacija treba imati točno određenu i jasnu primjenu, pa čak i ako otvara mogućnost nove primjene ili novih tržišta. Ona treba biti usmjerena prema specifičnoj potrebi koju zadovoljava, na specifičan krajnji rezultat koji proizvodi. Dobro je da inovacije u početku budu male i da zahtijevaju malo novca i malo ljudi u provedbi kako bi se moglo intervenirati u slučaju potrebe za promjenom ili prilagodbom inovacije. Isto tako je preporučljivo da se inovacije u početku realiziraju na malom i ograničenom tržištu kako gubitci u slučaju potencijalnog neuspjeha ne bi imali velike razmjere. (Drucker, 2005)

Gallo (2011) u svojem radu spominje tzv. „**efekt Medicija**“ te navodi kako su u vrijeme renesane u Firenci upravo članovi čuvene obitelji Medici bili zaslužni za prve poticaje inovacija. Obitelj Medici je u to vrijeme poduzimala svjesne napore da na jednom mjestu okupi ljude iz različitih područja i zanimanja kako bi ujedinili svoja znanja i spoznaje u svrhu stvaranja nečeg boljeg za budućnost. To su bili arhitekti, znanstvenici, kipari, pjesnici i slikari. Među ondašnjim naučenjacima svakako je najpoznatiji i najvažniji bio Leonardo da Vinci jer je upravo on ujedinjavao brojne discipline u svom djelovanju. Gallo (2011) također ističe kako su upravo ljudi poput da Vincija imali nekoliko zajedničkih osobina, a to su neutaživa znatiželja, želja da se promijeni status quo i spoznaja da se do kreativnog nadahnuća dolazi traganjem za novim iskustvima.

### 2.1.1. Tip novine

Kad su u pitanju vrste inovacija, one se najčešće razlikuju prema tipu novine. U ovom diplomskom radu, za potrebe pronalaska odgovora na istraživačka pitanja, koristit će se podjela slična onoj koju je koristila Ostojić Mihić (2014) navedeno u OSLO Manual (2005):

- inovacija u području upravljanja ljudskim resursima
- inovacija proizvodnog procesa
- inovacija proizvoda
- inovacija promocije

Inovativno poduzeće je ono poduzeće koje je u određenom, promatranom vremenskom periodu poduzelo inovativne aktivnosti. Prema Galoviću (2016) inovativne aktivnosti su one aktivnosti koje u poduzeću predstavljaju sve znanstvene, tehnološke, organizacijske, financijske i komercijalne napore koji će u jednom trenutku dovesti do primjene inovacije, ili barem do pokušaja stvaranja neke inovacije. Prema ovoj definiciji se zaključuje kako inovativne aktivnosti ne moraju nužno biti same po sebi inovativne ili nove, ali moraju služiti i voditi do ostvarenja inovacije unutar organizacije.

Inovacije koje se mogu generirati zahvaljujući poduzimanju inovativnih aktivnosti su (Galović, 2016):

- **Inovacije procesa:** nov ili značajno poboljšan proces u poduzeću (ne trebaju biti nužno novost na tržištu), automatizacija manualnog rada, zamjena postojećeg stroja slabije učinkovitosti s učinkovitijim strojem, značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili računalnom programu, nova ili znatno poboljšana proizvodnja ili metoda isporuke, uvođenje nove proizvodne tehnologije koja ubrzava proces proizvodnje, utječe na povećanu kvalitetu i preciznost izrade, a samim time i smanjuje troškove proizvodnje.
- **Inovacije proizvoda:** ostvaruje se onda kada je inovirani proizvod plasiran na tržište, tj. kad je komercijaliziran; roba ili usluga koja je nova ili značajno poboljšana u svojim karakteristikama ili namjeravanoj upotrebi; poboljšanja poput tehničkih specifikacija, komponenti i materijala, ugrađenog računalnog programa, prilagođenosti korisniku ili drugih funkcionalnih karakteristika.

- **Marketinške inovacije:** primjena nove marketinške metode, konkuriranje novim dizajnom proizvoda (ne njegovim karakteristikama- inovacija proizvoda), novo ili poboljšano pakiranje proizvoda, plasiranje, promoviranje i cijena; prilagodba proizvoda osobnim potrebama korisnika

U ovom diplomskom radu naglasak će biti na inovacijama promocije, ali i ostale marketinške inovacije će utjecati na dobivanje odgovora na glavno istraživačko pitanje.

- **Organizacijske inovacije:** primjena nove organizacijske metode u poslovnoj praksi poduzeća, radnoj organizaciji ili vanjskim odnosima; primjena nove menadžerske prakse, procesa i strukture, značajno se razlikuju od postojećih poslovnih praksi i normi; prilagođavanje organizacijske strukture na najbolji način s obzirom na obilježja tržišta, proizvoda i strateških ciljeva poduzeća; služe kako bi se na najbolji način osigurao protok svih informacija, te na kraju, poslovni uspjeh.

U ovom diplomskom radu naglasak će biti na upravljanju ljudskim resursima i na organizacijskim inovacijama u tom području poslovanja. Također, sve druge inovacije koje pripadaju organizacijskim inovacijama, pridonijet će dobivanju odgovora na glavno istraživačko pitanje.

U potpoglavlju o učincima inovacija će se također dobiti uvid o prethodno navedenim vrstama inovacija, a u poglavlju o inovacijama u tekstilnoj industriji će se razraditi vrste inovacija s obzirom na inovativne aktivnosti u tekstilnoj industriji.

### 2.1.2. Stupnjevi inovacija

Inovacije se razlikuju prema stupnju inovativnosti tj. prema razini noviteta. Tako se inovacije dijele na (Galović 2016):

- **inkrementalne (granične) inovacije**- kontinuirana poboljšanja određenog proizvoda, procesa ili usluge
- **radikalne inovacije**- predstavljanje potpuno nove vrste stroja u sklopu određene industrije
- **tehnološka otkrića**- različiti spojevi inovacija koje imaju presudan utjecaj na različite industrije, ali i na cijelo gospodarstvo

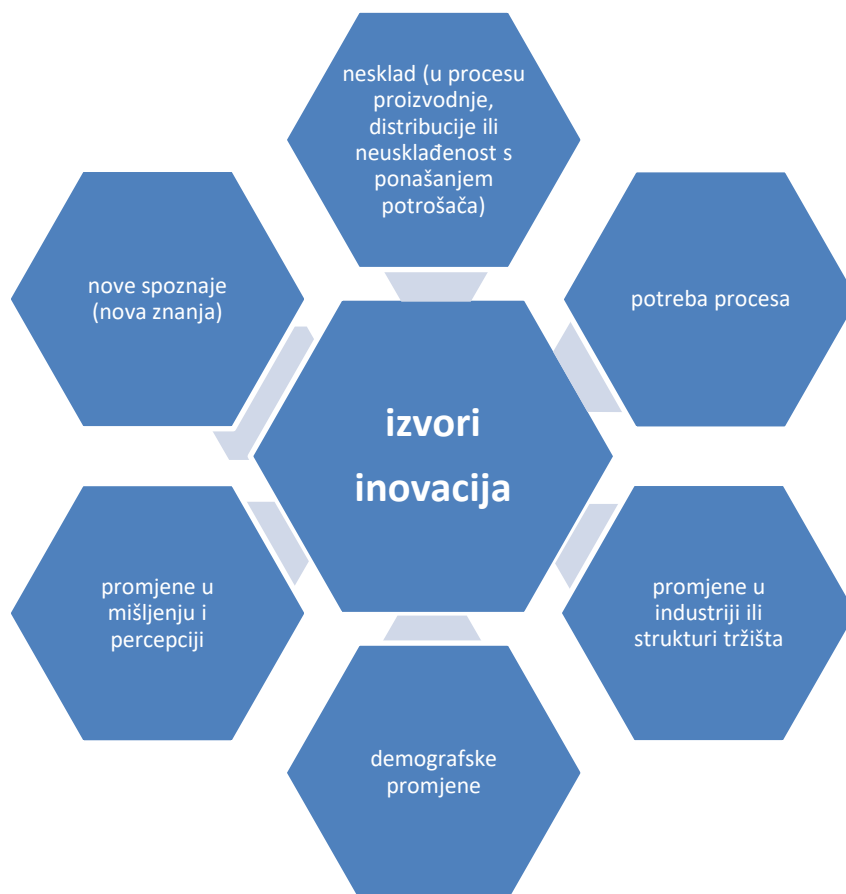
Ostojić Mihić (2014) detaljnije razrađuje stupnjeve inovacija pa za inkrementalne inovacije (koje još naziva i evolutivne) navodi kako se tu radi o malim pomacima, postupnoj i konstantnoj promjeni. Kod inkrementalne inovacije kontinuirano su uključeni svi zaposlenici, pristup je koloktivan te se ulaže grupni napor. Inkrementalne inovacije su tipičnije u sporo-rastućoj djelatnosti gdje se odvija malo istraživanja, a potrebno je puno truda u održavanju poboljšanja. S druge strane, radikalne inovacije imaju suprotna obilježja u odnosu na inkrementalne inovacije. One su karakterizirane velikim pomacima, iznenadnom i značajnom promjenom, a u stvaranju radikalne inovacije angažirani su samo najbolji pojedinci. Tu se radi o velikom istraživanju te je radikalna inovacija karakteristična za brzo-rastuće ekonomije.



## 2.2. Preuvjeti za provođenje inovacija

Ono što je u interesu svakog poduzeća koje želi napredovati, ali i cjelokupnog gospodarstva, jest otkriti izvore inovativnih mogućnosti i stvoriti uvjete za provođenje inovacijskih aktivnosti.

Prema Druckeru (2005) postoje **izvori** inovativnih mogućnosti koje treba sustavno analizirati i sustavno proučavati kako bi se došlo do sustavne inovacije. Nekoliko je takvih primjera izvora inovacija koji su prikazani u sljedećem grafičkom prikazu:



**Slika 1: Izvori inovativnih mogućnosti**

Izvor: Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 231.

Iako postoje potencijalni izvori inovacija, sama ta činjenica nije dovoljna kako bi se inovacija i dogodila. Potrebno je analizirati i proučavati te izvore. Uspješni inovatori su one osobe koje izlaze u stvarni svijet, opažaju ljude (potrošače, korisnike) i gledaju podatke (Drucker, 2005). U svojoj knjizi Gallo (2011.) piše o Steve Jobsu, jednom od najvećih inovatora na svijetu, te navodi njegove riječi o tome kako je za kreativan proces važno s vremena na vrijeme napustiti poznato okruženje.

Inovatori unutar kreativnog procesa u isto vrijeme koriste desnu i lijevu stranu svog mozga, tj. novim projektima pristupaju i analitički i kreativno. Oni odlučuju kakva bi inovacija trebala biti kako bi privukla pažnju ljudi. Ono što je specifično za uspješnu inovaciju je činjenica da ona mora biti jednostavna da bi bila korisna i prihvaćena. A najbolji pokazatelj prihvaćanja, tj. najveće priznanje uspješnoj inovaciji može biti tvrdnja potrošača kako je to tako očigledno i zašto se i sami toga nisu sjetili (Drucker, 2005). Jedna od izjava Steve Jobsa je da je jednostavnost vrhunska sofisticiranost. Time je htio poručiti kako je jednostavnost fokusiranost na ključnu svrhu proizvoda i da je upravo to ono što se prodaje.

Kako bi inovacija bila uspješna, prema Druckeru (2005) potrebno je zadovoljiti tri uvjeta. Sljedeća slika prikazuje odnos ta tri uvjeta uspješne inovacije:



**Slika 2: Tri uvjeta uspješne inovacije**

Izvor: Drucker, P. (2005): Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 234-235

**Prvi uvjet** za uspješnu inovaciju je rad. U većini slučajeva inovatori su ljudi s velikim znanjem i genijalnošću. Unatoč tome ili njihovom talentu i prirodnim predispozicijama, ono što je nužno za uspjeh je imati snage suočiti se i odvažiti se na težak i svrsishodan rad. Tek rijetki pojedinci su spremni snagom svoje volje boriti se u teškim situacijama i ostati privrženi svom poslu. **Drugi uvjet** kako bi inovacija uspjela jest da inovatori moraju inovativne mogućnosti promatrati kao nešto što će njima osobno predstavljati izazov i što će odgovarati njima i njihovoj kompaniji. Bez mentalne usklađenosti s dometima inovacije, inovator neće pronalaziti smisao u potencijalnoj inovaciji, tj. neće biti spreman niti voljan dati se u težak i dugotrajan posao koji zahtijeva svaka uspješna inovacija. Na kraju, kako bi inovacija bila uspješna **treći uvjet** je da ona bude blisko povezana s gospodarstvom i društvom. Ona treba unositi promjene u brojnim sferama života i u raznolikim zanimanjima- tj. treba biti bliska tržištu i tržišno orijentirana (Drucker, 2005).

Drucker (2005) u svom radu opisuje osobu inovatora i navodi kako u društvu postoji kriva percepcija o takvoj osobi. Ljudi često zamišljaju inovatora kao osobu sklonu rizicima, ali istina je da je upravo inovator osoba koja u svom radu čini sve kako bi umanjila buduće rizike. On radije svoje vrijeme provodi pomno razrađujući ideju kako doći do gotova novca nego u planiranju utrke za rizicima. S druge strane, mnogo je rizičnije baviti se prošlošću i zastarjelim načinima poslovanja, nego budućnošću i novim projektima koji će olakšati ljudima živote i donijeti zaradu inovatorima.

Kao jedan od preduvjeta, tj. „unutarnji čimbenik razvoja inovacije“ Galović (2016) navodi **tehnološki kapacitet poduzeća**. On utvrđuje kako samo znanje nije dovoljno za razvoj inovativnosti pojedinog poduzeća, nego je potrebno prethodno uspostaviti kapacitete za identifikaciju, kodifikaciju i apsorpciju znanja.

Prema Galoviću (2016) tehnološki kapacitet predstavlja učinkovito korištenje tehnološkog znanja, a to se ogleda u pripajanju, uporabi, prilagodbi ili promjeni postojećih tehnologija poduzeća. Kada poduzeće ima razvijen tehnološki kapacitet, ono sebi otvara mogućnosti stvaranja novih tehnologija, proizvoda i procesa.

Kako bi uopće postojala mogućnost uvođenja inovacije, poduzeće mora imati i proizvodni kapacitet kao što je vidljivo na slici 3. To znači da je poduzeće sposobno učinkovito i kontinuirano proizvoditi dobra ili usluge. Naravno, proizvodni kapacitet ne može postojati bez ulagačkog kapaciteta koji je nužan za financiranje proizvodnje. Na kraju, inovacijski kapacitet

je važan jer on predstavlja sposobnost poduzeća za stvaranje novih tehnologija, tj novih proizvoda, usluga i procesa koji se razvijaju u skladu s razvojem tržišta.



**Slika 3: Tehnološki kapacitet poduzeća**

Izvor: Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

### Vanjski čimbenici o kojima ovise inovacije

Realizacija inovacija ovisi o raznim čimbenicima, tj. o okruženju u kojem se nalazi inovativno poduzeće. Uspješno inovativno funkcioniranje poduzeća velikim djelom ovisi o pozitivnim i negativnim utjecajima vanjskih čimbenika. Galović (2016) navodi pet čimbenika:

1. **znanje**- poduzeća koja žele inovirati mogu preuzimati znanje iz okoline, npr. od sveučilišta ili instituta ali isto tako ga može proizvoditi unutar svoje organizacije ili ga preuzimati od drugih poduzeća
2. **kompetencije**- one su vrlo važne za povećavanje razine inovativnosti. Ovaj čimbenik može utjecati na inovativnost organizacije tako da Ministarstvo obrazovanja ili Ministarstvo gospodarstva omogući specijalizirane, vanjske obuke.
3. **potražnja**- ako nema potražnje neće biti niti motivacije za inovativnošću. Inovacija se može stvoriti i onda kada država na određeni način subvencionira kupnju inovativnih proizvoda ili promijeni određene zakone koji će ići u korist inovativnosti
4. **financijski resursi**- mala poduzeća često su u poteškoći stvaranja inovacije zbog financijske zahtjevnosti stoga državna podrška može biti od velikog značaja npr.

Ministarstvo financija može doprinijeti putem poreznog rasterećenja inovacijskih poduzeća

5. **institucionalana okruženja**- podupiranje poduzetničke i inovativne klime poduzeća kroz indirektnu podršku. Tu značajnu ulogu ima ministarstvo pravosuđa jer donosi pravila, standarde ali i zakonske akte koji idu u korist osnivanja inovativnih poduzeća i zapošljavanja osoba.

Kada su u pitanju čimbenici koji otežavaju inovativnost nekog poduzeća, postoje oni koji su manje otežavajući i oni koji su više otežavajući. U nastavku će se prema Galoviću(2016.) navesti manje otežavajući čimbenici prema više otežavajućim čimbenicima:

- nedovoljno informacija na tržištima
- manjak informacijskih tehnologija
- neizvjesnost po pitanju potražnje za inovacijama proizvoda ili usluga
- otežan ulazak na tržište
- nekvalificirano osoblje
- previsoki troškovi inoviranja

### 2.3. Proces uvođenja inovacija

Proces uvođenja inovacije se najčešće prikazuje jednostavnim prikazom linearnog modela koji se može promatrati u dva suprotna smjera. Zbog toga se razlikuju dvije osnovne varijacije linearnih modela: „technology push model“ i „market pull model“. U prvom navedenom modelu, tehnologija je ta koja „gura“ inovacije prema korisniku. Znanstvenici i istraživači dolaze do otkrića, a tehnolozi dalje razvijaju ideje za nove proizvode. Kad se u proizvodnji stvori novi proizvod, onda se dolazi do marketinga i predstavljanja proizvoda korisnicima i na kraju do kupovine proizvoda. S druge strane, obrnutim redoslijedom funkcionira „market pull model“. Za njega je karakteristično da na tržištu postoji određeni problem s kojim se suočavaju korisnici, tj. potrošači. Zahvaljujući marketingu, tj. istraživanju tržišta, poduzeća otkrivaju što treba potrošačima te zatim počinju raditi na inovaciji novih proizvoda. Tada tehnolozi, istraživači i znanstvenici analiziraju i traže moguća rješenja (Stanić, 2018).

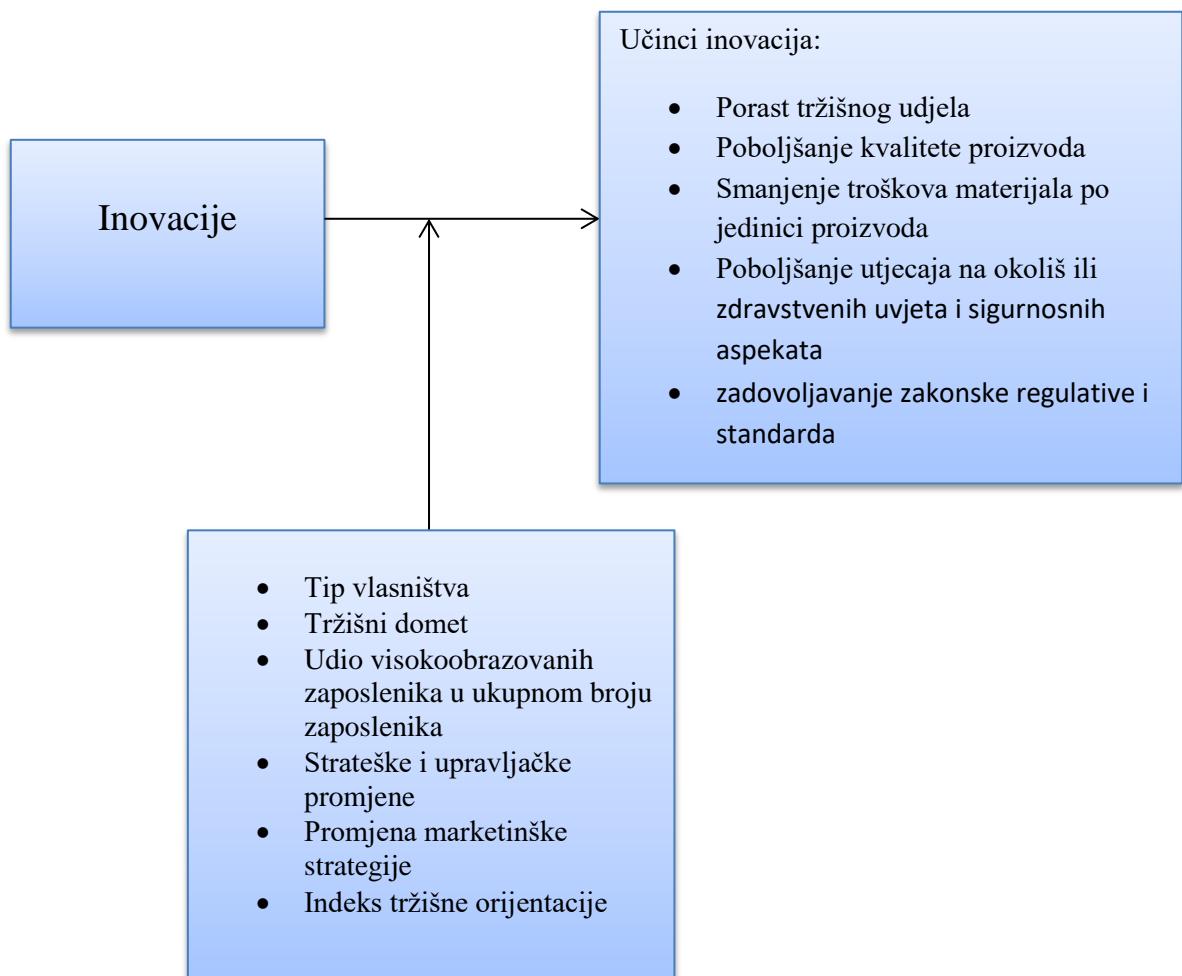
Gledajući u prošlost, Shishoo (2012) navodi kako sve inovacije oduvijek imaju definiran životni ciklus kojeg obilježava početni, usporeni period implementacije i niskih financijskih povrata, zatim slijedi dugačak period profita, a nakon toga dolaze posljednje faze, stagnacija i umiranje. U samom periodu uvođenja pojedine inovacije, rast poduzeća je relativno usporen jer se radi tek o novom proizvodu koji se predstavlja, ili o novoj poslovnoj praksi koja se uvodi u poslovanje.

Najvažniji imput u kreiranju inovacije je znanje, pa se zato može reći da je inovacija komercijalizirano znanje (Baldwin, 2014). Upravo je taj trenutak komercijalizacije posljednji u fazi uvođenja inovacije. Dok inovacija nije još komercijalizirana, ona se zove invencija jer predstavlja samo početnu ideju.

## 2.4. Učinci inovacija

Božić i Radas (2005) u svom istraživanju navode tvrdnju o tome kako unatoč brojnim dosadašnjim istraživanjima inovacijskih aktivnosti, dosad je vrlo rijetko istraživana sama povezanost inovacijskih „inputa“ s poslovnim učincima (npr. profitabilnost, tržišni udio). Budući da je krajnji cilj inovacije poboljšanje poslovanja, potrebno je dovesti u vezu inovacije i poslovne rezultate, tj. utvrditi učinke inovacijskih aktivnosti.

U svojem su radu Božić i Radas (2005) izradile konceptualni model unutar kojeg im je bio cilj istražiti o kojim čimbenicima ovise učinci inovacija, a samim time što ti učinci zajednički donose poduzeću. Sljedeća slika prikazuje konceptualni model koji su dvije autorice osmislile u svojem istraživanju:



**Slika 4: Konceptualni model učinka inovacija**

Izvor: Božić, Lj., Radas, S. (2005): Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj

Uspješno uvođenje novih načina plasiranja proizvoda utječe na (Thompson et al. 2005) :

- nagli porast zanimanja kupaca za te proizvode
- proširena industrijska potražnja
- povećana diferencijacija proizvoda
- snižavanje jediničnih troškova
- prisiljavanje konkurencije na revizijske strategije

Na temelju prethodnih učinaka zaključuje se da inovacije i njihovi učinci značajno mogu promijeniti stanje u (tekstilnoj) industriji.

Ona poduzeća koja uvode nove proizvode na tržište ili se trude da poboljšaju već postojeći proizvod predstavljaju one tržišne natjecatelje koji utječu na konkurenciju u nekoj industriji. Stalne inovacije u proizvodima u potpunosti mijenjaju način ponašanja poslovnih aktera neke industrije. Uvođenjem novih, inovativnih proizvoda na tržište poduzeća stječu nove kupce, u isto vrijeme se diferenciraju među suparnicima i stvaraju jaču poziciju. Ona poduzeća koja se radije drže starih poslovnih praksi i sporo uvode nove proizvode dovode se u opasnost da izgube tržišnu utrku s poduzećima inovatorima. U slučaju kad se uvode inovacije u proizvodni proces poduzeća neke industrije, može doći do značajne promjene cjelokupnog izgleda neke industrije. Tehnološko inoviranje i inoviranje proizvodnog procesa kao posljedicu ima stvaranje novih, inovativnih proizvoda. Takvi proizvodi nastaju uz manje troškove i karakteriziraju ih znatno bolja obilježja (Thompson, A. et al. 2005).

Inovacija proizvodnog procesa utječe na (Thompson, A. et al. 2005):

- konkurentski značajne promjene u kapitalnim obvezama
- minimalnu veličina efikasnog pogona
- distribucijske kanale i logistiku
- učinke krivulje učenja



Thompson et al.(2005) opisuje industriju čelika u Sjedinjenim Američkim Državama te navodi njezin primjer inovacije proizvodnog procesa. Čeličane s najnovijim proizvodnim pogonima uvodile su tehnologiju recikliranja starog čelika za izradu novih proizvoda. Ta inovacija im je omogućila da postupno prošire proizvodnju proizvoda od čelika te da oduzimaju tržišni dio poduzećima koja posluju integrirano i s visokim troškovima. Ta poduzeća koja su bila neinovativna i koja su poslovala s visokim troškovima, proizvodila su čelik (od nule), koristeći tradicionalnu tehnologiju, a ne inovativnu. Kao primjer dobre poslovne prakse navedeno je poduzeće Nucor, koji je postao vođa tehnološke revolucije u Sjedinjenim Američkim državama. Sa svojim poslovanjem Nucor je započeo 1970., a u roku od 30 godina je svojim predvodništvom u inovativnom procesu proizvodnje u potpunosti izmjenio izgled industrije čelika u svijetu.

## **3. ANALIZA TEKSTILNE INDUSTRIJE**

### **3.1. Razvoj tekstilne industrije**

#### **3.1.1. Definiranje i obilježja tekstilne industrije**

Tekstilna industrija je dio prerađivačke industrije i jedna je od najznačajnijih grana industrijske proizvodnje proizvoda za široku potrošnju. Prema Općoj enciklopediji (1982) tekstilna industrija obuhvaća preradu svih vrsta vlakana i pređe te preradu tekstilnih (kožnih i krznenih) plošnih proizvoda u gotove konfekcijske predmete koji se ubrajaju u odjevnu industriju. Hrvatska kratica za proizvodnju tekstila je C13 te ona obuhvaća poddjelatnosti pripreme i pređenja tekstilnih vlakana, dovršavanje tekstila i proizvodnju ostalog tekstila. Kratica za djelatnost proizvodnje odjeće u Hrvatskoj je C14 te ona uključuje proizvodnju odjeće osim krznene, proizvodnju proizvoda od krzna i proizvodnju pletene i kukičane odjeće (Mingo, 21014). Dakle, tekstilna industrija obuhvaća sva poduzeća i tvornice koja se bave proizvodnjom tekstilnih vlakana, pređe, tkanine, pletiva, čipke, pozamanterije, netkane tekstilije, vatu kao i pogone za njihovo oplemenjivanje. To sve spada u primarnu tekstilnu proizvodnju (enciklopedija.hr).

Što se tiče značaja koji je imala na čovječanstvo, upravo je tekstilna industrija bila prva koja je zakoračila u industrijsku revoluciju te su mnoge svjetske ekonomije zahvaljujući tekstilnoj industriji izgrađivale svoju političku dominaciju (Shishoo, 2012). Zbog utjecaja tekstilne industrije, slika svijeta se značajno mijenjala.

#### **3.1.2. Povijesni pregled tekstilne industrije u svijetu i u EU**

Jedni od prvih tekstilnih pogona u svijetu osnovani su pretkraj 18. stoljeća, kada je stvorena mogućnost za mehaničku preradu vlakna i pređe. Država u kojoj je prvi put pokrenuta tekstilna industrija je Velika Britanija, a slijedile su je zemlje Zapadne Europe i druge zemlje. Nakon II. svjetskog rata tekstilna industrija se nastavila širiti, ali u smjeru prema socijalističkim zemljama i u zemljama tzv. trećeg svijeta. U razvijenim industrijskim

zemljama se potom udio tekstilne industrije počeo postupno smanjivati (Opća enciklopedija, 1982)

O tome također govori i Scheffer (2012) te navodi da se posebno u vremenu 1989.-2008 dogodila ubrzana deindustrijalizacija u razvijenim zemljama čije su se kompanije više usmjerile prema dizajnu i distribuciji, dok je proizvodnja prebačena u zemlje nižih troškova (Karibi, Sredozemlje, Azija). Do 2000. godine delokalizacija proizvodnje se događala u blizini razvijenih zemalja, ali i geografski dalje. Nakon 2000. godine Kina i Daleki Istok su ostvarili svjetsku dominaciju u tekstilnoj proizvodnji, koja podrazumijeva proizvodnju od samog vlakna do konačnog proizvoda. Njihov udio u ukupnoj svjetskoj proizvodnji je iznosio 50% u svim segmentima proizvodnje.

Što se tiče radne snage, postojale su značajne razlike u prošlosti. Na primjer, 1960-ih godina tekstilne tvornice su se premještale prema područjima gdje je bila raspoloživa radna snaga (Sjeverna Irska, jug SAD-a ili Tunis), a u novije vrijeme, oko 1990. godine, događalo se obrnuto. Radnici su se selili u područja gdje su građene tvornice. To se najviše odnosi na Kinu, Indiju, Bangladeš i Pakistan čiji su se stanovnici, zbog siromaštva, iz ruralnih zona premještali u urbane zone u potrazi za poslom. Takva situacija još uvijek prevladava. Radnici dolaze na rad, daleko od svojih domova, borave u tzv. spavaonicama, a sav svoj dohodak uglavnom šalju svojim obiteljima koje borave daleko od tvornica. Zbog sofisticacije infrastrukture i zbog rastućih nadnica u obalnim područjima, u najnovije vrijeme dolazi do pojave masovnog premještanja tvornica prema unutrašnjosti zemalja. To se odnosi na Kinu, ali i na Tajland i Indiju (Scheffer, 2012).

### **3.1.3. Povijesni pregled tekstilne industrije na području Republike Hrvatske**

Kad je u pitanju povijest tekstila u Hrvatskoj, Kurtalj (1961) navodi kako se u vrijeme kad je počela postojati prva potražnja za manufakturom tekstila u Hrvatskoj, nje nije moglo biti jer je manufaktura tekstila bila zabranjena direktnom politikom austrijskih careva Marije Terezije i dalje. Iako su hrvatski građani i vojska imali potrebu za odijelima i uniformom od vune, u 18. stoljeću je ipak bilo odlučeno da se proizvodnja vune odvija u austrijskim i češkim zemljama. U Hrvatskoj i Ugarskoj se nije smijela razvijati nikakva manufaktura kvalitetnijeg tekstila osim tzv. „narodne surine“. Razlog tome je bio što se na Hrvatsku gledalo samo na zemlju gdje se treba dobavljati „ljudski materijal za rat“, te nije imalo smisla da zemlja, koja je

granična prema Turskoj, proizvodi tekstil i odjeću, tj. opremu za rad. Također, austrijski vladari su smatrali da graničari (kako su zvali Hrvate) mogu izgubiti graničarsku disciplinu ako postanu radnici u području tekstilne manufakture, te da bi ih to moglo potaknuti da dobiju drugačije ideje o svom radu, pogotovo za vrijeme burne Francuske revolucije. Tek nakon prvog svjetskog rata i nakon propasti Austro-Ugarske stvorena je prilika za razvoj tekstilne industrije u novostvorenoj državi SHS. Tada je u Hrvatskoj proizvodnja tekstilne industrije postala vrlo značajna, uz proizvodnju prehrambenih artikala ili prodaju stanova. To su bili najznačajniji proizvodi stare Jugoslavije između dva rata. U to vrijeme se tekstilna industrija razvijala brzim tempom, dosta bržim nego ostale industrijske grane.

Prema Općoj enciklopediji (1982) tekstilna industrija je u Socijalističkoj Federativnoj Republici Jugoslaviji bila rasprostranjena po cijeloj zemlji. Tada je bila aktualna nomenklatura Saveznog zavoda za statistiku pa se tekstilna industrija dijelila na proizvodnju tekstilnih pređa i tkanina – grana 0125 (lan, konac i tkanine, pokrivači i prekrivači, vreće i ostala konfekcija od kudjelje, tj. konoplje, jute i sl., popruge i ribarske mreže); i na proizvodnju gotovih tekstilnih proizvoda – grana 0126 (pletena roba, čarape, mrežaste tkanine, konfekcija, prostirači i tekstilne podne obloge, netkane tekstilije, pahuljičasti proizvodi, umjetno krzno, kišobrani i suncobrani, presvlake za automobile, vatrogasne cijevi i ostali nespomenuti tekstilni proizvodi). U bivšoj Jugoslaviji obje su grane ostvarile veliki rast u razdoblju do 1980. godine. Proizvodnja tekstilnih pređa je porasla 5 puta dok je proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda porasla 8,83 puta. Što se tiče broja zaposlenih 1938. je on iznosio 54 000, a 1980. se popeo na 346 400 zaposlenih, što je bilo povećanje preko 5,4 puta.

U Hrvatskoj je, kako navodi enciklopedija.hr, 1878. godine počela raditi bojadisaonica platna u Čakovcu, a 1884. je otvorena pamučna predionica i tkaonica u Dugoj Resi. Na početku 20. stoljeća je bila osnovana tvornica lana u Osijeku (1901.) i tvornica DTR u Zagrebu (1914.). Nedugo nakon prvog svjetskog rata osnovane su također tvornice Tivar (danas Varteks) u Varaždinu, Tvorpam u Zagrebu, Krateks u Krapini, te svilana u Varaždinu i Osijeku. Snažna proizvodnja odjeće u Hrvatskoj je započela nakon drugog svjetskog rata osnivanjem tvornica Kamensko, Vesna i Heruc u Zagrebu, Zelinka u Zelini, Kninjanka u Kninu, RIO u Rijeci. Kad je trikotaža u pitanju, u to vrijeme su bila osnovana poduzeća Galeb u Omišu, Pionirka u Imotskom, MTČ u Čakovcu. Tekstilna industrija je u Hrvatskoj bila najvažnija izvozna grana sve do početka 21. stoljeća. Brojni statistički podaci iz prošlosti pokazuju kako je tekstilna industrija bila jedna od najvažnijih industrijskih grana u bivšoj Jugoslaviji, a situacija se počela mijenjati u turbulentnim i teškim godinama Domovinskog rata. Borozan i Dragišić

(2005) navode kako unatoč ratnim razaranjima i smanjenju tržišta, nakon rata Hrvatska je u prvim godinama samostalnosti i dalje zadržala značajno mjesto u hrvatskom gospodarstvu. No kasnije, ekonomski pokazatelji su počeli pokazivati drugačije podatke. Značaj tekstilne industrije u ukupnoj prerađivačkoj industriji i u gospodarstvu Hrvatske je postajao sve manji, a položaj tekstilne industrije sve teži.

Zbog liberalizacije tržišta došlo do masovnog uvoza jeftinog tekstila iz Kine, Turske i Indije. Nadzor kvalitete uvezene robe je bio ukinut (enciklopedija.hr). To je utjecalo na pad tekstilne proizvodnje u Hrvatskoj, a konstantan deficit u vanjskotrgovinskoj razmjeni tekstilne industrije od početka 21. stoljeća govori o slabljenju međunarodne konkurentnosti tekstilnih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Zbog slabljenja konkurentnosti, u tekstilnoj industriji konstantno opada broj poduzeća, uposlenih radnika, ostvarenih prihoda ili novostvorene vrijednosti (Borozan i Dragišić, 2005).

Buturac (2007) je istraživao hrvatsku tekstilnu industriju u međunarodnoj razmjeni te je istaknuo kako je gubitak komparativnih prednosti u razmjeni tekstilnih i odjevnih proizvoda posljedica spore strukturne prilagodbe i restrukturiranja. Iako se prestankom rata u Hrvatskoj i zaključivanjem ugovora o slobodnoj trgovini s bivšim republikama izvoz ponovno pokrenuo, otvaranjem tržišta EU, tranzicijske zemlje srednje i istočne Europe te zemlje Istoka postaju glavni konkurenti i prijetnje hrvatskom izvozu tekstila i odjeće. Hrvatska je u tim vremenima podbacila jer nije iskoristila otvaranje tržišta EU za rast izvoza tekstilnih proizvoda, a nešto izraženiji izvoz na tržište bivše Jugoslavije nije bio dovoljan da bi se nadoknadile izgubljene komparativne prednosti. Sva to je išlo u korist jačanju uvoza tekstilnih proizvoda uz Hrvatsku, a tome je dodatno doprinijela sve veća liberalizacija domaćeg tržišta odnosno smanjivanje zaštite domaće proizvodnje. Zbog takvih događanja, u prvim godinama 21. stoljeća, Hrvatska je izgubila svoju snagu i konkurentsku prednost u području proizvodnje tekstila i odjeće. Negativnosti koje su se događale u vrijeme privatizacije najviše su reflektirale nedostatak ulaganja u modernizaciju proizvodnih procesa i programa. Ono što se trebalo raditi u prvim godinama 21. stoljeća i ono što bi se trebalo raditi ubuduće kako bi se ostvario uspjeh u tekstilnoj industriji je uvoditi nove ideje, inovativnost te odgovarati na nove izazove te brzi i učinkoviti razvoj. Pri tome je od iznimne važnosti razviti proizvodnju i konkurirati na tržištu vlastitom robnom markom.

Prve godine 21. stoljeća i jako pesimistični poslovni pokazatelji u poduzećima tekstilne industrije upućuju kako se u sadašnjosti poduzeća moraju značajno mijenjati kako bi se stanje tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj popravilo.

### **3.2. Stanje tekstilne industrije**

Kako Sheffer (2012) to naziva, od 1980-ih u tekstilnoj industriji započinje razdoblje koje se može nazvati „carstvo mode“. Ubrzavanje vremena obrtaja kapitala je osnovno obilježje, tj osnovna inovacija koja je prisutna u svakodnevnoj rutini ovog razdoblja. Konkurencija među kompanijama se temelji na utrci s vremenom i to je ujedno glavni koncept koji obilježava moderni kapitalizam. U svojem radu Sheffer navodi i citat drugog autora, Harvey (1989), te piše kako se promjena u tekstilnoj industriji može povezati s transformacijom Fordove masovne proizvodnje u fleksibilnije oblike, pogotovo nakon neoliberalnih reformi koje su provodili Reagan i Thatcher na početku 1980-ih.

#### **3.2.1. Izazovi industrije u vrijeme globalizacije**

Thompson et al. (2005) se u svojoj knjizi bavi identificiranjem tzv. pokretačkih sila neke industrije, osim inoviranja, na buduća kretanja u (tekstilnoj) industriji utjecat će:

- rastuća uporaba interneta i aplikacija
- jačanje globalizacije
- promjene u dugoročnoj industrijskoj stopi rasta
- promjene u strukturi kupaca proizvoda i korištenja proizvoda
- ulazak ili izlazak velikih tvrtki
- difuzija tehnološkog know-howa u više poduzeća i zemalja
- promjene u trošku i efikasnosti
- rastuće preferencije kupaca za diferencirane proizvode umjesto standardiziranih proizvoda (ili za standardizirani proizvod umjesto vrlo diferenciranog proizvoda)
- smanjene neizvjesnosti i poslovnog rizika

- regulatorni utjecaji i promjene vladine politike
- promjene društvenih briga i stavova ili stilova života

Dok menadžeri ne uoče koje pokretačke sile će utjecati na promjene u industriji, oni ne mogu izraditi strategiju koja će im omogućiti uspješno upravljanje u idućih 1-3 godine. Važno je da menadžeri imaju sigurnost i pouzdanje u implikacije pokretačkih sila, da njihova uvjerenja budu potpuna i valjana kako bi osmislili strategije koje će biti u skladu s pokretačkim silama koje trenutno prevladavaju u pojedinoj industriji (Thompson et al.,2005).

### **3.2.2. Stanje svjetske i europske tekstilne industrije**

Negativni trendovi koji su trenutno prisutni u hrvatskoj tekstilnoj industriji, ne pogađaju samo hrvatsko tržište nego su također aktualni i u cijeloj Europi i u ostatku svijeta. Transformacija industrijskog društva u postindustrijsko ili društvo masovne potrošnje dovela je do ubrzanog razvoja ekonomije i industrije što je dovelo do pada cijena tekstilnih i odjevnih proizvoda (Grilec Kaurić, 2009). Najnoviji trendovi u svijetu su obilježeni padom domaće potražnje i jačanjem konkurencije s Istoka. To su u svom istraživanju naveli Buturac et al. (2014) te su također istaknuli kako je recesija utjecala na to da u tekstilnoj industriji bude prisutan povećani udio potražnje za cjenovno nižu skupinu proizvoda te veći udio uvoza.

Na globalnoj razini proizvodnja tekstila se tijekom 1990-ih premjestila velikim dijelom u zemlje u razvoju (azijske zemlje), a u isto vrijeme je započeo i *outsourcing* određenih dijelova proizvodnje koji se odvijao najčešće u susjednim zemljama s kojima je sklopljen određeni trgovinski sporazum. Kad su u pitanju zemlje u razvoju, one su također zadržale proizvodnju tekstila, ali se pretežito bave proizvodnjom kućnih i industrijskih tekstilnih proizvoda jer su to tehnološki napredniji proizvodi koji ne zahtijevaju česte dizajnerske promjene te imaju veću dodanu vrijednost proizvodnje. Kao i proizvodnja tekstila, i većina proizvodnje odjeće je karakteristična za nisko-troškovne proizvođače iz zemalja u razvoju. Oni su uspješno povećali svoj udio izvoza odjeće na svjetskom tržištu jer su skuplji dobavljači zamjenjeni povoljnijima uslijed ekonomske krize. Svjetski proizvođači odjeće u novije vrijeme preuzimaju i ulogu posrednika te se počinju baviti i maloprodajom i otvaraju vlastite trgovine. Također raste

njihova društvena odgovornost, svjesnost o ekološkoj održivosti i izražena potreba za brzim odgovorima na promjene na tržištima (Mingo, 2014).

U tablici 1. prikazano je 10 najvećih uvoznika i izvoznika tekstila u 2017. godini. Neki od najvećih izvoznika su Kina, članice Europske unije, Indija i SAD, a najveći uvoznici su članice Europske unije, SAD, Kina i Vietnam.

**Tablica 1: 10 najvećih izvoznika i uvoznika tekstila u svijetu u 2017. (milijarde dolara i udjeli)**

	Value	Share in world exports/imports			
	2017	2000	2005	2010	2017
<b>Exporters</b>					
China (1)	110	10.4	20.3	30.5	37.1
European Union (28)	69	36.7	34.9	27.0	23.4
Extra-EU(28) exports	21	9.9	9.9	8.1	7.1
India	17	3.6	4.1	5.1	5.8
United States of America	14	7.1	6.1	4.8	4.6
Turkey	11	2.4	3.5	3.6	3.9
Korea, Republic of	10	8.2	5.1	4.4	3.3
Chinese Taipei	9	7.7	4.8	3.9	3.1
Pakistan (2)	8	2.9	3.5	3.1	2.7
Hong Kong, China	8	...	...	...	...
Domestic exports	0	0.8	0.3	0.1	0.0
Re-exports	8	...	...	...	...
Viet Nam (2)	7	0.2	0.4	1.2	2.5
<b>Above 10</b>	<b>256</b>	<b>80.0</b>	<b>83.0</b>	<b>83.7</b>	<b>86.4</b>
<b>Importers</b>					
European Union (28)	74	35.2	33.6	27.9	23.3
Extra-EU(28) imports	31	9.9	10.0	10.1	9.7
United States of America	28	9.8	10.5	8.8	8.9
China (1)	17	7.8	7.2	6.6	5.5
Viet Nam (2)	14	0.8	1.6	2.6	4.3
Bangladesh (2)	9	0.8	1.1	1.7	3.0
Japan	8	3.0	2.7	2.7	2.6
Hong Kong, China	7	...	...	...	...
Retained imports (2)	...	0.8	0.3	0.1	...
Turkey	7	1.3	2.1	2.5	2.2
Mexico (3)	6	3.6	2.8	1.9	2.0
Indonesia	6	0.8	0.4	1.6	1.9
<b>Above 10</b>	<b>170</b>	<b>63.1</b>	<b>62.0</b>	<b>56.3</b>	<b>53.7</b>

Izvor: World Trade Statistical Review 2018



U tablici 2. se uočava kako su najveći uvoznici odjeće zemlje članice Europske unije, SAD, Japan, Kanada i Rusija, a najveći izvoznici odjeće na svijetu su Kina, zemlje članice Europske unije, Bangladeš, Vietnam i Indija.

**Tablica 2: 10 najvećih izvoznika i uvoznika odjeće u svijetu u 2017. (milijarde dolara i udjeli)**

	Value	Share in world exports/imports			
	2017	2000	2005	2010	2017
<b>Exporters</b>					
China (1)	158	18.2	26.6	36.7	34.9
European Union (28)	130	28.7	31.0	28.4	28.6
Extra-EU(28) exports	31	6.4	6.7	6.2	6.8
Bangladesh (2)	29	2.6	2.5	4.2	6.5
Viet Nam (2)	27	0.9	1.7	2.9	5.9
India	18	3.0	3.1	3.2	4.1
Turkey	15	3.3	4.3	3.6	3.3
Hong Kong, China	14	...	...	...	...
Domestic exports	0	5.0	2.6	0.1	0.0
Re-exports	14	...	...	...	...
Indonesia	8	2.4	1.8	1.9	1.8
Cambodia (2)	7	0.5	0.8	0.9	1.6
United States of America	6	4.4	1.8	1.3	1.2
<b>Above 10</b>	<b>399</b>	<b>69.0</b>	<b>76.2</b>	<b>83.2</b>	<b>87.8</b>
<b>Importers</b>					
European Union (28)	187	41.1	47.3	45.2	38.5
Extra-EU(28) imports	99	19.6	23.4	24.0	20.3
United States of America	88	33.0	28.7	22.1	18.2
Japan	28	9.7	8.1	7.3	5.8
Hong Kong, China	12	...	...	...	...
Retained imports (2)	...	0.8	...	...	...
Canada (3)	10	1.8	2.1	2.2	2.1
Korea, Republic of	9	0.6	1.0	1.2	1.9
Russian Federation (3)	7	0.1	0.3	2.0	1.5
China (1)	7	0.6	0.6	0.7	1.5
Switzerland	7	1.6	1.6	1.4	1.4
Australia (3)	7	0.9	1.1	1.3	1.4
<b>Above 10</b>	<b>351</b>	<b>89.5</b>	<b>90.8</b>	<b>83.5</b>	<b>72.1</b>

Izvor: World Trade Statistical Review 2018

Predviđanja su takva da bi u budućim razdobljima trebalo doći do smanjenja značenja tekstilne industrije na tržištu Europske unije te do porasta uvoza. Takva kretanja se očekuju najvećim dijelom zbog povećanja cjenovne konkurencije iz zemalja s nižim troškovima rada (Buturac et al.,2014).

### 3.2.3. Hrvatsko tržište tekstilnih proizvoda i tekstilna industrija

Nekoć zemlja prepoznatljiva po svojoj razvijenoj tekstilnoj industriji, Hrvatska, tj. hrvatsko tržište tekstila je u današnje vrijeme u potpunosti promijenilo svoj izgled. Velike promjene su se dogodile na globalnoj razini i samim time su utjecale na situaciju u Hrvatskoj.

Hrvatsku tekstilnu industriju danas obilježava duga tradicija u poslovanju, malobrojna, ali iskusna radna snaga, geografski položaj u centru Europe, kvaliteta proizvoda i poslovi dorade. Usmjerenost na poslove dorade znači kako brojna poduzeća u Hrvatskoj imaju zadane cijene i usvojen *know how* od inozemnog kupca. Ova djelatnost je radno intenzivna i zahtijeva velik broj stručne radne snage koje je u posljednje vrijeme sve manje. Domaća radna snaga je kvalificirana i stručna te može konkurirati s inozemnom. Kako bi se moglo konkurirati s inozemstvom, moraju se iskoristiti snage tekstilne industrije, a one se ogledaju u sposobnosti izrade proizvoda visokog stupnja dovršenosti, posljedičnom potencijalu izvoza i stvaranju održivih radnih mjesta. Zahtjevi kupaca na tržištu tekstila i odjeće su sve veći i brzo se mijenjaju, zato se u današnje vrijeme od poduzeća u tekstilnoj industriji očekuje ustrajanje na fleksibilnosti, kvaliteti, brzini isporuke i stručnosti radne snage. Ono što je ključno pri pozicioniranju na tržištu tekstilnih proizvoda su ponuda kvalitetnih proizvoda i dodatnih usluga te razvoj vlastite marke (Mingo, 2014).

Marketing je u današnjem globaliziranom svijetu postao jedan od važnijih čimbenika presudan za uspjeh poduzeća. Upravo nepostojanje adekvatnih marketinških strategija može uzrokovati nevidljivost poduzeća, a na kraju i poslovni neuspjeh. Istraživanje koje je provela Grilec Kaurić (2009) je pokazalo kako se u hrvatskoj tekstilnoj industriji nedovoljno primjenjuje marketing unatoč rastućoj važnosti upravljanja markama. U istraživanju koje je najviše fokusirano na sam marketing i promociju zaključeno je kako često dolazi do sukoba između dizajnera i marketinških stručnjaka, budući da su dizajneri često neosjetljivi i ne reagiraju na potrebe i promjene tržišta. U manjim poduzećima, često se upravljanjem i promocijom bave isključivo dizajneri, tj. vlasnici koje odlikuje manjak marketinškog znanja i neodgovarajuće upravljanje markama. Suradnjom marketera i dizajnera (odnosno usvajanje marketinških znanja od strane dizajnera) oni mogu osigurati uspjeh poduzeća na tržištu. U ovom istraživanju istaknuta je važnost marke, dijelom zbog svjetskih trendova koji nalažu razvoj marki, dijelom zbog povećanja svjesnosti o profitabilnijem poslovanju poduzeća koja razvijaju marke. U istraživanju je zaključeno također da bi bilo dobro provesti usporednu

analizu s inozemnim trendovima kako bi se definirala nova marketinška strategija za potrebe industrije. Provođenjem takvih aktivnosti, konkurentnost hrvatskih proizvoda tekstilne industrije bi rasla i ostvarivala bi pozitivan utjecaj na cjelokupno gospodarstvo. Grilec Kaurić (2011) u svojem drugom istraživanju navodi kako je glavni problem u tekstilnoj industriji Republike Hrvatske nedovoljna orijentiranost na proizvodnju vlastitog proizvoda. Nakon toga postoje problemi u vezi distribucije i nedostatka strategije koju bi primijenjivala hrvatska poduzeća s ciljem povećanja konkurentnosti i proizvodnje proizvoda veće kvalitete. Zbog nedovoljne razvijenosti proizvodnje proizvoda veće kvalitete i vlastitih proizvoda, i sam izvozni potencijal Hrvatske je vrlo oslabljen (Mingo, 2014).

Broj zaposlenika hrvatske tekstilne industrije je u opadanju. Na samom početku 21. stoljeća, 2002. godine u tekstilnoj industriji je bilo zaposleno 8 552 zaposlenih, a 2016. godine ih je bilo 3 523 (gotovo 59 posto manje). S druge strane, u tom periodu se broj poduzetnika u djelatnosti tekstilne industrije povećao, sa 255 na 279 (Lider). Ova kretanja upućuju na činjenicu da veliki giganti iz hrvatske tekstilne industrije nestaju, te zbog toga dolazi do velikog pada zaposlenih. Ona velika tekstilna poduzeća koja preživljavaju još uvijek, u većini slučajeva zapošljavaju radnike koji su zaposleni na nisko plaćenim radnim mjestima, svakodnevno se bore s iscrpljenošću i s velikim normama koje moraju odrađivati (Borić, R. et al., 2012). U svojem istraživanju Buturac et al. (2014) navode kako je u obrazovnoj strukturi zaposlenika u proizvodnji odjeće zamjetan veći udio nisko-obrazovane radne snage, a u djelatnosti proizvodnje tekstila situacija je nešto povoljnija. Segment proizvodnje odjeće je i dalje karakterizirano visokom radnom intezivnosti, dok je u području proizvodnje tekstila prisutna automatiziranost i kapitalna intezivnost.

### 3.3. Inovacije u tekstilnoj industriji

Pretraživanjem znanstvenih radova, istraživanja i članaka otkrilo se kako postoji vrlo malen broj hrvatskih znanstvenika i istraživača koji su se bavili, ili barem dotaknuli tematike inovacija u poduzećima tekstilne industrije. U nastavku ovog poglavlja navest će se neke spoznaje i otkrića autorice u vezi inovativnih aktivnosti i inovacija u tekstilnoj industriji.

Kako bi se ostvario održiv rast tekstilne industrije u budućnosti, nužno je provoditi istraživanja koja će biti posvećena inovativnosti i razvitku. Inovativnost je od vitalnog značenja za sva područja ljudskog djelovanja, samim time i za tekstilnu industriju koja provodi konstantne inovacije kroz 350 godina njezinog postojanja. Kada se govori o inovativnosti u tekstilnoj industriji, može se krenuti od inovacije proizvoda, tj. od tkanine. Značajne inovacije vlakana i tkanina su se događale u godinama između 1950. i 2000., a posljednji razvitci tkanina su se odvijali kroz faze od uobičajenih tkanina, visokofunkcionalnih vlakana do vlakana visokih performansi. Neke od novih tkanina su liocelno vlakno, Lycra, tkanine od bambusa i konoplje, specijalne nezapaljive tkanine, tkanine s ugrađenom tehnologijom za praćenje funkcija u tijelu i razne druge. Razvojem inoviranih tkanina, dolazi se i do ostalih inoviranih proizvoda u tekstilnoj industriji (Shishoo, 2012). Prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (2016) tekstilna industrija svoju priliku za održivi razvoj vidi u stalnim inovacijama i u razvoju novih proizvoda s visokim udjelom dodane vrijednosti.

Kako bi poduzeća u tekstilnoj industriji bila sposobna provoditi inovacije proizvoda, potrebno je paralelno s time razvijati i inovirati procese proizvodnje. Neke od inovacija procesa u poduzećima tekstilne industrije su uvođenje nove tehnologije i strojeva, informatizacija, optimiziranje radnog vremena, detektiranje tzv. uskih grla (engl. *bottleneck*). Usko grlo označava neki resurs u poduzeću koji je ograničen za poduzeće ili u određenom trenutku nedostupan (mojafirma.rs). Budući da se radi o radno intenzivnoj industriji, nije moguće u sva poduzeća uvoditi suvremene strojeve i na taj način inovirati procese. Veliki broj operacija u ovoj djelatnosti i dalje zahtijeva preciznu ruku iskusnih radnika koje je nemoguće zamijeniti robotom (Hrvatska gospodarska komora, 2016).

Organizacijske inovacije u tekstilnoj industriji su u današnjim vremenima ključne za poslovni uspjeh. Poduzeća se trude potaknuti svoje zaposlenike u donošenju dobrih, suradničkih i transparentnih odluka koje su povezane s temeljnim vrijednostima poduzeća.

Decentraliziranost organizacijske kulture i ohrabrivanje većeg broja zaposlenika na sudjelovanje u kreativnim procesima neka su od obilježja uspješnih tekstilnih poduzeća (O'Rourke i Strand, 2017). Kako bi zaposlenici bili što više uključeni u kreativan rad poduzeća i kako bi postizali veću učinkovitost, potrebno je raditi na inoviranju motivacije, edukacije, obuke, regrutacije i nagrađivanja zaposlenika. Sve to može doprinijeti u uklanjanju zaostataka u proizvodnji, neefikasnog rada i loših performansa zaposlenika.

Marketinški menadžeri u poduzećima tekstilne industrije rade na inovacijama promocije na način da prepoznaju potrošačke trendove, izgrađuju jake marke i stvaraju pozitivni imidž proizvoda. Također, na inovativan način predstavljaju svoje proizvode na raznim događanjima poput revija, sajмова i izložbi. Inovativnost se može pronaći i u novom i boljem pozicioniranju te u traženju onih tržišnih niša koje nitko još ne pokriva na određenom tržištu (Grilec Kaurić, 2009). Digitalni mediji i društvene mreže su donijeli velike promjene u marketing i promociju poduzeća tekstilne industrije. Oni omogućuju poduzećima svakodnevnu vidljivost i komunikaciju sa svojim potrošačima i postizanje njihove lojalnosti. Iako naočigled imaju jednostavnu upotrebu, digitalni mediji su danas dostupni svima pa je zbog povećane konkurencije u digitalnom svijetu tekstilne industrije potrebno pronaći kreativne i jedinstvene načine promocije.

Glavni izazovi s kojima će se u budućnosti tekstilna industrija suočavati su (Shishoo, 2012):

- visoka razina inovativnosti
- korištenje materijala i procesa proizvodnje koji su ekološki
- visoka razina efikasnosti te visoka produktivnost
- razvijen odjel istraživanja i razvoja
- otkrivanje novih tehnoloških mogućnosti
- proizvodnja visoko funkcionalnih proizvoda s visokom razinom performansi
- dizajn proizvoda na visokoj razini
- strateška suradnja s brojnim ne-tradicionalnim sektorima

U svojem istraživanju o razvoju međunarodne razmjene domaćeg tekstila i odjeće Buturac (2007) je naveo kako se rizik gubitka tržišta i pad konkurentnosti može spriječiti ulaganjem u istraživanja i razvoj novih robnih marki koje će prije svega odnosom cijene, dizajna i kvalitete biti prepoznatljivi na tržištu. Uz razvoj marke, naglašava kako se također nameće i potreba repozicioniranja na međunarodnom tržištu. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na potrebu snažnijeg ulaganja domaćih poduzeća u inovativnost, kvalitetu, kreativnost i dizajn. Jako je rizično orijentirati se na cjenovnu konkurentnost jer na taj način dolazi do eksploatacije jeftine radne snage. Bez ulaganja u razvijanje snažnih marki i postizanje konkurentskih prednosti, tekstilna industrija će još brže gubiti radnu snagu i zaposlenost će nastaviti padati (Buturac et al., 2014). U ovakvoj trenutnoj ekonomskoj situaciji u svijetu, naglašena je potreba za primjenom ekonomije znanja jer jedino ona može osigurati pomake prema dizajniranju i razvoju programa s većim sadržajem dodane vrijednosti. Uz sve napore koji se očekuju od poslovnog sektora u stvaranju inovacija u tekstilnoj industriji, također su važni i odlučujući napori koje poduzima državni sektor (Buturac, 2007).

Kad je u pitanju industrijska politika u Europskoj uniji, u posljednjih nekoliko godina su se mijenjali njezina struktura, ciljevi i politika. Također, mijenjali su se i kriteriji za dodjelu potpora. Glavna mana industrijske politike je bila ta što su se smanjivale izravne mjere u prilog neizravnih, horizontalnih i regionalnih mjera potpore. S druge strane, poduzetnici su se bavili aktivnim restrukturiranjem i tržišnim repozicioniranjem u dinamičkom okruženju (Anić i Teodorović, 2008). U nastavku, u Tablici 2., prikazane su aktivnosti koje su u zadnjih nekoliko godina provodili država i poduzetnici po pitanju razvitka industrije tekstila i odjeće.

**Tablica 4: Uloga države i poduzetnika u razvitku tekstilne industrije**

Industrijska politika EU	Uloga proizvođača tekstila i odjeće
<ul style="list-style-type: none"><li>• programi istraživanja i razvitka</li><li>• inovacije</li><li>• obrazovanje i stručno osposobljavanje kadrova</li><li>• industrijska kooperacija i razvijanje malih i srednjih poduzeća</li><li>• strukturirani fondovi za poticanje regionalnog razvitka (cilj 1 i cilj 2)</li><li>• poboljšanje izvoznih mogućnosti</li><li>• poboljšanje statistike i baze podataka</li><li>• zaštita intelektualnog vlasništva</li><li>• zaštita i zdravlje potrošača</li><li>• socijalni dijalog</li><li>• zaštita okoliša</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• inovacija u proizvodima, procesima i primjena nove tehnologije</li><li>• povećanje kvalitete proizvoda</li><li>• fleksibilnost proizvodnje, obnavljanje kolekcija i prilagodba modnim trendovima</li><li>• razvijanje vlastite tržišne marke proizvoda</li><li>• promocija vlastitih proizvoda</li><li>• povećanje kvalitete proizvoda, dizajniranje proizvoda, fleksibilnost u proizvodnji, ponuda dodatnih usluga uz praćenje konkurentnosti cijena u doradnim poslovima</li><li>• razvijanje klastera s komplementarnom ponudom</li><li>• kooperacija malih i srednjih poduzetnika, partnerstvo i njihovo umrežavanje</li></ul>

Izvor: Anić et al.: Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj, Ekonomski institut, Zagreb, 2008. navedeno u Europska komisija

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Metodologija istraživanja

U ovom diplomskom radu će se na temelju kvalitativnih podataka ponuditi teorijsko objašnjenje promatranog fenomena. Kvalitativno, tj. izviđajno istraživanje će se u ovom slučaju upotrijebiti kao samostalni projekt i omogućit će da se problem sagleda iz perspektive stručnjaka koji su sudjelovali u istraživanju i koji su kompetentni za prosudbu o problemu istraživanja. Cilj kvalitativne metodologije istraživanja je postići dublji uvid i razumijevanje utjecaja inovacija na razvoj poduzeća tekstilne industrije. Zbog nedostatnog broja sudionika u istraživanju, tj. zbog malog uzorka, odustalo se od pozitivističkog, kvantitativnog pristupa koji se zasniva na relaciji teorija-hipoteza-varijable-testiranje hipoteza-zaključak. U sljedećem potpoglavlju, dat će se objašnjenje kvalitativnog istraživanja te će se prikazati razlike između kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Potom će se opisati dubinski, strukturirani intervju i metoda slučaja koji će se koristiti za potrebe empirijskog istraživanja u ovom diplomskom radu.

#### 4.1.1. Kvalitativno istraživanje

Radni materijal kolegija sa Sveučilišta u Zadru ([www.unizd.hr](http://www.unizd.hr)) služeći se citatom Denzina i Lincolna (1994), navodi kako je kvalitativno istraživanje višemetodski pristup koji počiva na tumačenju subjektivnih pojava. S druge strane, kvantitativne metode tumače pojave za koje se vjeruje da imaju „objektivnu“ sliku nezavisnu od viđenja promatrača. Naveden je također citat Straussa i Corbina (1990) koji ističu kako je kvalitativno istraživanje bilo koje istraživanje koje nije posredovano statističkom analizom ili bilo kojim drugim načinom kvantifikacije.

Kvalitativna istraživanja se provode intezivnim **boravkom u životnim ili poslovnim situacijama** te se nastoji dobiti cjeloviti (holistički) uvid u istraživački problem. Radi se o analizi „iznutra“ tj. o pridavanju pozornosti i o empatičkom razumijevanju. Analiza se uglavnom provodi na riječima, a istraživač je sam mjerni instrument. ([www.unizd.hr](http://www.unizd.hr))



**Tablica 5: Razlike kvantitativnih i kvalitativnih metoda**

<b>Metode (razlike)</b>	<b>KVANTITATIVNE</b>	<b>KVALITATIVNE</b>
Ciljevi	teorija i hipoteza, uočavanje uzročno posljedičnih veza	iskustava, prikupljanje novih spoznaja
Filozofska osnova	pozitivizam, postpozitivizam	kritička teorija, konstruktivizam
Osnovna pitanja	Utječe li zavisna varijabla na nezavisnu? Jesu li dvije varijable povezane?	Zašto jedna varijabla utječe na drugu?
Način proučavanja	izoliranje varijabli, kontrola vanjskih čimbenika	u prirodnim uvjetima, traži se složenost okolnosti, omogućava uvid u cjelinu
Istraživačke metode	eksperiment, korelacijska istraživanja	dubinski intervju, fokus grupe, opažanje
Mogućnost uopćavanja rezultata	mogućnost visoke vanjske valjanosti	nemogućnost uopćavanja na populaciju
Uloga ispitanika	objekt istraživanja	sudionici i subjekti u istraživanju
Uloga istraživača	nastoji se smanjiti ili potpuno isključiti.	važna je njegova uključenost i spremnost aktivnog tumačenja
Podatci	standardizirani upitnici, operacionalizacija varijabli	pripovjedni opisi, tekstovi, transkripti razgovora, riječi se kodiraju u brojke
Obrada podataka	statistička analiza	deskriptivna
Valjanost	unutarnja, vanjska, konstruktna, statistička	unutarnja dosljednost
Primarni doprinos	veće razumijevanje istraživane pojave, provjera teorije	razumijevanje iskustva i produbljeno izučavanje bez zaokruženog teorijskog okvira

(Izvor: <http://www.unizd.hr/portals/13/pdf/KvalitativnaKvantitativnaIstrazivanja.pdf> navedeno u Kazdin (1998))

#### 4.1.2. Anketni upitnik kao osnova za dubinski intervju i metoda slučaja

Dubinski intervju je kvalitativna metoda istraživanja tržišta koja se zasniva na razgovoru ispitivača i samo jednog ispitanika. Razgovor vodi iskusan ispitivač na objektivan način ne utječući na mišljenja i izjave ispitanika. Ispitivač postavlja unaprijed zapisana pitanja, pažljivo sluša odgovore i usmjerava raspravu. (www.analitik.hr)

**Anketni upitnik** se koristi u anketiranju, ali može poslužiti i u strukturiranom (dubinskom) intervjuu. Strukturirani intervju je vrsta intervjuja u kojem ispitivač postavlja pitanja zatvorenog tipa, a ta pitanja su unaprijed pripremljena i postavljaju se točno određenim redoslijedom. U kvalitativnim istraživanjima se češće ipak koristi polustrukturirani intervju jer on omogućuje da se redoslijed pitanja prilagodi ovisno o toku intervjuja. Pitanja u polustrukturiranom intervjuu mogu biti zatvorena i otvorena (Mejovšek, 2005).

Prednosti metode intervjuiranja u odnosu na druge metode istraživanja (Zelenika, 2014):

- uz minimalna financijska sredstva se mogu prikupiti različite, aktualne informacije
- mogu se prikupiti podaci iz prošlosti, sadašnjosti i podaci vezani za buduća predviđanja
- uz suradnju kompetentnih ispitanika, omogućeno je pouzdano testiranje i vrednovanje novih ili inoviranih programa, modela ili rješenja

Nedostatci znanstvene metode intervjuiranja (Zelenika, 2014):

- budući da ispitanici mogu biti nekompetentni i površni, rezultati intervjuiranja ne mogu uvijek biti pouzdani i povjerljivi
- intervjuje nije moguće uvijek prilagoditi svim ispitanicima jer oni ne predstavljaju homogenu skupinu
- pouzdanost i objektivnost rezultata istraživanja može ugroziti subjektivnost i pristranost ispitanika i ispitivača, pogotovo to može biti opasno prilikom ispitivačeve obrade prikupljenih podataka i informacija

Kako bi se sastavio dobar anketni upitnik za potrebe dubinskog intervjua potrebno je (Mejovšek, 2005):

- 1) krenuti od teorije
- 2) odnosno od hipoteza koja se istraživanjem žele provjeriti
- 3) sastaviti mnogo pitanja i unutar njih odrediti konačna
- 4) paziti da redoslijed pitanja bude dobro promišljen

Zelenika (2014) detaljno navodi što je potrebno napraviti prije izrade upitnika intervjua. Kako bi se mogla pripremiti kvalitetna pitanja za intervjua, potrebno je obaviti prethodna znanstvena i razvojna istraživanja, a to uključuje na prvom mjestu definirati problem istraživanja, zatim definirati znanstveni projektni zadatak, odrediti primarne i sekundarne objekte istraživanja, postaviti primarnu i pomoćne hipoteze, formulirati misiju znanstvenog i razvojnog istraživanja i misiju konkretnog istraživanja ( u ovom slučaju diplomskog rada), objektivno ocijeniti prethodna istraživanja u konkretnom području, pripremiti radnu verziju tj. Strukturu dotičnog rada i slično.

U praksi, anketni upitnici su najčešće sastavljeni od pitanja zatvorenog tipa, ali se u takvim upitnicima susreću i pitanja otvorenog tipa. Pitanja otvorenog tipa koriste se u slučaju kad je teško predvidjeti sve moguće odgovore na pojedina pitanja i kada se ispitaniku želi dati sloboda da izrazi svoje puno mišljenje. Pitanja zatvorenog tipa: predloženi odgovori se mogu nalaziti na dvjema mjernim skalama, nominalnoj i ordinalnoj. Nominalne skale se koriste u slučaju kad se trebaju odabrati različite klase ili vrste objekata ili pojava. Ordinalne skale se koriste da se prikaže stupanj slaganja ili neslaganja. Kod nominalnog tipa skale, ispitaniku se nekad na kraju ostavi i prostor za nadopisati i odgovor koji nije ponuđen. Kod primjene ordinalne skale učestalo se koristi Likertova skala koja je prikazana s pet stupnjeva ili kategorija (Mejovšek, 2005).

U intervjuu se posebna važnost pridaje redoslijedu pitanja te postoje dvije strategije za odabir redoslijeda pitanja (Mejovšek, M. 2005. navedeno u Supek 1981.):

- psihološki tip strategije- koji ima za cilj uspostaviti što bolji kontakt s ispitanikom
- logički tip strategije- za cilj ima najbolje i najpotpunije rasvijetliti ono što je predmetom ispitivanja.

Psihološka strategija:

- 1) interes ispitanika treba postupno rasti
- 2) omogućiti prijelaz bez teškoća s lakših pitanja na teža pitanja
- 3) izbjeći blokadu ispitanika nekim iznenađujućim ili prerano postavljenim pitanjima
- 4) pitanja koja bi mogla zbunit ispitanika treba postaviti tek nakon objašnjenja ili komentara
- 5) izbjegavati nagli prijelaz sa skupine pitanja o jednom problemu na skupinu pitanja o drugom problemu

Kad je u pitanju motiviranost potencijalnim ispitanika, kada se anketa provodi u osnovnom kontaktu ispitivača i ispitanika, sposobnost i vještina ispitivača se ogleda u tome kako uspješno motivira potencijalnog ispitanika (Mejovšek, 2005).

**Metoda slučaja** je vrsta znanstvenog istraživanja koja služi za prikupljanje podataka o izabranim poslovnim slučajevima s ciljem otkrivanja prvih ili trajnijih spoznaja. Metoda slučaja obuhvaća više vrsta istraživanja te najčešće obuhvaća analizu dokumenata, promatranje i intervju koji će se koristiti u ovom radu. Ovakva vrsta istraživanja je često prisutna upravo u istraživanju djelovanja neke, tj. nekih organizacija (Biličić, 2005).

## 4.2. Priprema mjernog instrumenta

Mjerni instrument korišten u ovom radu je upitnik za dubinski intervju. On je izrađen na temelju proučavane teorije iz sekundarnih izvora i u konzultaciji s izvorima koji obrađuju ovakvu metodologiju znanstvenog istraživanja. Budući da se radi o kvalitativnom istraživanju, pitanja su sastavljena na način da se može ući dublje u srž problema i da se deskriptivno može opisati trenutna situacija u hrvatskoj tekstilnoj industriji. Upitnik se sastoji od ukupno 28 pitanja koja su postavljena intervjuiranim osobama. Pitanja su podijeljena u nekoliko grupa i sastavljena su na način da početna pitanja budu općenita i lakše razumljiva. Pretkraj upitnika pitanja postaju zahtjevnija i kompleksnija kako bi se što detaljnije istražio sam problem istraživanja. Budući da je upitnik prvotno bio pripreman kao anketni upitnik namijenjen za anketiranje putem elektronične pošte, neka pitanja su u dubinskom intervjuu kasnije prilagođena situaciji i ispitanicima. Ispitanici su osobe koje tijekom intervjuiranja također predstavljaju subjekte razgovora jednako kao i ispitivač, pa su samim time i oni vodili razgovor u određenom smjeru koji je bio adekvatan za dobivanje odgovarajućih rezultata u

ovom istraživanju. Primjer upitnika ovog istraživanja nalazi se u poglavlju Prilozi u ovom diplomskom radu.

### **4.3. Provedba istraživanja**

Istraživanje se provelo na namjernom uzorku od 8 poslovnih slučajeva. Sudjelovalo je 7 tvrtki i jedan modni brand koji čine dvojica studenata. Ispitivanje se se provelo u Splitsko-dalmatinskoj županiji i u gradu Zagrebu, u periodu od 12. rujna do 20. rujna te je ukupno intervjuirano 13 vodećih osoba iz ovih tvrtki, tj. modnih brandova. Intervjui koji su se proveli bili su u vremenskom trajanju od 1 sata do 2 sata. S obzirom da se u kvalitativnim istraživanjima treba poštovati anonimnost ispitanika, provedeno je kodiranje, pa su tako ispitanici iz područja tekstilne industrije u daljnjem tekstu navedeni kao T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 i T8. Tvrtke koje su uključene u ovo istraživanje su:

- Arileo, obrt za proizvodnju i trgovinu (Jurica Pirić i Marija Pirić)- T1
- Modna kuća MAK, obrt (Teo Perić i Neda Makjanić Kunić)- T2
- Galeb d.d. (Josip Vuksan i Ana Šušić)- T3
- Ethereal do.o. (Silvija Čeljak)- T4
- Twins modni brend (Damir Begović i Domagoj Štimac)- T5
- Čateks d.d. (Gorana Horvat)- T6
- XD Xenia Design, studio za design tekstila i odjeće (Ksenija Vrbanić)- T7
- Modna kuća Envy room (Vjeko Franetović i Nikica Ivančević)- T8

Transkripti razgovora s ispitanicima se nalaze u poglavlju Prilozi. Podatci dobiveni ispitivanjem prethodno navedenih sudionika kvalitativno su obrađeni. Kvalitativna obrada podataka je izvršena analizom sadržaja odgovora ispitanika. Analiza podataka će se vršiti po redoslijedu pitanja, tj. po grupama pitanja. Analiza podataka iz ispitivanja slijedi u poglavlju 4.4., a nakon tog poglavlja slijedi poglavlje 4.5 u kojem će se identificirati inovacije koje utječu na razvoj poduzeća tekstilne industrije te će se izvući zaključci za pojedinačne poslovne slučajeve, i za sve zajedno.

## 4.4. Analiza podataka prikupljenih intervjuom

### Opći podaci

**T1:** Vlasnici i dizajneri obrta za proizvodnju i usluge. Tržište na kojem posluju je Splitsko-dalmatinska županija, ali imaju doseg i u cijeloj Hrvatskoj. Bave se vlastitom proizvodnjom i dizajnom. Posluju od 2003. godine.

**T2:** Vlasnica i dizajner nekoć jedne od najutjecajnijih tvrtki u Hrvatskoj. S poslovanjem su završili prije dvije godine. U razdobljima najuspješnijeg poslovanja su imali ukupno 100 zaposlenika. Bavili su se vlastitom proizvodnjom i dizajnom, te su imali maloprodaju u nekoliko hrvatskih gradova. Tvrtka je bila stara 31 godinu.

**T3:** Voditeljica marketinga i voditelj prodaje tvrtke od 400 zaposlenika. Posluju na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i inozemnom tržištu te se bave vlastitom proizvodnjom i dizajnom. Tvrtka je osnovana 1951. godine.

**T4:** Vlasnica mikropoduzeća od 8 zaposlenih, bave se proizvodnjom i dizajnom odjeće, proizvodnjom ostalih tekstilnih proizvoda i vlastitom maloprodajom, a posluju na lokalnom, nacionalnom i inozemnom tržištu. Poduzeće je osnovano krajem 2016. godine.

**T5:** Studenti i modni dizajneri, bave se proizvodnjom, dizajnom i prodajom odjeće. S poslovanjem su započeli prije 5 godina. Posluju na lokalnom i nacionalnom tržištu.

**T6:** Menadžerica ljudskih potencijala tvrtke T6. Njihova djelatnost obuhvaća razvoj, proizvodnju i prodaju specijalnih tehničkih tkanina, poliuretanom prevučениh i laminiranih tehničkih materijala, kao i gotovih konfekcioniranih proizvoda. T6 je po veličini srednje poduzeće i ono posluje na tržištu Europske unije s ponekom državom izvan Europske unije poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Makedonije, Kuvajta i Rusije. T6 se bavi uglavnom vlastitom proizvodnjom i dizajnom, a mali postotak obuhvaća i lohn proizvodnja. Osnovani su 1874. godine.

**T7:** Vlasnica i dizajnerica čija tvrtka posluje u cijelom svijetu. Najviše su orijentirani na izvoz i bave se proizvodnjom i dizajnom odjeće, te prodajom. Ukupan broj zaposlenika je 36. Osnovani su 1986. godine

**T8:** Vlasnici i dizajneri tvrtke koja ima ukupno 7 zaposlenika. Bave se dizajnom i proizvodnjom odjeće. Imaju svoju maloprodaju i proizvodni pogon u Zagrebu. Svoje proizvode prodaju stanovnicima Hrvatske, ali i susjednih država. Posluju od 2004. godine.

## **Inovacija- proizvod**

**T1:** U izradi svojih proizvoda se trude koristiti inovativne tkanine koje im nude inozemni prodavači, te im njihova inovativnost poslužuje kao inspiracija za stvaranje inovativnog i poboljšanog vlastitog proizvoda. Vrlo su im važni krojevi i dobra konstrukcija odjeće, pa na to gledaju kao inovaciju svojeg proizvoda kojeg se trude poboljšavati iz godine u godinu. Svjesni su da bez svakodnevnog poboljšavanja i rada na svojim proizvodima, ne mogu ostvarivati uspješnost i zainteresiranost klijentica.

**T2:** Tvrtka je proizvodila žensku konfekciju, a međuostalim svoj uspjeh su ostvarivali proizvodnjom odjeće za punije dame. Da su nastavili s poslovanjem, sigurno bi i dalje proizvodili takve proizvode. Bili su poznati i po proizvodnji modne linije te su se predstavljali na tjednima mode u vrijeme kada je za tvrtku radio intervjuirani dizajner (pet godina ukupno). Odluku o zatvaranju vlasnica je donijela u trenutku kad je procijenila da će drastično morati smanjiti količinu proizvodnje i specijalizirati se možda za svečanu i ekskluzivnu odjeću, te za unikatne kolekcije. Na to nije bila spremna jer to nije bio način poslovanja u kojem bi ona bila zadovoljna.

**T3:** Pletiva koja u sebi imaju vlakna koja daju dodatne funkcionalnosti gotovom proizvodu. Funkcionalno rublje otporno na vatru, negorivi proizvodi i proizvodi koji otpuštaju s tijela znoj i vodu.

**T4:** Proizvodi za bebe izrađeni iz fine tkanine od bambusa. U inozemstvu nabavljaju bijelu tkaninu te ju također izvan Hrvatske šalju na digitalan print jedinstvenih motiva koje dizajniraju sami ili kupuju licence (npr. Mali princ motivi). Digitalni print je inovativan način izrade motiva na tkanini i ima bezbroj mogućnosti. Proizvodi od bambusa su glavni razlog cijele njihove poslovne priče, tj. oni su okosnica svega. Ljudi ih vole zbog vizualnih karakteristika proizvoda, dizajna tekstila, kvalitete i jedinstvenosti. Oni su jedini u Hrvatskoj koji rade digitalni tisak, *roll to roll*, na tkanine.

**T5:** Jedini su u Hrvatskoj koji proizvode kolekcije odjeće inspirirane domoljubnom tematikom. U izradi svojih proizvoda na počecima svojeg poslovanja često su koristili alternativne materijale (npr. tkanine ili materijali iz građevinarstva ili iz poljodjelstva) pa su zbog toga postizali jedinstvenost među konkurencijom i zadobivali simpatije klijentica.

**T6:** TRI/PAT™ prikrivna šara - zadržava prepoznatljivost i ponos dosadašnje uniforme te ima konture teritorija RH. Potpuni novitet je da su svi ostali elementi prikrivne šare izrađeni od dijelova teritorija ili presjeka vegetacije RH. Jedinstvena je na globalnom tržištu te zbog

toga, način postizanja prikrivenosti u multispektralnoj širini, predstavlja inovaciju koja je potpuna novost na svjetskom tržištu.

**T7:** Njihovi proizvodi su jedinstveni na hrvatskom tržištu. Proizvode avangardnu odjeću u kojoj prevladava crna i bijela boja. Svoj stil nisu mijenjali od samog početka poslovanja, ali se trendovima prilagođavaju na način da svakoj kolekciji dodaju trendove u malim tragovima. Prepoznali su i važnost hrvatskih kockica za promociju hrvatskih proizvoda, pa su napravili svoj jedinstveni uzorak u tekstu.

**T8:** Prvi u državi su uveli dizajnersku proizvodnju vjenčanica (koncipirana, potpuna kolekcija za koju je snimljena kampanja). Muzej za umjetnost i obrt ih je izdvojio da su prvi u Hrvatskoj izašli s ciljanom i kompletnom dizajnerskom kolekcijom vjenčanica. Oni gledaju na sebe kao konkurenciju koja je ušla na tržište, a ne kao netko tko se uključio u borbu s konkurencijom na tržištu. Prije 6-7 godina su počeli prvi s vjenčanicama, tada to nitko od dizajnera nije radio. . Nudili su vjenčanicu s kojom se mladenka ne mora presvući u pola noći jer joj je neudobno i teško i u kojoj može izdržati cijelu noć, od 3 popodne do 6 ujutro. Njihove vjenčаницe su poznate po udobnosti i lijepom izgledu.

## **Inovacija- ljudski resursi**

**T1:** Stvorili su prijateljsku radnu klimu sa svojih 11 zaposlenica. Zajedno putuju i družu se izvan radnog vremena. To im je važno jer na taj način stječu međusobno povjerenje i razumijevanje, a na putovanjima čak i uče proučavajući kako inozemna poduzeća proizvode svoje proizvode. Provode izražen team building i sprječavaju bilo kakav oblik hijerarhijskog ponašanja. Ako se i pojave neki problemi u funkcioniranju tima, na uspješan način ih uklone.

**T2:** Nisu navedene u intervjuu. Vlasnica je u prijateljskim odnosima s bivšim zaposlenicama, pogotovo s bivšom voditeljicom proizvodnog pogona koja je za T2 radila 25 godina. Sa ostalim zaposlenicama je također održavala prijateljske odnose i komunikaciju.

**T3:** Prema informacijama ispitanika, nisu se događale neke značajne inovacije u području upravljanja ljudskih resursa. Ono što se događa su edukacija zaposlenika (najčešće se to odnosi na uredske zaposlenike). Zaposlenici u proizvodnji rade na normu, koja je izračunata prethodnim testiranjem mogućnosti izvršavanja.

**T4:** Ulažu u *team building* i trude se da atmosfera na radnom mjestu bude ugodna. Menadžerica je prethodno radila za dvije velike tekstilne tvrtke, pa je svjesna da rad nekad



može biti monoton i iscrpljujuć za zaposlenike ako se njima ne omoguće uvjeti u kojima će se dobro osjećati.

**T5:** Dvojica dizajnera su zasada jedini koji čine ovaj modni brend. Osim na tekstilnom fakultetu, educiraju se putem Interneta i proučavaju globalne trendove, za savjete pitaju i starije kolege iz branše kako bi svakim danom sve više napredovali.

**T6:** Uvelo se praćenje radne uspješnosti (ne samo normirani rad već za sve zaposlenike) kroz upitnik koji se daje nadređenima i kolegama zaposlenika na popunjavanje. Najviše se koristi prilikom isteka ugovora ili pri odlučivanju o stimulaciji. Poboljšao se način akvizicije zaposlenika (vizualno bolja rješenja oglasa i oglašavanje na Facebook stranici poduzeća, posjeta strukovnoj školi...). Materijalno nagrađivanje i edukacije se provode u skladu s raspoloživim budžetom. S obzirom na branšu i sve aspekte raspoloživosti resursa, bilo financijskih ili ljudskih, nije bilo većih inovacija, pogotovo gledajući novitete i trendove na području HR-a koje su u stanju primjenjivati, npr., ICT poduzeća, ali imaju još neke u planu koje planiraju uvesti do kraja godine (plaćanje preporuke zaposlenicima kao poboljšanje akvizicije i bolji „word of mouth“, klizno radno vrijeme administrativnih zaposlenika...).

**T7:** U ljudskim resursima (osim dobre radne klime, zajedničkog kuhanja, dugog zadržavanja radnika) bitna im je međusobna komunikacija i tome pridaju jako veliku pažnju. Emocionalna osjetljivost na sve događaje koje zaposlenice imaju u obitelji ili bilo gdje drugdje. Vlasnica inzistira da zaposlenice rade na svojem zdravlju, moraju vježbati, zdravo jesti, ne smiju raditi prekovremeno, moraju se odmarati, pjevati i plesati.

**T8:** Ne primjenjuju inovacije u ljudske resurse te smatraju kako je najbolja inovacija dobra plaća. Konstantno se trude da rastu prihodi i plaća.

### **Inovacija- proizvodni proces**

**T1:** Uveli su kompjuterizirane strojeve, samokidač konca, paspule koje se brže stavljaju u mašine za šivanje. Svjesni su napretka tehnologije te se trude biti u koraku sa svime, ali nekad svjesno i namjerno odabiru stare tehnike, poput crtanja modne ilustracije za klijentice prilikom prvog susreta. Iako su ilustracije izrađivali i u digitalnom mediju, ovaj stari način odabiru zbog posebnosti iskustva za klijenticu. Ovaj dio procesa se zbog toga može uvrstiti u inovaciju usluge (proizvoda). Njihove zaposlenice su sposobne samostalno odrađivati narudžbu od početka do kraja, nema specijalizacije za pojedine dijelove proizvoda.

**T2:** Kompjuterska izrada krojeva, mašine, pegle i svi ostali strojevi koje su imali za potrebe izrade tzv. teške konfekcije. U slučaju da su nastavili s poslovanjem, bila je nužna potpuna reorganizacija poslovanja i procesa proizvodnje te prilagodba manjoj proizvodnji i izradi po mjeri.

**T3:** U 2017. godini u proces proizvodnje se uveo proizvod za stabilizaciju pletiva.

**T4:** Korištenje digitalnog tiska u proizvodnji motiva na tkanini. Ta proizvodnja se odvija u drugoj zemlji budući da u Hrvatskoj ne postoji mogućnost obavljanja digitalnog tiska.

**T5:** U proizvodnom procesu trenutno nema inovacija. Planiraju uskoro ulagati u modernije strojeve za šivanje.

**T6:** 2016. godine je pušteno u pogon postrojenje regenerativnog termičkog oksidatora u sklopu PC Politeks u svrhu što bolje zaštite okoliša. Prošle godine, 2017., je napravljena rekonstrukcija i modernizacija hale PC Konfekcija te je kupljen stroj za automatsko polaganje krojnih slojeva i iskrojavanje krojnih dijelova. Uveden je i ISO 9001 standard za kontrolu kvalitete.

**T7:** U proizvodnom pogonu se služe najsuvremenijim strojevima, opremom i softverima (Optitex). Trude se konstantno uvoditi poboljšanja i inovacije u proces jer su svjesni njihove važnosti u današnjem svijetu.

**T8:** Nemaju neke klasične tehnološke procese jer proizvode haljine po mjeri i ručno. Zato nemaju ni neke značajne inovacije u procesu proizvodnje. Ulažu u nove i bolje strojeve.

## **Inovacija- promocija**

**T1:** Budući da prilikom prvog susreta s klijenticom ručno nacrtaju ilustraciju buduće kreacije, to ostavlja pozitivan utisak na klijenticu, kao i pristupačan odnos i odvajanje minimalno 2 sata ukupno po klijentici za dogovore, a nerijetko čak i za osobne razgovore. Na taj način se usmenim putem šire pozitivne informacije o T1 te se oni pozicioniraju kao prijateljska tvrtka i mjesto odakle klijentice odlaze zadovoljne. Pozicioniraju se i kao ekskluzivan brend koji ima ograničenja, tj. limitiranu količinu proizvoda (to se događa prilikom povećanih zahtjeva). Na taj način se brend pozicionira kao poželjan i popularan.

**T2:** Za vrijeme poslovanja, tvrtka je često bila prisutna u medijima i na raznim događanjima (modne revije npr.). Smatra da je za uspjeh potrebno stvoriti dobru modnu priču i osvijestiti ljude da postoje oni koji stvaraju dobru modu. U slučaju izlaska u inozemstvo, smatra da su potrebne velike količine financijskih sredstava za marketing. Vlasnica također smatra da bi se

hrvatska poduzeća iz tekstilne industrije trebala povezati s turizmom i promovirati se na turističkim sajmovima.

**T3:** U 2018. godini se najviše promjena dogodilo u vidu promocije i dostizanja targeta. Poboľjšali su svoje objave na društvenim mrežama te iz godine u godinu rade na poboljšanjima dviju modnih revija koje se održavaju svake godine.

**T4:** Poduzeće je u kratkom vremenu poslovanja ostvarilo veliku vidljivost i podršku na društvenim mrežama. To prvenstveno duguju razvijanju inovativnog i jedinstvenog dizajna koji se izdvaja iz mase uvoznih proizvoda. Stvorili su zanimljivu priču iza svog proizvoda što im je također osiguralo uspjeh.

**T5:** Tijekom pet godina studiranja, dvojica dizajnera su uspjeli stvoriti prepoznatljiv brend i simpatije publike. To su postigli konstantnim trudom, usklađivanjem studentskih obveza i redovitog pojavljivanja na tjednima mode u Zagrebu i Splitu. Često su prisutni i u člancima modnih portala zahvaljujući svojem pozicioniranju kao modni brend koji uvijek ima zanimljivu priču iza svojih kolekcija.

**T6:** Sveukupan rast u digitalnom doseg u više od 2000% u prošle 4 godine digitalizacijom i ozbiljnim pristupom. Digitalizirano je poslovanje, npr. putem Facebook stranice, Instagram računa, redizajnom web stranice, dodavanjem funkcije web shopa. Mnoštvo A/B/C testiranja ujedno je urodilo i mnogo kvalitetnijim oglašavanjem svojih proizvoda i usluga.

**T7:** Idu s kolekcijom prezentirati se na mjesta gdje dolaze kupci koja su ciljna skupina poduzeća – to su vlasnici dućana, *buyeri*, *shopperi* itd. Ako im se sviđi ono što poduzeće ima i ako je to ono što oni traže onda se ostvaruje uspješna suradnja. Provode i inovacije u digitalnom marketingu. Odjeću proizvode u pet pogona u Hrvatskoj, pa u svojoj promociji stranim kupcima vole naglasiti kako je sve proizvedeno u Hrvatskoj.

**T8:** Napravili su preokret kad su shvatili da ne moraju više imati izlog dućana na cesti, nego da je dovoljno da imaju *showroom*, a izlog su im društvene mreže s naglaskom na Instagrama koji u novije vrijeme ima veću zastupljenost nego Facebook. U promociji im je vrlo važno odijevanje slavni osoba i to već kontinuirano rade kako bi se pozicionirali na tržištu i izgradili snažan brend.

### **Kretanje poslovnih pokazatelja u godinama kada su uvedene inovacije**

**T1:** Njihovi poslovni pokazatelji su uspješno i ubrzano rasli zadnjih 7-8 godina, a posljednje 2 godine su ih svjesno zadržali na određenoj razni jer se ne planiraju više širiti i jačati (ne ostvaruju ni financijski rast niti financijski pad). Smatraju kako hrvatsko tržište na kojem

posluju nije dovoljno veliko da bi se širili, a i osobno nemaju potrebu za stvaranjem veće tvrtke. Istaknuli su kako je prvih 5 godina njihovog poslovanja (ali i većine ostalih novih i rastućih tvrtki) bilo jako teško te su u svojoj dobiti uvijek bili negdje oko nule.

**T2:** Budući da je tvrtka prekinula svoje poslovanje zbog nespremnosti za prilagodbu tržištu koje se značajno promjenilo, pretpostavlja se da su se poslovni pokazatelji uspješnosti u posljednjim godinama poslovanja značajno smanjivali u svojoj vrijednosti. U intervjuu nisu dobiveni odgovori na pitanja u vezi kretanja poslovnih pokazatelja.

**T3:** Prodaja inovativnog proizvoda (uvedeno ranije od 2017. godine), pletiva, se odrazila na rast prihoda i proizvodnosti. Troškove imaju u vezi zbrinjavanja 20% viška materijala koji je neiskoristiv i to im predstavlja problem. Problem također imaju u vezi dobivanja stručne radne snage (krojača, šivača) jer ih je na tržištu rada sve manje. Od 2006. godine do danas, broj zaposlenika se kretao od 500 do 400.

**T4:** Sve inovacije su uvodili u 2017. godini koja je ujedno i prva godina njihovog poslovanja. Prilikom pokretanja poduzeća su imali velike troškove (pobjeđivši na natječaju, Zagorska razvojna agencija im je pomogla da dođu do dva kredita u vrijednosti od 100.000 eura). Novac od kredita i pozajmica su uložili u strojeve i materijale. U 2018. očekuju uspješne poslovne pokazatelje.

**T5:** Kad su bili puno mlađi, ulagali su svoje vlastite novce u izradu kolekcije. To su bili iznosi od nekoliko stotina kuna. Kasnije su počeli koristiti samo novce koje je isključivo brend zaradio. Kapital od prethodne kolekcije, ulažu u sljedeću kolekciju. Danas u kolekcije ulažu preko 20.000 kn.

**T6:** Menadžerica tvrtke T6 smatra da uvedene inovacije nisu mogle imati znatniji utjecaj na rast broja zaposlenika. Smatra da se to nije moglo dogoditi jer je stanje na tržištu rada imalo prevelik utjecaj na broj zaposlenika (veliki odljev u inozemstvo, bolji uvjeti (primanja) u drugim branšama). Nisu zabilježili značajan rast prodaje. Ukupni prihod se smanjivao od 2015. do 2017. godine (2015.- 94.579.117,00, 2016.- 86.960.096,00, 2017.- 82.358.442,00), a isto vrijedi i za dobit (2015.- 2.398.827,00, 2016.- 1.178.482,00, 2017.- 735.353,00).

**T7:** T7 iz godine u godinu uspješno posluje i ti podatci su poznati iz razno raznih medija koji izvještavaju najviše o inozemnom uspjehu ove tvrtke.

**T8:** U intervjuu su izjavili da im poslovni pokazatelji iz godine u godinu konstantno rastu.

## **Prijedlog za poboljšanje pozicije poduzeća tekstilne industrije s naglaskom na inovacije**

**T1:** Njihov prijedlog je stvarati male tvrtke u tekstilnoj industriji Republike Hrvatske, te smatraju kako svi oni koji se pokušaju puno širiti na hrvatskom prostoru, propadaju.

**T2:** Prijedlog je stvarati prave hrvatske suvenire jer vlasnica smatra kako ih na tržištu uopće nema. Drugi prijedlozi su stvarati korporativnu odjeću, odjeću od ekoloških materijala i od recikliranih materijala. Također, prijedlog je specijalizirati se za proizvodnju točno određenih proizvoda i razvijati uspješnost na temelju fine izrade i kvalitete. Razvijati modnu priču i sudjelovati na modnim događanjima koji se razvijaju posljednjih godina u Hrvatskoj.

**T3:** Voditeljica marketinga je izjavila kako nema neki konkretan prijedlog, a voditelj prodaje je rekao da poboljšanje vidi u stipendiranju uspješnih studenata te njihovo zapošljavanje nakon studija kako bi se iskoristio njihov potencijal i znanje. Drugi njegovi prijedlozi su bili: angažirati dobre stručnjake za promociju i stvoriti dovoljno novca za financiranje svih tih aktivnosti, jačati svoje marke i stvarati dodatnu vrijednost, tražiti od države da postavlja ograničenja kvalitete prilikom uvoza robe iz inozemstva.

**T4:** Njihov prijedlog je biti drugačiji, pokazati to i motivirati i druge da čine tako. Također, smatraju kako je poželjno ciljati na posebnost, jedinstvenost i stjecanje prepoznatljivosti, brinuti oko detalja, kao što je to ambalaža proizvoda. Za T4 inovativan pristup je veoma bitan, novost vješto pomaže u prodaji i plasmanu proizvoda na tržištu. Prijedlog je i da se više pažnje posvećuje digitalnom marketingu koji je u današnje vrijeme veoma moćan alat za prezentaciju proizvoda i pozicioniranje na tržištu. Smatraju da se treba konstantno raditi na kvalitetnom proizvodu jer se loš proizvod pomoću marketinških trikova može se uspješno prodati samo jednom. Za dugotrajnost i održivost je potrebno voditi računa o integritetu. Naglasak stavljaju i na stvaranje dobrih odnosa s zaposlenicima i na team building.

**T5:** Njihov prijedlog za poboljšanje situacije u poduzećima hrvatske tekstilne industrije je ostvariti suradnju fakulteta s uspješnim modnim dizajnerima iz Hrvatske, te da neki od njih dođu predavati na fakultet i usmjeriti buduće modne dizajnere kako se ponašati na tržištu, kako se komercijalizirati, kako povući novce iz fondova, kako se koristiti raznim informatičkim programima i modernim strojevima.

**T6:** Menadžerici je bilo teško dati neki prijedlog za poboljšanje pozicije poduzeća u tekstilnoj industriji. Navela je kako je bilo slučajeva kada se stranim ulagačima išlo na ruku pri izgradnji pogona u Hrvatskoj. Ističe da kada bi se i domaće proizvođače, a pogotovo izvoznike poput njih, stimuliralo, sigurno da bi se oslobodila sredstva koja bi se mogla

iskoristiti za inovacije. Bilo kroz edukacije zaposlenika, ulaganje u strojni park, promociju, češće izlaganje na sajmovima i slično.

**T7:** Vlasnica smatra kako jedino inovacija može pokrenuti bilo koji proces u bilo kojem segmentu. Predlaže ili otvaranje malih studija koji će zadovoljiti hrvatsko tržište, ili stvaranje jakog brenda koji će se boriti na inozemnom tržištu. Savjetuje proizvodnju proizvoda s motivima kockica, s hrvatskim identitetom.

**T8:** Ukazuju na mogućnost ponovnog povratka recesije te napominju da se u takvim situacijama poduzeća trebaju znati snaći, oslušivati tržište, i ponuditi ono za čime u tom trenutku postoji potražnja. Na modne dizajnere dijelom gledaju kao i na umjetnike, pa je njihov prijedlog da se u svojem sazrijevanju moraju što više educirati po pitanju poslovnih vještina i komercijalizacije.

#### **4.5. Identificiranje inovacija koje utječu na razvoj poduzeća tekstilne industrije**

U ovom poglavlju će se, na temelju prethodne analize, dati odgovori na istraživačka pitanja, točnije, identificirat će se inovacije koje bi mogle utjecati na budući razvoj poduzeća tekstilne industrije.

Riječ razvoj “podrazumijeva raznovrsne aktivnosti pojedinaca i privrednih subjekata koje se poduzimaju u društvu, a što za posljedicu ima stvaranje materijalnih i drugih vrijednosti kojima se zadovoljavaju mnogobrojne potrebe pojedinaca i društva općenito” (Begić, 2000). U nastavku rada će se utvrditi je li uvođenje inovacija u poslovanje može pozitivno utjecati na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj.

Odgovori ispitanika u intervjuima ukazali su da uvođenje inovacija u područje upravljanja ljudskim resursima može pozitivno utjecati na proizvodnost poduzeća. Oni ispitanici koji u svojim poduzećima uvode inovacije u području upravljanja ljudskim resursima, primjećuju pozitivne rezultate u kretanju svojih pokazatelja. Oni ispitanici koji ih ne uvode, svjesni su kako bi za uspjeh poduzeća to ponašanje bilo poželjno. Ovime se potvrđuje prvo pomoćno istraživačko pitanje.

Drugo pomoćno istraživačko pitanje se potvrđuje i zaključuje se kako inovacije proizvoda mogu pozitivno utjecati na stopu rasta prodaje. Poduzeća koja konstantno rade na poboljšanju svojih proizvoda ili poduzeća koja su u određenim trenucima ponudili novi proizvod, ostvaruju pozitivne stope rasta prodaje. Ona poduzeća koja ne inoviraju proizvode, nailaze na nezainteresiranost kupaca.

Treće pomoćno istraživačko pitanje se potvrđuje jer su svi ispitanici naveli kako je potrebno uvoditi nove strojeve i tehnologiju u proces proizvodnje tekstilnih i odjevnih proizvoda. Zato inovacija proizvodnog procesa može pozitivno utjecati na proizvodnost poduzeća.

Inovacija promocije može pozitivno utjecati na profitabilnost poduzeća- odgovor je na četvrto i posljednje pomoćno istraživačko pitanje. Od svih inovacija, ispitanici su tijekom intervjuiranja najviše pažnje davali upravo inovaciji promocije i stvaranju vlastite marke.

Budući da su odgovori na sva pomoćna istraživačka pitanja potvrdna, donosi se zaključak kojim se potvrdno odgovara i na glavno istraživačko pitanje. Uvođenje inovacija u poslovanje može pozitivno utjecati na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj.

## 5. ZAKLJUČAK

Nekoć jedna od glavnih izvoznih grana u Republici Hrvatskoj, tekstilna industrija se u današnje vrijeme suočava s raznim poteškoćama. Uvoz tekstila i odjeće se povećava, a slabi domaća proizvodnja i izvoz. U ovim prijelomnim godinama izrađeno je nekoliko istraživanja koja su pokušala dati svoj doprinos u pronalasku rješenja za poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj. Temeljem istraživanja strane i domaće literature u ovom radu se također došlo do novih spoznaja u vezi mogućeg poboljšanja situacije u hrvatskim poduzećima tekstilne industrije. Moguće je da rješenje leži upravo u uvođenju inovacija u poslovanje. Budući da je jedan od najvećih problema tekstilne industrije nepostojanje vlastite proizvodnje i marke, bilo bi dobro kad bi poduzeća uvođila inovacije u svoje proizvode i promociju jer bi na taj način stjecala konkurentsku prednost koja je nužna za uspjeh i održivost poslovanja. Inoviranjem proizvodnog procesa i uvođenjem inovacija u područje upravljanja ljudskim resursima, poduzeća posluju u skladu s vremenom, tj. u skladu s razvojem ostalih područja življenja i rada. Modernizacija tehnologije, automatizacija i digitalizacija su sveprisutne i od poduzeća stalno traže poboljšanja kako bi mogla konkurirati ostalim poduzećima. U ovom radu je istraživana utjecaj inovacija na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj. Istraživala se mogućnost pozitivnog utjecaja inovacija proizvoda, upravljanja ljudskim resursima, procesa i promocije na rast pojedinih poslovnih pokazatelja. U empirijskom dijelu rada su se analizirali podatci prikupljeni intervjuiranjem, a istraživanje je provedeno na primjeru 8 poslovnih slučajeva iz tekstilne industrije. Ovaj rad u svojem završnom dijelu sadrži transkripte svih razgovora s 13 vodećih osoba tvrtki te je to ujedno najvažniji dio ovog rada jer daje vrijedne informacije i rezultate empirijskog istraživanja. Empirijski je dokazano da uvođenje inovacija u poslovanje može pozitivno utjecati na razvoj poduzeća tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj. Kontinuirano poboljšavanje i uvođenje inovacija u području proizvoda, upravljanja ljudskim resursima, procesu i promociji pozitivno utječe na rast pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća tekstilne industrije. Budući da se povijesni napredak tekstilne industrije u svijetu i u Hrvatskoj temelji na praćenju promjena i odgovaranju na njih, tako je i u 21. stoljeću nužno pratiti globalna i nacionalna kretanja te u skladu s njima uvođiti inovacije i promjene u poslovanje poduzeća. Zadržavanje na starim načinima upravljanja i organiziranja posla u današnje vrijeme predstavlja veliki rizik za poslovanje, što je uočeno i na nekim primjerima unutar empirijskog istraživanja.



Provedeno istraživanje obilježeno je poteškoćama u radu i ograničenjima zbog nespremnosti na sudjelovanje velikog broja poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Iako se rezultati nisu mogli dobiti na temelju prvotno zamišljenog kvantitativnog istraživanja (zbog malog uzorka), odluka za promjenu istraživanja u kvalitativno istraživanje se pokazala dobra i ispravna. Budući da se radi o istraživanju koje je prvo ovakvo istraživanje u hrvatskoj tekstilnoj industriji, za početak je bilo potrebno dublje ući u tematiku i istražiti trenutnu situaciju i kretanja u tekstilnoj industriji po pitanju uvođenja inovacija. Služeći se metodom slučaja i intervjuom, na najbolji i najuspješniji način se moglo doći do ukazivanja na podudaranje teorijskih spoznaja i empirijskih dokaza. Zbog malog uzorka istraživanja i zbog mogućnosti subjektivne i pristrane ocjene autorice, važna je napomena kako se svi dobiveni rezultati mogu smatrati isključivo indikativnima. U budućim istraživanjima se predlaže proširenje ovakvog istraživanja te uključivanje više poduzeća i veći geografski obuhvat. Ovo kvalitativno istraživanje bi moglo poslužiti kao dobra polazišna točka i podloga za buduća slična istraživanja koja će u svojem empirijskom dijelu uključivati i kvantitativna istraživanja. Unatoč ograničenjima, u konačnici se može utvrditi kako je ovakvo istraživanje dalo uvid u neke buduće i uspješne poslovne poteze poduzeća u tekstilnoj industriji.

## LITERATURA:

1. Anić et al. (2008): Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj, Ekonomski institut, Zagreb
2. Atkinson R. D., Ezell S. (2014): Ekonomika inovacija- utrka za globalnu prednost, MATE d.o.o., Zagreb
3. Baldwin, J. R., Gellatly, G. (2004): Innovation strategies and performance in small firms, Edward Elgar Publishing, Cheltenham
4. Begić, K. (2000): Ekonomska politika, Pravni fakultet sveučilišta u Sarajevu, Sarajevo
5. Berg, M. (1994): The age of manufacturers 1700-1820: industry, innovation and work in Britain, Routledge, London i New York
6. Biličić, M. (2005): Metoda slučaja u znanosti i nastavi, izvorni znanstveni rad, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka
7. Borić, R. et al. (2012): Ostvarivanje politike jednakih mogućnosti za tekstilne radnice/ke, Centar za ženske studije, Zagreb
8. Buble M. i ostali autori (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
9. Collins E. G. C. i Devanna M.A. (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću , MATE d.o.o., Zagreb
10. Drucker, P. (2005) : Najvažnije o menadžmentu- izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera, M.E.P. Consult, Zagreb
11. Gallo C. (2011): Steve Jobs- tajne njegovih inovacija, Školska knjiga d.d., Zagreb
12. Gallo C. (2013): Steve Jobs- tajne njegovih prezentacija. Školska knjiga d.d., Zagreb
13. Galović, T. (2016): Uvod u inovativnost poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
14. Hamel, G. (2007): Budućnost menadžmenta, MATE d.o.o., Zagreb
15. Howkins J. (2003): Kreativna ekonomija, Binoza press d.o.o., Zagreb
16. Jahić M. B. (2016): Vizija budućnosti menadžmenta, TKD Šahinpašić, Sarajevo/Zagreb,
17. Johansson, F. (2006): The Medici effect: What elephants and epidemics can teach us about innovation; Harvard business school press, Boston
18. Kovačić, M. (2011): Marketinške strategije za potrebe razvoja tekstilne industrije, magistarski rad, Split

19. Kurtalj, I. (1961): Postanak i razvoj varaždinske tekstilne industrije- Varaždin u Runjak, J (Urednik), Godišnjak gradskog muzeja Varaždin, Gradski muzej Varaždin, Varaždin, str. 67-74
20. Li C. i Bernoff J. (2010.): Veliki val- kako pobijediti u svijetu novih društvenih tehnologija, MATE d.o.o., Zagreb
21. Milat, J. (2005): Osnove metodologije istraživanja, Školska knjiga d.d., Zagreb (mobitelom najstarije)
22. Mejovšek, M. (2013): Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima, Naklada Slap, Zagreb
23. Ostojić Mihić A. (2014): Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća, doktorska disertacija, Mostar
24. Pauli G. (2012): Plava ekonomija: 10 godina, 100 inovacija, 100 mil. radnih mjesta, Katarina Zrinski,
25. Prester J. (2010): Menadžment inovacija, Sinergija nakladništvo, Zagreb
26. Scheffer, M. R. (2012): Trends in textile markets and their implications for textile products and processes u Shishoo, R. (Urednik), The global textile and clothing industry: Technological advances and future challenges, Woodhead Publishing, Cambridge, str. 8-28
27. Shishoo, R. (2012): The importance of innovation-driven textile research and development in the textile industry u Shishoo, R. (Urednik), The global textile and clothing industry: Technological advances and future challenges, Woodhead Publishing, Cambridge, str. 55-76
28. Singleton J. (1997): The world textile industry, Routledge, London i New York
29. Srića V. (2003): Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje d.d.
30. Stanić, M. (2018): Inovacije i inovacijski proces, nastavni materijal, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
31. Thompson, a. et al. (2005): Strateški menadžment- U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, MATE d.o.o., Zagreb
32. Tkalec Verčić A., et al. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje , M.E.P.
33. Zelenika, R. (2011): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela- Pisana djela na stručnim i sveučilišnim studijima, knjiga peta, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

34. Zelenika, R. (2014): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela- Znanstvene kvalitativne metode, knjiga deveta, IQ PLUS d.o.o., Rijeka

### **Popis članaka i referata:**

1. Božić, Lj., Radas, S. (2005): Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj
2. Borozan, Đ., Dragišić, Lj. (2005): Hrvatska tekstilna industrija na prekretnici: od preživljavanja do rasta, Ekonomski vjesnik br. 1 i 2 (18):29-42
3. Vila N. i Kuster I. (2005): The importance of innovation in international textile firms, str. 17-37
4. Buturac G. (2007): Hrvatska industrija tekstila i odjeće u međunarodnoj razmjeni, str. 111-126
5. Buturac et al. (2014): Hrvatska tekstilna industrija u Europskoj uniji- konkurentnost i značenje za ukupno gospodarstvo, str. 113-125
6. Frumkin S. et al. (2012): Innovation and new product development in textiles, Woodhead Publishing Limited
7. Grilec Kaurić, A. (2009): Marketing mode u industriji tekstila i odjeće, str. 219-234
8. Grilec Kurić, A. i Zelenika, R. (2011): Ocjena ekonomskog položaja tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj, str. 543-566
9. Klein Padilha, C., Gomes, G. (2016): Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry, UFSC, FURB, Brazil
10. O'Rourke, D. i Strand, R. (2017): Patagonia: Driving sustainable innovation by embracing tensions, California Management Review, str. 102-125

### **Drugi izvori:**

1. Konferencija s međunarodnim sudjelovanjem Inovacijama do konkurentnosti (2012): Nacionalna strategija inovacija Republike Hrvatske 2013.-2020.
2. Hrvatska gospodarska komora (2016): Konferencija „INDUSTRIJA 4.0- TEKSTIL i KOŽA“, Zagreb

3. Mingo (2014): Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014-2020, (Internet) raspoloživo na: [www.mingo.hr/userdocsimages/industrija/Industrijska\\_strategija.docx](http://www.mingo.hr/userdocsimages/industrija/Industrijska_strategija.docx) (07.09.2018.)
4. Leko O. (2012): Utjecaj marketinške komunikacije na uvođenje inovacija na tržištu, završni rad, Split
5. Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006.-2015.
6. OECD, Eurostat (2005): Oslo Manual- Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Joint Publication, 3rd Edition
7. Dworsky D., Kohler V. (2014): The Next Black, dokumentarni film
8. World Trade Statistical Review (2018): Chapter VIII Statistical tables

**Web izvori:**

[hrcak.srce.hr/](http://hrcak.srce.hr/)

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

[scholar.google.hr/](http://scholar.google.hr/)

[www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

[www.analitik.hr](http://www.analitik.hr)

[www.wto.org](http://www.wto.org)

[www.globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org)

[lider.media](http://lider.media)

[www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)

[www.mojafirma.rs](http://www.mojafirma.rs)

[www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

<http://www.unizd.hr/portals/13/pdf/KvalitativnaKvantitativnaIstrazivanja.pdf>

<https://www.hup.hr/tekstilce-dotuklo-okretanje-strancima-i-slabasna-ulaganja.aspx>

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: 10 najvećih izvoznika i uvoznika tekstila u svijetu u 2017.

Tablica 2: 10 najvećih izvoznika i uvoznika odjeće u svijetu u 2017.

Tablica 3: SWOT analiza hrvatskih poduzeća u tekstilnoj industriji

Tablica 4: Uloga države i poduzetnika u razvitku tekstilne industrije

Tablica 5: Razlike kvantitativnih i kvalitativnih metoda

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Izvori inovativnih mogućnosti

Slika 2: Tri uvjeta uspješne inovacije

Slika 3: Tehnološki kapacitet poduzeća

Slika 4: Konceptualni model učinka inovacija

## **PRILOZI**

### **1. UPITNIK**

#### **Opći podaci:**

1. Koja je Vaša funkcija u poduzeću?
2. Što obuhvaća djelatnost poduzeća- proizvodnju tekstila, odjeće, ostalih tekstilnih proizvoda i/ili vlastitu maloprodaju?
3. U koju vrstu poduzeća spada Vaše poduzeće s obzirom na veličinu (broj zaposlenih, bilanca, prihodi) – mikro, malo, srednje ili veliko poduzeće?
4. Koje je tržište na kojem poslujete- lokalno (grad,županija), nacionalno (više županija, Hrvatska), regionalno (tržište susjednih zemalja), inozemno (EU, svjetsko tržište)?
- 5.Koji je model Vašeg poslovanja- vlastita proizvodnja/dizajn, uvoz i prodaja na domaćem tržištu, lohn proizvodnja, ostalo?

„**Inovacija** je primjena novog ili značajno poboljšanog proizvoda (to jest, fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove ustrojstvene metode u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima“ Atkinson i Ezell (2014.)

#### INOVACIJA- PROIZVOD

6. Jeste li u zadnjih pet godina proveli inovacije u području proizvoda (inovativan dizajn, specijalan ili ekološki materijal, proizvod od reciklirane sirovine, dodatne koristi proizvoda ili usluge uz proizvod, posebnost izrade i sl.) ?

7. Što je od tih inovacija bila potpuna novost na tržištu (dosad nepostojeće), novost za poduzeće (na tržištu već postoji) i znatno poboljšanje (promjena postojećeg)?

8. Koje od tih inovacija su se pokazale uspješne, a koje neuspješne?

#### INOVACIJA- LJUDSKI RESURSI

9. Jeste li u zadnjih pet godina proveli inovacije u području ljudskih resursa (motivacija zaposlenika u proizvodnji, lean management-minimiziranje zaostataka, inovacije u edukaciji, obuci, regrutaciji, nagrađivanju, u upravljanju učinkom i ponašanjem i sl.) ?

10. Što je od tih inovacija bila potpuna novost na tržištu (dosad nepostojeće), novost za poduzeće (na tržištu već postoji) i znatno poboljšanje (promjena postojećeg)?

11. Koje od tih inovacija su se pokazale uspješne, a koje neuspješne?

#### INOVACIJA- PROIZVODNI PROCES

12. Jeste li u zadnjih pet godina proveli inovacije u području proizvodnog procesa (nova tehnologija, informatizacija, optimiziranje radnog vremena, lean management-minimiziranje zaostataka, detektiranje uskih grla, layout production, optimizacija procesa i sl.)?

13. Što je od tih inovacija bila potpuna novost na tržištu (dosad nepostojeće), novost za poduzeće (na tržištu već postoji) i znatno poboljšanje (promjena postojećeg)?

14. Koje od tih inovacija su se pokazale uspješne, a koje neuspješne?

#### INOVACIJA- PROMOCIJA

15. Jeste li u zadnjih pet godina proveli inovacije u području promocije (inovacije u prepoznatljivosti marke, inovacije u poboljšanju imidža poduzeća, pozicioniranju, inovacije za poticanje lojalnosti kupaca, znatno poboljšani oblici promocije i sl.)

16. Što je od tih inovacija bila potpuna novost na tržištu (dosad nepostojeće), novost za poduzeće (na tržištu već postoji) i znatno poboljšanje (promjena postojećeg)?

17. Koje od tih inovacija su se pokazale uspješne, a koje neuspješne?

## **Godina uvođenja zadnjih inovacija**

18. Kada ste uveli zadnje inovacije proizvoda? U 2017., 2016., 2015. godini ili u 2014. godini ili ranije?

19. Kada ste uveli zadnje inovacije u upravljanju ljudskim resursima? U 2017., 2016., 2015. godini ili u 2014. godini ili ranije?

20. Kada ste uveli zadnje inovacije u proizvodnom procesu? U 2017., 2016., 2015. godini ili u 2014. godini ili ranije?

21. Kada ste uveli zadnje inovacije u promociji? U 2017., 2016., 2015. godini ili u 2014. godini ili ranije?

## **Kretanje poslovnih pokazatelja u godinama kada su uvedene inovacije**

22. Koliko je (otprilike ili točan broj) iznosila proizvodnja u godinama 2015., 2016. i 2017. i u nekoj ranijoj godini, u slučaju da je u pojedinoj godini uvedena barem jedna inovacija? \*proizvodnja izražena kao omjer količine i vremena, npr. 1000 komada/tjedan ili 500 m/dnevno

23. Kako se mijenjao broj zaposlenih u ovim godinama ako ste uvodili inovacije? Smatrate li da uvođenje inovacija pozitivno utječe na rast broja zaposlenika?

24. Koliko je iznosio rast prodaje (%) u godinama kad ste uvodili inovacije?

25. Koliko je iznosio ukupni prihod?

26. Koliko je iznosila dobit prije oporezivanja?

27. Koliko je iznosila dobit poslije oporezivanja?

## **Prijedlog**

28. Kao doprinos ovom istraživanju i temi, koji bi bio Vaš prijedlog za poboljšanje pozicije poduzeća tekstilne industrije u Hrvatskoj s naglaskom na inovacije?



## 2. INTERVJUI (TRANSKRIPTI RAZGOVORA)

### INTERVJU 1: T1

Prvo intervjuiranje koje je provedeno u sklopu ovog diplomskog rada, provedeno je s T1 u trajanju od 1 sata i 30 minuta. T1 je registriran kao obrt za proizvodnju i trgovinu odjeće. Tržište na kojem posluju je Splitsko-dalmatinska županija, s time da je njihov doseg cijela Hrvatska, od Slavonskog Broda do Dubrovnika budući da se promoviraju putem Instagrama. Budući da za njih Instagram predstavlja jedan od jačih načina promocije, imaju dosta upita i iz inozemstva, uglavnom od strane hrvatskih iseljenika. Uvoze tkaninu iz Njemačke, Italije, Turske i Portugala.

Što se tiče samog proizvoda tj. dizajna, smatraju da se u zadnje vrijeme proizvodi sve ono što je već prikazano i proizvedeno. Oni smatraju da se zadnjih 10 godina proizvođači odjeće i modni dizajneri vraćaju raznim modnim stilovima 50-ih, 60-ih, 70-ih godina prošlog stoljeća. Bilo je puno vraćanja u retro modu tako da je teško pričati o nekim velikim inovacijama što se tiče samog proizvoda. Oni kao dizajneri rade na tome da od proizvođača tekstila dobiju neku inovativnu tkaninu koja bi im poslužila kao inspiracija za nove proizvode. Kada vlasnici T1 posjećuju svjetske sajmove tkanina, oni traže od proizvođača tkanina neke posebnije i nove tkanine koje do sada još nisu bile viđene. Oni smatraju da, kada neki novi inovativni materijal izađe na tržište, za njega se uglavnom prvo interesiraju veće modne kuće dok onima manjima kao npr. hrvatskim tvrtkama rijetko kad budu na raspolaganju skuplje tkanine. Manji hrvatski proizvođači odjeće budu sretni kada uspiju na sajmovima tkanina kupiti tzv. stockove tkanina, tj. ono što je ostalo neiskorišteno od strane velikih modnih kuća. Zbog činjenice da živimo u maloj zemlji, jako je rijetka situacija da si hrvatski dizajneri mogu priuštiti skupe i nove materijela te sve ovisi o njihovoj snalažljivosti. Iz primjera T1, saznalo se da je potrebno putovati kroz cijelu Europu kako bi se zahvaljujući snalažljivosti došlo i do nekih novih, neviđenih, ali povoljnih materijala. Vlasnici T1 naglašavaju konstantno poboljšavanje konstrukcije njihovih proizvoda tj. odjeće kao temeljna i kontinuirana inovacija koju provode. Također, ključna je inovacija tkanina kojom proizvođači inspiriraju dizajnera.

Što se tiče inovacija ljudskih resursa, u svojoj suradnji s djelatnicima, vlasnici se postavljaju kao da su jednaki njima te žele izbjeći sve oblike hijerarhijskog, strogog ponašanja. Žele postići prijateljstvo sa djelatnicima kako bi stekli povjerenje i mogućnost da se svoje zamisli mogu s lakoćom prenijeti njima. Vlasnici prakticiraju poboljšati motivaciju svojih djelatnika kroz česta putovanja kao nagradu za njihovo svakodnevno zalaganje i trud. (npr. Istanbul).

Cilj takvih poticaja je u tome da djelatnice u povratku s putovanja budu još efikasnije i motiviranije na poslu. Oni su svjesni da velika poduzeća imaju drugačiji pristup svojim zaposlenicima te da ih možda promatraju samo kao broj, ali T1 se u svojem radu orijentira na psihologiju svojih zaposlenica i na njihovu motivaciju. Kako bi postigli produktivnost svojih zaposlenica, svjesni su da je ljudskost i prijateljski odnos prema zaposlenicima nužan za pozitivne rezultate. Što se tiče edukacije zaposlenica, također konstantno ulažu u poboljšanje znanja i kreativnosti svojih zaposlenica, uče i dok su na samim putovanjima te promatraju kako strani brendovi proizvode (nekad čak kupe gotove proizvode na temelju kojih promatraju specifičnosti izrade). Vlasnici su svjesni da ne mogu cijeli posao odrađivati sami te kroz razna zajednička druženja žele se sve više povezati sa zaposlenicima kako bi se steklo pozitivno radno okruženje. Što se tiče inovacije proizvoda, uočili su da ako konstantno ponavljaju iste krojeve, dolazi do zasićenja. „U modi si danas na tronu, a sutra te već nema. Mediji te danas dignu, sutra te spuste.“ riječi su vlasnika T1. U situaciji kada ih mediji promoviraju na svojim stranicama, dođe do velike potražnje za jednim modelom te se oni u toj situaciji ograđuju i rade ograničenje na 5 komada kako bi zadržali svoju ekskluzivnost te spriječili masovno pojavljivanje u istim haljinama na istim događajima. Upravo je takvo pozicioniranje kao jedan brand koji je ekskluzivan i koji nudi ograničenu količinu proizvoda, jedna vrsta inovacije u promociji. Što se tiče inovacije proizvodnog procesa, razvojem tehnologije, otkrivaju načine kako napraviti neki proizvod brže i efikasnije te su uveli kompjuterizirane strojeve, samokidač konca, paspule koje se brže stavljaju u mašine za šivanje. O tome ih informiraju ljudi koji se bave time i donose im programe te pokazuju što je trenutno aktualno u proizvodnji odjeće. Uz sva poboljšanja i napretke koje koriste, vlasnici se drže i starijih tehnika i načina upravljanja proizvodnim pogonom jer su zadovoljni dosadašnjim funkcioniranjem. Primjetili su da njihovim klijenticama odgovaraju svojim načinom rada. Što se tiče samog procesa izrade kreacije, na početku nastaje modna ilustracija koju dizajner vlastoručno izradi. Radili su u programu za crtanje, ali ih to nije privlačilo te su odlučili ostati dosljedni starom načinu crtanju modne ilustracije. Svakoj ženi posvete barem dva sata ukupno što uključuje prvi dogovor u trajanju od pola sata, i sljedeća 3 susreta kod proba odjeće. Poanta posla im je da žena izađe zadovoljna i sretna sama sa sobom i da mane koje je prije vidjela, da ih više ne vidi. Vlasnici T1 smatraju da malen studio kao njihov može opstati, uz predan rad, određene promidžbe koje su jako bitne i određeno limitiranje. U njihovom promoviranju im je jako bitno da imaju slavnu osobu koja ih predstavlja. Po njihovom mišljenju jedna od najbitnijih stvari u modnom biznisu je dobra promocija. Jer netko može biti vrhunski dizajner, a zauvijek ostati u svojem kvartu. Spojiti kvalitetu i

promociju je najbolja kombinacija. Najlošije je kad se dogodi da netko ima jako veliku promociju i stalno su u medijima, a dobar dizajn ne postoji. Njihovi roditelji su uložili u njihovu edukaciju na fakultetu mode u Italiji. Oni žele ostat u umjetničkim vodama, da ne prijeđe u konfekciju. Svjetski dizajneri rade kolekcije svako 3 mjeseca, a oni moraju svaki dan raditi nove dizajne kako bi opstali pa zbog toga dolazi većeg napora i zasićenja. Ono što naglašavaju je: racionalnost, racionalnost i racionalnost. Budući da je poslovanje u ovom biznisu nesigurno, potrebno je razmišljati što će bit sutra i spremati novce sa strane. Četiri mjeseca mogu biti odlična, ali dva mjeseca mogu biti bez ičega. Ključno je ono što savjetuju mladim dizajnerima i poduzetnicima da moraju imati dovoljno hrabrosti da otvore svoje i da prvih pet godina doslovno budu na nuli ili u gubitku. „Prvih pet godina se u biznisu baca u smeće“ riječi su vlasnika T1. Ono što se također uočilo u razgovoru je humana komponenta kod vlasnika i duhovnost- u interesu im je prvo podmiriti potrebe svojih zaposlenika, države, a onda njima što ostane. Vjeruju kako ih je upravo ta humanost i duhovnost nagradila da im se sve ono što daju također i vrati i da ih svi radnici s ponosom ističu kao svoje poslodavce.

Imali su jako lošu situaciju s jednom zaposlenicom koja je unosila probleme u funkcioniranje cijelog tima, pa se vlasnik sjetio efikasnog rješenja, ponudio joj je novčani iznos da ode i da ne stvara skandale i svađe među zaposlenicima. Nije htio napetu situaciju i uplašene radnice. Što se tiče računovodstva, imaju knjigovođu koja im sve kontrolira pa nisu mogli reći brojke. Ali rekli su mi da posao iz godine u godinu raste, zahvaljujući dobrom marketingu, dizajnu, odijevanjem slavnih osoba. Prije 7-8 godina je posao počeo ubrzano rasti, gdje su mogli ostvarivati lijepe zarade iz kojih bi kasnije uložili u putovanja i ulaganja u zaposlenice. Zadnjih dvije godine su negdje u stagnaciji, tj. bez financijskog rasta ili pada. Imaju puno prostora za širit se, mogli bi zaposliti još 10-ak žena, ali se ne žele širiti. Ne zanima ih veličina jer smatraju da su svi veliki u Hrvatskoj koji su se pokušali širiti propali. Na njihove haljine se čeka i smatra da ih je to održalo. Jer svega što je previše dostupno, takav način ne može biti uspješan. Zaključak O1 za kraj: budućnost je u malim tvrtkama, bez malih neće biti ništa.

## **INTERVJU 2: T2**

Drugi intervju koji je proveden, proveden je u razgovoru s T2 koja je zatvorena prije 2 godine. Razgovor je proveden s T2 jer je to bila jedna od najutjecajnijih tvrtki u Hrvatskoj te je u razgovoru otkriveno kako je izgledalo njihovo dugogodišnje poslovanje i zašto je na kraju zatvoreno.

Na samom početku intervjuja, direktorica tvrtke navodi kako su imali: „Klijentice svih profila, nužno poštivati ljude i klijente jer su oni ti koji stvaraju brand i daju novac. Postoje ljudi u svijetu showbiza koji reklamiraju proizvode i imaju svoj značaj, ali upravo su klijentice one koje ih stvaraju. Hrvatska je jedno premalo tržište, modna konfekcija u bivšoj Jugoslaviji je bila samo konfekcija. Nije se moglo govoriti o modnim linijama. U Zagrebu su postojali obrti, radionice gdje je odjeća bila poprilično skupa, ali se i moglo kupovati, imalo se novaca. Sad u novijem periodu su se stvorili temelji prave mode sa projektima poput Fashion.hr i Cro-a-Portera, postoji fakultet TTF (za koji smatra da je vrhunski, kad sam je pitala je li zaista to misli, smatra da ipak nije toliko loš i da ne smijemo biti prekritični s velikim očekivanjima. U velikim gradovima ima više fakulteta, a u Hrvatskoj samo jedan jer smo mala država, sada je sve otvoreno i svi bi htjeli biti dizajneri, a apsolutno nemamo tržište niti imamo radne snage).“ Vlasnica se morala seliti u unutrašnjost jer nikoga više nije mogla naći za rad u pogonu, one koje postoje treba ih jako podučavati, a oni koji su znali (šivati kompletan proizvod) su polako odlazili u mirovinu. Ljudi su prije bili obučavani za izradu pojedinih dijelova odjevnog predmeta, a O2 je trebala ljude koji bi znali sašiti kompletan proizvod. Problem njihovog branda je što su radili kompletnu konfekciju tzv. tešku konfekciju (kaputi, mantili, poslovna odijela), manje su radili svečani dio. Imali su fantastičan pogon, kompjutersku izradu kroja. Jako je teško s toga bilo prijeći na manju proizvodnju, i raditi sve po mjeri ili svečane haljine, jer je to zahtijevalo potpunu reorganizaciju pogona i kompletno smanjivanje pogona ili seliti se i tražiti veći pogon i novu radnu snagu. Za reorganizaciju posla i smanjivanje tvrtke vlasnica je izjavila da bi bila spremna da je 10 godina bila mlađa jer sve to zahtijeva ogromnu energiju, veliki trud i 24-satni rad da bi se stvorile plaće za zaposlenike.

Država ne daje nikakve olakšice za proizvodnju i porez je isti kao u trgovini, a plaće moraju biti na razini europskih. Hrvatska nije poduzela ništa da bi zaštitila srednje i velike proizvođače, a niti u obrazovanju. U prošloj godini se niti jedan razred šivača nije upisao u Hrvatskoj. U Splitu se ne upisuje zadnjih nekoliko godina nitko u razrede krojača, ugasila se škola u Sinju, više se ne upisuju razredi u srednjim obrtničkim školama za šivače i krojače. Dok se poplaćaju troškovi tkanina koje se nabavljaju u inozemstvu, troškovi plaća (po 2800 kn) ne možemo pričati o velikoj industriji, nemamo radne snage, školstvo je tu zakazalo, djeca uopće nisu potaknuta. Svi bi bili dizajneri, ali tko će onda šivati? Potaknuti ekološku proizvodnju, doći do ekoloških materijala, reciklirati, jer drugih načina vlasnica ne vidi. Smatra da je ono što je ostalo od proizvodnje u EU, daleko kvalitetnije od proizvodnje na

Istoku. Vlasnica smatra da se treba raditi na pitanju udobnosti u nekim hrvatskim poduzećima koja rade odjeću. Direktorica je primijetila na putovanju u Portugalu u Lisabonu veliku prisutnost malih dizajnerskih dućana koje država podupire da budu izloženi na dobrim lokacijama u gradu. Pored njih se naravno nalaze dućani *high street* brandova, ali su svakako zastupljeni dućani mladih dizajnera budući da je Lisabon turistički grad i postoji velika mogućnost za prodati proizvode i biti konkurentan kao i svi drugi. Po njoj je jako bitno da budemo angažirani u proizvodnji. Ako nismo angažirani, stvaraoci, ako nam mlade generacije dalje ne upisuju različite fakultete, nećemo moći opstati kao društvo. Nema smisla da odjeća nestane, jer odjeću uvijek imamo na sebi i makar se kaže da odijelo ne čini čovjeka, bitno je da osoba bude u onome što mu je udobno i u čemu se dobro osjeća. Mi smo premalo tržište, a da izađemo vani nemamo proizvodnju, nemamo ljude da izrade to. A svijet toliko toga ima tako da teško je nametnut se svijetu s proizvodom. Za istaknuti se u inozemstvu vlasnica smatra da bi se trebao uložiti ogroman novac u marketing za koji ne zna tko može sebi priuštiti. S obzirom na turističku orijentiranost Hrvatske i s obzirom na jako puno radno sposobnih ljudi koji su otišli vani, smatra da je jedini način, tj. da je za Hrvatsku dovoljno imati manje poduzeća te sa mladim talentiranim ljudima koji završe fakultet napraviti dobru modnu priču. To se dijelom i radi, jer je dosta osviještenih Hrvata (događanja koja su pokrenuli ljudi, pokrenuta čitava lavina dobrih revija- osvijestili ljude da postoje mladi koji stvaraju vrlo dobru modu kao i svjetsku koja je oduvijek prisutna, a mi smo kao sateliti koji je primamo i na svoj originalan način interpretiramo). Svijet je velik i modna industrija je daleko moćnija i u nju su uloženi veliki novci. Dućani velikih brandova se svakodnevno otvaraju u svijetu i za nas Hrvate je jednostavno nemoguće konkurirati svemu tome.

Po njoj je budućnost u malim obrtima i manufakturama, da svaki dizajner (uz par krojača i konstruktora) stvara nešto svoje posebno, drugačije, nekakve manje serije, unikatne proizvode, odjeću kojom može biti konkurentan i gdje može uložiti u marketing, ali mu ne treba toliko puno, znači orijentiran je na neku svoju lokalnu sredinu. Može zatvoriti financijsku konstrukciju- to je jako važno inače ne možeš funkcionirati ni raditi. A ako se širiš opet ne možeš raditi jer nemaš ljude. Udruživanje u klastere ako će se konkurirati vanjskom tržištu, jer teško jedan mali pojedinac može konkurirati velikom, vanjskom tržištu. Velika proizvodnja i jedan pojedinac teško mogu opstati. Potrebno je imati jako puno novaca za istraživanja novih inovativnih rješenja. Smatra da država slabo daje potporu i da nije spremna ponuditi pravim ljudima novce iz fondova za takvo nešto nego smatra da se često daje za neke stvari koje nisu perspektivne. Rijetko kada pravi ljudi na pravom mjestu dobiju novac za nešto

dobro, za proizvodnju. Proizvodnja ne može imati isti PDV kao trgovina i trebala je biti razno raznim mjerama isfinancirana, i za plaće. Bilo je jako teško zadovoljiti sva pravila koje je tražila Europska unija prilikom učlanjenja. Slovenci su dolazili kupovati odjeću u Zagreb u MAK jer im je prilikom učlanjenja sve bilo preskupo u Sloveniji. Kad su se prilagodili, nastavili su dalje kupovati u Sloveniji. Vlasnica kaže da joj nedostaje puno pravih suvenira koji bi se izrađivali. Smatra da turisti traže brand i raspituju se je li to neka kvaliteta, je li poznat brand- to im znači. Žele pronaći neku informaciju o brandu. Hrvatske institucije i turistički sajmovi bi trebali promovirati hrvatske dizajnere i proizvode jer to također može biti dio naše turističke ponude i promidžbe, kao što su i hoteli i wellness centri i slično.

Tokom godina u Hrvatskoj su se pojavili ljudi koji su modu dignuli na određenu razinu i pokrenuli svijest da u Hrvatskoj postoje kvalitetni dizajneri koji nešto rade. O medijima misli da su nužni veliki svjetski brandovi jer oni ogromne novce daju časopisima za reklamu. Dizajneri u Hrvatskoj su imali besplatan pristup portalima i časopisima, i O2 je bila puno puta besplatno u časopisima. Smatra da mediji daleko više naše dizajnere guraju i postali su dosta osjetljivi na naše dizajnere. Često puta su prepoznali O2 bez plaćanja. Dosta dizajnera danas rade samo pojedine dijelove konfekcije, uglavnom se rade svečane haljine. Npr. hrvatski kaput često premašuje pravu vrijednost koju ima. Svjetski brandovi imaju prejake marke pa zato mogu postaviti visoke cijene. Vlasnica je čitala u jednom talijanskom istraživanju gdje se brand ne može nazivati brandom ako ga 10 mil. ljudi ne prati. A Hrvatska ima 4 milijuna ljudi. Moramo biti realni, ne možemo staviti 6 tis. kuna kaput, ali možemo 4 tis. kuna npr da bude 50 % veća cijena od vrijednosti. Smatra da se svaki dizajner treba savjetovati s nekim financijskim stručnjakom kako bi mogao voditi svoje buduće mini carstvo.

Ona nije bila za individualan pristup svakom klijentu i za haljine i zato nije mogla svesti svoj pogon na tri radnice. Modni dizajner s kojim je surađivala 5 godina i ona su bili za fine pret-a-porteovske kolekcije.

Modni dizajner iz T2 je imao svoju tvrtku 5 godina i iskustvo iz T2. Navodi da je njegov slučaj bio sličan kao u knjizi Modni Babilon. Puno je ulagao, puno inovirao, odlazio na prestižne sajmove tkanina i metraže u Parizu i Milanu. T2 je na drugačiji način radio, drugačiji sistem. Često su uzimali stock tkanine i radili su 2-3 mjeseca prije izlaska kolekcije. Dizajner je otvarao svoju tvrtku u vrijeme kad je počinjala kriza. Bio je svjedok vremena kad se u 90-ima gubile tvornice u glavnim gradovima, u Zagrebu je puno značajnih tvornica nestalo. Nije se ništa značajno moglo dogoditi u 2 godine da se sve moralo „potaracati“. Svi

kadrovi su otišli u mirovinu, a nisu prenijeli znanje. Nema školovanih konstruktora i dobrih krojača, a oni kojih ima, oni traže plaće od 6-7 tisuća kuna. T2 i neke druge tvrtke su krenuli u ono vrijeme 80-ih godina kad kod nas čak i nije bilo ničega za kupiti. Ovi stari dizajneri što opstaju, oni šire tržište, idu na sajmove. Po njemu smo mogli egzistirati kao male manufakture, finom izradom, kvalitetom. Etno motivi su samo stvar dizajna i estetike. Svi su prešli na tešku ekskluzivu jer jedino tu još ljudi žele otvoriti novčanik. Skuplje su tkanine na sajmovima ako se kupuju npr. do 100 m, i u odnosu na one koji kupuju tkanine do 1000 m (npr 10 eura u odnosu na 5 eura). Oni su imali školovani kadar, kadar koji sada gubimo. Ljudi se ne školuju za to. U tom biznisu će uglavnom biti oni samouki ili oni koji imaju sreću da nauče uz nekoga šivati. Korporativna odjeća, za konobare čistačice- tu leži neki novac. Ali to je druga stvar u odnosu na modni dizajn. Postoje i mali dizajneri koji prodaju preko Facebooka i Instagrama. Male manufakture koje će krenuti sa punim dizajnom, sa punom kvalitetom, su budućnost za njega.

### **INTERVJU 3: T3**

Razgovor proveden s dvoje zaposlenika tvrtke T3 trajao je oko sat vremena. T3 je veliko poduzeće od 400 zaposlenih koje posluje na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i inozemnom tržištu te se bavi vlastitom proizvodnjom i dizajnom.

U razgovoru s voditeljicom marketinga saznalo se da inovacije proizvoda koje oni provode su pletiva i strojevi za pletenje. Ulažu u edukacije zaposlenika za e-marketing i digitalni svijet. Novitete i edukacije za sve zaposlenike nastoje održavati. Radnice koje rade u šivaoni rade na normu koja je određena testiranjem koliko se nešto brzo može napraviti. Što se tiče tkanina uveli su posebne tkanine, funkcionalno rublje koje je otporno na vatru, negorivi proizvodi i proizvodi koji otpuštaju s tijela znoj i vodu. Odjeća za poslove gdje je izražen fizički rad ili za poslove gdje su ljudi izloženi izrazitoj vrućini i hladnoći (npr. vatrogasci). Proces proizvodnje ide kako je određeno u planu, a ako se dogode neki zastoji ili uska grla, zaposlenice iz pogona rade dodatne sate koji se plaćaju. Dakle, ako se dogodi neka situacija da se mora odraditi neka veća narudžba, zaposlenice rade prekovremeno. Posebne materijale, novi program su uveli ranije od 2017., ali se on modificira i prilagođava prema potrebama kupaca. To znači da kupci žele određeni proizvod zbog određenih svojstava, ali s vremenom traže nadopunu svojstava, pa tako organizacija O3 radi modifikacije i prilagodbe svojih proizvoda. Više rade na tome da

osluškuju kupce i istražuju tržište, pa onda prema njihovim željama rade promjene i uvode novitete.

Osim što proizvode inovirane proizvode sukladno željama kupaca, oni također istražuju što druge zemlje rade ili samostalno proizvode svoje inovirane proizvode (bez izvanjskih poticaja kupaca), ali to rade u manjim, testnim količinama (uzorke), najčešće inovacije pletiva, onda to ide u proizvodnju i testiranje manjih uzoraka otkriva hoće li postojati kupac za takve proizvode. Rade se uvijek testiranja i nešto novo. Inovacije u promociji su provodili u 2017. i u 2018. godini (edukacije). Inovacija proizvodnog procesa 2017. je označila uvođenje novog stroja za stabilizaciju pletiva. Inovacije u ljudskim resursima se događaju konstantno. U 2018. godini se događalo najviše promjena u vidu promocije i dostizanja targeta.

Što se tiče pokazatelja poslovnog razvoja, o brojkama nije mogla pričati, ali je rekla kako su svakako rasle, pogotovo kad su se uveli novi materijali i pletiva. Radili su kvalitetnije i više. Broj zaposlenika je uvijek oko 400, 10 više ili manje. Sa sezoncima je ovo ljeto, 2018. godine bilo 407 zaposlenika. Prijedlog koji je dala za poboljšanje pozicije poduzeća tekstilne industrije, je da bi državne institucije trebale više poraditi u olakšavanju poslovanja. Što se tiče kapaciteta, strojeva i inovacija, smatra kako tvrtka ima dovoljno prostora i resursa za proizvodnju i širenje dalje, ali je problem u tržištu koje određuje država ili sama situacija u državi. Smatra kako bi država trebala biti vjetar u leđa. Na pitanje u vezi toga što bi poduzeće konkretno moglo raditi kako bi bilo uspješno (ako se zanemari utjecaj države), voditeljica marketinga je odgovorila da može samo raditi i smišljati nove inovacije kao u svakoj industriji. Navela je kako nema konkretan odgovor na to.

Voditelj prodaje tvrtke T3 daje kao primjer inovacije proizvoda proizvodnju pletiva. Najviše financijskih sredstava i truda su uložili u razvoj novih pletiva i materijala. Razvili su funkcionalna pletiva koja se razlikuju od klasičnih, nije čisti pamuk nego imaju u sebi vlakna koja daju dodatne funkcionalnosti u samom gotovom proizvodu. T3 najveći učinak i razvoj ostvaruje u proizvodnji pletiva, a samim time i gotovog proizvoda. Razvijali su pletiva koja u sebi imaju dodatna svojstva i u pravilu su to umjetna vlakna. To su nudili, prodavali i dobrim dijelom su bili uspješni u tome. To se odrazilo na njihove prihode i povećanu proizvodnju. Samih inovacija u procesu nema, proizvode pletiva na isti način kao i već duže vremena. Jedina promjena što su je uveli je dodavanje novih vlakana u pletiva. Njih su ispitali i provjerili kvalitetu, rezultate, inovativnost i nove dodatne funkcije koje donose. To su ponudili tržištu i to je ono u čemu su uspješni tj. nešto konkretno i osnovno. Proizvodi koji su



inovativni u pravilu nisu išli na slobodno tržište u vidu *retaila* nego su išli na njihove inicijalne kupce - policija, vojska, carina, NATO snage. Zbog toga nije bilo potrebe za nekim promotivnim angažmanom ili inovacijama promocije jer su takve velike proizvodnje vezane za natječaj. U vezi brenda i imidža tvrtke nije bilo nikakvih promjena za njih zadnjih 10 – 12 godina. Dva puta godišnje održavaju revije na koje dolaze plaćeni i neplaćeni mediji. To se događa duže godina, a s vremenom se poboljšavaju što također ovisi i o raspoloživom budžetu. Imaju pojačane web kampanje, oglašavanje preko Facebooka i Instagrama, PR članci. Imaju problema sa dobivanjem stručne radne snage (šivači, krojači, tehničari). Broj zaposlenika je oscilirao od 2006. do danas, u rasponu od 450 – 500 ljudi (2006.), a od 2013. broj zaposlenika je do danas između 420 – 400 (10% oscilacije). U ljetnoj sezoni je veći broj radnika. Reciklirane materijale ne koriste. Veći problem imaju sa zbrinjavanjem 20% viška materijala koji je neiskoristiv. To se tretira kao otpad. Nešto su slali tvrtki za recikliranje, ali to nisu naplaćivali pa su uskoro prestali s tom aktivnošću. Uskoro kad se pojavi neki zakon, sigurno će se morati angažirati po pitanju zbrinjavanja tekstilnog otpada. U upravi kod njih je 1 osoba već 12 godina pa tu nema nekih promjena i inovativnih rješenja u smislu organizacije rada i posla. Nekih sitnih promjena je bilo u organizaciji, ali to nije imalo nikakav značajan utjecaj na poboljšanje. Prijedlog voditelja prodaje tvrtke T3 je možda nakon fakulteta stipendirati pa onda zaposliti mlade kako bi se došlo do novih znanja, mladenačke kreativnosti i inovativnosti. Drugi prijedlog je angažirati dobre stručnjake za promociju i stvoriti dovoljno novca za financiranje svega toga. Smatra kako je u hrvatskih tvrtkama to općenito boljka, nedostatak dobrog kadra za promotivne aktivnosti ili nedostatak kapitala. Problem promocije i marketinga je da se u slučaju krize prvo režu ti troškovi (začarani krug). Smatra da su hrvatske tvrtke dosta hendikepirane po pitanju promocije jer je ili ne znaju koristiti ili nemaju novaca za nju. Jedini način na koji hrvatske firme mogu uspjeti je jačati svoje brendove i stvarati dodatnu vrijednost jer smo u pravilu skuplji i sa cijenama ne možemo konkurirati vanjskim konkurentima koji imaju slobodna otvorena vrata. Još jedan prijedlog koji navodi je da država ima kriterije za uvoz tekstila isto kao što ima kriterije za uvoz hrane. Postaviti neka ograničenja u kvalitativnom smislu. Kao dobar primjer navodi jake europske zemlje koje se bore pojačanom kontrolom onoga što se uvozi, moraju biti zadovoljeni zdravstveni i ekološki kriteriji (kao što je i po pitanju hrane).

#### **INTERVJU 4: T4**

U intervjuu je sudjelovala direktorica poduzeća te je navela kako se oni bave proizvodnjom odjeće, proizvodnjom ostalih tekstilnih proizvoda i vlastitom maloprodajom. Po veličini, njihovo poduzeće je mikropoduzeće, a posluje na lokalnom, nacionalnom i inozemnom tržištu. Bave se vlastitom proizvodnjom i dizajnom. Uvodili su u svoje poslovanje sve vrste inovacija, od inovacija u proizvod, ljudske resurse, proizvodni proces i promociju. Sve te inovacije koje su uveli bile su uspješne te su uveli i neke inovacije koje su bile potpuna novost na tržištu, novost za poduzeće i znatno poboljšanje. Sve inovacije uveli su u 2017. godini koja je zapravo prva godina njihovog poslovanja.

Krajem 2016. je vlasnica otvorila poduzeće, a s poslovanjem je počela u 4. mjesecu 2017. Jednu ipo godinu posluju, novi su i zato nemaju dobre financijske rezultate jer su s prodajom krenuli sredinom prošle godine. Poduzeće je imalo troškove cijelu godinu što se odnosi na plaćanje svih radnika i šivanje svih proizvoda. Prihode ostvaruju samo pola godine. Za sada još nemaju nikakve realne financijske pokazatelje te će tek 2018. godina biti realna po tom pitanju. Prošla godina je za njih bila dosta teška, ali ova godina je za njih jako zadovoljavajuća što pokazuje i velik broj pratitelja na Facebooku. U prvoj godini su imali poteškoća u vezi pozicioniranja na tržištu, veliki troškovi, veliki krediti, ali uspjeli su. Imali su 2 velika kredita jer je bilo potrebno uložiti u strojeve i u tkanine. U sve to uloženo je oko 100 000 eura. Uz kredite su imali i pozajmice. Od fondova nisu uspjeli dobiti ništa jer ništa nije bilo ponuđeno za početnike u toj fazi. Vlasnica se odmah obratila Zagorskoj razvojnoj agenciji kada je imala ideju za poduzeće, ponudili su joj kredit putem Hamag bicra napravili su projektnu dokumentaciju, prijavili su se i kredit im je odobren na temelju poslovnog plana. Kamate su male, nema nikakvih jamaca i hipoteka jer je to namjenjeno baš za poduzetnike početnike koji su se natjecali s poslovnim planom. Od 2 kredita koji su dobili, jedan je bio putem Erste banke, korak po korak, također dobiven na temelju poslovnog plana. Iako vlasnica nije imala vlastitog kapitala, u intervjuu je navela kako nije nužno imati vlastite novce da se započne nešto. Prvi su u Hrvatskoj koji šivaju i proizvode za bebe proizvode od bambusa dok je vani to prisutno već neko vrijeme. Vlasnica ističe kako je od samog početka, odnosno stvaranja ideje, znala da mora stvarati nešto novo i drugačije, tj. nešto s čime će se istaknuti iz konkurencije. Osnovala je poduzeće silom prilika jer je ostala bez posla. Točnije, nakon završetka magisterija na TTF-u, zaposlila se u velikoj hrvatskoj tekstilnoj tvrtki od 600 zaposlenih. Tamo je radila kao konstruktor pripravnik i ponuđen joj je ugovor. To je bio lohn posao i dosta monoton za nju, makar je tvrtka koristila najsuvremeniju opremu, *cuttere*, šivaće

aparate i automati. Sve je bilo poluautomatski i programirano da bi se postigao najviši stupanj kvalitete. Nakon te tvrtke, odmah se zaposlila u drugoj tekstilnoj tvrtki (tri godine je tamo radila) kao voditeljica proizvodnje te je tamo stekla neophodno iskustvo za svoj poduzetnički pothvat. Prije poduzetničkog pothvata, radila je istraživanje ostalih europskih zemalja i proučavala što je tamo trenutno aktualno prije nego što je izradila poslovni plan i prijavila se za kredite. Dio toga što je saznala u istraživanju, odlučila je primjeniti kod nas, ali na još jedan dizajnerski i drugačiji način, da ima svoj potpis i da ne bude isto kao vani. Proizvodi od bambusa su glavni razlog cijele njihove poslovne priče, tj. oni su okosnica svega. Ljudi ih vole zbog vizualnih karakteristika proizvoda, dizajna tekstila, kvalitete i jedinstvenosti. Oni su jedini u Hrvatskoj koji rade digitalni tisak, *roll to roll*, na tkanine. Izvan Hrvatske nabavljaju bijelu tkaninu, a motiv se radi digitalnim tiskom na sto metara. Mogu imati vlastite motive i nitko nema iste takve na tržištu. Druga poduzeća u Hrvatskoj možda koriste gravurni valjak (minimalno 5 tisuća metara tkanine-rijetko tko to koristi u Hrvatskoj jer se to radi za velike naručitelje) za tisak na tkanine, ali ovo poduzeće je jedino u Hrvatskoj koje koristi digitalni tisak i to rade izvan Hrvatske.

Kod gravurnog valjka, svaki valjak mora imati svoju boju te je njihov broj ograničen, a kod digitalnog tiska je neograničen broj boja i mogu se proizvesti razni motivi. Boje su postojane i jake. Cijena digitalnog tiska je dosta velika, ali taj dizajn to može iznijeti. Za neke motive kupuju licencu (npr. Mali princ) dok za neke imaju vlastiti dizajn. Ukupni trošak koji su potrošili za licence je oko 10 000 kuna. Vlasnica je završila TTF, a sestra ekonomiju od koje je dosta naučila o poduzetničkim vještinama. U vezi TTF-a smatra da ne pružaju adekvatno obrazovanje i da je situacija tamo vrlo loša.

Prijedlozi koje je direktorica tvrtke T4 navodi su: raditi na dizajnu i vizualnom dojmu proizvoda tako da se izdvaja iz mase uvoznih proizvoda, ciljati na posebnost, jedinstvenost i stjecanje prepoznatljivosti, brinuti oko detalja, kao što je to ambalaža proizvoda. Za T4 inovativan pristup je veoma bitan, novost vješto pomaže u prodaji i plasmanu proizvoda na tržištu. Npr. u tekstilnoj industriji to može biti upotreba sirovina koje nisu do tada bile prisutne na tržištu, koje imaju iznimna svojstva – nude više u odnosu na konkurenciju. Inovacija je također i dizajn koji iskače u odnosu na ostale proizvode na tržištu. Radna ekipa mora biti složna, te je bitno da je na radnom mjestu dobra atmosfera. Posebno u tekstilnoj industriji gdje sa svih strana mediji bombardiraju pričama o *mobbingu*, lošim uvjetima rada i lošim plaćama. Njihov prijedlog je biti drugačiji, pokazati to i motivirati i druge da čine tako. Doza rada, doza smijeha = veća produktivnost. Mišljenje da ukoliko radnici rade kao "roboti"

bez prava na prozboriti riječ, javiti se na telefon i sl. dugoročno ne donose dobre rezultate. Iako bi se dalo zaključiti da se razgovorom, pjevušenjem i kavicom na poslu gubi vrijeme to zapravo nije ni blizu istini. Šteta što se prevelik broj poduzeća ne usudi probati. Svatko od radnika je neophodan dio lanca u proizvodnom procesu, svatko je bitan i bitno je da je na tom radnom mjestu zadovoljan. Iako ne stvaraju svi ideje bez onih koji će ih pomoći realizirati to sve nije moguće. „Uzmite pauzu za kavu, otidite na sladoled ili ćevape. Uzmite vremena za team building da se ekipa druži i još više poveže. Previše vremena provodimo na poslu da nam na tom poslu ne bi bilo lijepo. A zanimljivo je da će dobru energiju pratiti i dobra produktivnost. Štedite koliko možete da bi poduzeće bilo održivo i da raste, ali ne štedite na onima koji vam u tome pomažu, na zaposlenicima.“ prijedlozi su direktorice tvrtke T4. Također, ona ističe kako je svaki kupac bitan te voli da mu se posvećuje pažnja, te da se prema njemu odnosi srdačno i prijateljski. Ponekad će im upravo pristojnost ostati u sjećanju prije nego sve ostale kvalitete proizvoda/usluga koje se pružaju. Jedan od prijedloga je i da poduzeća budu sposobna preuzeti rizik, investirati u sve što je potrebno da bi se realizirala ideja i proveo projekt do kraja. Ukazuje i na potrebu rada na digitalnom marketingu koji je u današnje vrijeme veoma moćan alat za prezentaciju proizvoda i pozicioniranje na tržištu. Vjeruju kako će se to pokazati uspješnim ako se zadovolje sve ostale karakteristike kao što je kvaliteta proizvoda. „Loš proizvod pomoću marketinških trikova može se uspješno prodati- jednom. Za dugotrajnost i održivost vodite računa o integritetu. Nemojte biti lijeni dati malo više, raditi malo više da bi postigli više.“ riječi su direktorice tvrtke T4.

## **INTERVJU 5: T5**

Ovi mladi dizajneri, trenutno u završnoj fazi studiranja na Tekstilno- tehnološkom fakultetu u Zagrebu, dali su odgovore na pitanja upitnika iz svog kuta gledanja. Budući da već 5 godina predstavljaju svoje kolekcije i izgrađuju snažan brend, oni su također prikladni sudionici ovog istraživanja. Oni su dali informacije u vezi institucija koje obrazuju modne dizajnere. U Osijeku je ove godine ugašen smjer modnih dizajnera, a na TTF-u je ove godine prvi put upisano samo 44 studenta (inače je kvota za upis 110), što je najmanje studenata ikad. Ta informacija je čak bila i na televiziji u vijestima. Na fakultetu su iznenađeni ovim rezultatom i odazivom studenata, a svjesni su da će ovo smanjenje upisanih utjecati i na buduća primanja fakulteta i dodjeljivanje novaca koje im država daje. Na diplomskom studiju Modnog dizajna je kvota za upis ove godine bila 20 studenata, a prošlih godina je bila 12. Dvojica mladih

dizajnera imaju podijeljena mišljenja u vezi ostanka u Hrvatskoj i borbe na malom i nemilosrdnom tržištu. Posluju putem ugovora na Student servisu ili preko autorskog ugovora. Planiraju uskoro otvoriti svoju firmu jer će im takvo poslovanje biti najisplativije. Velike provizije se uzimaju ako se radi preko Student servisa ili na autorski ugovor su previsoki porezi. Za vrijeme studiranja se ne može imati status slobodnog umjetnika, nego tek po završetku.

2014. su bili prodavali svoje proizvode na *web shopu*, ali su ubrzo prekinuli to zbog ograničene količine koju su mogli ponuditi i zbog toga što nisu mogli ponuditi niže cijene (jer su prodavali unikate). Bave se vlastitom proizvodnjom i dizajnom.

U procesu svojeg poslovnog napretka, izjavili su kako im je bilo važno učiti na primjeru svojih starijih kolega te smatraju da je pogotovo važno učiti na tuđim pogreškama. U ovih pet posljednjih godina, njihovi prihodi i prodaja rastu iz godine u godinu. Novac koji uskoro uštede u većoj mjeri svakako namjeravaju ulagati u industrijske strojeve, ali i u razne edukacije i tečajeve koji će poboljšati njihove vještine u proizvodnji i komercijalizaciji svojih proizvoda. Također se obrate starijim i iskusnijim kolegama u branši za savjet u vezi izrađivanja odjeće. Savjete u krojenju im daje i mama jednog od dvojice dizajnera. Na internetu proučavaju razne tutoriale u vezi šivnja, pa i tako prikupljaju veliko i raznoliko znanje koje posjeduju.

Ono po čemu su poznati je da u svoje kolekcije, tj. proizvode ugrađuju obilježje vremena. Karakterizira ih promocija domovine i obilježja društva, svijesti i gospodarstva u kojem živimo. Sve te priče su utkali u svoje kreacije i zbog toga su jedinstveni na hrvatskom tržištu jer nitko drugi od njihovih kolega ne proizvodi kolekcije koje iza sebe imaju neku priču u vezi Hrvatske i sa toliko izraženih hrvatskih motiva u kolekciji. Nisu mnogo poboljšavali svoje promoviranje u digitalnim medijima, ali su zato redovito prisutni na tjednima mode u Hrvatskoj te ne propuštaju nikad na spektakularan način i s posebnim revijama urezati se u pamćenje svih prisutnih. Upravo su im ta događanja velikim dijelom omogućila stvaranje jakog i pepoznatljivog brenda na kojima su se pozicionirali kao originalan brend koji često koristi slavonske, tj. hrvatske motive. Svjesni su da dok su na hrvatskom tržištu, moraju stvarati ono što će tu biti prihvaćeno. Već posljednjih 5 revija rade revije inspirirane Hrvatskom. Kad su bili puno mlađi, ulagali su svoje vlastite novce u izradu kolekcije. To su bili iznosi od nekoliko stotina kuna. Kasnije su počeli koristiti samo novce koje je isključivo brend zaradio. Kapital od prethodne kolekcije, ulažu u sljedeću kolekciju. Danas u kolekcije

ulažu preko 20.000 kn. Na svojim početcima su često na kreativan način izrađivali odjeću koristeći se raznim alternativnim materijalima (građevinske tkanine, plastika, platnene vreće za poljodjelstvo i slično). Njihov prijedlog za poboljšanje situacije u poduzećima hrvatske tekstilne industrije je ostvariti suradnju fakulteta s uspješnim modnim dizajnerima iz Hrvatske, te da neki od njih dođu predavati na fakultet i usmjeriti buduće modne dizajnere kako se ponašati na tržištu i kako se komercijalizirati, kako povući novce iz fondova, kako se koristiti raznim programima i modernim strojevima.

## **INTERVJU 6: T6**

U ovom intervjuu je sudjelovala menadžerica ljudskih potencijala tvrtke T6. Njihova djelatnost obuhvaća razvoj, proizvodnju i prodaju specijalnih tehničkih tkanina, poliuretanom prevučениh i laminiranih tehničkih materijala, kao i gotovih konfekcioniranih proizvoda. T6 je po veličini srednje poduzeće i ono posluje na tržištu Europske unije s ponekom državom izvan Europske unije poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Makedonije, Kuvajta i Rusije. T6 se bavi uglavnom vlastitom proizvodnjom i dizajnom, a mali postotak obuhvaća i lohn proizvodnja. Inovacija proizvoda koje provodi T6 je TRI/PAT™ prikrivna šara - zadržava prepoznatljivost i ponos dosadašnje uniforme - konture teritorija RH. Potpuni novitet je da su svi ostali elementi prikrivne šare izrađeni od dijelova teritorija ili presjeka vegetacije RH. Posebnu pozornost T6 je usmjerila prema funkcionalnosti šare u današnjim ambivalentnim načinima ratovanja. Iz tog razloga su osim vidljivog spektra cijelo istraživanje posvetili izuzetnoj prikrivnosti u IR spektru, sukladno ubrzanom tehnološkom pomaku u spomenutoj detekciji. Jedinstvena je na globalnom tržištu te zbog toga, način postizanja prikrivenosti u multispektralnoj širini, predstavlja inovaciju koja je potpuna novost na svjetskom tržištu. Pokazala se uspješnom, bila je ogromna promotivna kampanja gdje se za T6 čulo preko 600000 puta, ali i strateški potez gdje su pokazali kompetencije poduzeća.

Budući da je intervjuirana menadžerica na čelu odjela ljudskih resursa od 2016., nije mogla pričati o periodu od 5 godina, već samo 3, iako je rekla kako poprilično sigurno može tvrditi da prije nije bilo nekih inovacija. Uvelo se praćenje radne uspješnosti (ne samo normirani rad već za sve zaposlenike) kroz upitnik koji se daje nadređenima i kolegama zaposlenika na popunjavanje. Najviše se koristi prilikom isteka ugovora ili pri odlučivanju o stimulaciji.

Poboljšao se način akvizicije zaposlenika (vizualno bolja rješenja oglasa i oglašavanje na Facebook stranici poduzeća, posjeta strukovnoj školi...).

Materijalno nagrađivanje i edukacije se provode u skladu s raspoloživim budžetom.

S obzirom na branšu i sve aspekte raspoloživosti resursa, bilo financijskih ili ljudskih, nije bilo većih inovacija, pogotovo gledajući novitete i trendove na području HR-a koje su u stanju primjenjivati, npr., ICT poduzeća, ali imaju još neke u planu koje planiraju uvesti do kraja godine (plaćanje preporuke zaposlenicima kao poboljšanje akvizicije i bolji „word of mouth“, klizno radno vrijeme administrativnih zaposlenika...). Sve prethodno navedene promjene su bile uspješne i predstavljale su novost samo za poduzeće. Te promjene su naknadno dovele do općenitog poboljšanja.

Upitana u vezi inovacija proizvodnog procesa, menadžerica je navela kako je 2016. pušteno u pogon postrojenje regenerativnog termičkog oksidatora u sklopu PC Politeks u svrhu što bolje zaštite okoliša. Prošle godine, 2017., je napravljena rekonstrukcija i modernizacija hale PC Konfekcija te je kupljen stroj za automatsko polaganje krojnih slojeva i iskrojavanje krojnih dijelova. Uveden je i ISO 9001 standard za kontrolu kvalitete. Sve ove promjene su bile uspješne, dovele su do poboljšanja i predstavljaju inovaciju za poduzeće.

Inovaciju promocije je obilježio sveukupan rast u digitalnom doseg u više od 2000% u prošle 4 godine digitalizacijom i ozbiljnim pristupom. Upornim i temeljitim praćenjem tržišnih kretanja i T6 se transformirala u smjeru trendova današnjice, digitalizirano je poslovanje, omogućeno je da poduzeće vizualno komunicira sa svojim kupcima, npr. putem Facebook stranice, Instagram računa, redizajnom web stranice, dodavanjem funkcije web shopa... Mnoštvo A/B/C testiranja ujedno je urodilo i mnogo kvalitetnijim oglašavanjem svojih proizvoda i usluga. Sve su to noviteti koje im je omogućila i moderna tehnologija i vlastiti radnici i njihovo iskustvo. I ove inovacije su za njih bile uspješno poboljšanje i inovacija samo za poduzeće. U 2017. godini su uveli sve četiri vrste inovacija u svoje poslovanje.

Menadžerica tvrtke T6 smatra da uvedene inovacije nisu mogle imati znatniji utjecaj na rast broja zaposlenika. Smatra da se to nije moglo dogoditi jer je stanje na tržištu rada imalo prevelik utjecaj na broj zaposlenika (veliki odljev u inozemstvo, bolji uvjeti (primanja) u drugim branšama). Nisu zabilježili značajan rast prodaje. Ukupni prihod se smanjivao od 2015. do 2017. godine (2015.- 94.579.117,00, 2016.- 86.960.096,00, 2017.- 82.358.442,00), a isto vrijedi i za dobit (2015.- 2.398.827,00, 2016.- 1.178.482,00, 2017.- 735.353,00)

Menadžerici je bilo teško dati neki prijedlog za poboljšanje pozicije poduzeća u tekstilnoj industriji. Navela je kako je bilo slučajeva kada se stranim ulagačima išlo na ruku pri izgradnji pogona u Hrvatskoj. Ističe da kada bi se i domaće proizvođače, a pogotovo izvoznike poput njih, stimuliralo, sigurno da bi se oslobodila sredstva koja bi se mogla

iskoristiti za inovacije. Bilo kroz edukacije zaposlenika, ulaganje u strojni park, promociju, češće izlaganje na sajmovima i slično.

## **INTERVJU 7: T7**

Intervjuiranje se provelo nakon prisustvovanja okruglom stolu „Postoji li danas autohtona hrvatska moda?“, u Zagrebu, 19. rujna 2018., u 17 sati. Vlasnica smatra kako se svjetska tehnologija razvija tako brzim tempom da ga ni njeno poduzeće ne može slijediti, a oni su ti koji su u konstantnom *up-date*-u. Trenutno su prisutni u cijelom svijetu te se trude proširiti na što više svejetskih gradova. „Moda je globalna, nije uopće bitno iz koje si zemlje i kulture nego te svi uzimaju za igrača jednakog sebi“, riječi su vlasnice. Danas publika, digitalni marketing i influenceri određuju što će se kupovati. Vlasnica smatra da, kako bi se moglo raditi i uspješno poslovati na tržištu, potrebno je prilagoditi zahtjevima koje drugi nameću.

Jedino inovacija može pokrenuti bilo koji proces u bilo kojem segmentu (ili proizvodnja ili marketing ili dizajn ili nešto drugo). Smatra da stalno treba nešto novo tražiti, odnosno tražiti inovativna rješenja da bismo se poboljšali kvalitetom, brzinom i kreativnošću. To je osnova i na tome njezino poduzeće stalo radi. Smatra kako je besmisleno očekivati da je moguće proizvoditi samo za naše malo tržište nego je potrebno izvoziti na globalno, inozemno tržište. Ne vjeruje u pomoć države i politike u današnjem svijetu. Vlasnica savjetuje mladim hrvatskim dizajnerima da mogu poslovati u Hrvatskoj na različite načine, a to ovisi o cilju koji žele postići. Cijeli život mogu imati jedan mali studio i raditi tzv. Haute couture, individualni pristup klijentici i izraziti svoju kreativnost na taj način. Od toga se može jako dobro živjeti, ne samo u Hrvatskoj nego bilo gdje u svijetu. Ako je cilj imati svoj brend, onda se ne može očekivati od hrvatskog prostora da je zadovoljavajući za komercijalizaciju svog brenda. Po njenom mišljenju, hrvatski dizajn je propao. Došli su high street brendovi poput H&M i Zara, došli su na malo hrvatsko tržište i tu ostvaruju veliki profit. Osim u Hrvatskoj, ostvaruju profit po cijelom svijetu. Ako pojedina poduzeća žele biti brend, moraju biti prisutna u cijelom svijetu. Ako ipak žele biti dizajneri, mali dizajneri, onda će biti u svom salonu u Hrvatskoj. Vlasnica smatra kako je trenutno najveća potreba za inovacijom u digitalnom marketingu jer je to najjača platforma preko koje se prodaje. Klasičan način promocije koji koriste je da idu s kolekcijom na prezentaciju na mjesta gdje dolaze kupci koja su ciljna skupina poduzeća – to su vlasnici dućana, *buyeri*, *shopperi* itd. Ako im se sviđa ono što poduzeća imaju i ako je to ono što oni traže onda se ostvaruje uspješna suradnja. U ljudskim



resursima (osim dobre radne klime, zajedničkog kuhanja, dugog zadržavanja radnika) bitna im je međusobna komunikacija i tome pridaju jako veliku pažnju. Emocionalna osjetljivost na sve događaje koje zaposlenice imaju u obitelji ili bilo gdje drugdje. Omogućuje im da se potuže, da rasprave te da svi zajedno pričaju o raznim temama kao obitelj. Inzistira da otvoreno pričaju o svemu. Inzistira da rade na svom zdravlju, moraju vježbati, zdravo jesti, ne smiju raditi prekovremeno, moraju se odmarati, pjevati i plesati.

Prijedlog koji daje vlasnica u vezi školovanja dizajnera je da nije dobro očekivanje studenata TTF-a da će svatko imati svoj brend, potrebno ih je razvijati u različitim smjerovima, za različite funkcije unutar modnog dizajna. Što se tiče proizvoda, vlasnica navodi kako su dosljedni jednom stilu koji njeguju iz sezone u sezonu jer smatra da svaka kolekcija mora zadržati određeni stil, a ujedno donekle biti u trendu. Oni su svoju osnovnu crtu zadržali od samog početka. Prepoznatljiva je njihova asimetrija koja na nježni način oblikuje žensko tijelo. Crna i bijela su dvije boje koje prevladavaju u njihovim proizvodima, ali su uključene boje koje donose i trendovi. Što se tiče poticaja od države, ovo poduzeće stalno koristi državne poticaje te smatraju kako bi bilo nerazumno ne koristiti ono što je ponuđeno. Poticaji su napravljeni na temelju dobre baze. Za njih radi 5 jakih pogona iz sjeverozapadne Hrvatske i trude se da to tako i ostane u Hrvatskoj jer im to pridonosi imidžu. Vlasnica se zalaže za suradnju dizajnera i industrije. Također smatra da nema dobre baze, konstrukcije i tehnologije kod mladih dizajnera. Što se tiče inovacija procesa, ovo poduzeće koristi software Optitex (studenti imaju pristup ovom softveru na fakultetu, ali ih nitko ne podučava). U vezi fakulteta smatra kako puno ljudi studira ali nemaju nikakav cilj i budućnost, tj imaju cilj ali nemaju budućnost. U vezi inovacije proizvoda, vlasnica ističe kao postoji hrvatski identitet u dizajnu, a to su kockice (tvrtka je napravila svoju verziju kockica te im je to trenutno najjači identitet). Smatra kako je u modi došlo do revolucije jer „staroj školi“ dizajnera nema tko raditi dok mladi dizajneri žive u digitalnom svijetu. Etno hrvatska moda je prema mišljenju vlasnice potpuno neprihvatljiva ali je tu i ne može se izbjeći. Smatra da to nije dio mode.

## **INTERVJU 8: T8**

Oni su u proizvodnji slično što i bilo koji obrtnik danas jer nemaju neke klasične tehnološke procese (nemaju što naročito inovirati u procesu) jer rade haljine po mjeri, ručno se radi za čovjeka. Nema konfekcije, nema ulaženja u kompjutere, nema rezanja krojeva. U proizvodnim procesima nema nekih spektakularnih pomaka, postoji sve ono što se već odavno

zna i radi. Ulažu u nove i bolje strojeve (pegle, šivaći strojevi), ali smatraju kako to nema nikakve ozbiljnije utjecaje na uspjeh. Jedini utjecaj je što se možda ubrzavaju proizvodni procesi, ali za nijansu (tu se priča o nekoliko postotaka). Kako se tržište mijenja i raste, tako mu se oni i prilagođavaju. Znaju da su to minimalni pomaci unutar godine, ali za 5-10 godina značaj tih promjena može biti vrlo velik i konkretne stvari se mogu promijeniti. Imaju web shop, ali unutar toga nisu došli do nekog novog principa prodaje unutar web-a, neke nove promjene, smatraju kako je to sve standardizirano već. Isto tako smatraju i za revije, kampanje, tisak, medije i oglašavanje prodajnih kampanja putem društvenih mreža. Vjeruju kako sve te promjene u njihovom poslovanju nisu došle kao neke inovacije, nego kao prilagodba tržištu i usklađivanje s promjenama u komunikaciji. Kroz vrijeme, u malim koracima ostvaruju razvoj. Facebook je imao jak utjecaj, sad više jača Instagram.

Zaključuju ipak kako su prije 5 godina imali izlog, a sada rade isključivo preko internetskih medija. Razvili su društvene mreže prije prelaska u *showroom*, te su shvatili da pomoću društvenih mreža, koje su već jako razvijene, ne moraju više imati izlog na cesti jer će imati dovoljni *visibility* i bez toga. Sve te inovacije su došle većini- većina zatvara dućane, a otvaraju showroome jer se na taj način ne gubi vrijeme u dućanu, a sve potencijalne kupovine se rješavaju dogovorom i najavom posjete u showroom. Više nema potrebe da bude prazan hod radnika u dućanu, nego sami dizajneri mogu obaviti posao i dati stručne savjete klijentima koji dođu u posjet i odluče se na kupovinu. Njihova želja i napomena je da klijentica dolazi u pratnji od maksimalno tri osobe. Ograničeno je zbog manjka prostora, i zbog prevelike količine različitih mišljenja koji mogu unositi zbrku i pomutnju u odluci buduće mladenke npr. Prvi u državi su uveli dizajnersku proizvodnju vjenčanica (koncipirana, potpuna kolekcija za koju je snimljena kampanja). Muzej za umjetnost i obrt ih je izdvojio da su prvi u Hrvatskoj izašli s ciljanom i kompletnom dizajnerskom kolekcijom vjenčanica. Danas ih ima mnogo više.

Smatraju da ni sada, a ni u prošlosti država nikad nije gurala niti je trebala gurati. U prošlim godinama, u vrijeme socijalizma, promjene su se sporije događale i zato je posao lakše funkcionirao npr. u Muri i Varteksu. Smatraju da država nije kriva jer su se dogodile globalizacija, kapitalizam i Kina. Prilagodbe su bile prespore i slabe, pa su zato veliki hrvatski giganti počeli padati. Oni gledaju na sebe kao konkurenciju koja je ušla na tržište, a ne kao netko tko se uključio u borbu s konkurencijom na tržištu. Prije 6-7 godina su počeli prvi s vjenčanicama, tada to nitko od dizajnera nije radio. Ne rade izvoz jer im se ne sviđaju cijene koje moraju postići u izvozu pa su fokusirani samo na hrvatsko tržište i na uspješno

odolijevanje konkurenciji koja je trenutno puno veća nego prije nekoliko godina. Suraduju s klijenticama koje su spremne doći u Zagreb sašiti haljinu (BiH, Slovenija, Srbija). Ne osjećaju globalizaciju, jer na globalnom tržištu nisu. 5-6 godina rade intenzivno na vjenčanicama, ali zapravo su pola-pola vjenčаницe i haljine. Prije su uglavnom bili samo haljine, a sad se malo više naglaska daje promociji vjenčаницe (mladenka je ta koja ne prati nužno modu i koja je vjerojatno kupuje samo jednom u životu i nikad više. S druge strane žena koja će kupiti haljinu je najčešće ona koja je u toku s modnim dizajnom i prati modu, pa će i sama doći i pronaći proizvod). Trenutno imaju više prihoda od vjenčаницe, ali razlog tome je da se ona radi *custom made* i da je na nju jača marža. Marže na haljine su niže jer se ona radi „za vješalicu“, a ne za posebnu osobu. Vodili su računa na utjecaje recesije i smatraju da je to važno. U recesiji su s vjenčаницom rasli, a s haljinom su padali (recesija je rušila luksuzne haljine). Vjenčаницu su prodavali u vrijeme recesije po cijeni iznajmljivanja vjenčаницa iz salona, i zbog toga su imali veliki rast prodaje jer su mladenke naravno radije htjele nositi i zadržati za uspomenu *custom made* izrađenu vjenčаницu. Oni su radili s puno kvalitetnijim materijalima nego kao salon, jer salon mora brinuti o tome da će morati oprati haljinu nakon nošenja, a njima nije bilo bitno hoće li se vjenčаницa morati oprati nakon vjenčanja jer ionako ostaje kod mladenke u vlasništvu. Smatraju da su u recesiji uspijevali oni dizajneri koji su stvarali odjeću za koju je potrebno minimalno izrade (da ništa ne radiš, da je sve bazično, s dva šava, haljina koja je manje zahtijevna od njihove podsuknje), a da imaju lijepu estetiku i nižu cijenu. Recesija je napravila globalni trend „minimalizma“ i uspijevali su dizajneri koji su s minimalno truda i s maksimalnom brzinom i efikasnošću uspijevali. Također, oni koji su radili vrhunski marketing. Za njih je vjenčаницa bila recesijska prilagodba, ali nikad nisu zanemarili izradu haljina. Inovacija proizvoda za njih je što su skroz izmijenili izgled vjenčаницe. Nisu više nudili princezu, tj. vjenčаницu koja se uvijek vidi. Nudili su vjenčаницu s kojom se mladenka ne mora presvući u pola noći jer joj je neudobno i teško i u kojoj može izdržati cijelu noć, od 3 popodne do 6 ujutro. Isto kao što je jedna hrvatska dizajnerica pogodila s ponudom pristupačnih i efektnih haljina, tako su i oni „uboli“ s vjenčanicama, koje su udobne, drugačije i lijepe. *Showroom* i radiona su odvojeni, ali su vrlo blizu (50 m). U *showroomu* su dvojica dizajnera (uvijek barem jedan) i to im daje uvid u tržište. Obojica dizajnera su završili talijansku školu mode nakon završenih fakulteta, jedan je jako modno potkovan, a drugi ekonomski. Svatko radi sve, jedino što dizajneri ne rade je krojenje i šivanje. Svjesni su da je to posao koji zahtijeva sate i sate dnevnog rada i razvijanje. Jedan od vlasnika samostalno radi održavanje društvenih mreža i ne planira to nikome dati. On ima cijeli posao u glavi i logiku funkcioniranja pa želi imati po tom pitanju svu kontrolu.

Dogovori za maturu, diplomu, vjenčanje- samo to rade u 90 posto slučajeva (ostatak otpada na žene koje idu na neke balove u Beč ili na neke nagrade, gala haljine, haljine za npr menadžerice na *party*-jima nekih časopisa). Priznaju da ne žive od novaca nekih slavni osoba, glumica, nego žive od običnih hrvatskih ljudi. S druge strane, slavne osobe koje nose njihove haljine im igraju jako značajnu ulogu u promoviranju i u stvaranju vidljivosti njihovog brenda. Što duže rade, imaju sve veći krug ambasadora njihove mode. U pravilu se stvari posuđuju, ali sve to ovisi kako s kim, logika. Strateški koriste haljine koje su uzorak u salonu, veličina 36 i takva haljina je iznošena- nosili su je na kampanje, predstavljanja, snimanje lookbooka, revije, isprobavanja, razni stilisti posuđuju za editoriale, spotove, snimanja, nosile su je slavne osobe, i na kraju takva haljina postaje kalo, jer je maksimalno odslužila i odradila sve što je trebala. Efekti nakon takvog promoviranja nisu neki veliki i kratkoročni. Ne stvaraju se veliki redovi i narudžbe nakon što neka slavna osoba izađe u haljini. Možda se 5-6 žena javi i zatraži nešto tako. Ovakav način njima služi za postizanje dugoročnog uspjeha i vidljivosti. Također, i nakon revija se ne osijeti neka navala. Kad su vjenčanje u pitanju, drugačija je priča. Nakon što su ih nosile na svoje vjenčanje neke slavne osobe, onda je postojala navala netom nakon objave u medijima. Važno je procijeniti u koje vrijeme u godini se treba raditi promoviranje vjenčanica. Znaju da neki dizajneri odbijaju posuđivati haljine slavnima, ali smatraju da bi za njih to bilo značajno smanjivanje vidljivosti i ne žele tako raditi. Neke druge inovacije u zadnjim godinama nisu baš provodili. U proizvodnim procesima se nisu događale neke značajne promjene. ukupno je zaposlenih sedmero i nisu se također događale neke značajne promjene. Trude se stvarati dobru atmosferu među zaposlenicima, mali su tim pa nema nekih razlika u radioni. Ne rade team building. Misle da je najbolja inovacija plaća i tu se trude da rastu prihodi i plaće. Sve promjene koje su s vremenom uvodili, osjetili su na poboljšavanju svojih poslovnih pokazatelja.

Njihova predviđanja za budućnost su takva da će se tržište morati malo smanjiti jer dizajnera ima jako puno, a radne snage ponestaje u tekstilu. Šivaća iz socijalizma ima, ali kompletnih šivaća koji samostalno rade je sve manje. Zbog toga će njihov rad s vremenom sve više poskupiti i to će možda biti i razlog poskupljivanja nekih brandova. Trenutna situacija je da naše tržište raste, a ako dođe nova recesija, onda će modni dizajn biti jedan od prvih koji bi mogao padati. Umjetnici se moraju znati prodati, TTF treba učiti studente komercijaliziranju, a ne kako biti umjetnici (i neke suviše predmete). Država također ne potiče umjetnike i umjetnost.

## **SAŽETAK**

Situacija u kojoj se danas nalaze hrvatska poduzeća tekstilne industrije je vrlo teška i nepovoljna. Globalizacija, liberalizacija, godine nakon domovinskog rata i početak 21. stoljeća su donijeli promjene u gospodarstvu na koje se mnoga poduzeća, a najviše ona u tekstilnoj industriji, nisu znala ili htjela prilagoditi. Rješenje problema se može pronaći u uvođenju inovacija u pojedine segmente poslovanja, točnije u stvaranje proizvoda, upravljanje ljudskim resursima, u procese i u promociju. Zbog rastuće inozemne konkurencije, poduzeća tekstilne industrije postaju svjesna važnosti uvođenja inovacija u svoje poslovanje kako bi ostvarila dugoročni i održivi razvoj. Cilj ovog rada je ispitivanje mogućnosti pozitivnog utjecaja inovacija na razvoj poduzeća u Hrvatskoj tekstilnoj industriji. Rezultati istraživanja su pokazali kako je korišten upitnik u intervjuu primjenjiv u istraživanju zbog visoke stope razumljivosti te je zahvaljujući tome omogućena identifikacija inovacija u poduzećima tekstilne industrije.

Ključne riječi: poduzeća tekstilne industrije, razvoj, inovacije

## **SUMMARY**

The situation in which Croatian textile companies are today is very difficult and unfavorable. Globalization, liberalization, the years after the Homeland War and the beginning of the 21st century brought about changes in the economy that many companies, most of them in the textile industry, did not know or wanted to adapt. A solution to the problem can be found in introducing innovations into individual segments of business, namely product creation, human resources management, processes, and promotion. Due to the growing foreign competition, textile industry companies are aware of the importance of introducing innovations into their business to achieve long-term and sustainable development. The aim of this paper is to examine the potential for a positive impact of innovation on the development of companies in the Croatian textile industry. The results of the research showed that the questionnaire used in the interview was applicable to the research due to the high degree of user-friendliness and thus enabled identification of innovations in textile industry companies.

Key words: textile industry, development, innovation