

# Analiza konkurencije u tekstilnoj industriji u Republici Hrvatskoj

---

Šimundža, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:795167>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

KARLA ŠIMUNDŽA

**Analiza konkurencije u tekstilnoj industriji u  
Republici Hrvatskoj**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

KARLA ŠIMUNDŽA

# **Analiza konkurencije u tekstilnoj industriji u Republici Hrvatskoj**

Diplomski rad

JMBAG: 0067559168, redoviti student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Politika konkurencije

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, 2024.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Karla Šimundža, kandidat za magistru ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 15.04.2024.

Student

---

## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Karla Šimundža, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom ***Analiza konkurencije u tekstilnoj industriji u Republici Hrvatskoj*** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 15.04.2024.

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i svrha istraživanja .....	1
1.2. Problematika istraživanja .....	1
1.3. Metode istraživanja .....	1
1.4. Struktura rada .....	3
2. KONKURENCIJA I KONKURENTNOST .....	5
2.1. Cilj konkurencije .....	7
2.2. Vrste konkurencije .....	10
2.2.1. Savršena konkurencija .....	12
2.2.2. Nesavršena konkurencija .....	13
2.3. Razine konkurencije .....	13
3. TEKSTILNA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	15
3.1. Povijesni razvitak tekstilne industrije .....	16
3.2. Postupci i tehnologije proizvodnje tekstila .....	20
3.3. Izazovi u odjevnoj i tekstilnoj industriji .....	24
4. ANALIZA KONKURENCIJE U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI U RH .....	26
4.1. Gospodarska kretanja u industriji tekstila i odjeće .....	26
4.2. Konkurentnost industrije tekstila i odjeće .....	38
4.3. Strateški izazovi industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj .....	52
4.4. Odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj .....	54
ZAKLJUČAK .....	56
POPIS LITERATURE .....	57
POPIS TABLICA I GRAFIKONA .....	60
SAŽETAK .....	63

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i svrha istraživanja

Kao jedna od najvažnijih grana prerađivačke industrije, tekstilna industrija je uvelike važna za gospodarstvo Republike Hrvatske. Esencijalna potrošnja svakog kućanstva usmjerena je na tekstilne proizvode i samu potrebu za odijevanjem u svakodnevnicu. Predmet istraživanja temelji se na konkurenciji tekstilne industrije koja obuhvaća proizvodnju tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj. Korištenjem metoda nastoji se prikazati konkurentna pozicija tekstilne industrije koja će identificirati čimbenike koji uzrokuju konkurentnost. Isto tako, pružati će se metodološki okvir kao nužan čimbenik za ocjenjivanje značenja tekstilne industrije u hrvatskom gospodarstvu. Samim time, svrha istraživanja je proučiti konkurenciju i analizirati stanje u prerađivačkoj, odnosno tekstilnoj i odjevnoj industriji u Republici Hrvatskoj.

## 1.2. Problematika istraživanja

Problematika istraživanja temelji se na vrlo složenom i nepovoljnom položaju prerađivačke odnosno tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj koja nema utemeljenu gospodarsku i društvenu platformu koja je potrebna za restrukturiranje tekstilne i odjevne industrije. Pojava pandemije COVID-19 izazvala je probleme i zastoj u održivom rastu i razvoju u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Republici Hrvatskoj.

## 1.3. Metode istraživanja

Temeljne metode koje će biti korištene pri izradi ovog diplomskog rada su sljedeće: metoda analize, metoda sinteze, deduktivna metoda, induktivna metoda, metoda komparacije, metoda deskripcije te statistička metoda.

*Metoda analize* - proces prikupljanja, modeliranja i analize podataka za izvlačenje uvida koji podržavaju donošenje odluka. Postoji nekoliko metoda i tehnika za

provođenje analize ovisno o industriji i cilju istraživanja. Sve te različite metode uglavnom se temelje na dva temeljna područja: kvantitativnom i kvalitativnom istraživanju.

*Metoda sinteze* - pokušava sažeti sve relevantne studije o određenom pitanju, može poboljšati razumijevanje nedosljednosti u različitim dokazima i može identificirati praznine u istraživačkim dokazima kako bi se definirali budući istraživački planovi. Metoda sinteze je uglavnom usmjerena na sustavne preglede intervencija.

*Deduktivna metoda* - logičan pristup u kojem napredujemo od općih ideja do specifičnih zaključaka. Često je u suprotnosti s induktivnim zaključivanjem, gdje počinjemo s konkretnim zapažanjima i donosimo općenite zaključke. Deduktivno zaključivanje se također naziva deduktivna logika ili zaključivanje odozgo prema dolje.

*Induktivna metoda* - koristi se za opisivanje zaključivanja koje uključuje korištenje specifičnih opažanja, kao što su opaženi obrasci, kako bi se donio opći zaključak. Ova metoda se ponekad naziva indukcijom. Indukcija počinje nizom premisa, uglavnom temeljenih na iskustvu ili eksperimentalnim dokazima

*Metoda komparacije* - Usporedbom metoda mjeri se bliskost slaganja između izmjerenih vrijednosti dviju metoda. Izraz se koristi kao generički pojam i može uključivati različite postupke mjerenja, mjerne sustave, ili bilo koju drugu varijablu koju želimo komparirati, ako postoje razlike između mjerenja.

*Metoda deskripcije* - opis stavke može uzeti bilo koju od različitih metoda ili, zapravo, može biti kombinacija nekoliko različitih metoda. Za raspravu, opis će značiti različite metode kojima kupac prenosi prodavatelju jasnu, točnu sliku traženog artikla.

*Statistička metoda* - matematičke formule, modeli i tehnike koje se koriste u statističkoj analizi sirovih istraživačkih podataka. Primjena statističkih metoda



izdvaja informacije iz istraživačkih podataka i pruža različite načine za procjenu robusnosti rezultata istraživanja.

#### **1.4. Struktura rada**

Struktura rada sastoji se od pet poglavlja. Sukladno tome, u ovome radu ćemo obrazložiti sve bitne odrednice analize konkurencije tekstilne industrije i njen utjecaj u Republici Hrvatskoj.

Prvo poglavlje ovog rada je uvodni dio rada koji će pisati o predmetu i svrsi istraživanja, problematici istraživanja, metodama koje su korištene prilikom izrade ovog diplomskog rada te strukture rada.

U drugom poglavlju temeljiti ćemo se na konkurenciji i konkurentnosti. Samim time obrazložiti će se cilj konkurencije, vrste konkurencije i razine konkurencije. Kao vrste konkurencije, zasebno ćemo karakterizirati savršenu i nesavršenu konkurenciju.

Treće poglavlje odnositi će se na tekstilnu industriju u Republici Hrvatskoj. Pod tim poglavljem navesti će se kronologija, odnosno povijesni razvitak tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj, postupke i tehnologije proizvodnje tekstila kao i izazove u odjevnoj i tekstilnoj industriji Republike Hrvatske.

Iduće poglavlje, odnosno četvrto poglavlje pisati će o samoj temi ovoga rada točnije o analizi konkurencije u tekstilnoj industriji u Republici Hrvatskoj. Analiza konkurencije u tekstilnoj industriji obrazložiti će gospodarska kretanja u industriji tekstila i odjeće, konkurentnost industrije tekstila i odjeće, strateške izazove industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj te odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj.

Analizu konkurencije u tekstilnoj industriji potkrijepiti ću istraženim i dostupnim financijskim izvještajima tekstilne industrije te dostupnih statističkih podataka od strane Državnog zavoda za statistiku i Hrvatske gospodarske komore. Navedeni podaci biti će prikazani u tabličnim i grafičkim prikazima koje će biti analizirane i

obrazložene. Sam rad završavamo donošenjem zaključka koji će navesti sve bitne odrednice i zaključni dio ovog istraživanja.

## 2. KONKURENCIJA I KONKURENTNOST

Konkurencija i konkurentnost pojmovi su koji se često koriste u poslovnoj i javnoj raspravi u gospodarskim jedinicama, njihovom okruženju te o njihovoj sposobnosti da djeluju u skladu sa strateškim ili političkim ciljevima koji proizlaze iz poslovnih, ekonomskih ili društvenih ciljeva. Točno značenje pojma "konkurentnost" ovisi o problemu koji se nalazi. Samu konkurenciju nije moguće kontrolirati niti se ona najavljuje te zbog toga menadžment mora smisliti ili pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008). Konceptualna jasnoća je osobito važna kada ima na umu svrhu poučavanja. Naime, raznolikost situacija u stvarnom svijetu i niz mogućih problema stvorili su kontinuitet pogleda na to što je konkurencija. Pojam konkurentnosti smatra se suparništvom između pojedinaca (ili grupe ili nacija), a javlja se kada dvije ili više strana teže nečemu što svi ne mogu dobiti.

Međutim, konkurencija je jedna od najneizbježnijih sila u današnjem poslovnom svijetu. Bez obzira što tvrtka, velika ili mala, ima konkurenciju u industriji i strategije tih konkurenata utječu na proces formuliranja strateških planova. Konkurencija je prihvaćena značajka korporativnog života za profitno vođene organizacije. Ona se može javiti između prodavača čiji je cilj da svoju robu prodaju po što boljim uvjetima i u što većoj količini, tržišnu utakmicu kupaca koji se nadmeću pritisku na cijene kako bi došli do željene robe, tržišnu utakmicu između prodavača i kupca gdje svaka strana nastoji ostvariti što povoljnije uvjete za sebe (Kotler, Keller, 2007). Analiziranje konkurencije organizacije pomaže u otkrivanju njezinih slabosti, kao i prepoznavanju prilika i mogućnosti prijetnje iz industrijskog okruženja. Dok formuliraju strategiju organizacije, menadžeri moraju uzeti u obzir strategije konkurenata organizacije. Analiza konkurencije pokretač je strategije organizacije i utječe na to kako poduzeća djeluju ili reagiraju u svojim industrijama. Organizacija radi analizu konkurencije kako bi izmjerila i ili procijenila svoj položaj među konkurentima. Dok je analiza konkurencije malo uži pojam gdje se strateško upravljanje često koristi kao sinonim.

Naime, konkurenciju vežemo sa kompetitivnom analizom. Tada navodimo da je kompetitivna analiza proces kroz koji poduzeće pokušava definirati i razumjeti svoju industriju, identificirati svoje konkurente, odrediti snage i slabosti svojih suparnika te predvidjeti njihove poteze. Nadalje, navodi se da utjelovljuje obje natjecateljske inteligencije za prikupljanje podataka o suparnicima te analizu i interpretaciju podataka za menadžersko odlučivanje. Konkurentska analiza ima za cilj pružiti dubinsko razumijevanje konkurentskih snaga koje mogu se naći u konkurentskom okruženju bilo koje organizacije. Samim time, pokušat će razumjeti industriju organizacije, njenu konkurentsku poziciju, preduvjete za opstanak i prosperitet te prirode konkurencije i tržišnog procesa. U tom slučaju, menadžmentu su potrebne informacije do kojih ponekad nije moguće doći jer nisu dostupne javnosti (Buble, 2013). Analiza također nudi menadžmentu forum na kojem mogu raspravljati i evaluirati svoje pretpostavke o organizacijskoj sposobnosti, tržišnu poziciju i konkurente.

Nadalje, pomaže im da odaberu održive strategije koje će ojačati tržišnu poziciju organizacije. Stoga konkurencija služi kao temelj procesa formuliranja strategije. Konkurencija čini dio šireg procesa strateške analize. Strateška analiza je istraga o vanjskom i unutarnjem okruženju organizacije. Organizacija treba uzeti u obzir industriju i konkurentske uvjete te odrediti vlastite konkurentske sposobnosti, resurse, unutarnje snage, slabosti i tržišnu poziciju pri formuliranju strategije. Konkurencija ima veze s eksternim okruženjem organizacije gdje im pomaže da odaberu održive strategije koje će ojačati tržišnu poziciju organizacije. Stoga konkurencija služi kao temelj procesa formuliranja strategije. Uz navedeno, možemo reći da konkurencija pruža i napadački i obrambeni strateški kontekst kroz koji se mogu identificirati prilike i prijetnje.

Naime, Porter (1998) navodi djelovanje pet sila kako bi se oblikovala strategija tvrtke na način kako konkurentske sile djeluju na sam razvoj, a temelje se na:

1. Intenzitetu konkurencije među etabliranim konkurentima,
2. Snagu i dinamiku promjena pregovaračke moći kupaca,
3. Snagu i dinamiku promjena pregovaračke moći dobavljača,
4. Opasnost od ulaska supstituta (i komplementata),
5. Opasnost od ulaska novih konkurenata (Porter, 1998).

Profiliranje konkurenata objedinjuje sve relevantne izvore analize konkurenata u jedan okvir u učinkovito i djelotvorno formuliranje, provedbu, praćenje i prilagodbu strategije. S obzirom na to konkurencija i konkurentnost su bitne komponente korporativne strategije jer većina poduzeća ne provodi analizu dovoljno sustavno. Umjesto toga, mnoga poduzeća rade na ono što se naziva “neformalni” dojmovi, nagađanja i intuicije koji su stečeni kroz sitne informacije o konkurentima koje svaki upravitelj prima. Prema tome, prikupljanje i analiziranje informacija o konkurenciji je vrlo važno jer je bitno pronaći poslovnu poziciju i donijeti odluku. Sve veća složenost konkurentskog okruženja mnogih industrija ističe potrebu sustavnije analize konkurencije. Prilikom ispitivanja konkurenta, analiza bi treba prikazati skrivenu sliku koja čini njegovu izrazitu konkurentsku snagu. Čak i kada poduzeće izlazi na nova tržišta, općenito je potrebno iskoristiti vidljivu prednost kroz postojeće, stečene ili novorazvijene kompetencije. Promatranjem pojedinih aktivnosti i primjenjujući na njih različite pristupe strategiji poduzeća, izaći će najbolja strategija koja će jamčiti konkurentsku prednost ne samo sada već i u budućnosti (Pfeiffer, Stanić, 2017).

## **2.1. Cilj konkurencije**

Organizacije moraju djelovati unutar konkurentnog industrijskog okruženja. Konkurencija pomaže organizaciji da otkrije svoje slabosti, da identificira mogućnosti i prijetnje iz industrijskog okruženja. Dok formuliraju strategiju organizacije, menadžeri moraju uzeti u obzir strategije konkurencije organizacije. Samim time, analiziranje konkurencije smatra se pokretačem strategije organizacije i učinaka na to kako tvrtke djeluju ili reagiraju u svojim sektorima. Organizacija radi analizu konkurenata kako bi izmjerila ili procijenila svoj položaj među konkurentima. Konkurencija predstavlja određeni oblik uspostavljanja odnosa između s jedne strane ponude (prodavatelja) i s druge strane potražnje (kupaca) na tržištu (Samuelson, 2011).

Ona započinje identificiranjem prisutnih i potencijalnih konkurenata. To predstavlja bitan dodatak za provođenje analize industrije. Informacije o vjerojatnim izvorima konkurencije uključujući sve moguće strateške akcije i

reakcije i učinke na profitabilnost za sve organizacije koje se natječu u industriji ključan su element u istraživanju konkurencije. Međutim, dobro promišljena analiza omogućuje organizaciji da se koncentrira na one organizacije s kojima će biti u izravnoj konkurenciji, a posebno je važno kada se organizacija suoči s nekoliko potencijalnih konkurenata.

Naime, konkurentsko okruženje unutar tvrtke ovisi o pet čimbenika - prijetnja novih potencijalnih sudionika, prijetnja zamjenskih proizvoda/usluga, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca te suparništvo među trenutnim konkurentima. Ovih pet čimbenika treba koristiti kao konceptualnu pozadinu za prepoznavanje konkurentskih snaga i slabosti organizacije te prijetnji i prilika za organizaciju iz njezina konkurentskog okruženja.

Glavni ciljevi konkurenata mogu se sažeti na sljedeći način (Management Study Guide):

1. proučiti tržište,
2. predvidjeti potražnju i ponudu organizacije,
3. formulirati strategiju,
4. povećati tržišni udio,
5. proučiti trend i obrazac tržišta,
6. razviti strategiju organizacijskog rasta,
7. kada organizacija planira plan diversifikacije i proširenja,
8. proučiti nadolazeće trendove u industriji,
9. razumijevanje prednosti i slabosti trenutne strategije može sugerirati prilike i prijetnje koje će zaslužiti odgovor.

Uvid u buduće strategije konkurencije može pomoći u predviđanju nadolazećih prijetnji i prilika. Konkurente treba analizirati po različitim dimenzijama kao što su njihova veličina, rast i profitabilnost, ugled, ciljevi, kultura, struktura troškova, prednosti i slabosti, poslovne strategije, izlazne barijere itd. Konkurencija mijenja svoj karakter temeljem implementacije proizvodnog procesa te se ona ispoljava pomoću plasmana proizvoda na tržište koji konkuriraju međusobno odgovarajućim stupnjem cijene i kvalitete (Bušelić, 2007). Kada govorimo o

ciljevima konkurencije, tu možemo navesti kao tri bitne točke koje treba imati na umu kada razmišljamo o konkurenciji, a to su:

- temeljna varijabla konkurencije (cijena, količina, kvaliteta itd.),
- ciljana razina postignuća,
- kompetitivni proces koji je barem djelomično određen strateškim ciljevima.

Kao ekstremni slučaj statične tvrtke i njezinih menadžera, oni sebe mogu vidjeti kao žrtve okoline nasuprot još jednom ekstremnom slučaju “kreatora” svijeta. Mogu postojati četiri različite vrste konkurentskih tvrtki koje se razlikuju na temelju slijedećih dimenzija:

- interno i eksterno statična tvrtka,
- poduzeća sa sposobnošću prilagođavanja bez promjene sebe,
- poduzeća sa sposobnošću reagiranja poboljšavajući sebe i sposobnosti,
- poduzeća sa sposobnošću da utječu na konkurentsko okruženje putem i radi veće učinkovitosti.

Ono što je jedan od najbitnijih ciljeva svake tvrtke svakako je ostvarivanje konkurentске prednosti. Istina je da je sve u strateškom menadžmentu stjecanje i održavanje konkurentске prednosti. Stoga se pojam može definirati kao sve što tvrtka radi posebno dobro u usporedbi s konkurentskim tvrtkama. Pri tome moramo imati na umu da je naglasak na usporedbi s konkurentskim tvrtkama kao konkurentskoj prednosti sve u tome kako najbolje nadmašiti suparnike i ostati konkurentan na tržištu. Konkurentska prednost nastaje poduzeću kada radi nešto što konkurenti ne mogu učiniti ili posjeduje nešto što konkurentska poduzeća žele. Na primjer, za neke tvrtke, konkurentska prednost u ovim recesijskim vremenima može značiti zalihu novca gdje može otkupiti tvrtke koje se bore i povećati svoju stratešku poziciju. U drugim slučajevima, konkurentska prednost može značiti da tvrtka ima manje dugotrajne imovine u usporedbi s konkurentskim poduzećima, što je opet plus u gospodarskom padu.

Međutim, suština i temelj ekonomske funkcije i fenomena konkurencije sastoji se u tome da se uspostavom odnosa ponude i potražnje, a posredstvom cjenovnog natjecanja među poduzećima postiže slijedeće:

- daju se određeni znakovi proizvođačima o bitnim elementima njihove sadašnje i buduće proizvodnje,
- ostvaruje se neophodna ravnoteža u samim odnosima između pojedinih djelatnosti u okvirima cjelokupne zajednice i društva u kojem poduzeće posluje
- kontinuirano se potiču svi sudionici tržišne utakmice prema postizanju maksimalnih ekonomskih rezultata (Dragičević, 2012.).

Naime, konkurenti su samo na putu prema istom cilju, a ne krajnja točka. Samim time, konkurencija donosi mnogo različitih ishoda koji su već duže vrijeme predmet istraživanja. Konkurenti se temelje na tome da mogu predvidjeti vjerojatne buduće radnje konkurenta, posebno one koje su odgovor na radnje središnje tvrtke. Za to su potrebne informacije koje su i kvantitativne i činjenične (što natjecatelj radi i može učiniti) kao i ono što je kvalitativno i namjerno (što će natjecatelj vjerojatno učiniti). Prema tome izvor konkurentske prednosti daje moć tržišnoj strategiji, uključujući resurse i sposobnosti, organizaciju, način razmišljanja i svoje mjesto u ekosustavu industrije, tumači signale koje šalje natjecatelj, njegove radnje i komunikacije te profil konkurentskog odgovora koji analizira moguće buduće poteze konkurenta.

## **2.2. Vrste konkurencije**

Vrstama konkurencije smatramo one tvrtke koje se natječu za potrošačku moć svojih kupaca. Analiza konkurencije odnosi se na dimenzioniranje konkurencije kako bi se vlasniku tvrtke dao realniji pogled na to tržište i položaj tvrtke na njemu. Ipak, ne jamči svaki konkurent jednaku razinu pažnje strateškom planu. Pema tome, možemo navesti četiri vrste konkurencije (Dragičević, 2012):

- *Konkurenti robne marke*: Ovo su najočitiiji konkurenti. To su tvrtke koje su po veličini slične središnjoj tvrtki i koje nude slični proizvodi sličnim kupcima.
- *Industrijski konkurenti* nude slične proizvode ili usluge središnjoj tvrtki, ali se razlikuju na neki važan način kao što je veličina organizacije ili precizna vrsta ponude proizvoda ili ciljano tržište.



- *Konkurenti iz forme* nude proizvode ili usluge koji ispunjavaju potrebe kupaca kao središnje tvrtke iako su proizvodi ili usluge vrlo različiti u obliku ili tehnologiji.
- *Generički konkurenti*: Svi potrošači imaju ograničene prihode. Stoga je svaka tvrtka potencijalni konkurent, barem za rashodi slične veličine.

Konkurenti tvrtke se također mogu klasificirati kao izravni, neizravni i budući konkurenti.

- *Izravni konkurenti* su tvrtke koje nude identične ili slične proizvode ili usluge kao središnje tvrtke. To su organizacije od kojih kupci mogu lako kupiti umjesto od tvrtke, dakle te tvrtke predstavljaju najintenzivniju konkurenciju. Izravni konkurenti nude iste proizvode i usluge, a kupci često usporedite cijene, značajke i ponude tih konkurenata dok kupuju. Osim toga, imaju određeni stupanj prednost prvog pokretača s kojom ćete se morati suočiti.
- *Neizravni konkurenti* su tvrtke koje nude proizvode i usluge koje su bliske zamjene. Ovi konkurenti vjerojatno ciljaju na tržišta tvrtke s istom ili sličnom vrijednosnom ponudom, ali isporuku drugačijeg proizvoda. Neizravni konkurenti nude iste ili slične proizvode ili usluge samo u malom broj područja, ali se njihovi ciljni kupci rijetko preklapaju s tvrtkom.
- *Budući konkurenti* su postojeće tvrtke koje još nisu na tržištu koje tvrtka namjerava zauzeti, ali bi se tamo mogli preseliti u bilo kojem trenutku. Jedan od očitih izvora buduće konkurencije je neizravni konkurent. Čim neizravni konkurent vidi da je središnja tvrtka uspješna na svom tržištu s drugim proizvodom, neizravni konkurent može pokušati udvostručiti ponudu tvrtke i tako oni postaju izravni konkurenti.

Konkurenti predstavljaju glavnu odrednicu korporativnog uspjeha i neuspjeha tvrtke u analizi snage, slabosti, strategije i područja (SWOT analizi) ranjivosti njegovih konkurenata mogu ga dovesti do neoptimalnog uspjeha u poslovanju. Dakle, analiza konkurenata ključna je za formuliranje strategije tvrtke i provedbu kao i natjecateljsku pripremu. Kako većina menadžera priznaje važnost razumijevanja svoje industrije i konkurencije, tu raste interes za

korištenje različitih tehnika konkurentske analize za pomoć pri formuliranju i provedbi strategije.

Kao alati za stratešku analizu i planiranje, konvencionalne matrice pružaju vrijedan uvid o konkurentskom scenariju kako bi pomogli menadžerima u planiranju buduće konkurentnosti organizacije poziciju. Sukladno tome, čini se da je gotovo svaka druga tvrtka stvarni ili potencijalni konkurent. Da bi neka tvrtka na tržištu ostvarila poslovni uspjeh, mora ciljnim potrošačima pružiti veću vrijednost i zadovoljstvo od konkurencije koja postoji na tom istom tržištu (Horvat, 2012.). Mi u praksi ne možemo kontinuirano pratiti svaku drugu postojeću tvrtku, pa je potrebno neko pravilo kako identificirati najznačajnije konkurente. Sugerirano je da najveća konkurentska prijetnja vjerojatno dolazi od onih koji imaju neke ili sve od sljedećih karakteristika:

- prodaju istoj vrsti kupaca,
- imaju slične ili jeftinije kanale opskrbe i distribucije,
- imaju slične ili superiorne tehnologije,
- njihovo ciljno tržište (u zemljopisnom ili drugom smislu) značajno se preklapa s tržištem središnje tvrtke.

Kada sagledamo podjelu na osnovne tržišne strukture, tu možemo navesti:

1. Savršenu konkurenciju
2. Nesavršenu konkurenciju

### *2.2.1. Savršena konkurencija*

Savršena konkurencija je mjerilo ili idealna vrsta s kojom se mogu usporediti tržišne strukture u stvarnom životu. Savršena konkurencija je teoretski suprotna monopolu, u kojem samo jedno poduzeće isporučuje robu ili uslugu i ta tvrtka može naplatiti koju god cijenu želi budući da potrošači nemaju alternativu i budućim konkurentima je teško ući na tržište (Babić, 1997.). U savršenoj konkurenciji postoji mnogo kupaca i prodavača, a cijene odražavaju ponudu i potražnju. Poduzeća zarađuju dovoljno profita da ostanu u poslu i ništa više. Ako bi ostvarile višak dobiti, druge tvrtke bi ušle na tržište i smanjile profit.

### 2.2.2. Nesavršena konkurencija

Nesavršena konkurencija postoji kad god tržište, hipotetsko ili stvarno, krši apstraktna načela neoklasične savršene konkurencije. Nesavršena konkurencija je konkurentna tržišna situacija u kojoj postoji mnogo prodavača, ali oni prodaju heterogenu (nesličnu) robu za razliku od scenarija savršenog konkurentnog tržišta. Kao što ime govori, konkurentna tržišta koja su po svojoj prirodi nesavršena. U tom okruženju tvrtke prodaju različite proizvode i usluge, određuju vlastite pojedinačne cijene, bore se za tržišni udio i često su zaštićene preprekama za ulazak i izlazak. Nesavršena konkurentna tržišta su široko rasprostranjena i mogu se naći u sljedećim tipovima tržišnih struktura: monopoli, oligopoli, monopolističko natjecanje, monopsonije<sup>1</sup> i oligopsonije<sup>2</sup>.

### 2.3. Razine konkurencije

Kao menadžer proizvoda, važno je razumjeti da će se vaš proizvod natjecati s drugima kada dođe na tržište. Lako je zaboraviti konkurenciju kada razvijamo svoje ideje i kada smo predani viziji. Pristojno razumijevanje onoga što drugi u našem prostoru namjeravaju, pomoći će nam da ne budemo zatečeni nespremni. Može nam dati inspiraciju koja nam je potrebna da poboljšamo svoj proizvod, kako ne radimo stvari, pa čak i pomoći nam da razvijemo određeno razumijevanje zašto ih ljudi biraju umjesto nas ili obrnuto. Kada razmišljamo o konkurenciji, obično postoje neki očiti izravni konkurenti. Adidas protiv Nikea. Mercedes protiv BMW-a itd. No, ponekad se konkurencija ne navodi kao jednostavan izbor između dvije marke ili koju pastu za zube odabrati s police. Ponekad naši konkurenti nisu ni u istoj "branši" kao vi. Google se natječe u više industrija sa svojim proizvodom Google Maps, a Apple se natječe s bankama i FinTech tvrtkama s Apple Payom.

---

<sup>1</sup> Monopsonija je tržišna struktura u kojoj postoji samo jedan kupac dobra ili usluge. Ako postoji samo jedan kupac za određeno dobro, taj korisnik ima monopsonsku moć na tržištu za to dobro. Monopsonija je analogna monopolu, ali monopsonija ima tržišnu snagu na strani potražnje, a ne na strani ponude.

<sup>2</sup> Oligopsonija je tip tržišne strukture u kojem na strani potražnje za nekim proizvodom ima samo nekoliko velikih kupaca, koji svojim ponašanjem mogu bitno utjecati na stanje tržišta toga proizvoda. Oni se obično prilagođavaju jedan drugomu, nastojeći izbjeći otvorenu konkurenciju, kako ne bi izazvali porast cijena.

Sukladno tome, Horvat u djelu *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji* (2012.) navodi četiri oblika konkurencije:

1. cjenovna konkurencija,
2. kvalitativna konkurencija,
3. konkurencija u odnosu na vrijeme raspolaganja te
4. konkurencija u odnosu na dostupnost pri određenoj lokaciji.

Naime, jedan koristan alat kojim se može proširiti pogled na konkurenciju je dijagram gdje se u središtu tvrtke nalazi izravna konkurencija. Samim, počinjemo od sredine i prema van te na taj način navodimo resurse koji opisuju prijetnje konkurentnosti proizvodu kako bi se otkrile druge razine konkurencije (analiza industrije/vijesti). Ukoliko se to radi za cijelu tvrtku, moguće je da će se otkriti niz različitih proizvoda i usluga. Ako je tako, da bismo dobili korporativni pogled, možemo podijeliti cilj na četvrtine i razmisliti o različitim glavnim kategorijama proizvoda ili uslugama ili možda, uslužnim segmentima kupaca. Daljnje razine konkurencije prilagođavamo istraživanju kupaca.

Naime, postavlja se pitanje: "Koja je temeljna potreba ili što se kupac nada postići korištenjem određenog proizvoda ili usluge?" Razmišlja li se o poslovima koje treba obaviti, također može baciti svjetlo na to koje alternative kupac može koristiti. Razine konkurencije imat će koristi samo od razgovora s drugima oko nas. Kupci i širi sudionici mogu pomoći da se shvati o kojoj konkurenciji moramo brinuti. Mnoge tvrtke i zemlje natječu se ili barem žele biti i postati konkurenti u svom karakterističnom okruženju konkurencije. Obzirom da je tema ovoga rada analiza konkurencije u tekstilnoj industriji Republike Hrvatske, u daljnjem tijeku rada, bazirati ćemo se na tekstilnoj industriji i analizi navedene industrije u Republici Hrvatskoj.

### 3. TEKSTILNA INDUSTRIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tekstilna industrija kao grana prerađivačke industrije ima veliko značenje za gospodarstvo Republike Hrvatske (Maršić, Hunjet, 2021.). Tekstilne i odjevne djelatnosti predstavljaju različite podpodjele, svaka sa svojim osobinama. Duljina tekstila, proces i raznolikost njegovih tehničkih procesa dovode do suživota (unutar tekstilnog i odjevnog sektora) različitih podsektora s obzirom na njihovu poslovnu strukturu i integraciju. Određena svojom fragmentiranošću i heterogenošću, tekstilna industrija uglavnom uključuje male i srednje tvrtke, od kojih su neke visoko specijalizirane za specifične procese (Buturac, Lovinčević, Mikulić, 2014). Među čimbenicima njegove složenosti velike količine sirovina koje se koriste u proizvodnji vlakana (pamuk, vuna, sintetički materijali itd.) mora se naglasiti raznolikost proizvodnih procesa potrebnih za njihovo dobivanje. Nadalje, tekstilnu industriju možemo klasificirati na nekoliko načina ovisno o proizvodnom procesu, dobivenim konačnim proizvodima, itd. U konkretnom slučaju tekstilnih tkanina, proces počinje skupljanjem prirodnih vlakana ili umjetnih ili sintetičkih proizvoda. Zatim, nakon procesa pređenja (ako je potrebno), nastavlja se s obradom u tekstilni stan u strukture tkanine ili tkaninu, u obliku tkanih tkanina, pletenih ili mrežastih, netkanih, itd.

Tkanine ili tekstil se obično obrađuje u postupcima dorade, uključujući procese bojenja ili tiska, premazivanje, valjanje ili mehaničke dorade koja daje nova svojstva tkanini prije sljedeće faze: faze odjeće. Planiranje proizvodnje složeno je područje svake proizvodne operacije. U tekstilu je planiranje komplicirano budući da postoje različite vrste vlakana, broj vlakana, sustavi pređenja, metode pripreme i krajnji proizvodi. Svi ovi čimbenici, u kombinaciji sa zahtjevima kupaca za ispravno ispunjenim narudžbama i kratkim rokovima isporuke, učinili su proces planiranja proizvodnje složenijim. Osim toga, učinkovito planiranje proizvodnje u industriji tekstilnih pločica postaje sve kritičnije kako je intenzivna strana konkurencije utjecala na tržište. Kako razvoj tekstilne industrije nije mogao pratiti proizvodne trendove vezane uz sustave nove proizvodnje, automatizacije proizvodnih procesa i primjene inovacija i novih tehnologija, proizvodnja se najviše usmjerila prema uslužnoj, tzv. lohn-industriji koju karakteriziraju velika

poduzeća koja ulažu u manje razvijene sredine radi jeftinije radne snage koje za njih vrše usluge šivanja i proizvodnje bez razvijanja i poticanja vlastite proizvodnje (Bunić, 2004).

Aktivnosti proizvodnje tkanine sve se više temelje na računalnim modelima koji imaju za cilj predviđanje svojstva i performansi tkanina koje se razmatraju. Korišteni su različiti računski alati kako bi se tkanine predstavile u računskom okruženju i predvidio njihovo konačno svojstvo. Međutim, proizvodnja tkanine uglavnom je podržala predviđanje ponašanja složenih tekstilnih struktura pod mehaničkim opterećenjima. Tekstilna industrija postupno razvija aplikacije ekspertnih sustava za povećanje proizvodnje, poboljšanje kvalitete i smanjenje troškova. Takvi se sustavi pojavljuju u raznim područjima tijekom tekstilnog postupka proizvodnje. Ovaj važan scenarij odluke u tekstilnoj industriji generira slijed planiranja proizvodnje potrebne za proizvodnju određene kategorije krajnjeg proizvoda. Ovaj slijed počinje odlukom da proizvede određenu vrstu krajnjeg proizvoda. Zatim se odabire odgovarajuća vrsta vlakana, odgovarajuća pređa i odgovarajući sustav pređenja te konačno, odabire se odgovarajući način pripreme. Svaka odluka u nizu proizvodnje tekstila ovisi o kombinaciji odluka donesenih u prethodnim fazama.

### **3.1. Povijesni razvitak tekstilne industrije**

Prije 17. stoljeća proizvodnju robe u ograničenom opsegu obavljali su pojedini radnici, obično u vlastitim prostorijama. Robu su po zemlji prevozili konfejarji koji su obilazili selo sa svojim vlakovima tovarnih konja. Neki su se izrađivali u odjeću za ljude koji žive na istom području, a velika količina je izvezena. Početkom 18. stoljeća, obrtnici su izmišljali načine da postanu produktivniji. Svila, vuna, fustijan (platno s lanenom osnovom i pamučnom potkom), a lan je zasjenio pamuk koji je postajao najvažniji tekstil. Time su postavljeni temelji za promjene.

Početkom 18. stoljeća, britanska vlada donijela je dva zakona kako bi zaštitila domaću industriju vune od sve veće količine pamučne tkanine uvezene od svojih konkurenata u Indiji. Uoči industrijske revolucije, pređenje i tkanje još su se radili u kućanstvima, za domaću potrošnju i kao kućna radinost po sustavu izlaganja.

Povremeno se radilo u radionici majstora tkala. Prema sustavu prodaje, domaći radnici proizvodili su pod ugovorom s trgovcima prodavačima, koji su često opskrbljivali sirovinama. Van sezone su žene, obično žene farmera, prele, a muškarci tkali. Koristeći kolo za pređenje, bilo je potrebno od četiri do osam predilica da bi se opskrbio jedan ručni tkalački stan.

Razvoj tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj započeo je potkraj 19. stoljeća, točnije 1878. godine kada je u Čakovcu otvorena prva bojadisaonica platna u Hrvatskoj, a razvoj je nastavljen vrlo intenzivno do 1938. godine kada je poslovalo oko 30 tekstilnih poduzeća koja su osnovana od 1918. godine i koja su tada činila 5,9% osnovnih poduzeća do te godine (Damjanić, 2018). Stvaranje tekstila, odnosno tkanina i materijala od tkanine, jedna je od najstarijih djelatnosti čovječanstva. Tekstilne tvornice u Republici Hrvatskoj osnovane su krajem 19.-og i početkom 20.-og stoljeća. Zbog nedovoljne radne snage, neuređenih gospodarsko-geografskih položaja i političkih odnosa, tekstilna industrija se slabo razvijala. Početak razvoja tekstilne industrije na području Hrvatske temelji se prvenstveno na tradicijskoj preradi tekstila seljačkih domaćinstava vlastitih sirovina lana, kudjelje, vune i ponegdje brnistre. U kasnom srednjem vijeku postojala je manufakturna proizvodnja tekstila u Dubrovniku, a u 18. stoljeću razvija se u sjevernoj Hrvatskoj i hrvatskom primorju (Soljačić, Čunko, 1994).

Sukladno tome, proizvodi tekstila koji su se proizveli u Beču, Moravskoj i Češkoj bili su u to vrijeme u modi. Industrijski napredak tekstilne industrije bilježi se 1851. godine, kada je predstavljena serija odjevnih proizvoda na Velikoj izložbi u Londonu. Tada se prvi put pojavljuje šivača mašina Singer koja je od 1856. godine bila dostupna za prodaju te je ubrzo uvedena i u Republiku Hrvatsku. Međutim, sam porast razvoja tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj bilježi se 80-ih godina 19. stoljeća gdje su primijenjeni strojevi koji su pospješivali proizvodni proces tekstila. U to vrijeme osnovane su tvornice tekstila u dva grada, tj. Zagrebu i Varaždinu. Najveća predionica i tkaonica osnovana je 1884. godine u Dugoj Resi, dok su lanare i kudjeljare za potrebe industrije organizirane na području Slavonije.

Dragutin Reich u razdoblju secesije otvara radionicu za bojanje tekstila, sušionicu rublja na parni pogon, a 1912. godine zbog uspješnog poslovanja svoju djelatnost proširuje sa strojevima za plisiranje, doradu svile, glačanje rublja, spremištem robe i prostorijama za boravak radnik (Simončić, 2011.). U Zagrebu oko potoka Medveščak nalazila se Wagnerova tvornica rublja, tkaonica Lavoslava Baumgärtnera, Prva hrvatska tvornica rublja Rudolfa Sverinskog, dok je 1900. sagrađena Zagrebačka tvornica kože u kojoj se danas nalazi Gliptoteka Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti (Arčabić, 2005.). Naime, nakon Drugog svjetskog rata masovno su se počele razvijati tvornice tekstila, naročito u Beču koji je predstavljao glavnu modnu metropolu. Obzirom da je Beč uz Pariz i London bio poznat po razvijenoj tekstilnoj industriji, upravo u tim gradovima školovali su se najpoznatiji krojači.

Naime Tekstilna industrija Varaždin smatra se jednoj od najznačajnijih industrija koja je osnovana 1918. godine koja je od 1948. godine poznata pod nazivom Varteks. Naime, zbog ekonomske krize, tekstilna industrija je snosila otežane posljedice pada proizvodnje i slabim izvozom. Od 90.-ih godina 20- stoljeća proizvodili su se proizvodi suvremenom tehnologijom gdje je hrvatska tekstilna industrija bilježila znatan rast modernih odjevnih proizvoda. Sukladno tome, u tablici 1. prikazati ćemo poduzeća prema vrsti djelatnosti tekstilne industrije u vrijeme NDH.

**Tablica 1.** Stanje tekstilne industrije 1941. u granicama NDH

<b><i>Vrsta poduzeća</i></b>	<b><i>Broj poduzeća</i></b>
Tkaonice – pamuka, lana, konoplje, vune i svile	71
Pletionice – tvornice trikotaže i čarapa	44
Predionice – pamuka, lana, vune i konca	24
Prerada sirovog vlakna – kudjeljare, lanare i prerada perja	22
Tvornička konfekcija rublja, odijela, šešira i tuljaca	16
Priprema i oplemenjivanje – bijeljenje, apretiranje, tiskanje i bojadisanje	16



Specijalna tvornička proizvodnja – ćilimi, zavjese, konopi, pokrivači, jastuci i sl	13
Galanterija – čipka, pozamenterija, fitilji, gumene vrpce, rukavice i kišobrani	12

Izvor: Jokić, D., Grilec, A., *Pregled razvoja hrvatske tekstilne industrije*, <https://skrojene-buducnosti.eu/tekstovi/pregled-razvoja-hrvatske-tekstilne-industrije> (28. ožujka 2022.)

U razdoblju od 1952. do 1962. godine proizvodi tekstilne industrije proizvodili su se sukladno potrebama na tržištu (Raše, 1952.). Daljnih godina, osnovane su razne predionice vune, kudjelje, pamuka, vune, svile, trikotaže i konfekcije čime su se proširili kapaciteti i sama proizvodnja u svim sektorima. Tijekom sedamdesetih godina, fokus je više bio na odjevnoj industriji nego na samoj proizvodnji tekstilne industrije čime se uvela i nova i bolja oprema. Sve su se više pratili trendovi na svjetskoj razini razvojem i modernizacijom u pogledu tehnologije i novih tehnika proizvodnje i izrade tekstila. Međutim, zastoj u razvoju tekstilne industrije dogodio se dvadesetih godina rezultiran ratom. Sukladno ratnim zbivanjima, tekstilna industrija našla se pred novim izazovima. Svjetska gospodarska kriza 2008. godine, znatno je utjecala na pad realnog sektora Hrvatskog gospodarstva (Anić, Lovrinović, Rajh, Teodorović, 2008).

Glavne poteškoće tekstilne industrije u razdoblju nakon rata izazvalo je (Jokić, Grilec):

1. postupno slabljenje izvozne sposobnosti i konkurentnosti na inozemnom tržištu,
2. sve veći nedostatak financijskih sredstava za razvoj i redovno poslovanje,
3. kronična nelikvidnost i neredovita isplata plaća,
4. kriza stručnih i kreativnih kadrova,
5. visoki porezi i doprinosi na zaposlene radnike, veliki troškovi komunalne naknade te visoka cijena tehnološke vode i energenata,
6. veliki ilegalan uvoz tekstilnih proizvoda,
7. veliki izdaci za bolovanje,
8. nedostatak stranih ulaganja te
9. veliki porast carinskih pristojbi kod uvoza i izvoza.

### 3.2. Postupci i tehnologije proizvodnje tekstila

Tekstilna i odjevna industrija obuhvaća djelatnosti kao što su obrada sirovina, odnosno priprema ili proizvodnja raznih tekstilnih vlakana, i/ili proizvodnja pređe predenjem.

Ostali procesi unutar tekstilne i odjevne industrije su:

- proizvodnja pletenih i tkanih tkanina (tj. pletenje i tkanje);
- završne aktivnosti, usmjerene na davanje tkanine vizualnih, fizičkih i estetskih svojstava koja zahtijevaju potrošači (bijeljenje, tiskanje, bojenje, impregnacija, premazivanje, plastificiranje itd.),
- transformacija tih tkanina u proizvode kao npr. odjevni predmeti, pleteni ili tkani, tepisi i druge tekstilne podne obloge, dom tekstil (posteljina, stolno rublje, toaletno rublje, kuhinjsko rublje, zavjese itd.) te
- tehnički ili industrijski tekstil.

Prvi korak u lancu tekstilnog procesa je proizvodnja vlakana. Svijet vlaknastih materijala podijeljen je na prirodna i umjetna vlakna. Uredba (EU) br. 1007/2011 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. rujna 2011. o nazivima tekstilnih vlakana i povezanom označavanju i označavanju sastava vlakana tekstila proizvoda, usklađuje zakone u svim zemljama Europske unije, štiteći interese potrošača i smanjuje rizik od prijevare. Ova se Uredba primjenjuje na tekstilne proizvode kada su dostupni na tržištu Unije i na tekstilne proizvode. U području prirodnih vlaknastih materijala mogu se klasificirati prema izvoru, kao što su celuloza (od biljke), proteine (iz životinja) i minerale. Biljna vlakna mogu biti dlake sjemena, kao što je pamuk; lična vlakna, kao što je posteljina; vlakna lista, kao što je sisal i vlakna ljuske, kao što je kokos. Životinjska vlakna uključuju vunu, kosu, krzno i izlučevine, poput svile. Materijali od prirodnih vlakana koji se najčešće koriste su pamuk i vuna.

Prvi korak u procesu proizvodnje je da se vlakna odvoje od sjemenki i drugih materijala poput fragmenata kapsula, lišća, grančica i prljavštine. U stroju za češljanje vlakna se češljaju nizom rotirajućih bubnjeva i pomičnih šipki za češljanje koje su opremljene metalnim zupcima za češljanje. U vrpci vlakana,

koja se naziva šljokicama, vlakna leže paralelno jedno s drugim. Tijekom procesa pređenja odvija se prijelaz s labavog snopa vlakana na stvarnu pređu. Svežanj paralelnih vlakana je upleten, što pređi daje žilavost. Tehnologije pređenja koje se koriste u industriji su prstenasto pređenje, pređenje na otvorenom i zračno pređenje. Rayon je generički izraz za vlakna (i rezultirajuću pređu i tkaninu) i bila je prvo proizvedeno vlakno od regeneriranja celuloze koja nije sintetička. Umjetna vlakna dijele se na dvije vrste:

- viskozna i srodna vlakna na bazi celuloze i
- sintetička vlakna poput poliestera, najlona i akrila.

U svom početnom stanju, vlakna koja tvore polimeri su čvrste tvari i stoga se prvo moraju prevesti u tekuće stanje za ekstruziju. Tvar za formiranje vlakana se pretvara u vremensku tekućinu koja se ekstrudira kroz predionicu i zatim se vraća u čvrsto stanje (stvrđnjavanjem) u oblik vlakana. Uglavnom postoje tri vrste pređenja kao što su: otopljeno pređenje, mokro pređenje i suho pređenje. Tekstilne tkanine se najčešće tkaju, ali se također mogu proizvoditi pletenjem, filcanjem, izradom čipke, izradom mreže, netkanim postupkom i taftingom ili kombinacijom ovih procesa. U procesu tkanja, dva sustava pređe koriste se niti osnove i potke, koje su isprepletene i leže međusobno pod pravim kutom. Niti koje se protežu duljinom tkanine (u smjeru proizvodnje) poznate su kao krajevi osnove. Međutim, postoji nekoliko metoda za umetanje potke. Tkanine ili dizajni su načini na koji se osnova i potka ispreplete. Uzorak ili ponavljanje najmanja je jedinica tkanja što će kad se ponovi proizvesti dizajn potreban u tkanini.

Broj valnih struktura koje se koriste prilikom proizvodnje su praktički neograničene. Najčešći standardni uzorci tkanja su običan, keper i atlas tkanje. Pletenje je najčešća metoda upletanja i proizvodnje tekstilnih proizvoda. Zahtijeva relativno finu, glatku, jaku pređu s dobrim svojstvima elastičnog obnavljanja. Sustav od češljaka pokazao se osobito prikladnim za pređenje pređe koja se koristi za pleteninu, gornju odjeću i čarape te sustav češljanog pamuka za donje rublje, sportsku odjeću i čarape. Razvoj sintetičkih vlakana i njihovih procesa teksturiranja pokazao se osobito korisnim za industriju pletenja i rezultirao je bliskom povezanosti između dvije industrije. Pojam pletenja opisuje tehniku građenja tekstilnih struktura formiranjem neprekidne duljine pređe u

stupove okomito isprepletenih petlji uključuje dvije glavne tekstilne tehnike, potke i osnove pletenja. Razlika između potke i osnove pletenja potječe od načina na koji se igle pomiču tijekom proizvodnje i na način na koji se pređa dovodi. Pletenje potke je tehnika od jednog vlakna, što znači da je za izgradnju šavova potrebno samo jedno vlakno.

Sukladno tome, igle se pomiču odvojeno, dok se igle za pletenje osnove pomiču istovremeno. Stoga je svim iglama istovremeno potreban vlaknasti materijal. Iz tog razloga, pređa se isporučuje uz pomoć grede osnove. Najvažnije pletenine su kružno pletene, temeljno pletene, ravno pletene i potpuno moderne tkanine. Pletenje potke je raznolikije, raširenije i veće od dva sektora čime predstavlja oko jednu četvrtinu ukupne odjevne tkanine u usporedbi s otprilike jednom šestinom za osnovno pletenje. Strojevi za pletenje potke, posebno za tip odjevnog predmeta, privlačni su malim proizvođačima zbog svoje svestranosti, relativno niskih ukupnih kapitalnih troškova, malih zahtjeva za podnim prostorom, brze izmjene uzoraka i strojeva te mogućnosti za kratki ciklus proizvodnje i niske zahtjeve za skladištenjem pređe i tkanine. Pletenje je metoda proizvodnje tkanine koja zahtijeva najmanje tri pređe. Preplitanjem niti naizmjenično slijedeći određeni algoritam, formira se pletenica. Pletenice se mogu definirati kao arealna ili voluminozna tijela s pravilnom gustoćom niti i zatvorenom površinom proizvoda, čije su pletene niti dijagonalno isprepletene prema rubu proizvoda. Nasuprot tome, niti u tkanoj tkanini isprepletene su okomito prema rubu proizvoda i može imati dvoosnu ili troosnatu strukturu (Eichhoff, 2012).

Završna obrada je tretman koji se daje tkanini, kako bi se promijenio njezin izgled, rukovanje – dodir ili performanse. Njegova svrha je učiniti tkaninu prikladnijom za njezinu krajnju upotrebu i uključuje sve opće postupke čišćenja i željezne tkanine te stvoriti njihove ekskluzivne varijacije korištenjem kemijskih tretmana, bojenja, tiska itd. čine tkaninu privlačnom. Priprema tkanine podijeljena je na pečenje, dekaliranje, ribanje, izbjeljivanje, mercerizacija, karbonizacija i zagrijavanje. Završna obrada se dijeli na kemijski i mehanički postupak. Kemijska završna obrada obuhvaća one tretmane koji mijenjaju performanse tekstilne tkanine koja je glavna komponenta promjene. Mehanička završna obrada odnosi se na određene vrste mehaničke uređaji koji fizički mijenjaju tkaninu.

Sukladno navedenome, tekstilne završne obrade važne su jer završne obrade pomažu poboljšati izgled tkanine i poboljšati njezin izgled, proizvoditi različite tkanine bojanjem i tiskanjem, poboljšati osjećaj ili dodir tkanine, učiniti tkaninu korisnijom te poboljšati sposobnost drapiranja laganih tkanina i čine tkaninu prikladnom za krajnju (specifičnu) upotrebu. Završne obrade su svi procesi kroz koje tkanina prolazi nakon izbjeljivanja, bojenja ili tiska u pripremi za tržište i upotrebu, a kategorizirani su na temelju trajnosti (trajna, izdržljiva, polutrajna, netrajna), način primjene (toplinski, kemijski, mehanički) te namjene (rutinske, estetske, funkcionalne).

Trajna završna obrada traje cijeli životni vijek tkanine. A izdržljiva završna obrada traje tijekom očekivanog vijeka trajanja proizvoda. Naime, završna učinkovitost postupno se smanjuje nakon ponavljanja pranja ili čišćenja. No, polutrajna završna obrada gubi učinkovitost nakon višekratnog pranja i upotrebe i mora biti ponovno primijenjena. Netrajna završna obrada kao što je škrob, djelomično se ili potpuno uklanja nakon jednog pranja ili čišćenja.

U procesu proizvodnje tekstila, završni slojevi se klasificiraju prema načinu nanošenja:

- *Toplinska završna obrada:* toplina se primjenjuje na termoplastične materijale kako bi se postigao željeni učinak, tj. trajni nabori od termoplastičnih materijala.
- *Kemijske završne obrade:* tkanina kemijski reagira s završnim slojem kako bi se postigao željeni učinak. Primjena može rezultirati promjenama drugih svojstava (čvrstoća na kidanje ili vlačna čvrstoća); kemijske završne obrade nanose se ispod vrlo kontroliranih uvjeta, tj. trajna preša.
- *Mehanička završna obrada:* tkanina je podvrgnuta mehaničkom djelovanju kako bi se postigao željeni učinak; mehanički i kemijske završne obrade kombiniraju se za neke primjene, tj. drijemanje flannelske tkanine.

Prema tome se sektori tekstila i odjeće mogu promatrati kao opskrbni lanac koji se sastoji od niza diskretnih aktivnosti. Lanac opskrbe od nabave sirovina preko dizajna i proizvodnje do distribucije i marketinga sve se više organizira kao

integrirana proizvodna mreža u kojoj je proizvodnja podijeljena na specijalizirane aktivnosti i svaka aktivnost nalazi se tamo gdje može doprinijeti povećanju vrijednosti krajnjeg proizvoda. Kada se donosi odluka o lokaciji svake aktivnosti, troškovi, kvaliteta, pouzdanost isporuke, pristup kvalitetnim inputima a transportni i transakcijski troškovi su važne varijable. Osnovna tehnologija proizvodnje odjevne industrije nije se puno promijenila tijekom proteklog stoljeća, te ju karakterizira progresivni snop sustav. Rad je organiziran tako da je svaki radnik specijaliziran u jednoj ili nekoliko operacija. Tkanina se najprije reže, a zatim grupira po dijelovima odjevnog predmeta, veže u snopove (prethodno sastavljanje), a zatim šiva zajedno. Individualni zadaci šivanja organizirani su na sustavan način gdje su za pojedinačne zadatke razvijeni specijalizirani šivaći strojevi. Radnica prima svežanj nedovršenih odjevnih predmeta, obavlja svoj pojedinačni zadatak i stavlja u svežanj.

### **3.3. Izazovi u odjevnoj i tekstilnoj industriji**

Kada govorimo o izazovima u odjevnoj i tekstilnoj industriji s kojima se sektor suočava u postizanju svojih vizija. Sukladno tome, prilikom proizvodnje navode se najznačajnije i najrelevantnije skupine prilika i izazova s kojima se tekstilna industrija suočava u određenom sektoru. Od prilika i izazova možemo navest:

- *Inovacije*: ovaj klaster okuplja mnoge različite točke koje su pokrenute kao što su novi proizvodi, tržišta, proizvodni procesi i usluge, naglašavajući potrebu da se problemu pristupi sustavno.
- *Resursi*: kao i za sve industrijske sektore, ovo je glavna tema za tekstil. Cilj je smanjiti potrebu za uvozom sirovina i pomicanjem prema "kružnom" raspoređenom sustavu koji koristi manje vode i energije uz veću lokalnu proizvodnju i potrošnju više obnovljivih i reciklirajućih materijala.
- *Trgovina*: za pristup kvalitetnim sirovinama i pružanjem mogućnosti za izvoz gotovih proizvoda s dodanom vrijednošću, trgovina se nameće kao ključni čimbenik za rješavanje kako bi se osigurala zdrava budućnost tekstilne proizvodnje kako u Hrvatskoj, tako i u Europskoj uniji.
- *Vještine*: gubitak vještina zbog starenja radne snage i poteškoća u pronalaženju dovoljno mladih kvalificiranih osoba za nove tekstilne

tehnologije percipiraju se kao velika prepreka budućnosti u razvoju proizvodnje tekstila i odjeće.

Sukladno navedenom, svi klasteri imaju neki tehnički i suradnički kut, koji su tijekom vremena identificirani kao međusobna pitanja za određivanje prioriteta.

Naime, prema istraživanju Ekonomskog instituta iz 2007. godine (Teodorović i sur, 2007.), stanje u tekstilnoj i odjevnoj industriji karakteriziraju:

- Orjenitiranost hrvatskih proizvođača na mješovitu proizvodnju sa značajnim udjelom doradnih poslova,
- Razjedinjenost, usitnjenost i slaba pregovaračka sposobnost prema okruženju,
- Mala ulaganja u razvoj i marketing,
- Zaostajanje na području inovacija, istraživanja i obrazovanja,
- Pomanjkanje poticajnog okruženja koje bi motiviralo poduzetnike i poduzeća na povećanje razine konkurentnosti,
- Slaba razvijenost vlastite robne marke i neučinkovita distribucija,
- Slaba zastupljenost na inozemnom tržištu,
- Nedovoljno poznavanje kretanja na svjetskom tržištu,
- Gubitak komparativnih prednosti zbog spornih strukturnih prilagodbi i
- Nedostatak stabilnih i povoljnih izvora financiranja.

## 4. ANALIZA KONKURENCIJE U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI U RH

Tekstilna i odjevna industrija jedna su od najvećih i najstarijih dostupnih industrija diljem svijeta. Tekstilna industrija, koja je bila prvi industrijski sektor, postigla je veliki napredak u narednim godinama zahvaljujući visokoj stopi uzgoja pamuka, koji je glavna sirovina u sektoru. Tekstilnu i konfekcijsku industriju koja je napravila značajan doprinos procesu industrijalizacije razvijenih zemalja igra sličnu ulogu u gospodarskom razvoju zemalja u razvoju danas. Dok je proizvodni sadržaj tekstilne industrije uključivao proizvode kao npr odjeću, zavjese i tepisi stoljećima su postala područja uporabe tekstilnih proizvoda raznolikiji s brzim razvojem znanosti i tehnologije u 20. i 21. st stoljeća. Uz raznolikost u područje korištenja sektora, kako se proizvodnja i obujam trgovine iz dana u dan širi, potreba za osoblje za rad u sektoru također raste. Tekstilna i odjevna proizvodnja i trgovina zemalja u razvoju rastu brže nego u razvijenim zemljama. Najvažniji razlog za to je što je radno intenzivna proizvodnja tekstila i odjeće prebačena je u zemlje s niskim troškovima rada.

Hrvatska tekstilna i odjevna industrija sporo odgovara na brze marketinške metode i raspolaže menadžmentom niske obrazovne razine (Borozan, Dragišić, 2005). Samim time, uzroke hrvatske tekstilne i odjevne industrije potrebno je primarno tražiti u samim tekstilnim i odjevnim poduzećima koja se ne prilagođavaju dovoljno postojećim zahtjevima promjenjivog tržišta i ne pokušavaju spoznati buduće potrebe, ne moderniziraju se i ne restrukturiraju svoju proizvodnju, a istovremeno ne ulažu dovoljno u nove materijale, dizajn i ljudske potencijale (Zelenika, Grilec Kaurić, 2011.). Samim time, u daljnjem radu, analizirati ćemo tekstilnu industriju u Republici Hrvatskoj temeljem statističkih podataka.

### 4.1. Gospodarska kretanja u industriji tekstila i odjeće

Tekstilna industrija sastoji se od dvije grane, odnosno od tekstila s jedne strane i odjeće s druge strane. Iako su povezana, to dvoje podliježe različitim ograničenjima i mehanizmima. Tekstil daje ulaz na tržište odjeće, uglavnom



pamuk za prirodna vlakna i poliester za sintetička vlakna. Tekstilna industrija, koja se borila u posljednjem desetljeću, pokušava se oporaviti od pandemije COVID-19, koja je ozbiljno povrijedila ovaj sektor. Uz snažan oporavak globalne potražnje 2021., industrija bi se mogla suočiti s novim izazovima povezanim s prekidima u lancu opskrbe i povećanim troškovima transporta i proizvodnje, koji potkopavaju rast sektora.

Na početku pandemije, tekstilna industrija je patila od smanjene ponude (zbog zatvaranja trgovina) i slabe potražnje potrošača što je dovelo do nižih prihoda za robne marke i trgovine, koje su bile prisiljene smanjiti, odgoditi ili ukinuti narudžbe odjeće za tekstil industrije, što uzrokuje smanjenje ili potpuno ukidanje uvoza tekstilnih vlakana kao što je pamuk. Kako su ograničenja ublažavala i povećavale stope cijepjenja, gospodarski rast potaknuo je povećanu potrošnju potrošača. Isto tako, pandemija je imala snažne učinke na industriju: ovaj šok ponude i potražnje doveo je do pogoršanja novčanog toka tvrtki u tom sektoru, gubitka radnih mjesta, pa čak i bankrota, uključujući britanske grupe *Oasis and Warehouse* u travnju 2020.

Oporavak je vrlo neravnomjeran i najviše koristi tvrtkama koje su se prilagodile novim praksama potrošnje. Neki trendovi uočeni prije krize pogoršani su mjerama poduzetim za suzbijanje pandemije, poput zatvaranja fizičkih prodajnih mjesta. Tvrtke koje su se uspjele prilagoditi suradnjom s tvrtkama specijaliziranim za internetsku prodaju ili internim razvojem ovih usluga za svoje kupce bit će najmanje pogođene krizom, budući da su mjere izolacije dovele do značajnog širenja e-trgovine, pojačavajući trend koji je već bila u tijeku prije krize.

Naime, da bismo prikazali gospodarska kretanja u industriji tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj, navesti ćemo osnovne makroekonomske indikatore prerađivačke proizvodnje. U tablici 1. prikazati ćemo indeks prerađivačke proizvodnje za razdoblje od 2017. do 2021. godine.

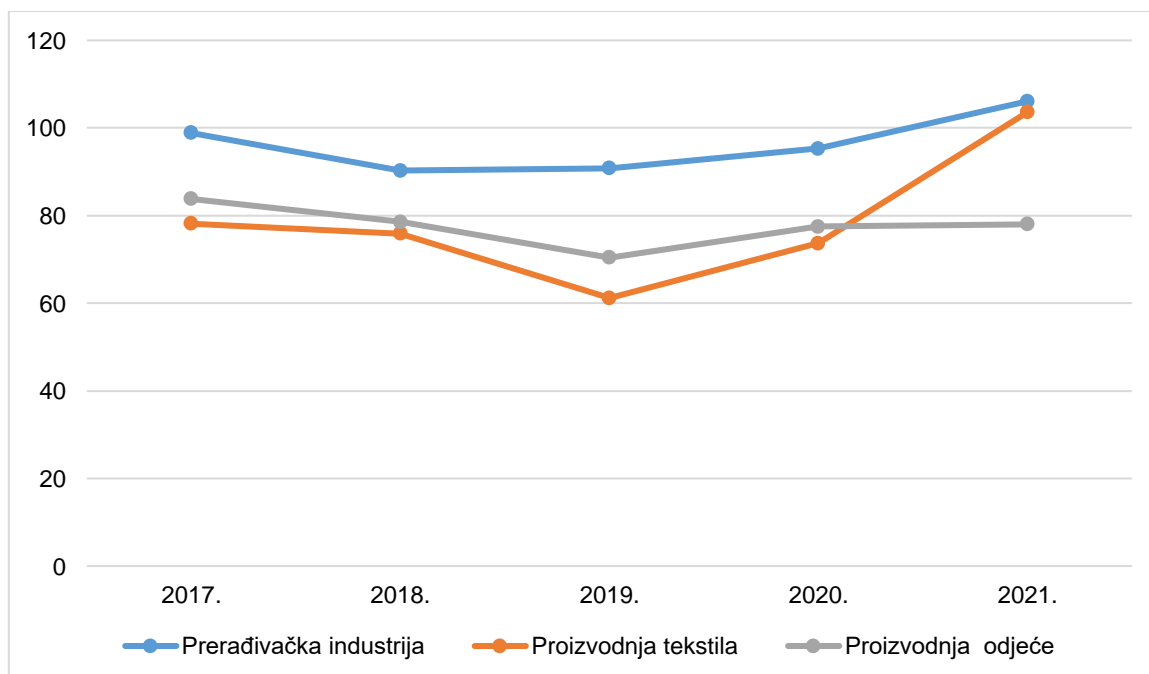
**Tablica 2.** Indeks prerađivačke proizvodnje za razdoblje od 2017. do 2021. godine

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Prerađivačka industrija	98,9	90,3	90,8	95,3	106,1
Proizvodnja tekstila	78,2	75,9	61,2	73,3	103,6
Proizvodnja odjeće	83,8	78,6	70,4	77,5	78,0

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 2. prikazuje nam prerađivačku industriju u ukupnom iznosu, proizvodnju tekstila te proizvodnju odjeće. Prerađivačka industrija u promatranom razdoblju bilježila je pad u odnosu 2017. i 2018. godine, no nakon toga je vidljiv porast prerađivačke industije. Proizvodnja tekstila u navedenom razdoblju bilježila je pad 2019. godine u odnosu na 2017. godinu te je vidljiv porast na 103,6. Proizvodnja odjeće bila je u padu do 2019. godine, no nakon tog razdoblja počela je lagano rasti.

**Grafikon 1.** Prerađivačka proizvodnja u razdoblju od 2017. do 2021. godine



Izvor: rad autorice

Na grafikonu 1. možemo vidjeti odnos prerađivačke industrije, proizvodnje tekstila i proizvodnje odjeće. Sukladno navedenim podacima, proizvodnja odjeće

bilježila je veći porast proizvodnje u odnosu na proizvodnju tekstila, no posljednja godina prikazuje nam veću proizvodnju u industriji tekstila. Udio prometa prerađivačke industrije na domaćem tržištu prikazati ćemo na tablici 3.

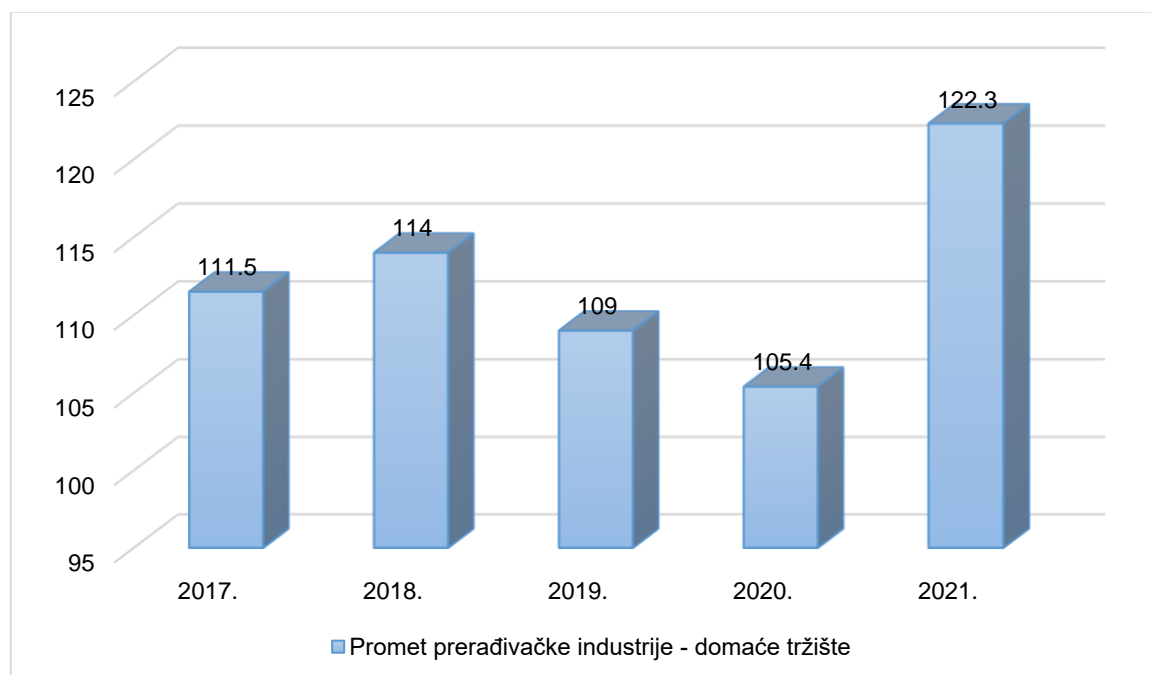
**Tablica 3.** Indeks prometa prerađivačke industrije – domaće tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Prerađivačka industrija	111,5	114,0	109,0	105,4	122,3

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 3. prikazuje nam promet prerađivačke industrije na domaćem tržištu u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Sukladno tome, promet proizvodnje prerađivačke industrije u promatranom razdoblju bilježi maksimum u 2021. godini, dok je minimum bilježen tijekom 2020. godine. Razlika u porastu između 2021. i 2020.-e godine je porast od 86%.

**Grafikon 2.** Promet prerađivačke industrije – domaće tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine



Izvor: rad autorice

Na grafikonu 2. vidljiv je promet prerađivačke industrije na domaćem tržištu u razdoblju od 2017. do 2021. godine sukladno podacima na prethodnoj tablici. U promatranom razdoblju, promet na domaćem tržištu varirao je iz godine u godinu. Odnos prve dvije promatrane godine bilježe lagnai porast prometa na domaćem tržištu, no nakon toga vidimo kako promet pada sve do 2020. godine nakon koje dolazi do naglog porasta. Naime, promet prerađivačke industrije na stranom tržištu vidljiv je u tablici 4.

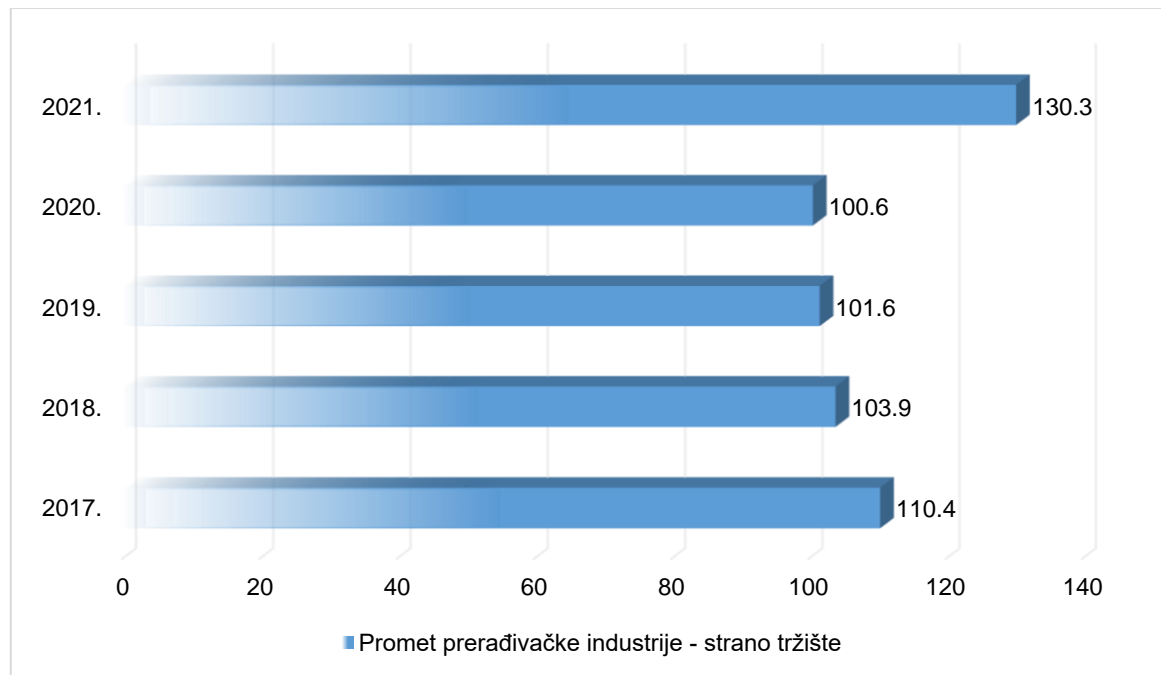
**Tablica 4.** Indeks prometa prerađivačke industrije – strano tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Prerađivačka industrija	110,4	103,9	101,6	100,6	130,3

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 4. prikazuje nam promet prerađivačke industrije na strano tržište u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Prema tome, promet proizvodnje prerađivačke industrije u promatranom razdoblju bilježi maksimum u 2021. godini, dok je minimum bilježen tijekom 2020. godine. Odnos između 2017. i 2020. godine prikazan je padom prometa na strano tržište, dok je u 2021. godini vidljiv porast prometa na strano tržište.

**Grafikon 3.** Promet prerađivačke industrije – strano tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine



Izvor: rad autorice

Na grafikonu 3. prikazan nam je promet prerađivačke industrije na stranom tržištu u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Promet prerađivačke industrije na strano tržište poraslo je posljednje godine i to nakon smirivanja situacije pandemije COVID 19. 2020. godina bilježila je najmanji promet na strano tržište vjerojatno zbog utjecaja i ograničavanja mjera uzrokovane pandemijom. U nastavku prikazujemo ukupnost domaćeg i stranog prometa u prerađivačkoj industriji.

**Tablica 5.** Indeks prometa prerađivačke industrije - ukupno za razdoblje od 2017. do 2021. godine

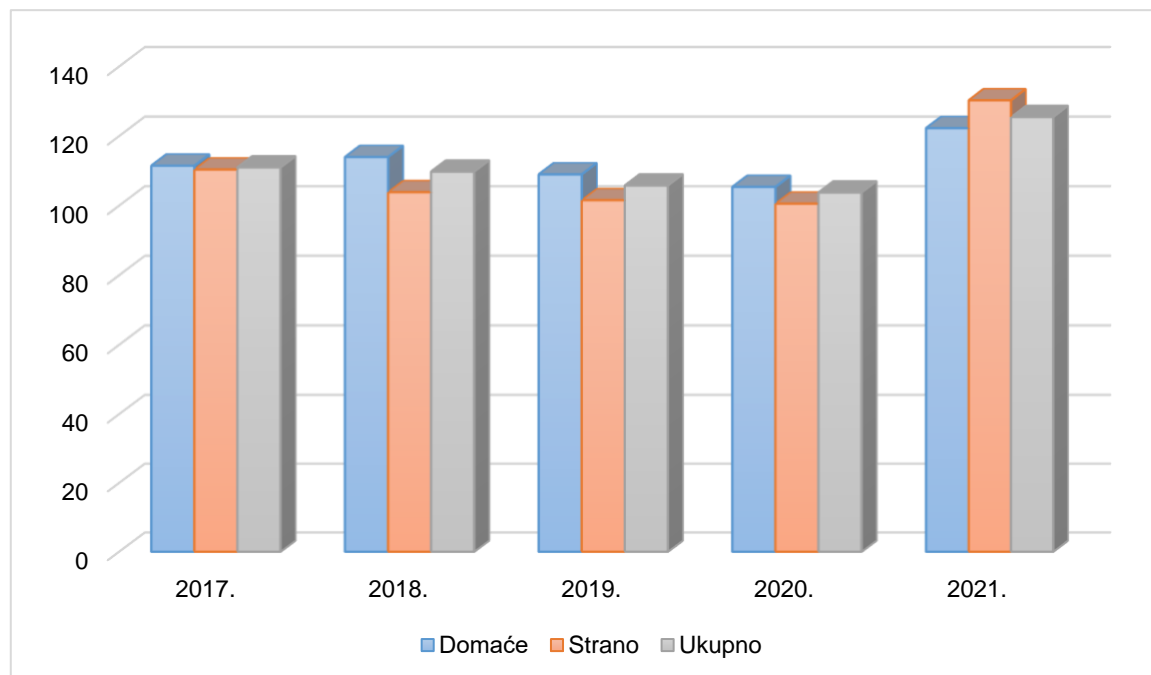
	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Domaće tržište	111,5	114,0	109,0	105,4	122,3
Strano tržište	110,4	103,9	101,6	100,6	130,3
Prerađivačka industrija	111,0	109,8	105,8	103,8	125,5

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Na tablici 5. prikazan je promet prerađivačke industrije na domaćem tržištu, stranom tržištu te na ukupnoj prerađivačkoj industriji. Domaće tržište je u odnosu

na strano tržište u prednosti i bilježi veći indeks prometa. Naime, razdoblje 2021. godine bilježi veći promet u odnosu na domaće tržište. Prerađivačka industrija postigla je svoj maksimum tijekom 2021. godine, dok se minimum bilježi u 2020.-oj godini.

**Grafikon 4.** Promet prerađivačke industrije – ukupno za razdoblje od 2017. do 2021. godine



*Izvor: rad autorice*

Grafikon 4. prikazuje promet prerađivačke industrije na domaćem tržištu, stranom tržištu te na ukupnoj prerađivačkoj industriji. Odnos između prometa domaćeg tržišta, stranog tržišta i ukupne prerađivačke industrije prikazuje nam podjednake indekse tijekom promatranog razdoblja, no definitivno iskaču brojevi u 2021. godini koje su rezultirane velikim zamahom u prometu prerađivačke industrije. Domaće tržište je u porastu u odnosu na strano tržište. Tablica 6. prikazati će indeks proizvođačkih cijena u prerađivačkoj industriji.

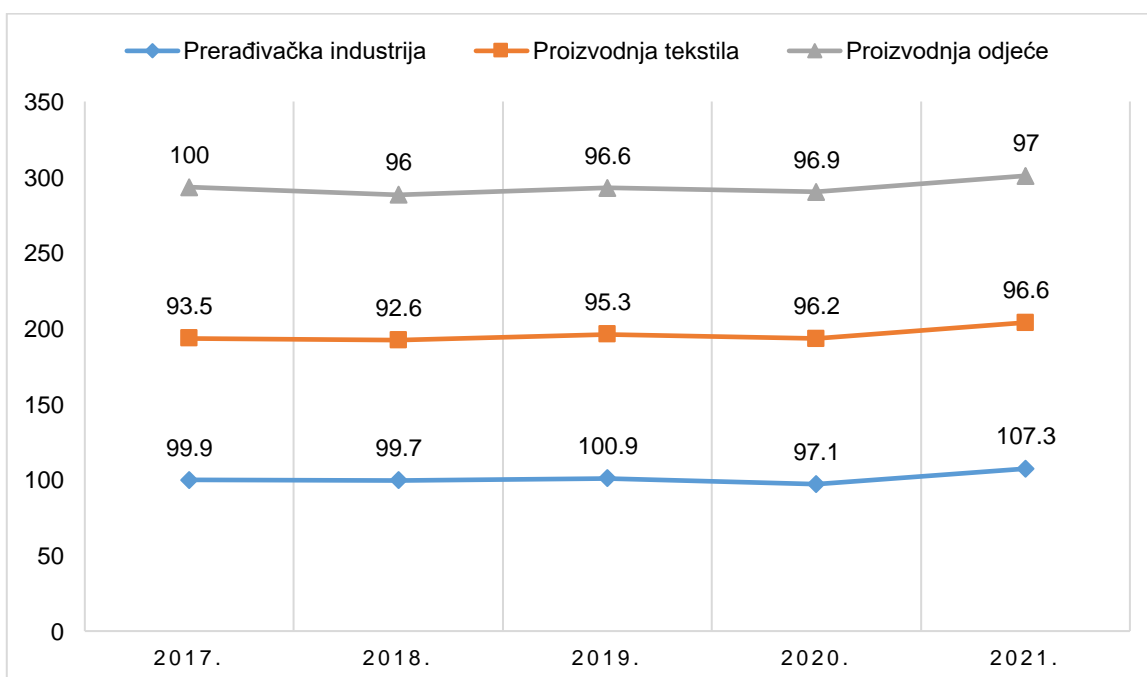
**Tablica 6.** Indeks proizvođačkih cijena u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Prerađivačka industrija	99,9	99,7	100,9	97,1	107,3
Proizvodnja tekstila	93,5	92,6	95,3	96,2	96,6
Proizvodnja odjeće	100,0	96,0	96,6	96,9	97,0

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 6. prikazuje nam će indeks proizvođačkih cijena u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine. Prerađivačka industrija u promatranom razdoblju varirala je tijekom promatranog razdoblja. Sukladno tome, proizvođačke cijene su bile najviše u 2021. godini, dok su najniže bile 2020-e. Proizvodnja tekstila u navedenom razdoblju bilježi najveći iznos proizvođačkih cijena u 2021.-oj godini, dok je najniži iznos potrošačkih cijena bio u 2018.-oj godini. Proizvodnja odjeće je 2017. godine bilježila najveći iznos potrošačkih cijena, dok je najmanji iznos bilježen 2018.-e godine.

**Grafikon 5.** Proizvođačke cijene u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine



Izvor: rad autorice

Na grafikonu 5. možemo vidjeti odnos prerađivačke industrije, proizvodnje tekstila i proizvodnje odjeće. Sukladno navedenim podacima, proizvodnja odjeće bilježila je najveći iznos proizvođačke cijene u odnosu na proizvodnju tekstila koji bilježi nešto manje iznose proizvođačke cijene. Udio indeksa radnih sati prerađivačke industrije prikazati ćemo na tablici 7.

**Tablica 7.** Indeks radnih sati u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine

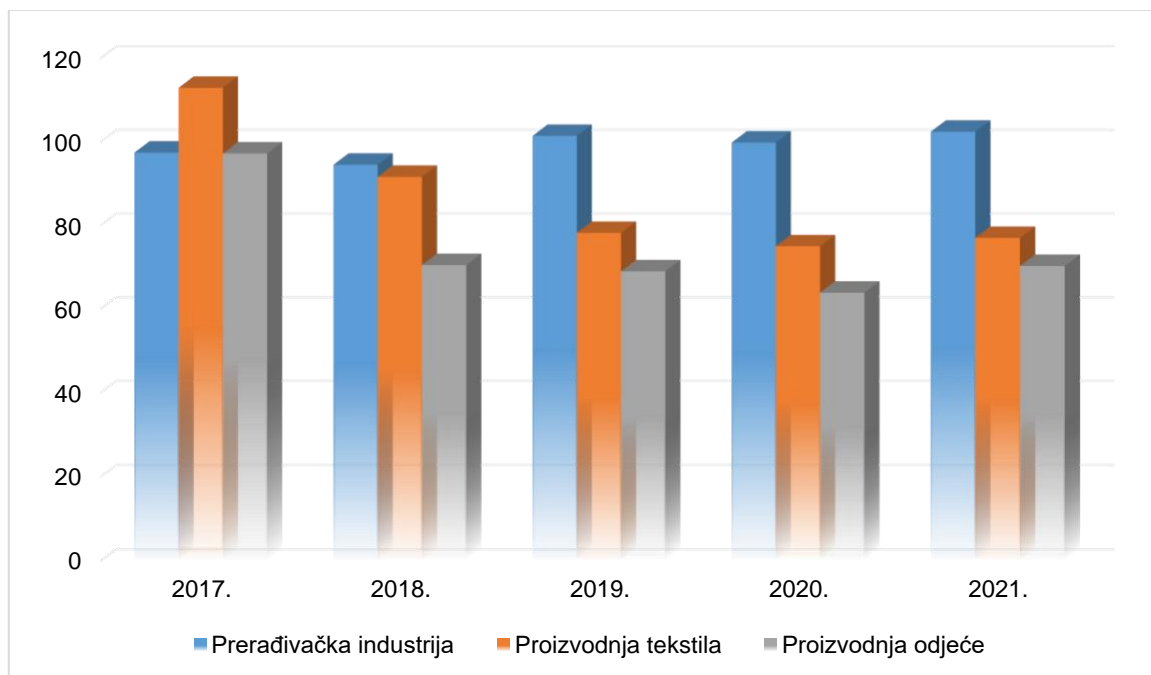
	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Prerađivačka industrija	97,3	94,4	101,3	99,7	102,3
Proizvodnja tekstila	112,8	91,5	78,1	74,9	76,9
Proizvodnja odjeće	97,1	70,4	68,9	63,8	70,2

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 7. prikazuje nam indeks radnih sati prerađivačke industrije u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Sukladno tome, radni sati u prerađivačkoj industriji u promatranom razdoblju bilježe maksimum u 2021. godini, dok je minimum bilježen tijekom 2018. godine. Proizvodnja tekstila imala je najveći broj radnih sati u 2017. godini, dok je najmanji broj sati bilježen 2020.-oj godini. Radni sati u industriji proizvodnje odjeće bili su najviši u 2017. godini, a najmanji u 2020.-oj godini. Radne sate u prerađivačkoj industriji grafički ćemo prikazati na slijedećem grafikonu.



**Grafikon 6.** Radni sati u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine



*Izvor: rad autorice*

Na grafikonu 6. možemo vidjeti odnos prerađivačke industrije, proizvodnje tekstila i proizvodnje odjeće. Sukladno vidljivim podacima, u 2017. godini, najveća je bila proizvodnja tekstila dok su proizvodnja odjeće i prerađivačka industrija bile podjednake. Prerađivačka industrija tijekom razdoblja od 2018. do 2020. godine bilježeni su najviši brojevi radnih sati dok su najmanji brojevi radnih sati bilježeni u proizvodnji tekstila i proizvodnji odjeće. Prema tome, proizvodnja tekstila je bilježila pad radnih sati kao i proizvodnja odjeće, dok je prerađivačka industrija u promatranom razdoblju varirala. Udio zaposlenih u prerađivačkoj industriji prikazati ćemo na tablici 8.

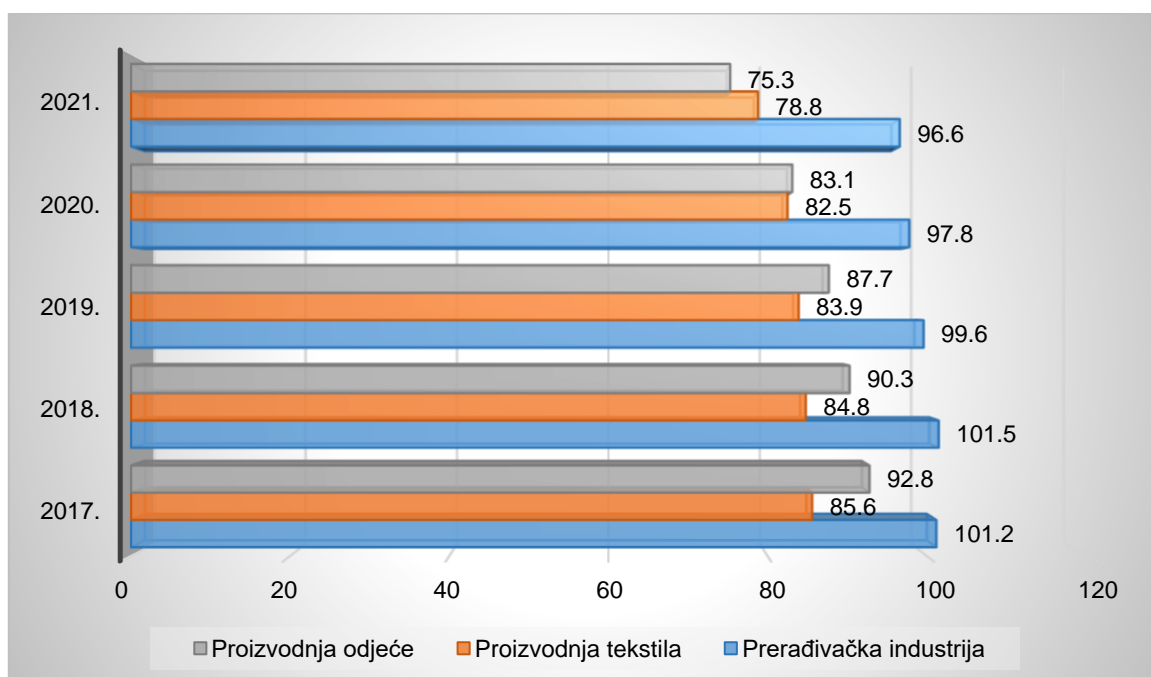
**Tablica 8.** Indeks zaposlenih u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Prerađivačka industrija	101,2	101,5	99,6	97,8	96,6
Proizvodnja tekstila	85,6	84,8	83,9	82,5	78,8
Proizvodnja odjeće	92,8	90,3	87,7	83,1	75,3

Izvor: rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 8. prikazuje nam će indeks zaposlenih u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine. Prerađivačka industrija u promatranom razdoblju varirala je tijekom promatranog razdoblja. Sukladno tome, zaposlenost u proizvođačkoj industriji bila je najviša u 2018. godini, dok je najniža bila 2021. godine. Proizvodnja tekstila u navedenom razdoblju bilježi najveći broj zaposlenih u 2017.-oj godini, dok je najniži broj zaposlenih bio u 2021.-oj godini. Proizvodnja odjeće je 2017. godine bilježila najveći broj zaposlenih, dok je najmanji iznos bilježen 2021.-oj godini. Na grafikonu 7. prikazati ćemo odnos između navedenih podataka.

**Grafikon 7.** Zaposleni u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine



Izvor: rad autorice

Na grafikonu 7. možemo vidjeti indeks zaposlenih u prerađivačkoj industriji, proizvodnju tekstila i proizvodnju odjeće. Sukladno navedenim podacima, prerađivačka industrija iznosi najviše zaposlenih tijekom promatranog razdoblja gdje je najveći broj zaposlenih bilježen u 2018. godini, a najmanji u 2021. godini. Proizvodnja odjeće bilježila je najmanji broj zaposlenih u odnosu na proizvodnju tekstila. Najviše zaposlenih u proizvodnji tekstila bilo je u 2017. godini, dok je najmanje bilo u 2021. godini. Proizvodnja odjeće bilježi maksimum u 2017. godini, dok je najmanje bilježeno u 2021. godini. Udio plaća prerađivačke industrije u promatranom razdoblju prikazati ćemo na tablici 9.

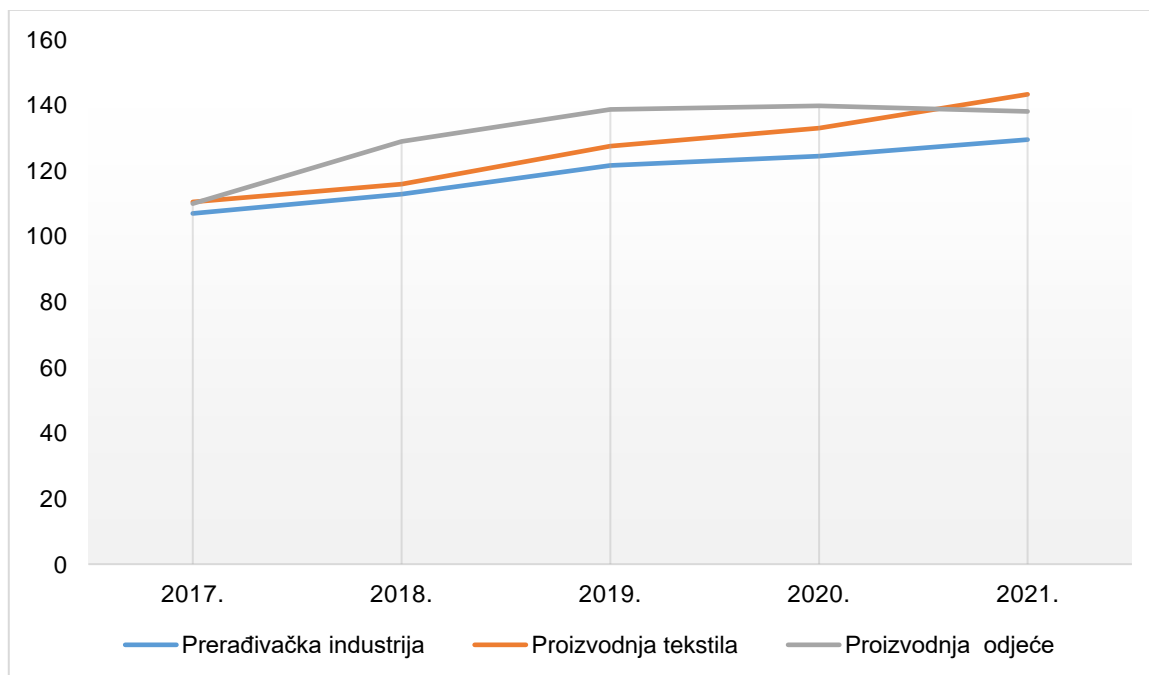
**Tablica 9.** Indeks plaća u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Prerađivačka industrija	106,9	112,8	121,5	124,3	129,4
Proizvodnja tekstila	110,4	115,9	127,4	132,9	143,2
Proizvodnja odjeće	109,9	128,8	138,5	139,7	137,9

*Izvor:* rad autorice temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku (<https://www.dzs.hr/>)

Tablica 9. prikazuje nam će indeks plaća u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine. Indeks plaća u prerađivačkoj industriji u promatranom razdoblju rasla je tijekom promatranog razdoblja. Sukladno tome, indeks plaća također je bio u porastu, dok se u proizvodnji odjeće bilježi rast plaća u odnosu 2017. do 2020. godine, pri čemu je 2021. godine vidljiv pad.

**Grafikon 8.** Plaće u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine



*Izvor: rad autorice*

Grafikon 8. možemo vidjeti odnos prerađivačke industrije, proizvodnje tekstila i proizvodnje odjeće. Sukladno vidljivim podacima, proizvodnja odjeće bilježi najveći iznos plaća u prerađivačkoj industriji u promatranom razdoblju, dok je posljednje godine bilježen lagani pad. Proizvodnja tekstila prikazuje nam uzlaznu putanju u razdoblju od 2017. do 2021. godine. Naime, prerađivačka industrija bilježi najmanju stopu plaća tijekom promatranog razdoblja koja prikazuje uzlaznu putanju, odnosno rast plaća. Sukladno osnovnim makroekonomskim indikatorima prerađivačke proizvodnje, u nastavku rada prikazati ćemo analizu pojedinih tekstilnih industrija u Republici Hrvatskoj te njihovu analizu.

#### **4.2. Konkurentnost industrije tekstila i odjeće**

Kada govorimo o konkurentnosti tekstila i odjeće tu uključujemo vrijednost proizvodnje, zaposlenost, produktivnost rada, relativnu trgovinsku bilancu, indeks otkrivene komparativne prednosti, između ostalog. Naime, tekstilna industrija doživjela je značajnu transformaciju u posljednja dva desetljeća povećavajući svoju produktivnost, ali je podložna značajnom smanjenju broja radnih mjesta.

Iako je još uvijek konkurentna na europskom tržištu, s rastućim plaćama i troškovima proizvodnje, komparativne prednosti industrije postupno se smanjuju. Pandemija koronavirusa jako je pogodila podsektor odjeće, a neki proizvođači tekstila koji su svoju proizvodnju uspjeli prebaciti na osobnu zaštitnu opremu uspješno su uspjeli. Međutim, ovo je privremeno rješenje. Međutim, industrija tekstila i odjeće suočena je sa značajnim dugoročnim izazovima kao što su zelena i digitalna transformacija, a način na koji se nosi s njima odredit će izgled sektora.

Nakon što je zemlja započela proces prijelaza na tržišno gospodarstvo, tekstilna industrija bila je među nekoliko sektora koji su izdržali pojačano međunarodno natjecanje pod novim uvjetima, čineći veliki udio u izvoz zemlje i radna mjesta u proizvodnji. Taj razvoj je bio uglavnom potaknut europskim integracijskim procesom koji daje pristup bez tarifa i kvota tržišta Europske unije (EU) i podugovaranje i prakse preseljenja europskih konfekcijskih tvrtki. Međutim, liberalizacija europskog tržišta dovela je do značajnog restrukturiranja sektora i gubitka mnogih poslova koji su dodatno naglašeni Svjetskom krizom. Drugi vanjski šok bio je pandemija COVID-19 koja je zahvatila svjetsku ekonomiju 2020 i posebno je teško pogodio tekstilnu i odjevnju industriju. Pandemija je negativno utjecala na oba sektora kroz opskrbu (zaustavljanja proizvodnje, poremećene globalne lance opskrbe, porast cijena bitne sirovine) i sporedne čimbenike potražnje (socijalno distanciranje i smanjenje zaposlenosti što dovodi do smanjenja dobara potrošnje, smanjene međunarodne potražnje). Očuvanje domaćih tekstilnih industrijskih kapaciteta ima dugoročni značaj za stvorenu stratešku autonomiju i otpornost industrijskih ekosustava.

Samim time Hrvatska konkurentnost u tekstilnoj i odjevnoj industriji nakon pandemije COVID-19, da bi ostavila uspjehe glede konkurentnosti može:

- definirati konkurentnost na sektorskoj razini te predložiti pokazatelje za njegovo mjerenje.,
- dati pregled trendova u razvoj i status tekstilne i odjevne industrije,
- pogledati dinamiku Republike Hrvatske glede izvoz, uvoz i trgovinsku bilancu,

- identificirati tekstilnu grupu proizvoda s pozitivan relativnim trgovinskim saldom,
- utvrditi ima li Hrvatska komparativnu prednost u trgovini s tekstilnom industrijom proizvoda na europskom tržištu,
- provjeriti ima li Hrvatska tekstilna industrija strukturnu transformaciju prema visokovrijednim proizvodima.

Sukladno tome, konkurentnost industrije i tekstila i odjeće prikazati ćemo na izabranim tvrtkama tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj. Makroekonomskim indikatorima prerađivačke proizvodnje, prikazati ćemo analizu pojedinih tekstilnih industrija u Republici Hrvatskoj.

Čateks d.d. je tekstilno poduzeće koje je osnovno 1874. godine u jugoistočnom dijelu Europe, odnosno u Čakovcu. U samim počecima bila je bojadisaonica platna koja se kroz godine razvila u tri proizvodna centra: Tekstil, Politeks i Konfekciju. Naime, prema takvom ustroju stvorena je bolja tehnološka inovativnost kojim se pozicionirala na sve bolje mjesto na tržištu. Sjedište joj je u Čakovcu točnije u Zrinsko-Frankopanskoj ulici 25. Tekstilno je poduzeće koje pruža vrhunsku kvalitetu proizvodnje tkanina vojnih i policijskih odora (Čateks d.d.). Poslovanje Čateks d.d. prikazati ćemo u nastavku rada te odnos sa drugim tekstilnim industrijama.

**Tablica 10.** Čateks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine

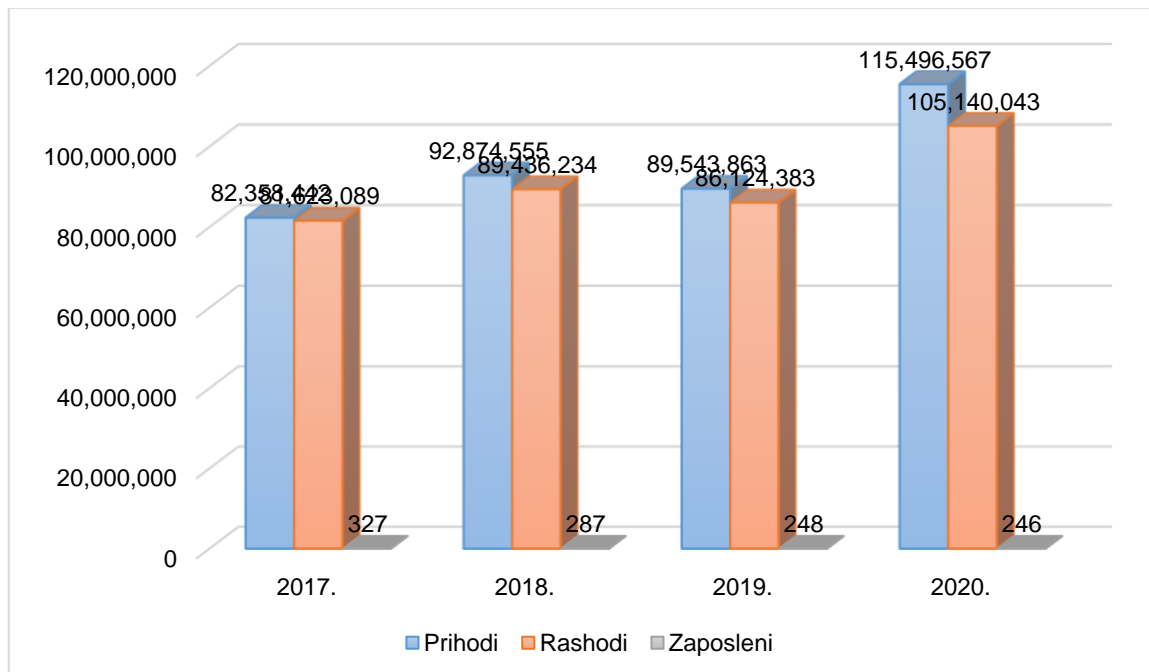
	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
Prihodi	82.358.442	92.874.555	89.543.863	115.496.567
Rashodi	81.623.089	89.436.234	86.124.383	105.140.043
Zaposleni	327	287	248	246

Izvor: rad autorice temeljem Godišnjih financijskih izvještaja Čateks d.d. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)

Na tablici 10. možemo vidjeti financijske rezultate tvrtke Čateks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e, vidljivo je kako su prihodi tijekom promatranog razdoblja varirali. Najmanji prihodi bili su u 2017. godini dok su najviši bili u 2020.-oj godini. Rashodi su bilježili minimum u 2017. godini, čime je vidljiv porast tijekom promatranih godina na maksimalni iznos u 2020. godini.

U tekstilnoj industriji Čateks d.d. najveći broj zaposlenih bilježen je 2017. godine, dok ih je najmanje bilo zaposleno u 2020.-oj godini.

**Grafikon 9.** Čateks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine



*Izvor: rad autorice*

Grafikon 9. prikazuje nam odnos prihoda, rashoda i zaposlenih na grafičkom prikazu. Odnos prihoda i rashoda u promatranom razdoblju bilježi rast iz godine u godinu. Samim time vidljivo je kako su prihodi porasli za 71%. Rashodi su u promatranom razdoblju bilježili porast za 77%, dok je zaposlenost u Čateks d.d. u promatranom razdoblju pala za 75%. U nastavku ćemo navesti INTINOVA d.o.o. tekstilnu industriju.

INTINOVA d.o.o. je tekstilna tvrtka kojoj je djelatnost temeljena na tekstilu i tekstilnim proizvodima. Sjedište navedene tvrtke nalazi se u Petrijanecu, točnije na adresi Stjepana Radića 8. INTINOVA d.o.o posluje od 2003. godine čime je većinskim dijelom usmjerena na robu proizvodnju kroja i šivanja odjeće za žene, djevojčice i dojenčad. U nastavku ćemo prikazati financijsku strukturu navedene tvrtke.

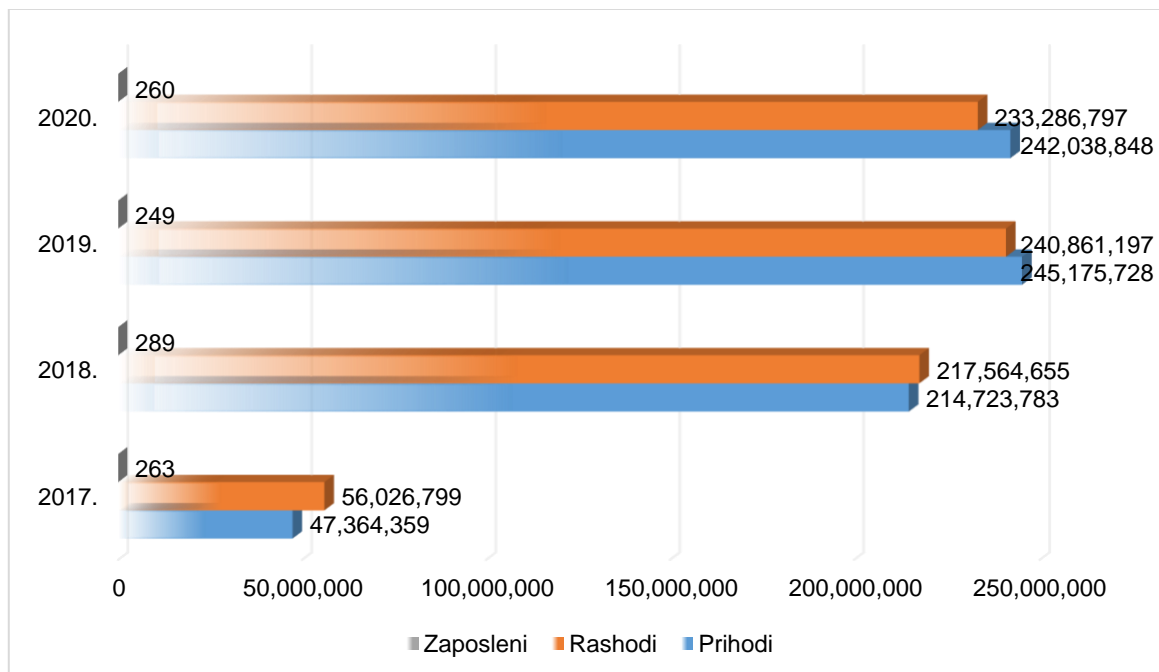
**Tablica 11.** INTINOVA d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
Prihodi	47.364.359	214.723.783	245.175.728	242.038.848
Rashodi	56.026.799	217.564.655	240.861.197	233.286.797
Zaposleni	263	289	249	260

Izvor: rad autorice temeljem Godišnjih financijskih izvještaja INTINOVA d.o.o. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)

Na tablici 11. možemo vidjeti financijske rezultate tvrtke INTINOVA d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e, vidljivo je kako su prihodi u periodu od 2017. do 2019. bili u porastu, dok je razdoblje 2020. godine bilježilo niže prihode u odnosu na prethodnu godinu 2019. godinu. Najmanji prihodi bili su u 2017. godini dok su najviši bili u 2019.-oj godini. Rashodi su bilježili minimum u 2017. godini, čime je vidljiv porast tijekom promatranih godina na maksimalni iznos u 2020. godini. U tekstilnoj industriji INTINOVA d.o.o. najveći broj zaposlenih bilježen je 2018. godine, dok ih je najmanje bilo zaposleno u 2019.-oj godini.

**Grafikon 10.** INTINOVA d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine



Izvor: rad autorice



Na grafikonu 10. vidimo odnos prihoda, rashoda i zaposlenih na grafičkom prikazu INTINOVA d.o.o. tekstilne industrije. Odnos prihoda u razdoblju od 2017. do 2019. godine u porastu je za 19% te se bilježi pad 2019. godine u odnosu na 2020.-u za 1,2%. Financijski rezultati rashoda u promatranom razdoblju bilježe rast iz 2017. godine pa sve do 2019. godine za 23%. Odnos rashoda u odnosu 2019. i 2020. godine je smanjen za 3%. Zaposlenost u INTINOVA d.o.o. u promatranom razdoblju pala je za 1%. U nastavku ćemo prikazati i obrazložiti tekstilnu industriju OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o.

OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. je poduzeće tekstilne industrije osnovano 2005. godine sa sjedištem u Osijeku, odnosno Vukovarska 219A. Njegova proizvodnja temelji se na proizvodnji tekstila, proizvodnji odjeće, dorada i bojenja krzna, štavljenja i obrade kože, proizvodnji kovčega i torbi, torbica, remenarskih proizvoda i ostalo. Sukladno financijskim podacima FINA-e, u nastavku ćemo prikazati poslovne rezultate navedenog poduzeća.

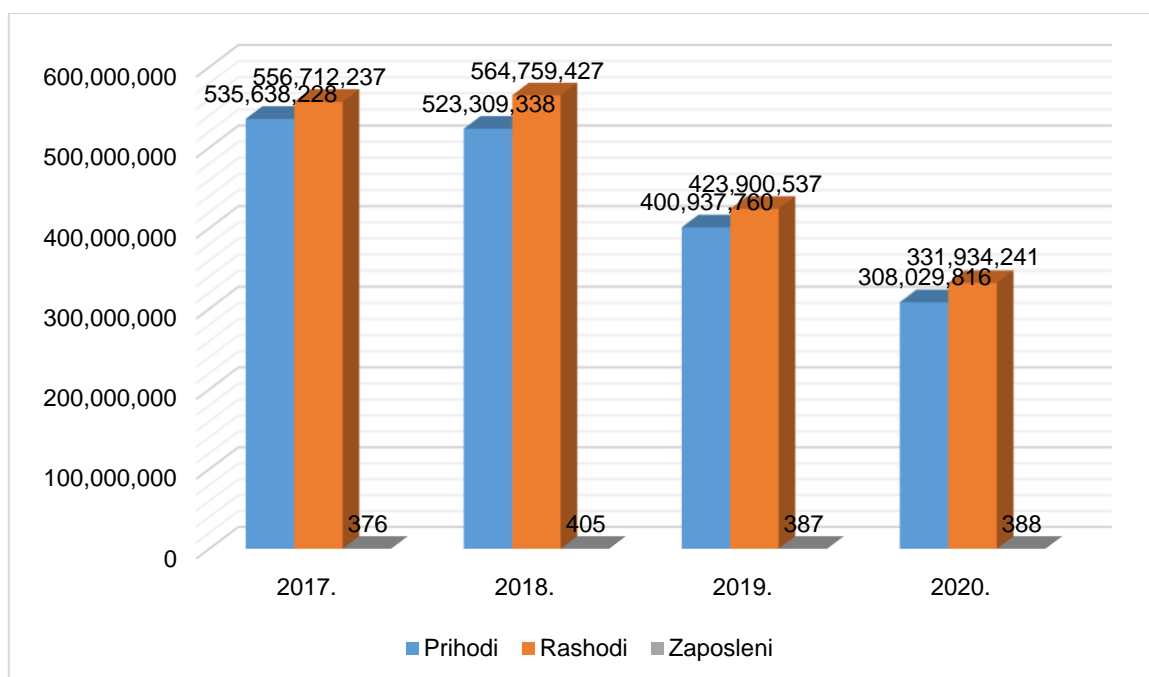
**Tablica 12.** OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
Prihodi	535.638.228	523.309.338	400.937.760	308.029.816
Rashodi	556.712.237	564.759.427	423.900.537	331.934.241
Zaposleni	376	405	387	388

Izvor: rad autorice temeljem Godišnjih financijskih izvještaja OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)

Tablica 12. prikazuje nam odnos prihoda, rashoda i zaposlenih na grafičkom prikazu OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. Prihodi u 2020. godini manji su u odnosu na 2017. godinu za 42%. Odnos rashoda u promatranom razdoblju varirao je iz godine u godinu. Samim time vidljivo je kako su razdoblju bilježili smanjenje za 59%, dok je zaposlenost u OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. u promatranom razdoblju porasla za 3%.

**Grafikon 11.** OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine



*Izvor:* rad autorice

Na grafikonu 11. vidimo odnos prihoda, rashoda i zaposlenih na grafičkom prikazu OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. tekstilne industrije. Odnos prihoda u razdoblju od 2017. do 2020. godine bilježi pad u odnosu na rashode koji su u promatranom razdoblju varirali. Prikazan je lagani porast rashoda te postupni pad do 2020.-e godine. Zaposlenost u OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. u promatranom razdoblju je varirala. U odnosu 2017. i 2018. godine porasla je za 7%, dok je u preostalom razdoblju smanjena za 4%. U nastavku ćemo prikazati i obrazložiti tekstilnu industriju Tekstilpromet d.d.

Tekstilpromet d.d. tekstilna je industrija koja se bavi proizvodnjom tekstila i proizvodnjom odjeće, osnovana je 1949 godine. Sjedište Tekstilpromet d.d. nalazi se u Zagrebu, Ulica grada Gospića 1A. Unutar navedene industrije djeluju: Galeb d.d., Almissa-Larus d.o.o., LAURIS MODA d.o.o. te PRO SPORT 98 d.o.o. Najveći je distributer tekstila u Republici Hrvatskoj i regiji. Financijske rezultate Tekstilpromet d.d. prikazati ćemo u nastavku.

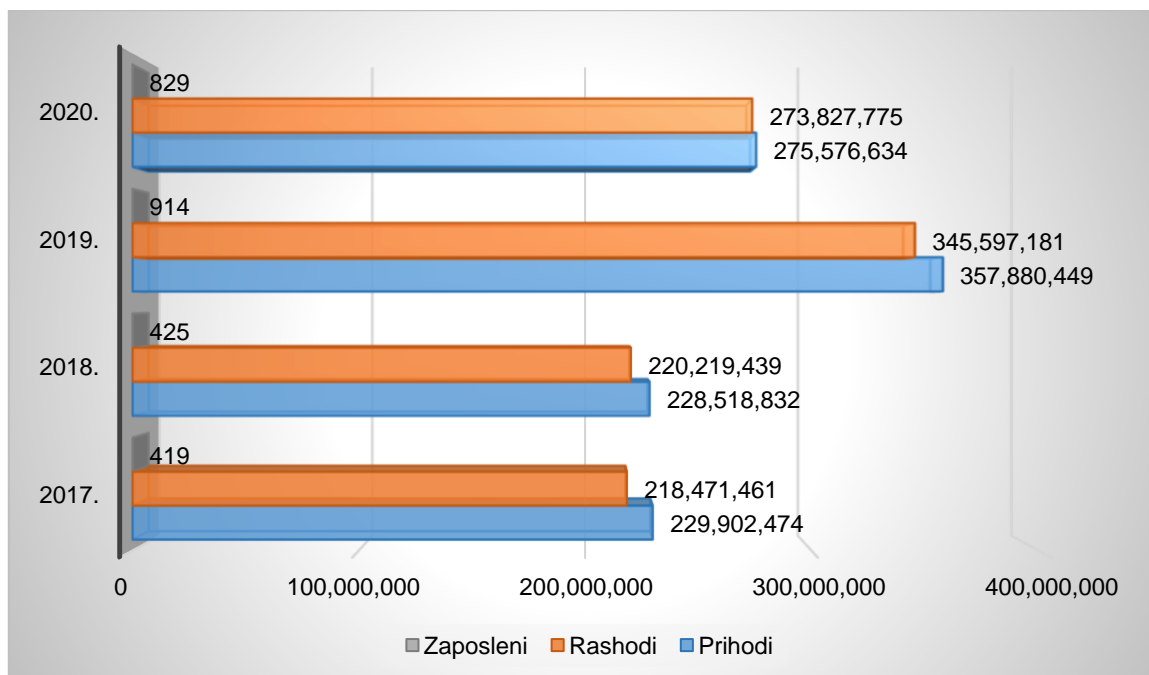
**Tablica 13.** Tekstilpromet d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
Prihodi	229.902.474	228.518.832	357.880.449	275.576.634
Rashodi	218.471.461	220.219.439	345.597.181	273.827.775
Zaposleni	419	425	914	829

Izvor: rad autorice temeljem Godišnjih financijskih izvještaja Tekstilpromet d.d. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)

Na tablici 13. možemo vidjeti financijske rezultate tvrtke Tekstilpromet d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e, vidljivo je kako su prihodi u periodu varirali od 2017. do 2018. godine. Odnos prihoda između 2018. i 2019. godine bilježi se u porastu dok je u 2020. godini vidljiv pad prihoda. Najmanji prihodi bili su u 2018. godini dok su najviši bili u 2019.-oj godini. Rashodi su bilježili minimum u 2017. godini, čime je vidljiv porast tijekom promatranih godina na maksimalni iznos u 2019. godini. U tekstilnoj industriji Tekstilpromet d.d. najveći broj zaposlenih bilježen je 2019. godine, dok ih je najmanje bilo zaposleno u 2017.-oj godini.

**Grafikon 12.** Tekstilpromet d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine



Izvor: rad autorice

Na grafikonu 12. vidimo odnos prihoda, rashoda i zaposlenih na grafičkom prikazu Tekstilpromet d.d. tekstilne industrije. Odnos prihoda u razdoblju od 2017. do 2018. godine u padu je za 0,6% te se bilježi rast u odnosu 2018. i 2019. godine za 36%, dok je odnos 2019. i 2020. bilježen padom od 22%. Financijski rezultati rashoda u promatranom razdoblju bilježe rast iz 2017. godine pa sve do 2019. godine za 36%. Odnos rashoda u odnosu 2019. i 2020. godine je umanjen za 20%. Zaposlenost u Tekstilpromet d.d. u promatranom razdoblju porasla je za 50%. Međutim, u nastavku ćemo prikazati i obrazložiti tekstilnu industriju Varteks d.d.

Varteks d.d. tekstilna poznata kao TIVAR je industrija osnovana 1918. godine sa sjedištem u Varaždinu. Sjedište joj je u ulici Zagrebačka 94 u Varaždinu. Ona je vodeća hrvatska modna i tekstilna tvrtka koja proizvodi odjeću najpoznatijih svjetskih brandova kao što su Hugo Boss, Di Caprio, J. Lindebert i Zadig & Voltaire (Varteks.com). Tijekom svojeg poslovanja, razvila je ekskluzivnu liniju šivanja po mjeri. Kao jedna od najveće hrvatske modne industrije u nastavku ćemo prikazati njen financijski rezultat proteklih godina.

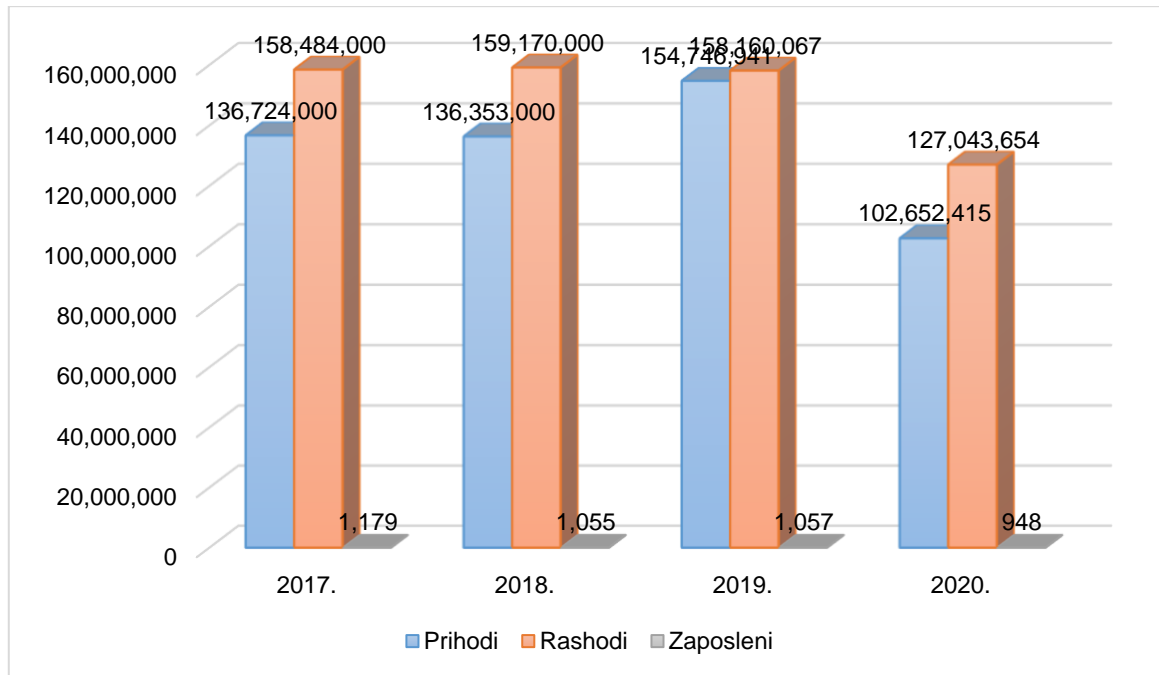
**Tablica 14.** Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
Prihodi	136.724.000	136.353.000	154.746.941	102.652.415
Rashodi	158.484.000	159.170.000	158.160.067	127.043.654
Zaposleni	1.179	1.055	1.057	948

Izvor: rad autorice temeljem Godišnjih financijskih izvještaja Varteks d.d. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)

Na tablici 14. možemo vidjeti financijske rezultate tvrtke Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e, vidljivo je kako su prihodi u periodu varirali tijekom promatranih godina. Odnos prihoda između 2017. i 2018. bilježi pad, dok odnos 2018. i 2019. godine bilježi se u porastu. Pad prihoda vidljiv je i 2020. godine koji je ujedno i najniži prihod u promatranom razdoblju. Rashodi su bilježili minimum u 2020. godini, čime je vidljiv porast tijekom promatranih godina na maksimalni iznos u 2018. godini. U tekstilnoj industriji Varteks d.d. najveći broj zaposlenih bilježen je 2017. godine, dok ih je najmanje bilo zaposleno u 2020.-oj godini.

**Grafikon 13.** Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine



*Izvor: rad autorice*

Na grafikonu 13. vidimo odnos prihoda, rashoda i zaposlenih Varteks d.d. tekstilne industrije. Odnos prihoda u razdoblju od 2017. do 2018. godine u padu je za 0,3% te se bilježi rast u odnosu 2018. i 2019. godine za 11%, dok je odnos 2019. i 2020. bilježen padom od 33%. Financijski rezultati rashoda u promatranom razdoblju bilježe rast iz 2017. godine do 2018. godine za 0,4%. Odnos rashoda u odnosu 2018. i 2020. godine je umanjen za 19%. Zaposlenost u Varteks d.d. u promatranom razdoblju umanjena je za 19%.

Međutim, u nastavku ćemo prikazati i obrazložiti analizu konkurencije tekstilnih industrija po приходima, rashodima i zaposlenosti. Sukladno tome u tablici 14. prikazati ćemo prihode izabranih tvornica tekstilne industrije na području Republike Hrvatske, odnosno između Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d.

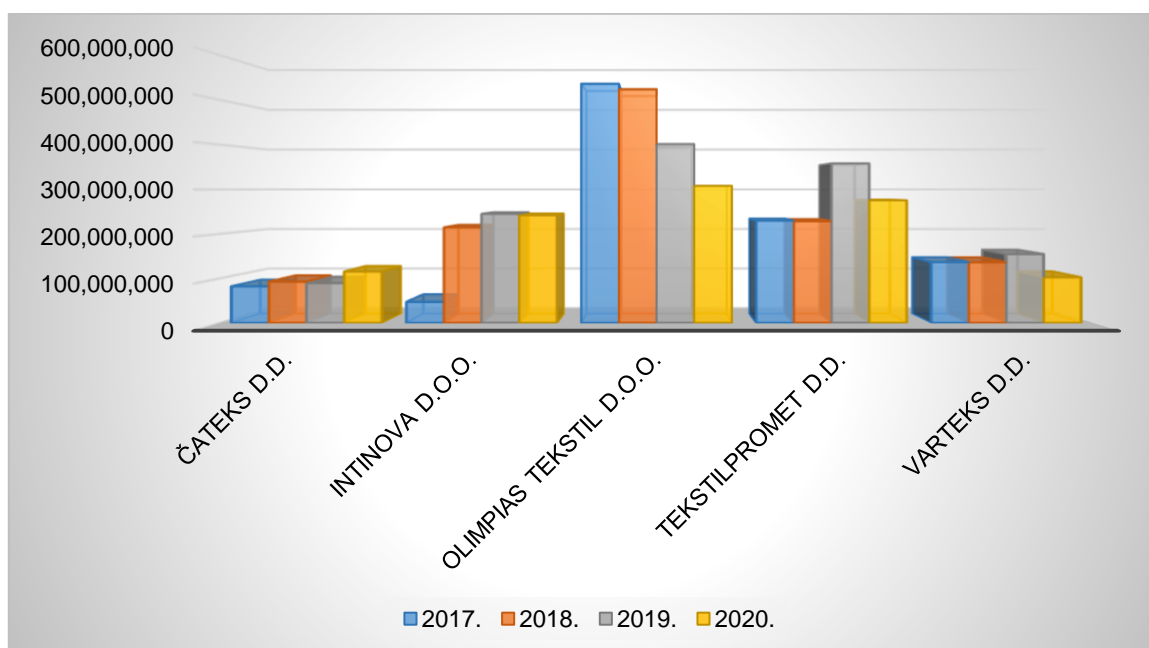
**Tablica 15.** Ukupnost prihoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	2017.	2018.	2019.	2020.
Čateks d.d.	82.358.442	92.874.555	89.543.863	115.496.567
INTINOVA d.o.o.	47.364.359	214.723.783	245.175.728	242.038.848
OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o.	535.638.228	523.309.338	400.937.760	308.029.816
Tekstilpromet d.d.	229.902.474	228.518.832	357.880.449	275.576.634
Varteks d.d.	136.724.000	136.353.000	154.746.941	102.652.415

Izvor: rad autorice

Na tablici 15. možemo vidjeti financijske prihode između tekstilnih industrija Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d. Sukladno podacima FINA-e za svaku tvrtku možemo vidjeti kako su u promatranom razdoblju prihodi bili najveći u tekstilnoj industriji OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. Naime, najmanje prihode u 2017. bilježi INTINOVA d.o.o., dok su 2018. godini najmanji u Čateks d.d. U 2019. godini, najmanji prihodi bilježe se u Čateks d.d., dok su tijekom 2020. bilježeni najmanji prihodi u Varteksu d.d.

**Grafikon 14.** Ukupnost prihoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine



Izvor: rad autorice

Grafikon 14. prikazuje vidjeti financijske prihode između tekstilnih industrija Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d. grafički. Prema tome, najveće prihode u promatranom razdoblju bilježi OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., slijedi ga Tekstilpromet d.d., zatim Varteks d.d. te na poslijetku INTINOVA d.o.o. i Čateks d.d. Razlika između najviših prihoda OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. i Varteks d.d. u 2020.-oj godini je 33%. U 2019. godini, razlika između najviših i najnižih prihoda je 78%. Međutim, u 2018.-oj godini razlika u prihodima je 83%, dok je u 2017. godini 91%.

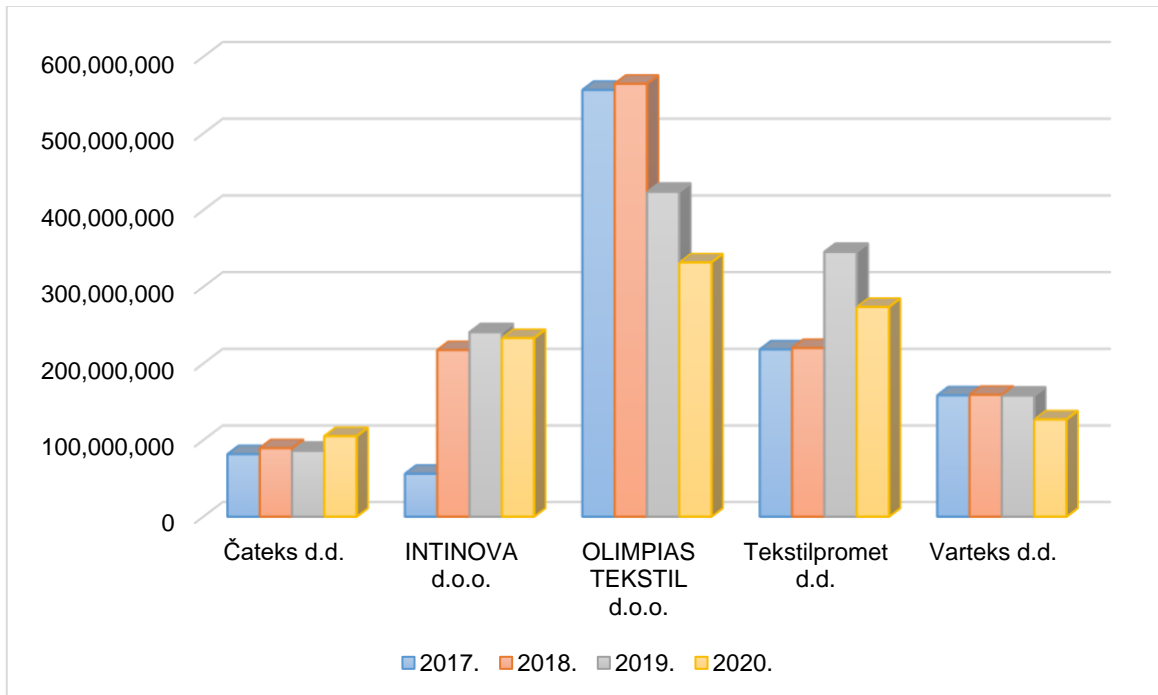
**Tablica 16.** Ukupnost rashoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>
Čateks d.d.	81.623.089	89.436.234	86.124.383	105.140.043
INTINOVA d.o.o.	56.026.799	217.564.655	240.861.197	233.286.797
OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o.	556.712.237	564.759.427	423.900.537	331.934.241
Tekstilpromet d.d.	218.471.461	220.219.439	345.597.181	273.827.775
Varteks d.d.	158.484.000	159.170.000	158.160.067	127.043.654

*Izvor: rad autorice*

Na tablici 16. možemo vidjeti financijske rashode između tekstilnih industrija Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d. Sukladno podacima FINA-e za svaku tvrtku možemo vidjeti kako su u promatranom razdoblju rashodi bili najveći u tekstilnoj industriji OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. Naime, najmanje rashode u 2017. bilježi INTINOVA d.o.o., dok su 2018. godini najmanji u Čateks d.d. U 2019. i 2020. godini, najmanji rashodi bilježe se u Čateks d.d.

**Grafikon 15.** Ukupnost rashoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine



*Izvor:* rad autorice

Grafikon 15. prikazuje financijske rashode između tekstilnih industrija Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e za svaku tvrtku možemo vidjeti kako su u promatranom razdoblju rashodi bili najveći u tekstilnoj industriji OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. odnosno, u odnosu na INTINOVA d.o.o. bilježi se razlika od 85%. U 2018. godini razlika maksimalnih i minimalnih rashoda iznosi 84%, dok je u 2019. godini bilježena razlika od 79%. Naime, odnos najmanje iznosa rashoda u 2020. godini razlikuje se u postotku od 68%.



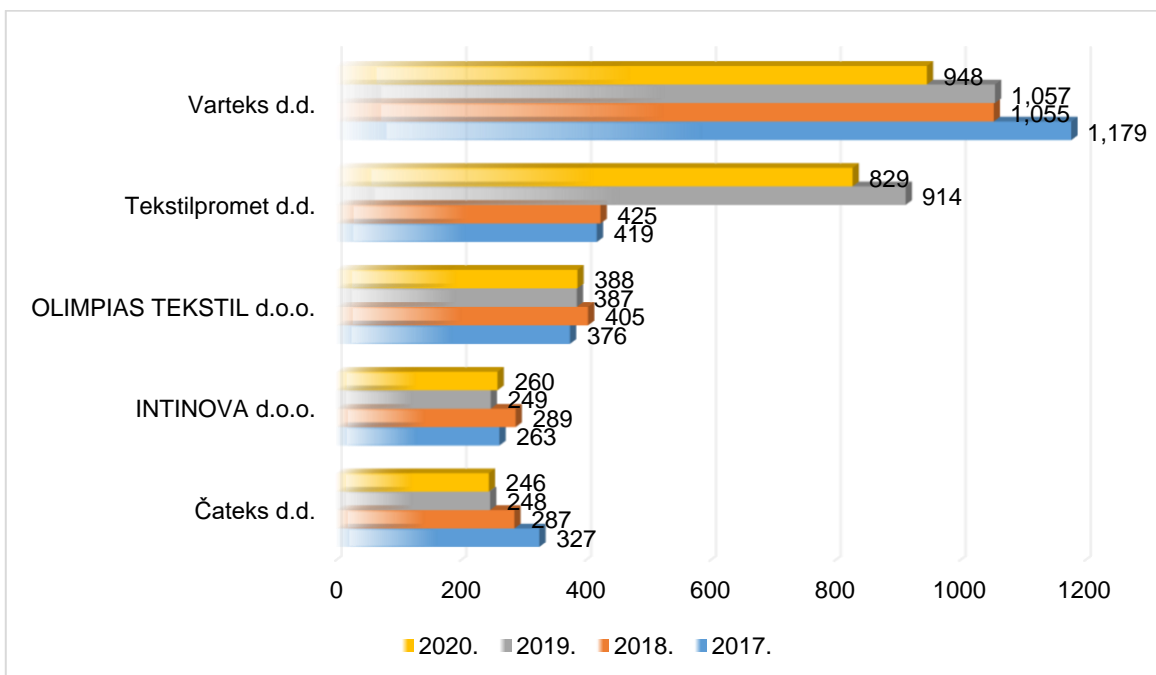
**Tablica 17.** Ukupnost zaposleni izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine

	2017.	2018.	2019.	2020.
Čateks d.d.	327	287	248	246
INTINOVA d.o.o.	263	289	249	260
OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o.	376	405	387	388
Tekstilpromet d.d.	419	425	914	829
Varteks d.d.	1.179	1.055	1.057	948

Izvor: rad autorice

Na tablici 17. možemo vidjeti zaposlenost između tekstilnih industrija Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e za svaku tvrtku možemo vidjeti kako je u promatranom razdoblju zaposlenost bila najveća u tekstilnoj industriji Varteks d.d.. Najmanju zaposlenost u 2017. bilježi INTINOVA d.o.o., dok je zaposlenost u 2018., 2019. i 2020. godini najmanja u Čateks d.d.

**Grafikon 16.** Ukupnost zaposleni izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine



Izvor: rad autorice

Grafikon 16. prikazuje zaposlenost između tekstilnih industrija Čateks d.d., INTINOVA d.o.o., OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o., Tekstilprometa d.d. i Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Sukladno podacima FINA-e za svaku tvrtku možemo vidjeti kako je u promatranom razdoblju zaposlenost bila u razlici od 77%. U 2018. godini razlika u zaposlenosti je 72%. U 2019. godini bilježena razlika od 76%. Naime, odnos najmanje iznosa zaposlenosti u 2020. godini razlikuje se u postotku od 74%. Dalje u nastavku, obrazložiti ćemo strateške izazove tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj.

### **4.3. Strateški izazovi industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj**

Gospodarski, financijski i politički razvoj snažno je utjecao na tekstilnu industriju, koja se ubrzala tempo promjene. Kako bi uhvatili tempo potrebno je poduzeti određene korake sada ili u bliskoj budućnosti. Naime, Europska tekstilna i odjevna industrija u posljednjih 15 godina prolazi kroz intenzivan proces modernizacije i strukturiranja (Anić i suradnici, 2008). Ponašanje potrošača ima tendenciju suzdržavanja od kupnje odjevnih proizvoda, sirove cijene materijala rastu i primjetan je nedostatak sirovina na tržištu. Ovi trendovi uzrokuju izvjesnu dozu nemira u tekstilnoj industriji. Tekstilna i odjevna industrija imaju svoje posebnosti vidljive u proizvodnom sektoru koji dominantno ovisi o tvrtkama s markom koje šire svoje poslovanje u cijelom svijetu. Proizvodnja se uglavnom odvija u zemljama u razvoju i brzo rastućim, jer njihova proizvodna odredišta, uvjeti rada i plaće su najpristupačniji. Kako bi sačuvala poslove, poduzeća su se okrenula doradnim poslovima za strane naručitelje, većinom iz Europske unije (Zelenika, Grilec Kaurić, 2011.).

Tvrtke za proizvodnju odjeće agresivno su smanjivale troškove i modernizirale svoje opskrbne lance. To je dovelo do pada cijena odjeće u odnosu na cijene ostalih potrošačkih dobara i učinilo odjeću pristupačnijom. Kraći rokovi proizvodnje omogućili su brendovima odjeće da češće uvode nove linije. Danas Zara svake godine nudi 24 nove kolekcije odjeće, a H&M od 12 do 16 sati tjedno objavljuje nove kolekcije odjeće (Remy, Speelman, Swartz, 2016.). Potrošači su na niže cijene i veću raznolikost odjeće odgovorili kupnjom većeg broja artikala.

Tekstilna i odjevna industrija unutar Europske unije doživjela je snažne strukturne promjene s svjetskim trendovima. Strukturne promjene bile su prisiljene nekoliko čimbenika. Naime, smanjenje proizvodnje u domicilne zemlje, preseljenje proizvodnje u inozemstvo i oštra konkurencija. Industrije su tražile način iz ove situacije s novom proizvodnom paradigmom, kao što je proizvodnja visoke tehnologije i tehnički zahtjevnog tekstila, fokusiranjem na inovacije i brendove zatvarajući tako krug novih potrošača. Naime, tekstilna i odjevna industrija se mora u potpunosti usredotočiti na daljnje jačanje konkurentnosti i iskorištavanje tehničkih i tehnoloških prednosti. Proširena Europska unija svakako daje dodatne mogućnosti odjevnoj industriji da drugačije postavi proizvodnju i transport robe. To se prvenstveno odnosi na proizvodna odredišta, zemljopisnu blizinu, kratke rokove isporuke i tradicionalnu suradnju između dobavljača i korisnika u Europskom gospodarskom području.

Jedan dio izazova u odjevnoj i tekstilnoj industriji temelji se na sustavnim i temeljnim promjenama u poslovnom modelu tekstilne i modne industrije, uključujući usporavanje proizvodnje i uvođenje održivih praksi u cijelom opskrbnom lancu; smanjenje kupnje odjeće i produljenje vijeka trajanja odjeće. Trenutna logika u modnoj industriji oslanja se na jeftinu proizvodnju, čestu potrošnju i kratkotrajnu upotrebu odjevnih predmeta. Unatoč strašnom utjecaju na okoliš, industrija nastavlja rasti. Problemi su sustavni i pojavljuju se u cijelom lancu vrijednosti; dizajn, korištenje materijala, proizvodnja, potrošnja, marketing zasnovan na izgradnji identiteta, a ne na potrebama, nedostatak mogućnosti recikliranja.

Nova održiva ravnoteža u industriji i potrošnji može se stvoriti smanjenjem emisija CO<sub>2</sub>, korištenjem slatke vode u područjima s nedostatkom vode i mikroplastikom u morima. Štoviše, bolja ravnoteža može se stvoriti produljenjem vremena korištenja odjevnih predmeta, proizvodnjom bolje kvalitete proizvoda i stvaranjem novog poslovnog razumijevanja. To bi moglo završiti smanjenjem utjecaja ovog industrijskog sektora na okoliš.

#### 4.4. Odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj

Odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj baziraju se na dokumentima, točnije strateškim dokumentima koje su temeljene na gospodarskom razvoju Republike Hrvatske. U navedenim strateškim dokumentima, analizira se stanje i razvoj industrije tekstila i odjeće kakvo je trenutno i njegov odnos i razvoj u Europskoj uniji. Samim time, određuju se ciljevi, mjere, programi, sastavnice i instrumenti kako bi se navedena strategija razvila. Da bismo mogli obrazložiti navedene sastavnice potrebno je znati sa čime sve tekstilna industrija raspolaže te što joj je sve potrebno za razvoj i razvitak daljnje proizvodnje. Ono što se poduzima jest niz industrijskih procesa, nabava proizvoda, poluproizvoda i materijala kako bi se moglo u budućnosti proizvoditi te uređenu tržišnu strukturu. Kao što smo već naveli i u prethodnim poglavljima, potrebno je odrediti sekundarne i primarne podatke, anketirati, obići i intervjuirati proizvođače tekstile industrije te donesti zaključak.

Ono što se ukazalo kao jedno od najboljih rješenja za analiziranje i određivanje razvoja tekstilne industrije jest provođenje SWOT analize. Navedena analiza procjenjuje stanje i sam razvoj sposobnosti pojedine industrije tekstila i odjeće kojim se definira snaga, slabost, prilika i prijetnja što vidimo u **Tablici 17**.

**Tablica 18.** SWOT analiza

<b>S</b> – Strength (snaga)	<b>W</b> – Weaknesses (slabosti)
<b>O</b> – Opportunities (prilike)	<b>T</b> – Threats (prijetnje)

*Izvor:* rad autorice

SWOT analiza je kompilacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji vaše tvrtke. Primarni cilj SWOT analize je pomoći organizacijama da razviju potpunu svijest o svim čimbenicima koji su uključeni u donošenje poslovne odluke. Moramo izvesti SWOT analizu prije nego što se posvetimo bilo kakvoj akciji tvrtke, bilo da istražujemo nove inicijative, preinačujemo interne politike, razmatramo mogućnosti zaokretanja ili mijenjamo plan usred njegovog izvršenja. Samim time

potrebno je upotrijebiti svoju SWOT analizu da otkrijemo preporuke i strategije, s naglaskom na iskorištavanje prednosti i prilika za prevladavanje slabosti i prijetnji. Da bismo vodili uspješno poslovanje, trebali bismo redovito analizirati svoje procese kako bismo bili sigurni da radimo što je moguće učinkovitije. Iako postoje brojni načini za procjenu tvrtke, jedna od najučinkovitijih metoda je provođenje SWOT analize.

Uz navedeno, privlačenje investitora i stvaranje optimalnih uvjeta za razvoj pojedinih grana gospodarstva su vrlo važni elementi kreiranja politike lokalne samouprave, jer uzrokuju protok kapitala koji omogućuje dinamiku tekstilnog razvoja regije. Analiza u tekstilne industrije usmjerena je i na određivanje razine potreba kupaca. Razvoj tekstilnog sektora bavi se proizvodnjom proizvoda, tkanine i odjeće od tkanih tkanina, osobno donje rublje i posteljina, kuhinjske posteljine, odjeću i kožnu galanteriju, tkane tkanine, tepisi, prostirke, til, čipka, krzno, obuća i tako dalje, na temelju prirodnih sirovina.

Tekstilna industrija jedan je od radno intenzivnih sektora gospodarstva i, ujedno, najmanje učinkovito. U mnogim regijama Hrvatske, predstavljala je značajan udio u gospodarstvu, ali se njegov značaj u prošlosti znatno smanjio u posljednja dva desetljeća. Na temelju teorijske osnove i podataka Državnog zavoda za statistiku i Financijskih izvještaja, utvrđena je atraktivnost regija u smislu uvjeta za razvoj tekstilnog sektora za 2017. i 2021. godinu. Može se, dakle, zaključiti da razvoj tekstilnog sektora uglavnom ovisi o politici koju vode lokalne samouprave i privatne firme. Geografski uvjeti to ne osiguravaju je će regija biti atraktivna samo zbog svog dobrog položaja. Međutim, mogućnosti za razvoj ovog sektora Hrvatskoj je značajna i uglavnom neiskorištena.

## ZAKLJUČAK

Konkretna situacija tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj je alarmantna i doista loša. U odnosu na ostale industrije, tekstilna industrija iz dana u dan traži način kako bih opstala na tržištu kako prihoda tako i broja zaposlenih. Ono što se ističe kao jedan od problema u Republici Hrvatskoj je nedovoljna orijentiranost na proizvodnju proizvoda, nedostaje strategije za povećanje konkurentnosti, loša distribucija, proizvodi veće kvalitete. U odnosu na europske zemlje, vidljivo je kako mi kao država zaostajemo za trendovima na europskoj i svjetskoj razini. Da bismo odredili perspektivu budućeg rasta i razvoja prerađivačke industrije, odnosno proizvodnje tekstila i odjeće, potrebno je ostvariti veće cijene proizvoda koje će biti temeljene na preusmjeravanju poslova dorade na vlastitu proizvodnju koje obuhvaća ulaganje u marketing, robnu marku, isporuku, stručnost radne snage i sl. Ono što je ključno na tržištu jest ponuda proizvoda koje su visoke kvalitete i gdje su konkurentne cijene. Financijskim pokazateljima i statističkim podacima prikazana je trenutna slika tekstilne industrije u Republici Hrvatskoj kojom se mogu definirati buduće smjernice za daljnji rast i razvoj. Analiza konkurencije u tekstilnoj industriji Republike Hrvatske temeljila se na pojedinim vrijednostima koje su predstavile poslovanje pojedinih tekstilnih poduzeća te samim time prikazale strukturu prihoda/rashoda i zaposlenosti u pojedinim poduzećima. Razvojem informatizacije i digitalizacije u tekstilne industrije, poslovni procesi u navedenoj industriji rezultirali bi bolju kvalitetu, učinkovitost i smanjenje troškove proizvodnje.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Anić, I.D., Lovrinović, Ž., Rajh, E., Teodorović, I. (2008.) *Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, str. 717.-720.,
2. Anić, I.D., Rajh, E., Teodorović, I. (2008.) *Usporedba punog i doradnog posla u industriji tekstila i odjeće u Hrvatskoj*, Ekonomski pregled, Hrvatsko društvo ekonomista
3. Arčabić, G. (2005.) *Manufaktura i industrija uz potok Medveščak*, MGZ, Zagreb, 65.-73.,
4. Babić, M. (1997.) *Mikroekonomska analiza*, MATE, Zagreb,
5. Buble, M. (2013.) *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb,
6. Bunić, Ž. (2004.) *Nepovoljna industrijska struktura i nerazvijen klaster – razlozi krize Hrvatske tekstilne i odjevne industrije*, Tekstil, 53, str. 70.-82.,
7. Bušelić, M. i suradnici (2007.) *Znanje i konkurentnost*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula,
8. Buturac, G., Lovrinčević, Ž., Mikulić, D. (2014.) *Hrvatska tekstilna industrija u Europskoj uniji – konkurentnost i značenje za ukupno gospodarstvo*, Tekstil 63, 3-4, str. 113.-125.,
9. Damjanić, M. (2018.) *Doprinos tekstilne industrije sjeverozapadne Hrvatske gospodarskom razvoju regije*, Sveučilište u Zagrebu, Tekstilno-tehnološki fakultet, Završni rad, Zagreb,
10. Dragičević, M. (2012.) *Konkurentnost – projekt za Hrvatsku*, Školska knjiga, Zagreb,
11. Eichhoff, J. (2012.) *Tekstilna vlaknasta užad za prijenos podataka za primjenu u gašenju požara*, Odjel za trgovinu i tržišta (EST),
12. Horvat, Đ. I suradnici (2012.) *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Edukator, Zagreb,
13. Kotler, P., Keller, K. (2007.) *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb,
14. Maršić, K., Hunjet, A., (2021.) *Doprinos tekstilne industrije sjeverozapadne Hrvatske*, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin, Varaždin, br. 32, str. 35-57.

15. Pfeifer, S., Stanić, M. (2017.) *Strateški menadžment*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
16. Porter, M.E. (1998.) *Konkurentna strategija*, Tehnike za analizu industrije i konkurencije, The Free Press, New York,
17. Samuelson, P., Nordhaus, W. (2011.) *Ekonomija*, MATE, Zagreb,
18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb,
19. Simončić, K., N. (2011.) *Odjevna proizvodnja Zagreba u razdoblju secesije*, Zbornik - Muzej primenjene umetnosti. VII, str. 41-52,
20. Soljačić, I., Čunko, R. (1994.) *Hrvatski tekstil kroz povijest*, Tekstil, 43-11, 584-602.,
21. Raše, V. (1952.) *Komercijalni odnos proizvodnih i trgovinskih poduzeća*, Tekstil, 1, 40-42,
22. Remy, N., Speelman, E., Swartz, S. (2016.) *Stil koji je održiv: nova formula brze mode*; McKinsey & Company,
23. Zelenika, R., Grilec Kaurić, A. (2011.) *Ocjena ekonomskog položaja tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj*, Ekonomska misao i praksa, br. 2, str. 543.-566.

Internetski izvori:

1. Čateks d.d., <https://cateks.hr/> (01. travnja 2022.)
2. Godišnji financijski izvještaji INTINOVA d.o.o. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)
3. Godišnji financijski izvještaji OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)
4. Godišnji financijski izvještaji Tekstilpromet d.d. 2017. – 2020. (<https://www.fina.hr/>)
5. Jokić, D., Grilec, A., *Pregled razvoja hrvatske tekstilne industrije*, <https://skrojene-buducnosti.eu/tekstovi/pregled-razvoja-hrvatske-tekstilne-industrije> (28. ožujka 2022.)
6. MSG, Management Study Guide, <https://www.managementstudyguide.com/competitor-analysis.htm> (22. ožujka 2022.)



7. Uredba (EU) br. 1007/2011 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. rujna 2011. o nazivima tekstilnih vlakana i povezanom označivanju i obilježavanju sirovinskog sastava tekstilnih proizvoda, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32011R1007> (30. ožujka 2022.)
8. Varteks.com, <https://www.varteks.com/> (01. travnja 2022.)

# POPIS TABLICA I GRAFIKONA

## POPIS TABLICA

<b>Redni broj</b>	<b>Naslov tablice</b>	<b>Stranica</b>
1.	Stanje tekstilne industrije 1941. u granicama NDH	18.
2.	Indeks prerađivačke proizvodnje za razdoblje od 2017. do 2021. godine	28.
3.	Indeks prometa prerađivačke industrije – domaće tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine	29.
4.	Indeks prometa prerađivačke industrije – strano tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine	30.
5.	Indeks prometa prerađivačke industrije - ukupno za razdoblje od 2017. do 2021. godine	31.
6.	Indeks proizvođačkih cijena u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	33.
7.	Indeks radnih sati u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	34.
8.	Indeks zaposlenih u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	36.
9.	Indeks plaća u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	37.
10.	Čateks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	40.
11.	INTINOVA d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	42.
12.	OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	43.
13.	Tekstilpromet d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	45.
14.	Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	46.
15.	Ukupnost prihoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine	48.

16.	Ukupnost rashoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine	49.
17.	Ukupnost zaposleni izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine	51.
18.	SWOT analiza	54.

#### POPIS GRAFIKONA

<b>Redi broj</b>	<b>Naslov grafikona</b>	<b>Stranica</b>
1.	Prerađivačka proizvodnja u razdoblju od 2017. do 2021. godine	28.
2.	Promet prerađivačke industrije – domaće tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine	29.
3.	Promet prerađivačke industrije – strano tržište za razdoblje od 2017. do 2021. godine	31.
4.	Promet prerađivačke industrije – ukupno za razdoblje od 2017. do 2021. godine	32.
5.	Proizvođačke cijene u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	33.
6.	Radni sati u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	35.
7.	Zaposleni u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	36.
8.	Plaće u prerađivačkoj industriji za razdoblje od 2017. do 2021. godine	38.
9.	Čateks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	41.
10.	INTINOVA d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	42.
11.	OLIMPIAS TEKSTIL d.o.o. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	44.
12.	Tekstilpromet d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	45.
13.	Varteks d.d. u razdoblju od 2017. do 2020. godine	47.

14.	Ukupnost prihoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine	48.
15.	Ukupnost rashoda izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine	50.
16.	Ukupnost zaposleni izabranih tvornica tekstilne industrije u razdoblju od 2017. do 2020. godine	51.

## SAŽETAK

Ovaj rad proučava analizu konkurencije te kontinuiranu i konfliktnu proizvodnju tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj. Daleko od podložnosti sila tržišta, igrači u sektoru tekstilne industrije su se neprestano borili da zadrže ili preuzmu kontrolu nad uvjetima proizvodnje i razvoja. Naprotiv, sektor doživljava smanjenu konkurenciju, gubitak poslovanja u većini zemalja i nedostatak pogodnosti za potrošače. Ostale djelatnosti doživjele su velike promjene u proizvodnim metodama, tehnologiji, marketinškim metodama i lokacijama, ali samo tekstilna odjeća nikada nije doživjela prekid u ovom nizu preokreta. Tekstilna industrija doživjela je duboku transformaciju snažnim i kontinuiranim modernizacijama, u okviru sve veće internacionalizacije njezinih djelatnosti. Stoga je posebno korisno ponovno razmotriti interakcije između oblika modernizacije i internacionalizacije sektora.

*Ključne riječi:* prerađivačka industrija, tekstil, odjeća, konkurencija, analiza

## ABSTRACT

This paper studies the analysis of competition and the continuous and conflicting production of textiles and clothing in the Republic of Croatia. Far from being subject to market forces, players in the textile sector have constantly struggled to maintain or take control of production and development conditions. On the contrary, the sector is experiencing reduced competition, loss of business in most countries and lack of consumer convenience. Other industries have undergone major changes in production methods, technology, marketing methods and locations, but only textile clothing has never experienced a break in this series of upheavals. The textile industry has undergone a profound transformation through vigorous and continuous modernization, as part of the growing internationalization of its activities. It is therefore particularly useful to reconsider the interactions between forms of modernization and internationalization of the sector.

*Key words:* manufacturing industry, textile, clothing, competition, analysis