

NORMIZACIJA I ORGANIZACIJSKE POSTAVKE NA TRŽIŠTU MODNE OBUĆE

Darko Ujević¹; Bosiljka Šaravanja¹ i Mirjana Ljubić²

¹Sveučilište u Zagrebu Tekstilno-tehnološki fakultet
Prilaz baruna Filipovića 28 a, 10 000 Zagreb

²Katapult d. o. o., Ulica Gordana Lederera 4, 10 000 Zagreb

e-pošta: darko.ujevic@ttf.hr; bosiljka.saravanja@ttf.hr; mirjana@shooster.hr

Sažetak:

U radu je dan pregled osnovnih postavki normizacije i važnosti njezina provođenja, kao i organizacijske postavke u proizvodnji obuće. Za razvoj hrvatske obućarske industrije nužna je uspostava sustava osiguranja kvalitete sukladno zahtjevima europskih normi uz jasno definiranje politike kvalitete kao elementarnog aspekta poslovne politike. Kakvoća je važan parametar uspješnosti proizvodnje i poslovanja, čijem su određenju pridonijele mnogobrojne egzaktno analize uspješnosti poslovanja mnogih poduzeća. Kao kategorija uspješnosti proizvodnog procesa vrlo je važno upravljanje kakvoćom koje predstavlja partnerstvo između proizvođača, dobavljača i potrošača. Na tržištu se smatra kako je uspješan onaj proizvod kod kojega je postignut optimalan odnos između kakvoće, vrste i obujma ponude i cijene. Nakon toga je dan osvrt na problematiku u obućarskoj industriji i smjernice prema njezinu rješavanju. Na kraju rada iznesen je pozitivan primjer pozicioniranja na tržištu žute čizme Timberland koja je uspjela osvojiti svjetsko tržište obuće.

Ključne riječi: normizacija, kvaliteta, organizacijske postavke, proizvodnja, obuća, žuta čizma.

1. Uvod

Obućarska industrija Republike Hrvatske predstavlja važnu i visokorangiranu izveznu industrijsku granu koja raspolaže s relativno snažnim proizvodnim potencijalima, strojnom i energetskom infrastrukturom, tehničkim i tehnološkim znanjima, uvježbanim rukovodnim i proizvodnim kadrom.

Uza sve navedeno obućarska industrija ima i dugogodišnja tržišta, povoljan zemljopisni položaj i pozitivan imidž poslovnog i tradicionalno kvalitetnog proizvođača muške, ženske i dječje obuće, a kao izvezno usmjerena grana izravno je suočena s problemima vezanima za kakvoću i njezino normiranje. S obzirom na to da je kakvoća važan parametar uspješnosti proizvodnje i poslovanja, tom su određenju pridonijele mnogobrojne egzaktno analize uspješnosti poslovanja mnogih poduzeća, posebno onih čiji su proizvodi u svjetskim razmjerima postali poznati i cijenjeni zahvaljujući kakvoći.

Na tržištu se smatra kako je uspješan onaj proizvod kod kojega je postignut optimalan odnos između kakvoće, vrste i obujma ponude i cijene. Za opstanak na iznimno zahtjevnom tržištu vrlo je važan čimbenik uspješan proizvod koji je osnova jamstva uspješnosti poduzeća. Za cjelovito ovladavanje kakvoćom, kao kategorije uspješnosti proizvodnog procesa, jednako je važno i upravljanje kakvoćom koje predstavlja partnerstvo između proizvođača, dobavljača i potrošača. Kako bi se osigurala ekonomična

proizvodnja, potrebno je usmjeriti se na želje i potrebe potrošača i pronaći način kako ta očekivanja što brže i uspješnije ugraditi u proizvod. Upravljanje kakvoćom ima stratejsku i operativnu razinu, a za njegovo uspostavljanje u poduzećima nužnim se pokazala normizacija. Visoka kakvoća danas je središnja točka na kojoj se lomi preživjela strategija konkurentnosti temeljene na cijeni proizvoda, a za postizanje kakvoće proizvoda treba ovladati svim elementima proizvodnog sustava koji su neophodni za postizanje kakvoće u suglasnosti s normnim nizom ISO 9000 [1-3].

U industrijskoj proizvodnji za kontinuirano unapređenje tehnologije potrebna su istraživanja tržišta, praćenje zahtjeva o kvaliteti proizvoda, točno definiranje kvalitete i načina njezina vrednovanja i iskazivanja. Stoga se postavljaju međunarodne norme za kvalitetu koje treba zadovoljiti kako bi se postigao uspjeh na međunarodnom tržištu (jedinostvenim europskim znakom sukladnosti CE) [1]. Kod obućarske, tekstilne i odjevne industrije proizvodnja mora biti primjerena tržištu koje je može apsorbirati. Tvrtke moraju ispuniti preduvjete organizacijskih postavki i pravovremenog odaziva na modno tržište, s vlastitim robnim markama koje će biti moderno dizajnirane, kvalitetne i prihvatljive na vrlo zahtjevnom tržištu. Modni trendovi, vrijeme proizvodnje i ponude te odgovor na tržište moraju biti vrlo brzi i učinkoviti [4, 5]. Problematika obućarske industrije vezana je za troškovnu nekonkurentnost, zastarjelu tehnologiju, sporo restrukturiranje, kao i

nedovoljnu prisutnost stručnih kadrova, a sloboda tržišta dovodi do repozicioniranja obućarske industrije i pojačanog uvoza [6]. Kako bi mogla pratiti modni trend, proizvodnja treba biti dobro organizirana i fleksibilna, lanac distribucije iznimno brz, a stanje u skladištu optimirano. Stoga su obućarske tvrtke koje su slijedile to načelo uspjele rasti mnogo brže nego one koje su postupale po sezonskom načinu rada [7, 8].

2. Normizacija obuće

Osnovni dokument koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila i upute za aktivnosti i njihove rezultate, a jamči najbolji stupanj uređenosti u danim uvjetima, donosi se konsenzusom i odobrava ga mjerodavno tijelo, zove se norma. Hrvatski zavod za norme (HZN) jest nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske. U regionalnu normizacijsku organizaciju mogu se učlaniti odgovarajuća nacionalna tijela svake zemlje iz zemljopisnog, političkog ili gospodarskog područja, a mogu se učlaniti i u regionalnu normirnu organizaciju. Temeljna razlika između ovih dviju organizacija jest ta što je jedna organizacija normizacijska, a druga normirna. Na međunarodnoj razini priznata su međunarodna normizacijska i normirna tijela svih zemalja [9].

Osnovni smisao internacionalizacije normi sastoji se u izbjegavanju protekcionizma, zaštiti zemalja u razvoju, stvaranju jedinstvenog tržišta, izgradnji jedinstvenoga komunikacijskog sustava, zaštiti ekološkoga planetarnog sustava i širenju i prihvaćanju najnovijih globalnih tehničkih i tehnoloških znanja [10]. Za sustavno ovladavanje kakvoćom u industriji kao cjelini te po pojedinačnim područjima rada, potreban je kontinuirani nadzor i ulaganje u područja marketinga, razvoja, tehničke pripreme proizvodnje, proizvodnje, kontrole kvalitete i prodaje. U razvoju obućarske industrije Republike Hrvatske nužna je uspostava sustava osiguranja kvalitete sukladno zahtjevima europskih normi uz jasno definiranje politike kvalitete kao elementarnog aspekta poslovne politike [1,11].

3. Organizacijske postavke osvrtnom na problematiku obućarske industrije

Hrvatska industrija obuće tradicionalno posluje u tržišnoj strukturi i većina je tvrtki prošla proces privatizacije, kojim je bitno promijenjena i vlasnička i proizvodna struktura, tako da se veći broj tvrtki oslanja na kombinaciju lohn poslova i razvijanje vlastitog proizvoda [12]. U tehnološkom procesu proizvodnje obuće organizacija rada ovisi o izboru sustava tehnološkog procesa, ugradnji radnih mjesta i međufaznog transporta gdje nadzor nad održavanjem uređenosti radnih mjesta i

prostora ima važan utjecaj [13]. Na tržište je potrebno izaći s prihvatljivom cijenom, a ključni elementi za postizanje konkurentskih prednosti i opstanak na tržištu jesu ulaganja u marketing vlastitih proizvoda, razvijanje i upravljanje markama vlastitih proizvoda te razvijanje vlastitih kanala distribucije. Narušene likvidnosti poduzeća čine doradne (lohn) poslove jedinim mogućim načinom poslovanja te se treba usmjeriti na njihove prednosti poput izravnog i besplatnog preuzimanja know-howa i činjenici da za doradne poslove nisu potrebna obrtna sredstva [14].

Proizvođači sami trebaju odlučiti koliko i koja će svojstva svojih proizvoda promovirati (kvalitetu, cijenu, vrijednost, najmoderniju tehnologiju i sl.), jer ako na tržištu postoji veći broj proizvoda iste vrste, proizvođači trebaju odlučiti koja dva atributa ili više njih žele povezati sa svojim proizvodom u mislima potrošača [15,16]. Za pozitivno poslovanje kožne i obućarske industrije u Europi nužno je da se ove dvije industrije trebaju popeti u lancu vrijednosti izgrađujući svoju kompetitivnost na novim tehnologijama, inovacijama i dizajnu. Poduzeća mogu ostvariti svoju konkurentsku prednost nad inozemnim dobavljačima lokaliziranim lancima kupac – dobavljač – izvor (buyer – supplier – sourcing) koji omogućuju proizvodnju malih serija proizvoda proizvedenih i distribuiranih u kratkom roku i brz odgovor na brze modne cikluse [17].

Mjere koje se predlažu kao rješenje postojećeg stanja jesu: usmjeravanje na kvalitativne prilagodbe dinamičnim tržišnim, tehnološko-tehničkim i organizacijskim promjenama; poticanje strukturnih promjena i razvoj inovativnih proizvoda i procesa; inzistiranje na stalnom tehnološkom napretku, specijalizaciji i tržišno konkurentnoj proizvodnji; usmjerenost na proizvodnju vlastitog proizvoda (vlastite robne marke); intenziviranje marketinških aktivnosti; poboljšanje logistike; smanjenje broja zaposlenih kao odraz znatnog podizanja razine produktivnosti te uspješno provedeni programi zbrinjavanja tehnološkog viška zaposlenih; partnerska suradnja sindikata i poduzetnika s Ministarstvom gospodarstva i osnivanje Klastera poduzeća. Za proizvođače obućarskih proizvoda proizvodna politika je kao znanost i aktivnost, sustav koordiniranih, planiranih, kontroliranih i reguliranih znanja, saznanja i vještina te aktivnosti, funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, pravila i zakonitosti koji omogućuju kreiranje, dizajniranje, operacionaliziranje, servisiranje, upravljanje i kontroliranje svih procesa proizvodnje obuće. Ograničavajući čimbenici ovih djelatnosti ogledaju se u:

- vrlo nesigurnom tržištu, podložnom stalnom utjecaju mode i kratkom životnom ciklusu proizvoda
- nerazvijenim poslovnim/proizvodnim procesima
- malim ulaganjima u tehnologiju

- nedovoljno poznatim robnim markama
 - slaboj konkurentnosti poduzeća.
- Potencijali razvoja i snage hrvatske proizvodnje obuće pronalaze se u raspoloživosti kvalitetnim sirovinama, poput kvalitetne sirove goveđe kože (iako se zbog nedovoljne raspoloživosti velik dio sirove kože uvozi); tradiciji poslovanja i razvijenoj recepturi te blizini drugim europskim tržištima što olakšava i omogućuje brzinu isporuke. U zadnjem desetljeću proizvodnja kože, obuće i srodnih proizvoda ostvarila je znatan napredak vezano za zaštitu okoliša. Glavni tehnološki izazov ove proizvodnje jest



Slika 1. Žuta Timberland čizma [20]

usmjerenost na stvaranje dodane vrijednosti i preoblikovanje proizvoda, procesa, materijala i organizacije u ekološki prihvatljive i održive [17].

4. Primjer razvoja žute čizme, zaštitne ikone robne marke Timberland

Kao pozitivan primjer pozicioniranja na tržištu obuće opisan je razvoj i pozicija žute Timberland čizme koja je uspjela osvojiti



Slika 2. Ženske i muške Timberland čizme [20, 21]

svjetsko tržište obuće. Početkom 70-ih godina prošlog stoljeća, odnosno 1973. godine, osnivač tvrtke Sidney Swartz želio je američkim radnicima izraditi čvrstu, izdržljivu kožnu cipelu koja neće propuštati vodu. Na osnovu te ideje izradio je čizme od vodonepropusne kože u žutoj boji, koje danas predstavljaju nezaobilaznu modernu obuću nove generacije. Kvaliteta, autentičnost i naslijeđe izdržljive vodonepropusne čizme nastavljena je na novim kolekcijama izrađenima za današnje generacije [18, 19].

Timberland čizme iznimno su praktične jer su vodonepropusne s protuklizajućim potplatom i imaju dobra izolacijska svojstva. Ta njihova obilježja čine ih idealnom obućom za hladne

zimске dane. Timberland čizme veliki su modni hit među tinejdžerima, a podjednako ih nose i djevojčice/djevojke i dečki.

Danas se proizvode u širokoj paleti boja, a prodajnost i popularnost se ne smanjuje ni nakon više od četiri desetljeća jer su bezvremenskog dizajna, potpuno izvan modnih trendova. Većina proizvođača obuće u svom asortimanu nudi više ili manje uspješnu kopiju ove robne marke. Kao vodeća outdoor robna marka na svijetu, Timberland svakim danom nastoji biti sve bolji s novim stilovima,

inovacijama, novim kolekcijama, odnosno robna marka za generaciju koja cijeni autentičnost, održivost i kvalitetu, robna marka inspirirana prošlošću, čije je vrijeme došlo (Best then. Better now). Timberlandice se prodaju u nekoliko milijuna primjeraka na godinu. Vizija Timberlanda jest biti najveća i najodrživija robna marka na svijetu, koja se odlikuje kvalitetom, autentičnošću, grubom vanjštinom s novim stilom i izvedbom te ekološkom prihvatljivošću. Svi proizvodi Timberlanda odlikuju se trajnošću, kvalitetom, raznovrsnošću i nazivom robne marke. Po broju prodanih artikala predstavlja 19 % svjetskih kupaca. Kako bi zaštitili svoju originalnost, tvrtka Timberland je zaštitila neke elemente na svojim čizmama koji su nedostatni drugim proizvođačima, a mogu se provjeriti u pet koraka: kutija proizvođača i oznaka, logotip Timberland na peti, vezice, potplati i šivani šavovi.



Slika 3. Zaštićeni elementi na Timberland čizmi [20, 21]

Kao što je svaki proizvod zaštićen prepoznatljivošću, tako postoje i pravila uređenja trgovina u kojima se prodaju Timberland proizvodi (obuća, odjeća, ruksaci, novčanici i dr.).

6. Zaključak

Rad daje vrlo jasne naputke vezane za provođenje normizacije i njezinu važnost u pozicioniranju obuće na iznimno zahtjevnom tržištu. Može se zaključiti da se bez dobrih organizacijskih postavki i uspostavljanja sustava normizacije ne može izaći na europsko tržište, s tim da je i opstanak na domaćem tržištu vrlo upitan. Stoga su dane neke osnovne smjernice kako se može sustavno ovladati kakvoćom, koja je glavni preduvjet za dobru prodaju i pozicioniranje na tržištu. Također se na temelju navedene problematike mogu izvući dobri poučci koji se predlažu kao rješenje postojećeg stanja. Na kraju je kao zaključak cijelog rada dan pozitivan primjer pozicioniranja na tržištu žute Timberland čizme. Ta je žuta čizma uspjela osvojiti svjetsko tržište obuće, što je svakako cilj i svim proizvođačima obuće u Republici Hrvatskoj.

Literatura

- [1] Lazibat, T. 2006. Općenito o normama i normizaciji. Podloga za nove hrvatske norme za veličinu odjeće i obuće. Tekstilno-tehnološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. 183 – 197. str. ISBN 953-7105-09-1.
- [2] Rogale i sur. 1995. Odjevna industrija Republike Hrvatske – iskorištenje i gospodarenje postojećim potencijalima. Druga konferencija „Tehničke znanosti za Hrvatsko gospodarstvo“. Hrvatsko društvo za sustave i Hrvatska akademija tehničkih znanosti. Zagreb. 284 – 253. str.
- [3] Ujević, D. i sur. 2015. Primijenjena antropometrija i modna obuća. Antropometrija i normizacija modne obuće. Tekstilno-tehnološki fakultet i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. ISBN 978-953-7105-62-4.
- [4] Anić, I. D. i sur. 2007. Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015. Ekonomski Institut Zagreb. Zagreb. ISBN 978-953-6030-36-1.
- [5] Gašović, M., Brdarić, M. 2012. Integration of marketing and design strategy as an assumption for the success of fashion companies on the market. Book of Proceedings, 5th International Scientific – Professional Symposium Textile Science and Economy. Ujević, D., Penava, Ž. (ed.), 26th January 2012. Faculty of Textile Technology University of Zagreb. Zagreb. Croatia, pp. 231-234, ISSN 1847-2877.
- [6] Gavranović, A. 2011. U raljama globalnog tržišta. *Suvremena trgovina* 5(36), str. 26 – 30.
- [7] Gavranović, A. 2012. Expectations in the Textile Industry after entry into the EU? Book of Proceedings, 5th International Scientific – Professional Symposium Textile Science and Economy, 26th January 2012. Zagreb, Croatia,

pp. 235 – 240, ISSN 1847- 2877.

- [8] Giuli, M. 1998. The Competitiveness of the European Textile Industry. Centre for International Business Studies, Research Papers in International Business, South Bank University London Paper No. 2 – 97. ISSN 1366. – 6290. Dostupno na: <http://bus.lsbu.ac.uk/cibs/research/working-papers>, pristupljeno 10. rujna 2016.
- [9] Lazibat, T. 2005. Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom. Sinergija. Zagreb, ISBN 978-953-6895-21-8.
- [10] Flegar, Lj. 1999. Normizacija u području tekstilnih i odjevnih proizvoda. *Tekstil* 48 1, 4-54, ISSN 0492-5882.
- [11] Ujević, D. i sur. 2015. Antropometrija i normizacija modne obuće. Tekstilno-tehnološki fakultet, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. ISBN 978-953-7105-62-4.
- [12] Šaravanja, B., Dragčević, Z. 2010. Introduction of the modular mode of the technological process using the 20 keys-system. Dragčević, Z., Hursa Šajatović, A., Vujasinović, E. (ed.). Book of Proceedings of the 5th International Textile, Clothing & Design Conference Magic World of Textiles. Dubrovnik, Croatia, pp. 505-510, ISSN 1847-7275.
- [13] Šaravanja, B. 2011. Organizacija proizvodnje i održavanje uređenosti proizvodnih pogona. Penava, Ž., Ujević, D. (ur.), Zbornik radova, 4. Međunarodno znanstveno-stručno savjetovanje, Tekstilna znanost i gospodarstvo. Sveučilište u Zagrebu Tekstilno-tehnološki fakultet. Zagreb. 173 – 176. str.
- [14] Dostupno na: <http://limun.hr/main.aspx?id=812425>, pristupljeno 31. 5. 2018.
- [15] HGK, Sektor za industriju, A. Torbarina, Tekstilni dani, prosinac 2014., ppt.
- [16] Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014. – 2020. Ministarstvo gospodarstva RH, 2014. 157. – 161. str.
- [17] Ujević, D., Šaravanja, B.; Ljubić, M. 2015. Utjecaj organizacijskih postavki i pozicioniranja modne obuće na tržištu. Antropometrija i normizacija modne obuće. Tekstilno-tehnološki fakultet i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. ISBN 978-953-7105-62-4.
- [18] Timberland meeting, 10. 10. 2016., ppt.
- [19] Prospekti i podatci iz tt. Katapult d. o. o. Zagreb, Hrvatska.
- [20] Dostupno na: <https://www.timberland.hr/artikli/obuca/2/>, pristupljeno 15. 6. 2018. Dostupno na: <https://www.timberland.hr/artikl/zenski-obuca-cizme/zenske-6-inch-cizme-london-square/11348/>, pristupljeno 15. 6. 2018.