

# Uloga odnosa s javnošću pri organizacijskoj promjeni u tekstilno-odjevnoj i kožarsko-obućarskoj industriji

---

Žaja, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:323217>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Katarina Žaja

ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU PRI  
ORGANIZACIJSKOJ PROMJENI U TEKSTILNO-  
ODJEVNOJ I KOŽARSKO-OBUĆARSKOJ INDUSTRIJI

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU PRI  
ORGANIZACIJSKOJ PROMJENI U TEKSTILNO-  
ODJEVNOJ I KOŽARSKO-OBUĆARSKOJ INDUSTRIJI

DIPLOMSKI RAD

Mentor: dr.sc Hrvoje Jakopović

Studentica: Katarina Žaja

Zagreb, rujan, 2016.

Izjavljujem da sam diplomski rad „Uloga odnosa s javnošću pri organizacijskoj promjeni u tekstilno-odjevnoj i kožarsko-obučarskoj industriji“, koji sam predala na ocjenu mentoru dr. sc. Hrvoju Jakopoviću, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Katarina Žaja

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
2. ULOGA I AKTIVNOSTI KORPORATIVNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU .....	7
3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROMJENAMA I RAZVOJ ORGANIZACIJE .....	9
3.1. ODNOSI S JAVNOŠĆU I POSLOVNE PROMJENE .....	9
4. STANJE TEKSTILNO-ODJEVNE I KOŽARSKO-OBUČARSKOJE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ .....	11
5. PRIMJERI BOROVA I VARTEKSA .....	19
5.1. KONTEKST SLUČAJA BOROVO .....	19
5.2. KONTEKST SLUČAJA VARTEKS .....	21
6. METODOLOGIJA .....	22
6.1. UVOD U METODOLOGIJU .....	22
6.2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	23
6.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	24
6.4. ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA .....	24
6.5. DEFINIRANJE SLUČAJA/JEDINICE ANALIZE .....	25
6.6. METODE I POSTUPCI .....	26
7. INTERPRETACIJA NALAZA .....	28
7.1. INTERPRETACIJA NALAZA SLUČAJA BOROVO .....	28
7.1.1. PODACI ZA 2012. GODINU .....	28
7.1.2. PODACI ZA 2013. GODINU .....	30
7.1.3. PODACI ZA 2014. GODINU .....	32
7.1.4. PODACI ZA 2015. GODINU .....	35
7.1.5. PODACI ZA 2016. GODINU .....	38
8. INTERPRETACIJA NALAZA SLUČAJA VARTEKS .....	40
8.1. PODACI ZA 2009. GODINU .....	40
8.2. PODACI ZA 2010. GODINU .....	41
8.3. PODACI ZA 2011. GODINU .....	43
8.4. PODACI ZA 2012. GODINU .....	44
8.5. PODACI ZA 2013. GODINU .....	46
8.6. PODACI ZA 2014. GODINU .....	48
8.7. PODACI ZA 2015. I 2016. GODINU .....	48
9. ZAKLJUČAK .....	50
10. LITERATURA .....	52
Sažetak .....	64

# 1. UVOD

Odnosi s javnošću, danas više no ikad, bitna su komponenta svake organizacije, tvrtke kao i pojedinca u njihovom nastojanju konkuriranja i uspjeha na tržištu. Dio su strateškog upravljanja, a cilj im je uspostaviti i održati uzajamno korisne odnose između organizacija i njezinih javnosti o kojima ovisi. Usko povezani s pojmom marketinga, odnosi s javnošću pridonose marketinškim nastojanjima stvarajući i održavajući društveno i političko okruženje nužno za preživljavanje i rast organizacije. Posao stručnjaka za odnose s javnošću temelji se na strateškom planiranju, istraživanju, promociji, na stvaranju publiciteta, upravljanju u kriznim situacijama, odnosima s medijima, stvaranju pozitivnog imidža i upravljanju brendovima te mnogo više. Ono što se usko veže i o čemu se piše u ovom diplomskom radu je upravo funkcija korporativnog komuniciranja te briga o imidžu i upravljanje brendovima poslovne organizacije.

Ono što je danas stabilno sutra već može biti klimavo. U današnjim uvjetima ubrzanog tehnološkog razvoja, neprekidne tržišne borbe i konkurentnosti, svaka organizacija mora težiti promjeni i fleksibilnosti. U konkretnom slučaju tvrtke Borovo i Varteks u ovom radu povezat će se i pobliže pojasniti pojam odnosa s javnošću i procesa organizacijske promjene prema navedenim primjerima. Razlog odabira tekstilno-odjevne i kožarko-obučarske industrije proizlazi iz njihove duge povijesti i tradicije poslovanja te značajnog broja zaposlenih što predstavlja neminovnu važnost za gospodarstvo Republike Hrvatske. Spomenute industrije zadesila je kriza čiju pojavnost su uzrokovali državni nemiri; Domovinski rat te raspad bivše države Jugoslavije. Djelovanje krize uzrokovalo je probleme poslovanja, a problemi su inicirali promjene. Ono što je bitno i što se usko veže za temu ovog rada upravo je promjena gdje se fokus smješta na proces provedbe restrukturiranja organizacija za to predviđenog odjela, u ovom slučaju odjela za odnose s javnošću. Tvrtka Borovo kao i tvrtka Varteks prošle su i dalje prolaze kroz proces restrukturiranja i borbe oko vlastitog imidža i brenda i kao takve reprezentativan su primjer za ispitivanje uloge odnosa s javnošću pri spomenutom procesu.

Ovaj rad je podijeljen na sedam cjelina. Kronološkim redom u radu će biti objašnjena sva poglavlja počevši od teorijskih osnova odnosa s javnošću korporativnog tipa preko teorije o korporacijama i poslovnim promjenama, njihovom nastanku i procesu provođenja. Zatim slijedi istraživački dio u kojem će se metodom proučavanja, prikupljanja i deskripcije nastojati istražiti i objasniti primjena i važnog uloge odnosa s javnošću pri organizacijskoj

promjeni u tekstilno-odjevnoj i kožarsko-obućarskoj industriji na primjeru slučaja hrvatskih tvrtki Borovo i Varteks.

## 2. ULOGA I AKTIVNOSTI KORPORATIVNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću relativno su mlada disciplina i profesija koja bilježi više stotina upotrebljivih definicija i shvaćanja pojma. Zoran Tomić (2008: 50) definira odnose s javnošću kao proces komuniciranja organizacije s njezinim unutarnjim i vanjskim javnostima za svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa. Govoreći o definicijama odnosa s javnošću uz pojam „odnosi s javnošću“ usko se veže i pojam „korporativno komuniciranje“. Korporativno komuniciranje tako predstavljaju sinonim korporativnih odnosa s javnošću. Van Riel definira korporativne komunikacije „kao instrument menadžmenta pomoću kojeg se, što je uspješnije i učinkovitije moguće, usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi.“ (1995, cit. prema Jugo, 2012: 62).

Korporativne odnose s javnošću čine tri sektora: upravljački, marketinški i organizacijski. Upravljačka komunikacija podrazumijeva stvaranje ključnih preduvjeta podrške i suradnje svoje interne javnosti kako bi ostvarila svoje organizacijske ciljeve, marketinška komunikacija zauzima se za brend i podržava prodaju usluga i proizvoda, a organizacijska komunikacija predstavlja općenit pojam koji pokriva cjelokupno djeovanje odnosa s javnošću; odnose s ulagačima, unutarnju komunikaciju i korporativno oglašavanje (Jugo, 2012: 62-63).

Govoreći o korporativnom komuniciranju treba spomenuti i pojam „integrirano korporativno komuniciranje“. Integrirano korporativno komuniciranje podrazumijeva koordinaciju odnosno centralizaciju svih komunikacijskih aktivnosti korporacije na višoj razini čineći potpunu integraciju komunikacijske strategije organizacije (Jugo, 2012: 63-64). „Integrirano se komuniciranje tiče sveukupnih komunikacijskih aktivnosti nekog poduzeća, poput korporativnog identiteta, korporativnog dizajna, marketinga, oglašavanja, odnosa s ulagačima te odnosa s javnošću.“ (Kunczik, 2006: 187).

Cilj svake korporacije je ostvarivanje uspješnih poslovnih odnosa kako na lokalnoj tako i na globalnoj razini. Da bi to bilo moguće i ostvarivo treba ulagati u sustavne, strateške korporativne komunikacije i odnose s javnošću s ključnim vjerovnicima. Brojni autori



smatraju kako smisao korporativnog komuniciranja predstavljaju dva međusobno povezana sustava, interno i eksterno komuniciranje. Autori rada *The Corporate Communication System of Managing*, R. J. Varey i J. White definirali su unutarnji sustav kao sustav koji omogućava organizaciji da, putem sakupljanja i interpretiranja podataka o stavovima, uvjetima i očekivanjima iz vanjskog okruženja kroz vanjske komunikacijske kanale, ostvari svoje ciljeve, dok "vanjski" sustav omogućava i pruža informacije o unutarnjem stanju i procesima organizacije vanjskom okruženju sve u cilju ostvarivanja utjecaja na ponašanje javnosti (cit. prema Tomić, 2008: 199). O sličnoj podjeli korporativnog komuniciranja piše i M. Kunzick (2006, cit. prema Tomić, 2008: 192) koji dijeli komunikaciju na dvije zadaće:

1. „window in“ informiranje uprave korporacije postajući tako istodobno i sustavom za rano uzbunjivanje te
2. „window out“ gdje se vrši posrednička zadaća s različitim javnostima.

Uspješna komunikacija temelj je svake poslovne politike i uspješnosti poslovanja. Istraživanje provedeno 2015. godine na Sveučilištu Sjever pod nazivom "Korporativno komuniciranje na primjeru odabranih hrvatskih kompanija" dokazalo je kako su dobri interni odnosi s javnošću važan instrument u stvaranju korporativnog imidža i identiteta te je polazna osnova za uspostavljanje uspješnog esternog PR-a (Bagarić, 2015).

Komunikacijske aktivnosti interne i eksterne kao i sve ostale funkcije korporativnog komuniciranja uključuju sljedeće (Tomić, 2008: 192-193):

- utemeljenje unutarne i vanjske komunikacije kao potpore vodstvu i djelovanju organizacije,
- upravljanje problemima, rizicima i kriznim situacijama,
- aktivnosti potpore aktivnostima vodstva što uključuje pripremu govora, nastupa, video-produkciju, zaštitu interesa i slično,
- upravljanje odnosima s vladom i uspostavljanje odnosa s medijima,
- potpora prodajnoj strategiji
- odnosi s potrošačima i korisnicima,
- upravljanje financijskim i investicijskim odnosima,
- izgradnja savezništva i suradnja s interesnim skupinama i lokalnom zajednicom,
- razvoj društvene odgovornosti,
- komunikacija sa zaposlenicima,
- briga za imidž, identitet i ugled korporacije,

- upravljanje brendom korporacije,
- upravljanje financijskim efektima, ulagačima, cjelokupnim informacijama, dijalogom te mnoge druge.

Prema navedenom može se zaključiti kako je srž svakog posla i svake korporacije komunikacija i dijalog sa svim ključnim dionicima. Svaka organizacija mora komunicirati sa svojim javnostima, a svaka “komunikacija treba biti stalna, treba obuhvatiti svakoga i uzeti u obzir sve implikacije, inače je neuspješna.” (Tomić, 2008: 196).

### 3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROMJENAMA I RAZVOJ ORGANIZACIJE

#### 3.1. ODNOSI S JAVNOŠĆU I POSLOVNE PROMJENE

Odnosi s javnošću u poslovnoj organizaciji mogu se pojaviti u vidu publiciteta proizvoda ili usluge, informacijske potpore putem reklama i akcija za privlačenje publike, u vidu prikupljanja financijskih sredstava. Mogu nastati posve slučajno i neplanirano, ali i posve planirano u situacijama iznenadnih kriza, nesretnih slučajeva, povlačenja proizvoda s tržišta, masovna otpuštanja i temeljem bilo koje slične situacije koja privlači pozornost medija i javnosti. (Cutlip i sur, 2003: 60) Položaj odnosa s javnošću unutar organizacije uvelike ovisi o poslovnom vodstvu odnosno o glavnom direktoru organizacije i neraskidivo su s njim vezani savjetujući ga i pružajući mu komunikacijsku potporu. Funkcije odnosa s javnošću mogu se podijeliti na linijske i stožerne pri čemu linijske obuhvaćaju proizvodne funkcije i marketing, a stožerne pomažu i savjetuju linijske funkcije. „Linijski su menadžeri odgovorni i ovlašteni da određuju poslovnu politiku organizacije i nadziru njeno poslovanje, no istodobno trebaju pomoć stožernih menadžera u vidu planova, savjeta, potpore i prijedloga. Stožerni službenici savjetuju glavne direktore te pružaju potporu linijskim službenicima.“ (Cutlip i sur, 2003: 65). Organizacijska promjena unutar organizacije može također utjecati na ulogu odnosa s javnošću.

U današnjim uvjetima neprekidne tržišne borbe i konkurencije te ubrzanog razvoja tehnologije i pitanja uspješnosti i održive visoke produktivnosti treba, više nego ikad, težiti fleksibilnosti odnosno organizacijskoj promjeni. Dinamično i promjenjivo okruženje zahtijeva od organizacija da se prilagođavaju odnosno mijenjaju. Snage koje potiču promjenu, prema autoru P. Robbinsu, uključuju promjenjivu narav radne snage, tehnologiju, gospodarske šokove, promjenjive socijalne trendove, „novu“ svjetsku politiku i promjenjivu narav utakmice (1992: 270). Upravljanje promjenama podrazumijeva provedbu aktivnosti u cilju postizanja fleksibilnosti kako u poslovnom, tako i u privatnom životu pojedinca (<http://www.kvalis.com>, 2016.).

Promjene se mogu klasificirati na planirane i ne planirane. Neplanirane promjene nastaju sasvim slučajno, a planirane su rezultat poslovnih napora da se riješi neki uočeni problem i istraže neke nove mogućnosti. Osim navedenog kriterija, obzirom na način uvođenja, promjena može biti i postupna i radikalna koja se dijeli na komercijalnu ili strukturalnu (Miljković, Rijavec, 2001: 14/15). Planirana promjena uglavnom ima dva cilja. Prvi teži poboljšanju sposobnosti organizacije da se prilagodi promjenama, a drugi nastoji promijeniti ponašanje zaposlenih (Robbins, 1992: 276). Promjena je rezultat implementacije poslovne strategije, a strateško djelovanje nazivano još i poslovnim restrukturiranjem podrazumijeva identifikaciju zdrave poslovne jezgre koju treba čuvati, dijelove koje treba razvijati i „odrezati“ te usklađivanje vizije, misije, ciljeva, planova i aktivnosti na tom putu (Bedenik, 2007: 211).

Za autora P. Sikavicu uspjeh organizacijske promjene rezultat je djelovanja uspješnog menadžmenta kojeg čine sposobni i talentirani ljudi, menadžeri odgovarajućeg stručnog znanja i vještina, dok za odgovornost rukovođenja aktivnostima promjena, prema P. Robbinsu, zaslužni su „činitelji promjene“ u koje se ubrajaju menadžeri, ali i nerukovodne osobe, zaposlenici te vanjski konzulanti (Sikavica, 2008; Robbins, 1992). Proces promjene zahtijeva znatnu preobrazbu, a „to znači „staviti se u konkurentski položaj s iskusnima i snažnima, i poslovati (Marušića, cit. prema Tipurić, 1999: 169). Istraživanje *Menadžment promjena* (2002.) koje je ujedno bilo i tema međunarodnog projekta *Poduzeće koje uči* vođenog u Berlinu rezultiralo je sljedećim zaključcima primjenjenim za Hrvatsku. Kao najbolji način za postizanje uspjeha navodi se metoda postupnog ulaska u promjene, s nizom manjih planiranih zahvata, ali permanentno. Posebnu pažnju treba posvetiti dobro pripremljenim rukovoditeljima, fleksibilnim pojedincima, izgradnji kulture organizacije,

novoj organizaciji, komunikaciji i informatici. Komunikacija je od velike važnosti za uspjeh projekta, kako interna tako i eksterna. Informatizacija i komunikacija trebaju biti i horizontalne i vertikalne te služiti obavještanju zaposlenika o stanju i suradnji cijelog kolektiva u provođenju aktivnosti promjene (Marušić, cit. prema Tipurić, 1999: 175).

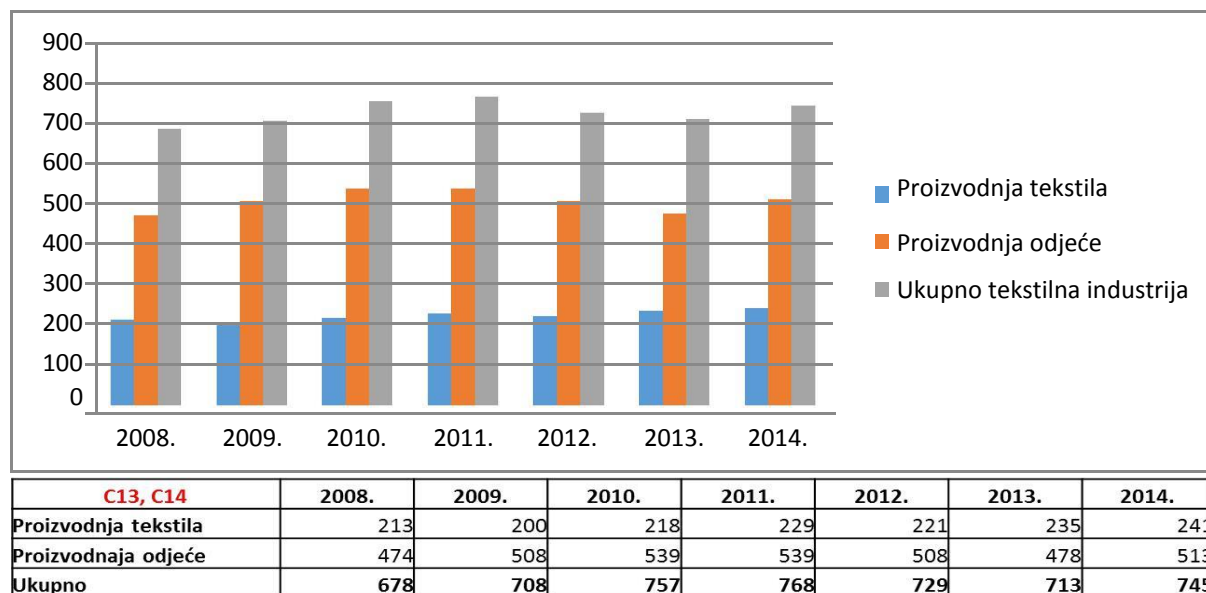
Za Hrvatsku promjene su većinom globalnog karaktera vezane uz tehnološki i demografski razvitak, promjenu vrijednosti, načina života i intenzivnu konkurenciju. Zadovoljstvo kupaca, proizvodnost, profit te zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika jedni su od najvažnijih ciljeva svake organizacije koja prolazi proces organizacijske promjene. Pripreme tako za ulazak u proces podrazumijevaju ograničavanje programa učenja i uključivanje svih zaposlenika i rukovoditelja u organizaciju (Marušić, cit. prema Tipurić, 1999: 172). „Ovisno o tome koliko će se zaposlenici pripremiti, menadžeri dobro voditi, kultura i organizacija poticati učenje, a informatika i komunikacije pripomoći – poduzeće će ostati na životu ili se ugasiti.“ (Marušić, cit. prema Tipurić, 1999: 176).

#### **4. STANJE TEKSTILNO-ODJEVNE I KOŽARSKO- OBUĆARSKA INDUSTRIJE U HRVATSKOJ**

Industrija je jedan od najznačajnijih faktora razvijenosti na području jedne države, stoga je važnost stanja tekstilno-odjevne i kožarsko-obućarske industrije na području Hrvatske neminovna. Tekstilno-odjevna i kožarsko-obućarska industrija od velikog su značaja za hrvatsko gospodarstvo s obzirom na dugogodišnju tradiciju poslovanja i značajan broj zaposlenih. Problemi spomenutih industrija započinju ranih 90-tih godina 20. stoljeća kao posljedica Domovinskog rata i raspada bivše države Jugoslavije. Usmjerenost na socijalističko i plansko poslovanje umjesto na tržišno rezultiralo je pomanjkanjem marki i vlastitog dizajna. „Kao glavni problemi hrvatske tekstilne i odjevne industrije ističu se nedovoljna orijentiranost na proizvodnju vlastitog proizvoda, loša distribucija i nedostatak strategije koju bi slijedila hrvatska poduzeća s nastojanjem povećanja konkurentnosti i proizvodnje proizvoda veće kvalitete.“ (Zelenika i Kaurić, 2011: 549) Godine 2014. prema podacima Hrvatske Gospodarske Komore u tekstilnoj i odjevnoj industriji poslovalo je sveukupno 745 tvrtki (241 u tekstilnoj i 513 u odjevnoj industriji) s ukupnim prihodom od 4.908.696.748 mil. kuna (tekstilna industrija 1.319.144.453, a odjevna 3.571.552.295

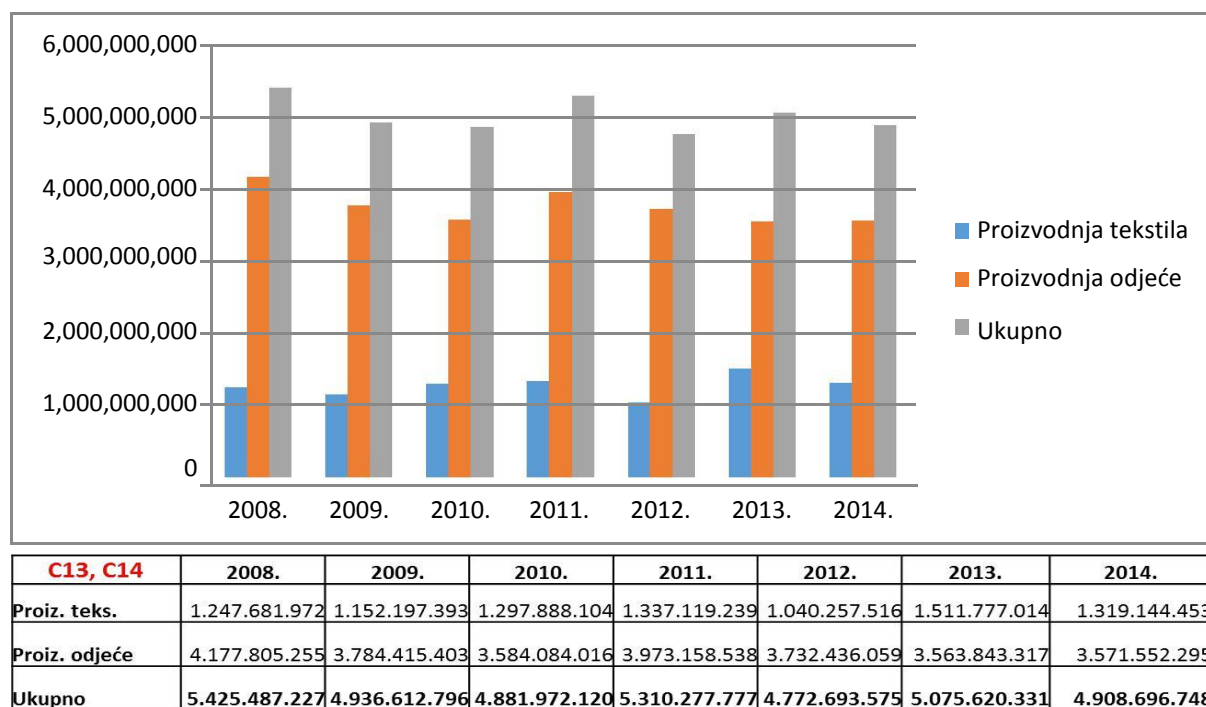
milijardi kuna) (HGK, 2016). Godišnji broj tvrtki podijeljen po odjelima prikazan je u Tablici 1., a ukupni prihodi u Tablici 2.

Tablica 1: C13, C14 – broj tvrtki (2008 – 2014)



Izvor: HGK, 2016.

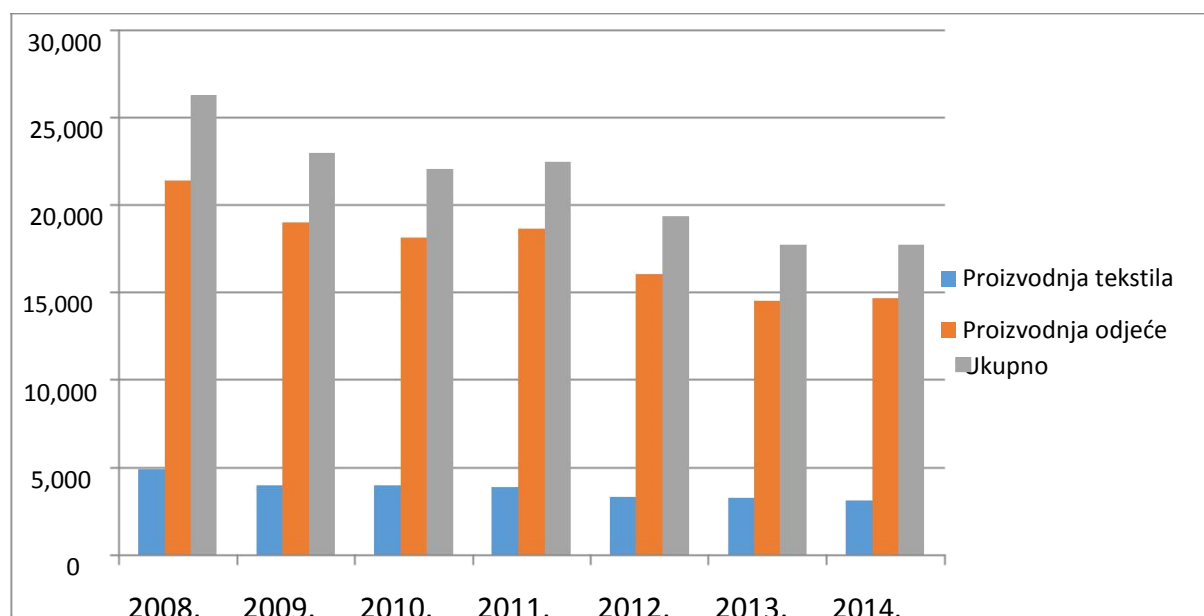
Tablica 2: C13, C14 – ukupni prihodi (2008 – 2014)



Izvor: HGK, 2016.

Po pitanju zaposlenosti, najveću stopu zaposlenih, mjerenih prema županijama 2014. godine, za tekstilnu industriju bilježi Krapinsko-zagorska županija sa 677 radnika, a u odjevnoj industriji županija sa najviše zaposlenih je Varaždinska sa 4 206 zaposlenika. Broj zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji prikazan je u Tablici 3. Industrija je zabilježila veliki pad zaposlenika u proteklih sedam godina koji je sa 26 tisuća pao na 17. Broj zaposlenih u obje industrije s godinama se smanjio te 2014. godine zabilježio najmanji broj zaposlenja. Smanjenje zaposlenih posljedica je krize te procesa predstečajnih nagodbi i restrukturiranja koje su zadesile obje navedene industrije. Pad broja zaposlenih od 2008. godine do 2014. iznosi 8 534 radnih mjesta od koji 1774 spada u tekstilnoj i 6715 u odjevnoj industriji.

Tablica 3: C13, C14 – broj zaposlenih (2008 - 2014)



<b>C13, C14</b>	<b>2008.</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>
<b>Proizvodnja tekstila</b>	4.886	3.970	3.968	3.840	3.325	3.239	3.112
<b>Proizvodnja odjeće</b>	21.386	18.981	18.102	18.611	16.027	14.501	14.671
<b>Ukupno</b>	<b>26.272</b>	<b>22.951</b>	<b>22.070</b>	<b>22.451</b>	<b>19.352</b>	<b>17.740</b>	<b>17.738</b>

Izvor: HGK, 2016.

Vrijednost uvezenog tekstila i odjeće za 2015. godinu iznosi 701 milijuna eura, a vrijednost izvoza mjeri se u 443 milijuna eura (<http://www.poslovnih.hr/>, 2015).

U ukupnom izvozu Hrvatske 2014. godine proizvodnja tekstila sudjeluje s ukupno 126 475 tisuća eura, dok u 2015. se ta broja povećava na 141 756 što je za 12,1 % više nego prethodne

godine. Poizvodnja odjeće također, u odnosu na 2014. godinu, u 2015. bilježi porast izvoza za 6,4 %. Vidljiv je dakle rast izvoza, ali i uvoza također.

Tablica 4: Robna razmjena 2015./2014. (I-XII mj.) u eurima

Djelatnost	IZVOZ			UVOZ		
	01. - 12.2014.	01. - 12.2015.	INDEX	01. - 12.2014.	01. - 12.2015.	INDEX
UKUPNO	10 368 782	11 530 651	111,2	17 129 405	18 481 973	107,9
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	9 061 043	10 134 471	121,5	14 520 573	15 905 776	109,5
PROIZVODNJA TEKSTILA	126 475	141 756	112,1	385 009	389 576	101,2
PROIZVODNJA ODJEĆE	588 873	626 325	106,4	497 825	839 124	108,5
PROIZVODNJA KOŽE I SRODNIH PROIZVODA	305 753	388 986	127,2	3 586 808	642 560	129,1

Izvor: HGK, 2016.

Posljednji podaci koji govore o stanju tekstilno-odjevne industrije zabilježeni su koncem 2015. godine. Prema podacima *Poslovnog dnevnika*, industrija koncem 2015. godine i dalje ne bilježi pokazatelje oporavka i stabilnosti ni mogućnosti ostvaranja novih radnih mjesta (<http://www.poslovni.hr/>, 2015). Kao razlog tomu navodi se oštra konkurencija na europskom tržištu, nedovoljno ulaganje u nove i modernije, suvremenije tehnologije, nedostatak inovacija i problem nedostatka motivacije zaposlenika koji rade za minimalnu satnicu od 22 kune u tekstilnoj i 17 kuna u odjevnoj kao i problema niske stručne sprema zaposlenih s visokim prosjekom životne dobi.

Nadalje, prema riječima Jagode Divić, iz Sektora za industriju Hrvatske gospodarske komore, za *Poslovni dnevnik*, probleme uzrokuju i nedostatak greenfield investicija, nedovoljna ulaganja u razvoj vlastitog brenda uz povećanje poslovne sofisticiranosti, ulaganje u visoko obrazovanje, te komercijalizaciju inovacija radi uspješnijeg plasiranja proizvoda na domaćem, te na inozemnim tržištima. “ (<http://www.poslovni.hr/>, 2015).

Optimizam poslovanja industrije zabilježio je podatak o rastućem broju tvrtki otvorenih u posljednjih 7 godina. U 2008. bilo ih je ukupno 678, a 2014., kako navode iz Komore za *Poslovni Dnevnik*, bila je zaključena uz aktivnost od 513 proizvođača odjeće i 241 tekstilca.

Stanje kožarsko-prerađivačke industrije za razdoblje od 2008. do 2014. godine, prema podacima HGK, pokazuju sljedeće. Godine 2014. poslovalo je sveukupno 132 tvrtke s ukupnim prihodom od 2.855.673.371 u proizvodnji putnih i ručnih torbi, sedlarskih i remenarskih proizvoda te 916.842.106 mil. kuna u proizvodnji obuće (HGK, 2016). Godišnji broj tvrtki podijeljen po veličini prikazan je u Tablici 5., a ukupni prihodi u Tablici 6.

Tablica 5: C15- broj tvrtki kožarko-prerađivačke industrije

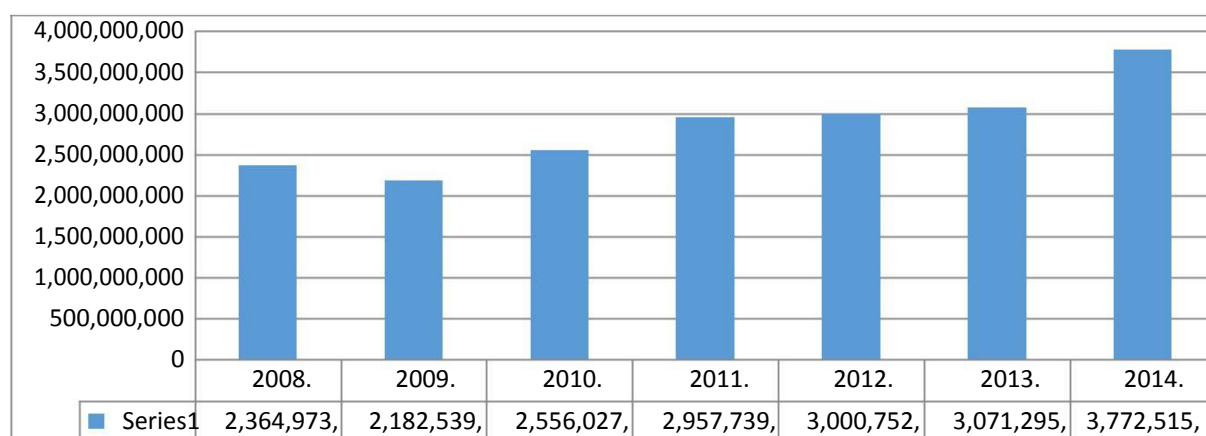
C15	male	srednje	velike	ukupno
2008.	114	9	1	124
2009.	115	8	1	124
2010.	116	10	1	127
2011.	120	8	1	129
2012.	122	7	1	130
2013.	123	4	1	128
2014.	126	4	2	132

Izvor: HGK, 2016.

Najveći igrač na tržištu 2014. godine, prema podacima Fine koje prenosi *Poslovni dnevnik*, bila je austrijska tvrtka Boxmark Leather s prihodom od 2,6 milijardi kuna te Borovo koje je 2013. godine raslo 67 posto i ostvarilo prihod od 213 milijuna kuna (<http://www.poslovni.hr/>, 2015).



Tablica 6: **C15** - ukupni prihodi (2008 – 2014) u kn

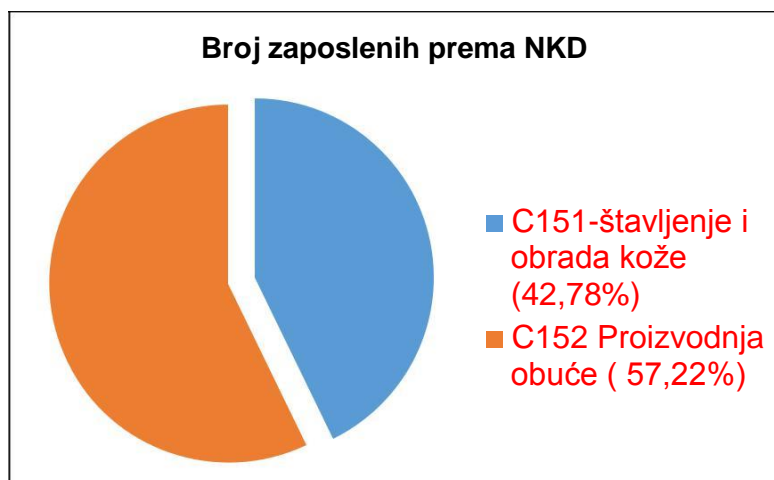


Ukupni prihod u 2014. u C15	
C151-Štavljenje i obrada kože; proizvodnja putnih i ručnih torba; sedlarskih i remenarskih proizvoda	2.855.673.371
C152- Proizvodnja obuće	916.842.106

Izvor: HGK, 2016.

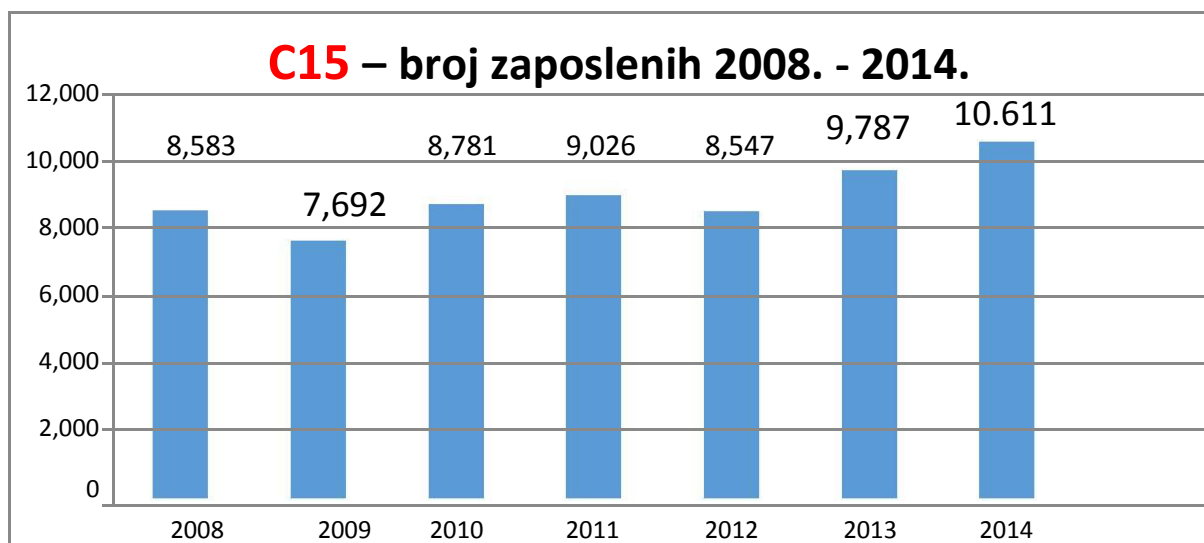
Ukupni prihodi bilježe porast u iznosu od 72, 85% zabilježeni u periodu od 2009. godine do 2014. Od toga se na proizvodnju obuće odnosi 917 mil. kuna, a na proizvodnju putnih i ručnih torbi, štavljenje i obradu kože 2,8 milijardi kuna što predstavlja i najveći dio ostvarenih prihoda. Uspoređujući podatke od 2008. godine do 2014. primjećuje se uzlazna putanja poslovanja. „Tako je ukupni prihod ovog sektora u 2008. iznosio 2,36 milijardi kuna da bi se to na vrhuncu krize 2009. smanjilo na 1,2 milijarde. Već iduće godine dolazi do oporavka i prihoda od 2,56 milijardi, a u 2011. je prihod bio 2,96 milijardi. Tijekom 2012. realizacija sektora prelazi tri milijarde, a iduće se godine približava brojci od 3,1 milijardu. Ako se uzme usporedba 2008. i 2014., razlika je gotovo 30 posto“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2015). Prema podacima HGK kožarski sektor u Hrvatskoj zapošljava ukupno nešto više od 10 tisuća ljudi gdje od ukupnog broja zaposlenih (10.611) najveću stopu zaposlenih, mjenjenih prema županijama 2014. godine, bilježe Varaždinska i Međimurska županija sa po 6.535 i 1.517 radnika. Na te dvije županije otpada ukupno 77% svih radnih mjesta vezanih uz proizvodnju odjeće, obuće, galanterije za široku potrošnju ili namjenske industrije. Broj zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji prikazan je u Tablici 7.

Slika 1: Broj zaposlenih prema NKD



Izvor: HGK, 2016.

Tablica 7: Broj zaposlenih (2008 - 2014)



U 2014. zaposleni u C15	
C151-Šavljenje i obrada kože; proizvodnja putnih i ručnih torba; sedlarskih i remenarskih proizvoda	4.547 (42,78%)
C152- Proizvodnja obuće	6.081 (57,22%)

Izvor: HGK, 2016.

Broj zaposlenih u kožarsko-prerađivačkoj industriji bilježi porast u iznosu od 37,94% za razdoblje od 2009. godine do 2014. Prosječna neto plaća zaposlenika u sektoru kožarske

proizvodnje za 2014. godinu iznosila je 3136 kuna što je za 200-tinjak kuna više od prosjeka u sektoru proizvodnje odjeće, ali daleko manje od 4956 kuna prosjeka prerađivačke industrije. (<http://www.poslovni.hr/>, 2015). Izvoz kožnih i srodnih proizvoda 2015. u odnosu na 2014. je u porastu za 27,2%, ali u porastu je i uvoz za 29,1% (Tablica 8)

Tablica 8: Robna razmjena 2015./2014. (I-XII mj.) u tisućama €

Djelatnost	IZVOZ			UVOZ		
	01. - 12.2014.	01. - 12.2015.	INDEX	01. - 12.2014.	01. - 12.2015.	INDEX
UKUPNO	10 368 782	11 530 651	111,2	17 129 405	18 481 973	107,9
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	9 061 043	10 134 471	121,5	14 520 573	15 905 776	109,5
PROIZVODNJA KOŽE I SRODNIH PROIZVODA	305 753	388 986	127,2	497 825	642 560	129,1

Izvor: HGK, 2016 prema DZS

Unatoč nastaloj krizi koja je pogodila čitavu tekstilnu industriju, kožarstvo je uspjelo zadržati svoj obujam i gurati poslovanje naprijed.

## 5. PRIMJERI BOROVA I VARTEKSA

### 5.1. KONTEKST SLUČAJA BOROVO

Borovo d.d. naziv je za tvrtku koja se bavi proizvodnjom i prometom obuće i gumene robe. Nekoć motor razvoja grada Vukovara i istočnog dijela Republike Hrvatske protezao se zemljištem općine Borovo uz obalni prilaz Vukovaru pokraj starog Sela. Tvrtku je 1931. godine osnovao češki industrijalac Tomáš Baťa po modelu svojih prijašnjih tvornica pod nazivom „Bata“ cipela i koža d.d.Borovo.

Već u prvoj fazi poslovanja, 1931.-1934., izgrađeni su proizvodni i prodajni kapaciteti, a usporedno s tim osniva se i prvo moderno radničko naselje kao moderni industrijski grad pod nazivom „Borovo Naselje“. To najzelenije mjesto u Hrvatskoj i šire imalo je svoje uvjete i pravila života gdje su svi živjeli i radili pošteno i pravedno. Bata je donio nova zanimanja, obučarska, gumarska i druga, donosio je drugačiji način života u Hrvatski kraj, pretapao mnoge dotadašnje obitelji sa sela u industrijske radnike kao što je i mnoge zanatske obučare privukao s sebi i time stvarao svoj jedinstveni radni svijet. Proizvodnja je u idućim godinama rasla. Širila se prodajna mreža Batinih trgovina, a broj zaposlenih premašio je brojku od čak 6000 radnika što je tvornicu učinilo najvećom tvrtkom tadašnje Jugoslavije. Već 1935. godine ono nije više samo obučarsko već i gumarsko jer započinje proizvodnja autoguma, a od 1939. godine uvodi se i proizvodnja gumeno-tehničke robe, gasmaski, moto i avioguma, razvija se i proizvodnja strojeva, kemijski i drugi proizvodi.

Od sredine 50-ih godina bilježi se uzlazni trend koji se zasniva na povećanju proizvodnje kožne i gumene obuće te izradi pneumatika. Krajem 50-ih uvodi se novi tehnološki postupak za novi asortiman obuće, obuće s navulkaniziranim đoništem. Godine 1960. Borovo uvodi u proizvodnju mokasino obuću, a 1967. kreće s još jednom novom tehnologijom, a riječ je o obući s neposrednim brizganjem potplata iz polivinil klorida na gornji dio obuće koju će 1970. godine zamijeniti cjelobrizgana obuća. Koncem 70ih i početkom 80ih uznapredovala je proizvodnja gumene obuće, što je najbitnije ona postaje suvremenija, poprima moderniji izgled i usvaja nove moderne materijale u proizvodnji. Zahvaljujući svemu tomu „Borovo“ je do kraja 80-ih godina izraslo u vodećeg gospodarskog subjekta na području proizvodnje gume i obuće u bivšoj državi, s oko 23.000 zaposlenih radnika te godišnjim kapacitetom od

23 milijuna pari obuće, preko 580.000 komada auto guma, te oko 12.500 tona gumeno-tehničke robe. Sjajne izgleda za budućnost nažalost prekinuo je Domovinski rat 1991. godine.

Ponovni uzlet u proizvodnji i konkurentnosti svojih modnih trendova Borovo doživljava 2010. godine. Kultne Borosane i platnene tenisice Startas postale su svjetski hit te upisale Borovo na svjetsku modnu mapu. 80 godina svog postojanja Borovo je slavilo 2011. godine. Strategija poslovanja za 2011. godinu nalagala je rad na održavanju i razvoju vlastitih brendova, održavanje zaposlenosti te informatizaciju.

Vremensko razdoblje od 2012.-2016. je jedinica vremena koja će se pobliže istražiti, analizirati i objasniti u ovom radu. Godina 2012. bilježi novi plan razvoja tvrtke Borovo nakon što se sastav Uprave promijenio na čelu s predsjednikom Hrvoje Merkićem. Na čelno mjesto tvrtke došao je novi menadžment koji je obavio dubinsko snimanje, uvidio probleme i prijetnje te napravio plan daljnjeg razvoja. Cilj je saznati više o strategiji odnosno čime se menadžment bavio u cilju daljnjeg razvoja tvrtke na temeljene zatečene situacije. Hrvoje Merkić izjavio je za *Večernji list* u prilogu pod nazivom „Iz Borova specijalna obuća za bolnice, vojsku, policiju ...“ kako je zatekao niz organizacijskih i poslovnih nelogičnosti koje su godinama dovodile do značajnog trošenja novca (<http://www.vecernji.hr/>, 2012). Poznat je i primjer kad je u ljeto 2011., radi loših uvjeta rada, zatvoren pogon Gomitrade u kojem je radilo tristotinjak radnika. Kako je odjel menadžmenta reagirao i što je po pitanju navedenih poslovnih nelogičnosti učinjeno također će se istražiti i pokušati odgovoriti. Tvrtka je podnijela i prijedlog za otvaranje predstečajne nagodbe, suočila se s gubitkom poslovnih partnera, prosvjedima i sindikalnim akcijama. Uprava se 2014. godine promijenila (na čelo Borova dolazi Gordan Kolundžić) te uvela nove mjere operativnog i financijskog restrukturiranja i zabilježila rast poslovnih rezultata. Ono što se poduzelo za daljnje oživljavanje tvrtke, novosti koje je donijela nova Uprava, aktivnosti koje su provedene s marketinške strane te općenito sve aktivnosti odjela za odnose s javnošću koje su se provodile u navedenoj organizacijskoj promjeni bit će predmet istraživanja ovog rada.

## 5.2. KONTEKST SLUČAJA VARTEKS

Varteks d.d. predstavlja tekstilnu i modnu kompaniju u Hrvatskoj. Osnivanjem Tekstilne tvornice Varaždin tvrtka je 1918. godine započela sa svojim radom. S prvotnim nazivom Tekstilna industrija d.d. Varaždin ili skraćenicom Tivar djelovala je do 1948. kada se ime mijenja u Varteks koje se zadržalo sve do danas. Tvrtka je kreirala svoje dvije poznate modne marke, Varteks International 1972. i Di Caprio 1994. godine. Počeci proizvodnje vezivali su se uz vuneno predivo i tkaninu potom se proizvodni proces proširio i na izradu odjevnih predmeta. 1929. godine Varteks d.d. je otvorio svoju prvu prodavaonicu i krenuo osvajati tržišta. Danas bilježi nešto više od 30ak svojih prodavaonica na području Republike Hrvatske i time pokriva domaće tržište. U ovim trenutcima kompanija se može pohvaliti svojom aktivnom izvoznom politikom kojom ostvaruje 40% prihoda od prodaje na stranom tržištu.

Varteks kao vodeća tekstilna i modna kompanija u Hrvatskoj u 2009. godini biva pogođena velikim poslovnim gubicima najvećim dijelom uzrokovanih recesijom i gospodarskom krizom. Kao preduvjet za preživljavanje krize i smanjenje kreditne zaduženosti tvrtka je predstavila integralni plan poslovnog i financijskog restrukturiranja. Također je pretrpila zatvaranja neprofitabilnih proizvodnih pogona, pad proizvodnje kao i prihoda od prodaje te prihoda općenito, prosvjede nezadovoljnih radnika te ušla u proces predstečajne nagodbe.

## 6. METODOLOGIJA

### 6.1. UVOD U METODOLOGIJU

Pri istraživanju tvrtke Borovo odnosno točnije uloge odnosa s javnošću pri organizacijskoj promjeni tj. pri procesu restrukturiranja koje je zadesilo tvrtku, nastojat će se analizirati i objasniti uloga odnosa s javnošću koja je djelovala (ukoliko je djelovala) njihova važnost za cjelokupno poslovanje, promociju, djelovanje za vrijeme krize, odnosi s medijima, djelotvornosti i sve ne navedeno, a ostvarivo, u vremenskom periodu od siječnja 2012. godina pa do danas (1.5.2016.), do trenutka kada Borovo osvaja domaća i strana tržišta te čak dospijeva i na stranice američkog prestižnog časopisa Vogue.

Naime, razlog što sam za reprezentativni primjer kožarsko-obućarske industrije odlučila analizirati tvrtku Borovo jesu kulturno-povijesni razlozi kao i opća znatiželja i zanimanje. Kao druga najveća kompanija na području Jugoslavije, sa brojem od 23 000 zaposlenih, pokazatelj je važnosti i duge tradicije djelovanja. Tvrtka osnovana davne 1931. godine, za vrijeme Jugoslavije, izrasla je u vodeći gospodarski subjekt na području proizvodnje gume i obuće s godišnjim kapacitetom od 23 milijuna pari obuće. Danas slavi 85 godina rada i dalje egzistira u vukovarskoj četvrti Borovo Naselje. Najveći hrvatski proizvođač obuće i dalje je status tvrtke Borovo d.d.. Obzirom na ono što je nekoć predstavljala području RH i što pokušava biti danas, smatram da je izuzetno vrijedna svakog istraživanja.

Ono što se veže uz temu ovog diplomskog rada i što predstavlja interes za istraživanje, u kontekstu slučaja Varteks, je činjenica da Varteks, u posljednje vrijeme, prolazi kroz proces restrukturiranja. Želja odnosno prioritet kompanije je prilagoditi se tržišnim uvjetima te ostvariti konkurentsku prednost na tržištu kao i ostvariti pozitivan ishod svog poslovanja u budućnosti, a ono što se tiče rada je želja za spoznajom u kolikoj mjeri su marketing i odnosi s javnošću funkcionirali integralno za vrijeme restrukturiranja te općenito o ulozi odnosa s javnošću koja je djelovala (ukoliko je djelovala), o njihovoj važnosti za poslovanje, promociji, djelovanju za kriznih situacija, odnosima s medijima, djelotvornosti i sve ostalo u vremenskom periodu od siječnja 2009. godine pa do danas (1.5.2016.).

Razlog što sam za reprezentativni primjer tekstilno-odjevne industrije odlučila analizirati tvrtku Vateks je jednak razlogu navedenom gore za primjer Borova. Statusom vodeća tekstilna i modna kompanija u Hrvatskoj s gotovo stoljetnom tradicijom poslovanja i svojih 1 950 zaposlenika svstana među najveće poslodavce sjeverozapadne Hrvatske, dovoljno je reprezentativan primjer za istraživanje.

## 6.2. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Danas tvrtke sve češće podliježu pritiscima i kriznim situacijama kao posljedicama velike konkurentnosti i zasićenosti tržišta, ali i neočekivanim prirodnim događanjima kao i općom gospodarskom krizom koja je djelomično i slučaj ovog istraživanja. Svaka tvrtka ovisna je o svojoj ciljanoj javnosti koja kupnjom proizvoda i usluga pridonosi poslovanju te o svom tržištu, svojim zaposlenicima, imidžu i reputaciji. „Jak imidž najjače je oružje za osvajanje potrošača i ključni čimbenik uspjeha svakog poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.“ (Tomić, 2008: 197). Poslovna okolina danas se sve lakše, češće i brže mijenja, a kako bi se uhvatili u koštac s promjenama vrlo uspješne tvrtke biti će one koje mogu preživjeti na dugi rok u stalnom mijenjajućem svijetu. Promjenjivost vremena i okoline uvjetuje i promjene u organizacijama stoga svaka tvrtka treba upravljati promjenama te sve neprilike i krize pretvoriti u izazove i prilike. U nastojanju stvaranja promjena u organizaciji potrebna je implementacija poslovne strategije. „Implementacija nije ništa drugo nego zamjena stare strategije novom koja bi poduzeće trebala učiniti uspješnijom spram ostalih poduzeća iz iste djelatnosti.“ (Buble, 2005: 157). Polazeći od pretpostavke kako menadžeri i odsjek za odnose s javnošću se bave upravo tim aktivnostima, proizlazi i predmet istraživanja. Predmetom istraživanja definirana su tako značenja, uloge i važnosti odjela za odnose s javnošću pri njihovom djelovanju u trenutku organizacijske promjene u tvrtci. U konkretnim primjerima ovog istraživanja riječ je o tvrtkama Borovo d.d. i Varteks d.d. Imidž svake tvrtke ili organizacije je od velikog značaja za pozicioniranje na tržištu te za financijske rezultate i uspješnost poslovanja u cjelini, a to se postiže dobrim i odgovornim aktivnostima. Iz navedenih činjenica potrebno je dokazati aktivnosti, uloge, važnosti i značaj pri upravljanju promjenama za nevedene tvrtke te njihovo stanje i kretanje na tržištu temeljeno na poduzetim akcijama.

Cilj istraživanja je utvrditi primjenu i važnost uloge odnosa s javnošću pri organizacijskoj promjeni u tekstilno-odjevnoj i kožarsko-obučarskoj industriji na navedenom primjeru



slučaja hrvatskih tvrtki Borovo i Varteks. Istraživanje ciljeva bit će postignuto primjenom metodološkog okvira koji je opširnije objašnjen u prethodnom poglavlju. Dobiveni rezultati trebali bi poslužiti u svrhu što bolje preciznijeg konstatiranja analize prikupljenih podataka za isporuku kvalitetnih podataka.

### 6.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Definiranje istraživačkih pitanja preduvjet je za rješavanje aktualnih problema odnosno bitnog elementa i motiva istraživanja. „Temeljni je zadatak znanstvenog istraživanja rješavanje aktualnih problema, a to su, zapravo, teorijska i/ili praktična pitanja koja zahtijevaju odgovarajuća rješenja (Zelenika, 2000: 111). Istraživačka pitanja ovog istraživačkog rada su sljedeća:

1. Kojim se alatima i tehnikama služe odnosi s javnošću za vrijeme organizacijske promjene u tvrtkama Borovo i Varteks?
2. Kako i u kojoj mjeri odjel za odnose s javnošću doprinosi procesu organizacijske promjene u tvrtkama Borovo i Varteks?
3. Što podrazumijeva strategija djelovanja odnosa s javnošću u tvrtkama Borovo i Varteks za vrijeme organizacijske promjene?

### 6.4. ISTRAŽIVAČKA HIPOTEZA

„Pitanja, predmet istraživanja i hipoteze su specifikacija ili, bolje rečeno, klarifikacija cilja istraživanja.“ (Halmi, 2005: 44). Važan dio rada posvećen je postavljanju odgovarajuće istraživačke hipoteze. Prema navodima Mejovškega, u znanstvenim istraživanjima provjeravaju se hipoteze koje se mogu shvatiti bitnim dijelovima teorije. Navodi kako su to tvrdnje, postavke na koje se teorija oslanja, te temelji. „Dokazivanjem ispravnosti hipoteza, dokazujemo ispravnost teorije odnosno pojedinog dijela teorija. Cilj znanstvenog istraživanja je, prema tome, provjera teorija.“ (Mejovšek, 2003: 69).

Hipoteze ovog rada su sljedeće:

H1: Strateško djelovanje odnosa s javnošću u tvrtki Borovo, za vrijeme organizacijske promjene, doprinijelo je uspješnom restrukturiranju Borova.

H2: Odnosi s javnošću u tvrtci Varteks nisu djelovali strateški za vrijeme organizacijske promjene, što je umanjilo uspješnost restrukturiranja Varteksa.

Navedene hipoteze će se analizirati, odnosno prihvatiti ili odbaciti temeljem analize sekundarnih podataka u medijskim objavama na internetskim portalima. Za testiranje i dokaz hipoteze korišteni su sekundarni podaci, metode analize i sinteze podataka prikupljenih s internetskih news portala.

## 6.5. DEFINIRANJE SLUČAJA/JEDINICE ANALIZE

Prema navodima Hansena i dr. uzorak se definira kao dio populacije koji je odabran kako bi se prikupile informacije o obilježjima populacije (Hansen i dr.,1953, cit. prema Mejovšek, 2003: 97). Izvori podataka za empirijski dio rada dobiveni su istraživanjem provedenom na uzorku od dvije hrvatske tvrtke, Borovo i Varteks. Ove tvrtke predstavljaju gotovo temelj hrvatskog gospodarstva budući da bilježe dugu tradiciju poslovanja, zapošljavaju ili su barem nekoć zapošljavali veliki broj hrvatskog naroda te doprinosili hrvatskom gospodarstvu, a po svom vijeku spadaju u najstarije, ali i najveće tvrtke industrije kojoj pripadaju. Vrijednost i kvaliteta proizvodnje i svojih proizvoda, općenito znanje i iskustvo primijenjeno u radu, omogućila im je dugi opstanak na tržištu koji je trajao sve do pojave Domovinskog rada kada tvrtke zahvaća val krize. Poslijeratno stanje, nova gospodarska stanja, kriza kao i politički događaji učinili su svoje i doveli obje tvrtke na nesiguran i nepovoljan tržišni položaj. Stoga, svrha uzorka je istražiti kako su tvrtke, zatečene krizom poslovanja, provele proces organizacijske promjene odnosno proces restrukturiranja. Istraživanjem se želi ukazati veza između navedene situacije i odjela za odnose s javnošću odnosno njihove aktivnosti, uloge, važnosti i djelotvornosti u zatečenoj situaciji. Polazeći od pretpostavke kako odnosi s javnošću grade kredibilitet i povjerenje te imaju glavnu ulogu u stvaranju reputacije i imidža tvrtke slijedi i pretpostavka da i u situacijama promjena igraju značajnu ulogu. Riječ je, dakle, o istraživanju dvaju slučajeva međusobno usporediva s istom zatečenom situacijom i različitim ishodom. Jedinica vremena obuhvaćena postupkom istraživanja razlikuje se kod

objiju tvrtki, tako za tvrtku Borovo vremenski period obuhvaća vrijeme od 1. siječnja 2012. godine do 1. svibnja 2016. godine, a tvrtka Varteks se proučava od 1. siječnja 2009. godine do 1. svibnja 2016. godine. Vrijeme obuhvaćeno istraživanjem odabrano je temeljem situacije u kojoj su se u tim trenucima našle obje tvrtke. Naime, tvrtka Borovo je od 2012. godine uvela novi plan razvoja i provedbe organizacijske promjene, a tvrtka Varteks je 2009. godine krenula u proces temeljite reorganizacije sustava i uvođenja protukriznih mjera. Objе su tvrtke tih godina započele ono što se veže uz temu ovog diplomskog rada, odnosno ono što se planira istražiti.

## 6.6. METODE I POSTUPCI

Metodologija korištena prilikom izrade ovog diplomskog rada odnosi se na dizajn i primjenu studije slučaja. „Studija slučaja je empirijsko istraživanje koje proučava suvremeni fenomen unutar njegova stvarnog životnog konteksta, posebno kada granice fenomena i konteksta nisu očite.“ (K.Jin, 2007:24). Prema navodima K. Jina (2007:11) strategija studije slučaja se općenito preferira kad se postavljaju pitanja „kako“ ili „zašto“, kad istraživač ima slabu kontrolu nad događajima te kad je u žarištu suvremeni fenomen unutar nekog konteksta stvarnog života. Studija slučaja je metoda koja se koristi induktivnom logikom za rješavanje problema koji iniciraju cjelovito razumijevanje događaja. Na samom početku oblikovanja studija slučaja, potrebno je odrediti vrstu i tip koji će se koristiti prilikom istraživanja. Studija slučaja može biti orijentirana pozitivistički, interpretativno što ovisi o istraživaču jer različiti istraživači mogu na različit način interpretirati prikupljene podatke; metodi prikupljanja podataka i tehnikama koje se koriste. Izlazak na teren ili posjet organizaciji o kojim se piše najbolji je način, uz javno dostupne podatke, za prikupljanje informacija o konkretnoj situaciji koja se istražuje odnosno opisuje. Na taj se način mogu anticipirati neki čimbenici koji garantiraju autentičnost i relevantnost studije slučaja za određeno područje znanstvenog interesa. „Ti čimbenici razlikuju ovu metodu od bilo kakve druge metode prenošenja kompetencija, s obzirom da je ona obilježena osobnošću onoga koji ju piše kao i činjenicama koje su dovele do određene situacije koja se opisuje.“ (Omazić i sur. 2012).

*Večernji.hr* vodeći je hrvatski news portal pokrenut 1999. godine. Pozicioniran kao portal koji isključivo donosi vijesti, mjesečno broji čak 1,2 milijuna posjetitelja i korisnika. Kvalitetne i relevantne dnevne vijesti dovoljan su razlog zašto sam se odlučila uzeti ovaj

portal kao platformu za istraživanje. *Poslovni.hr* najposjećeniji je hrvatsko internetski portal posvećen gospodarskim i financijskim temama. Prema istraživanju Business Qzda – QQuality medal (2013) u kojem su sudjelovali hrvatski poslovni ljudi, najkvalitetniji je poslovni web portal u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno od strane švicarske kuće ICERTIAS na uzorku od 1.200 ispitanika, korisnika interneta. Razlog odabira *Poslovnog dnevnika* kao platforme za istraživanje leži u njegovoj osnovnoj namjeni, plasiranja članaka na temu gospodarstva i financija. Radi se o sekundarnim podacima tj. postojećim podacima iz raznih izvora koje u ovom slučaju čini korisni internetski sadržaj.

Metoda indukcije i dedukcije međusobno su povezane metode i ne mogu se upotrebljavati jedna bez druge. “Do teorija u znanosti dolazi se na temelju procesa indukcije i dedukcije. Indukcija i dedukcija su temelji znanstvene spoznaje. Indukcija je zaključivanje od pojedinčanog k općem, a dedukcija je zaključivanje od općeg k pojedinačnom.” (Mejovšek, 2003: 20). Metoda analize i sinteze međusobno se pretpostavljaju i imaju zajednički predmet istraživanja pri čemu analiza podrazumijeva postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti koja raščlanjuje složene pojave na njene jednostavnije sastavne dijelove, a metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti spajanjem jednostavnih tvorevina u složenije (Zelenika, 2000: 327,329). Metoda ispitivanja temelji se na prikupljanju empirijskih podataka posredstvom iskaza, prvenstveno usmenih, ali i pisanih, koje daju ispitanici.

## 7. INTERPRETACIJA NALAZA

### 7.1. INTERPRETACIJA NALAZA SLUČAJA BOROVO

#### 7.1.1. PODACI ZA 2012. GODINU

Nekoć jedan od najjačih gospodarskih subjekata koji je zapošljavao više od 25 000 ljudi i bilježio izvrsne poslovne rezultate, 2012. godine, prema navodima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Iz Borova specijalna obuća za bolnice, vojsku, policiju ...“, zabilježeno je tek 1050 zaposlenika te se našao na samom rubu ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012).

*Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Borovo povećalo gubitak 363%“ navodi kako je 2011. poslovnu godinu tvrtka zaključila s gubitkom od 363% u odnosu na prethodnu 2010. godinu. Neslužbeni podaci su također pokazali kako je gubitak tvrtke narastao na 21,5 milijuna kuna, dok su prihodi iznosili 182 milijuna kuna što je 9% niže nego prethodne godine ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Prema iznesenim podacima Borovo nastavlja i u 2012. godini poslovati s gubicima koje bilježi još od 2005. godine. Nakon što se, prema podacima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Iz Borova specijalna obuća za bolnice, vojsku, policiju...“ sastav Uprave 2012. godine promijenio na čelu s predsjednikom Hrvoje Merkićem tvrtka je zabilježila novi plan razvoja i provedbe organizacijskih promjena. Svojom dolaskom Uprava je zatekla niz organizacijskih i poslovnih nelogičnosti koje su prijašnjih godina uzrokovale gubitke i trošenje novca što je na koncu rezultiralo i zatvaranjem pogona Gunitrade u kojem je radilo tristotinjak radnika. Prema daljnjim navodima *Večernjeg lista* istog priloga, Uprava je zatekla dugovanja veća od 160 milijuna kuna, zastarjelu tehnologiju, lošu informatizaciju, blokiran račun te pogone s nula zaposlenih. Suočili su se i s nedostatkom kvalitetne radne snage, nelojalnom konkurencijom, sudskim tužbama iz prošlosti te srednje dugoročnim obvezama ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012). „Uprava vukovarske tvrtke Borovo zadala je sebi cilj da 2015. godina bude godina kada će tvrtka, koja je godinama bila motor razvoja grada, izaći iz krize. Došavši na čelno mjesto tvrtke novi menadžment obavio je dubinsko snimanje i, kako sami kažu, uvidio sve probleme i prijetnje budućeg razvoja, ali i napravio plan razvoja.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012).

*Večernji list* u prilogu pod naslovom „Novo Borovo kreće u osvajanje tržišta“ nadalje prenosi kako nakon perioda od šest mjeseci od dolaska na čelno mjesto tvrtke novi menadžment izrađuje plan restrukturiranja koji bi u budućnosti trebao donijeti zaokret u poslovanju ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012). Zadani cilj novog menadžmenta podrazumijevao je popunjenje proizvodnog kapaciteta, razvoj novih proizvoda za industrije poput naftne, farmaceutske, plinske i građevinske te usavršavanje i razvoj postojećih brendova. Podrazumijevao je i aktivnosti koje su se temeljile na vraćanju leaderske pozicije u proizvodnji obučte te ponovno osvajanje tržišta na prostoru bivše Jugoslavije i Rusije kao i ponudu dijela dionica Republici Hrvatskoj. Ostale ideje bile su fokusirane na veleprodajne aktivnosti, selidbu prodavaonica u trgovačke centre, pronalazak strateških partnera, smanjenje režijskog osoblja, provedbu privatizacije i uz sve navedeno planirali su uključiti i sve svoje radnike koji su gradili, stvarali te činili Borovo onim što ono je ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012). Prema podacima Uprave za *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Novi menadžment Borova danas objavljuje mjere za spas tvrtke“, Borovo je godišnje prodavalo 800 000 pari cipela, od kojih je samo 200 000 pari proizvedeno izvorno u Vukovaru ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Velika prodana većina odnosila se na kinesku uvezenu robu i to je ono na čemu je nova Uprava odlučila djelovati. Cilj je bio fokusirati se samo na svoju proizvodnju i prodaju izvorno svojih cipela.

Kao prvi korak u procesu restrukturiranja tvrtka je javno predstavila plan restrukturiranja pod nazivom „Borovo zaokret“ koji, kako navode za *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Borovo: izlazimo iz krize, čudi nas da se Vukovarci ne javljaju na oglase“, ima jasno i dinamično novu viziju, misiju i kompanijski slogan. „Misija „Užitak hodanja u svakoj prilici“, vizija „Ostvariti dugoročni održivi rast i razvitak kao proizvođač obuće kojeg kupci preferiraju, kojem partneri vjeruju i kojim se zaposlenici ponose.“ i kompanijski slogan „Ispred koraka“ predstavljaju duh u kojem nova Uprava Borovo posluje, a odražavaju upravo mladost i stručnost novoga tima.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Osim navednog, odlučili su djelovati i na šest ključnih područja: normalizacija poslovanja, restrukturiranje ljudskih resursa, upravljanje nekretninama, informatizacija poslovanja, holding pristup upravljanju i širenje poslovanja putem novih tvrtki kćeri ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012).

Rad su usredotočili na kontrolu nabave i racionalizaciju poslovanja u cilju smanjivanja troškova, na optimizaciju broja radnika te ostvarivanju europskih standarda u omjeru proizvodnog i režijskog osoblja. Povećali su razvoj novih proizvoda i ulagali u nove moderne

strojeve i alate. U okviru izvozne ofenzive planirali su, nakon Srbije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine, otvoriti i zastupništva u Rusiji, na Bliskom istoku, u južnoj Americi, Kanadi i Kini. „Nagomilane obveze u ukupnom iznosu od preko 150 milijuna kuna razješit će se, kažu, putem zamjene dugova prema državi za neposlovne nekretnine, dok će dugovanja prema dobavljačima riješiti dezinvestiranjem, te reprogramom bankarskih kredita.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Tvrtka je i uvela novi logo. „Reinterpretacija postojećeg znaka, tipografije i gabarita logotipa, kao i zaštitne boje, promišljene su i izvedene vrlo precizno kako bi se zadržao prepoznatljiv imidž, a istovremeno vizualno izrazio dojam nove vitalnosti i novog uzleta Borovo.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012)“. 2012. godine Borovo je brojilo 1030 svojih radnika te 33 svoje prodavaonice u Sloveniji i 105 na području Hrvatske.

Posljedice Domovinskog rata i gospodarske krize zahvatile su u velikoj mjeri kako čitavo gospodarstvo, tekstilno-odjevnu i kožarsko-obućarsku industriju, tako i tvrtku Borovo te zadala težak udarac Upravi, zaposlenicima i svim ostalim članovima tvrtke. Kao odgovor na zatečeno stanje, prema podacima za 2009. godinu, Uprava je uvela čitav novi niz akcija i prozukunftnih mjera kako bi potaknula poslovanje.

#### 7.1.2. PODACI ZA 2013. GODINU

21. svibnja 2013., kako saznajemo nadalje iz *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Borovo od petka službeno u predstečajnoj nagodbi“, Uprava je podnijela prijedlog za otvaranje predstečajne nagodbe, a prema navodima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Borovo službeno u predstečajnoj nagodbi“, postupak je službeno otvoren 02.08.2013. godine rješenjem Financijske agencije ( <http://www.vecernji.hr/>, <http://www.poslovni.hr/>, 2013).

Prema prilogu *Večernjeg lista* pod naslovom „Vjerovnici prihvatili Plan restrukturiranja Borova „Predstečajna nagodba fokusirana je na jedan ključni cilj, a to je očuvanje onoga što je najvrjednije za Društvo – zaštita brendova i ljudi koji ih proizvode i zadržavanje radnih mjesta. Ova tvrtka je u proces predstečajne nagodbe ušla sa oko 900 zaposlenih sa dugovanjem od oko 160 milijuna kuna.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). Navedeno podrazumijeva gašenje svih pogona kojima osnovna djelatnost nije proizvodnja kožne i gumene obuće. Za ostale djelatnosti, Tehnički servis, Gumeno tehničku robu i uslužne

djelatnosti među kojima je i ugostiteljstvo i turizam kojim se bavi Borovo Standard, traže se strateški partneri za preuzimanje.

Predstečajnom nagodbom, prema prilogu pod naslovom „Borovo službeno u predstečajnoj nagodbi“, definirane su financijske i operativne mjere restrukturiranja. Pod financijske mjere ubrajaju se postupci osiguranja likvidnosti, prodaja neposlovne imovine, prodaja nekonkurentnih zaliha te restrukturiranje i smanjenje samog duga, a pod operativne mjere obuhvaćen je postupak restrukturiranja proizvodnog i prodajnog sektora, te poslovnih procesa podrške i režijskih troškova ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013).

U prilogu *Poslovnog dnevnika* pod naslovom „Borovo u teškoćama, nema novca ni za kožu...“ situaciju objašnjava i sljedeći citat: „Najveći proizvođač obuće, Borovo iz Vukovara, je u sve lošijoj situaciji jer im, uslijed predstečajne nagodbe, poslovni partneri otkazuju suradnju te se proizvodi sve manje cipela, a tvrtka nema novca niti za osnovne sirovine, poput kože.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013).

Činjenica koja je također otežavala stanje Borova je i ta što svu svoju imovinu koju broji na području bivše države, u Bosni i Hercegovini, Makedoniji i Srbiji, mjeri u milijunima kuna koji bi, u toj izrazito teškoj situaciji, jako dobro došli, a do kojih nemože doći. Uz prodanih 30 „Borovo u Srbiji ima još 80-ak neprodanih trgovina čija se vrijednost procjenjuje na 30 milijuna eura.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Problemi oko nekretnina na području Srbije znatno su otežani i zbog višegodišnjeg spora sa somborskom tvornicom Boreli oko podjele imovine koja je nastala kao „produžena ruka“ Borova. „Dvije su tvrtke zajednički poslovale u bivšoj državi, a sada se ne mogu dogovoriti koliki „komad kolača“ kome pripada“ iznešeno u prilogu *Poslovnog dnevnika* pod naslovom „Borovo povećalo gubitak 363%“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012).

Novi sastav Uprave na čelu s predsjednikom Hrvojem Merkićem koja je počela djelovati 2012. godine, samo godinu i pol dana nakon zamijenio je novi sastav. Ovaj put na čelno mjesto dolazi Gordan Kolundžić. „Nakon što je godinu i pol dana obnašao funkciju predsjednika Uprave Borova d.d., tvrtke s nešto manje od tisuću zaposlenih i naslijeđenim velikim teškoćama u poslovanju, te u tom vremenu započeo proces njezina restrukturiranja i predstečajne nagodbe, Hrvoje Merkić, prema vlastitoj izjavi, s tog mjesta odlazi.“ ( <http://www.glas-slavonije.hr/>, 2013). Prema podacima iznešenim u prilogu *Glasa Slavonije*



pod naslovom „Umjesto Merkijsa, na čelo Borova dolazi Kolundžić“, godine 2014. na čelo Borova dolazi Gordan Kolundžić.

Za 2013. godinu statistički podaci o proizvodnji, prema *Večernjem listu* u prilogu pod naslovom „Na proizvodnji cipela minus od 50 milijuna dolara“, pokazuju kako je tvrtka izradila 234 000 pari kožne i gumene obuće, a u siječnju 2014. godine brojka se spustila na 180 000 pari ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). Prema podacima koje nadalje prenosi *Večernji list* u istom prilogu Borovo je u 2013. godini ukupno prikazalo 125 milijuna kuna prihoda, a na proizvodnji obuće ostvareno je samo 17, 4 milijuna kuna. U usporedbi s prošlom 2012. godinom, prihod je za 11, 6 milijuna kuna manji. Također je, uz šestomjesečni zastoj proizvodnje, tvrtka proizvela ukupno 120 000 pari cipela, a za 2014. godinu predviđeli su mogućnost proizvodnje od oko 250 000 pari kožne i oko 150 000 pari gumene obuće ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014).

Nakon što je predsjednik Uprave Hrvoje Merki pokrenuo postupak restrukturiranja i postupak predstečajne nagodbe kojom su donešene financijske i operativne mjere restrukturiranja, 2014. napušta mjesto obnašanja funkcije te na njegovo mjesto dolazi novi predsjednik, Goran Kolundžić. Obzirom na rezultate poslovanja kojim se prihod smanjio u odnosu na prethodnu godinu, novi predsjednik Uprave suočio se s teškom situacijom i nizom nelogičnosti poslovanja prethodnog vodstva. Negativni trend poslovanja i gubici zabilježeni još od 2005. godine nastavljaju se i u 2013. godini.

### 7.1.3. PODACI ZA 2014. GODINU

Nova uprava također se suočila s niz nedostataka prethodnog vodstva. Naime, nova uprava svojim dolaskom zatekla je zastoj od šest mjeseci u proizvodnji te je bila primorana radnike poslati na prinudni godišnji odmor. Kako prenosi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Ove hrvatske balerinke već se prodaju u Švedskoj, i to u svih 16 modela“, u tom vremenskom periodu najvećio dio zaposlenika činile su žene i radilo se u samoj jednoj smjeni. Radnici Borova, sukladno dogovoru s tvrtkom, radili su par mjeseci za minimalac u iznosu od 2 400 kuna mjesečno ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). „Takav dogovor postignut je zbog teškoća u koje je tvrtka bila zapala, a sve s ciljem boljeg sutra jer Uprava ulaže u razvojnu strategiju čiji

je plan revitalizirati proizvodnju i razvijati brendove vrhunske kvalitete, te razvoj kako firme tako i grada Vukovara.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015).

Nadalje u skladištima je bio zaposleno 45 osoba, a i izostajale su narudžbe obuće i ostali proizvodi ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013). Kako prenosi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Borovo suočeno s divovskim dugom od 164 milijuna kuna“, ono što je dodatno opterećivalo poslovanje je činjenica kako Borovo svake godine generira dodatnih 20-ak milijuna kuna duga. Po dolasku Gordana Kolundžića na čelno mjesto Borova, tvrtka je zapošljavala ukupno 863 radnika od kojih je 600-ak radilo u pogonima Vukovara ( <http://www.vecernji.hr/>, 2013). U svrhu plana i provedbe procesa restrukturiranja i „probijanja“ na tržište, Borovo je u 2014. godini posegnuo za metodom oživljavanja svojih poznatih brendova „Startas“ i „Borosane“ ali i proizvodnjom novi kožnih gležnjača za žene i muškarce. Kada govorimo o brendu „Startas“ treba istaknuti što taj brend predstavlja Borovu i koja je njegova tradicija i kvaliteta. Naime, tenisice „Startas“ svoje početke proizvodnje bilježe iz davne 1976. godine. Nedugo nakon plasiranja na tržište postale su apsolutni hit i „must have“ prepoznatljiv proizvod. Visoke su kvalitete, izrađene ručno u tvornici u Vukovaru isključivo od prirodnih materijala koje podrazumijevaju platna i prave gume iz prirodnog kaučuka. Proizvodnja je autentična, danas se proizvode istom metodom i tehnikom kao i 1976. godine. Namjena tenisica bila je vezana uz sport i velike sportke događaje iz razloga što su originalno kreirane i izrađene za igrače stolnog tenisa. Kako nadalje navodi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Povratak startasica: Nove kolekcije počinju sa 50.000 pari tenisica“, vrhunac svoje moći i popularnosti „Startas“ modela označilo je sponzorstvo svih sportaša na Univerzijadi održanoj 1987. godine u Zagrebu ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). „Nažalost ne postoje precizne brojke koliko je Startas tenisica proizvedeno u Borovu, ali se svi slažu da je riječ o milijunima pari. Nekada se godišnje proizvodilo i po pet milijuna pari. Proizvodnja je slom doživjela za Domovinskog rada i okupacije Vukovara.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). „Vukovarci i danas ponosno te „patike“ nazivaju „starkama“, ističući da je to jedan od proizvoda s kojim i u kojem su odrastale brojne generacije. Može se reći da je vrhunac popularnosti i moći kolekcije Startas označilo generalno sponzorstvo svih sudionika na Univerzijadi u Zagrebu 1987.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). 2007. godine tenisice „Startas“ se redizajniraju, a kako navodi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Hrvatski proizvod koji oduševljava: Ovo su nove startasice!“, dizajnirane su i revitalizirane kada se u njihovo redizajniranje uključio rovinjski dizajner i ilustrator Mauro Massrotto. Ovog puta odišu šarenilom i postaju globalni hit. Osim niskih proizvode se i one do gležnjeva

( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). Od 2012. godine, zahvaljujući slovenskom poduzetniku Bogdanu Oražemu, startasice su dobile svoje dvije prodavaonice na području Čilea i time postigli prvu distribuciju za tržište Južne Amerike. Prema navodima koje prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Slovenac prodaje startasice u Čileu“, poduzetnik Bogdan Oražem izjavio je kako su većinu raspoloživog kapitala uložili u promociju proizvoda s naznakom kako se radi o ručno rađenoj tehnici izrade koja datira iz sedamdesetih godina, a koja je od velike važnosti za potrošače i trgovinu Amerike ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012).

„Odabir Čilea za poduzetničke pothvate i ne bi trebao čuditi: riječ je o državi sa 17 milijuna stanovnika čije je gospodarstvo u jeku globalne krize lani raslo šest posto. Čile je prva južnoamerička država koja je postala članica OECD-a, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj koja ima 34 članice, među kojima su i zemlje Europske unije te najrazvijenije zemlje svijeta. Prema BDP-u, Čile je najbogatija država Južne Amerike.” ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012).

Nova kolekcija tenisica za proljeće/ljeto 2014. predstavljena je 21.ožujka i počela je s proizvodnjom s oko pedesetak tisuća pari. Borovo je izdalo i natječaj za sudjelovanje u izradi kolekcije startasica za jesen/zimu 2014./2015. godine. Danas (2016. godine) tenisice obilježavaju 40 godina postojanja, a mogu se pohvaliti svojim izvozom za područje SAD-a, Francuske, Španjolske i Koreje. „Istovremeno priča s dušom i poviješću koja je prepoznata i cijenjena i izvan Hrvatske.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2016). Obzirom na dugu tradiciju i prepoznatljivost koju tenisice imaju iza sebe, članovi uprave Borova odlučili su se na strategiju redizajna; odlučili su ponuditi novi, kvalitetniji i izgledom privlačniji proizvod koji će kupcima i ljubiteljima brenda ponuditi nešto više osim popularnog naziva i klasičnog modela, kako za domaće tržište, tako i za svjetska.

Poslujući u istom tonu (2014.) početak lipnja označilo je početak prodaje redizajniranih modela Borosana. Borosane kao i Startas imaju jednako bogatu tradiciju, kvalitetu i status. Postojeće Borosane promijenile su svoj izgled, malo modernizirane, jednako udobne i kvalitetne. Riječ je o obući koja je dolazila u osam novih modela gornjišta po cijeni od 249 kuna, a nastale su prema ideji dizajnerice Ive Ćurković koja je spomenute Borosane prilagodila modnim trendovima. Novonastali proizvod nosi ime „Boromine.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). Uz navedeno, u sklopu manifestacije „Kupujmo hrvatsko“ najveći domaći proizvođač obuće, prema navodima *Večerenjeg lista* u prilogu pod naslovom

„Udobne, tople i domaće! Ovo su nove čizme iz Borova ručno izrađene u Vukovaru“, predstavio je i novu liniju modernih kožnih gležnjača za žene i muškarce. Modeli su dizajnirani za zimsko doba godina u nekoliko atraktivnih boja ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014). Prodaja je krenula u novouređenoj trgovini koja se nalazi na adresi Preradićeve ulice 16 u Zagrebu. Cijena gležnjača kretala se od 599 do 649 kuna. Obuća je rađena ručno od kvalitetne i vrhunske kože. „Za svaku je utrošeno 100 minuta rada i 47 metara konca.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2014).

Temeljem plana restrukturiranja i okretanje proizvodnji tvrtka je 2014. proizvela 400 000 tisuća pari obuće u gumenoj i kožnoj proizvodnji, a maksimalan kapacitet koji je Uprava predvidjela je pola milijuna pari. U tekućoj 2014. godini radilo je 911 radnika, a tvrtka je na području Hrvatske brojala 106 prodavaonica te na teritoriju Slovenije 27 prodavaonica. Od 2012. godine, kojom je započeto ovo istraživanje, do 2014. godine tvrtka je izgubila 187 radnika. Nezadovoljstvo i nemir kod radnika može se opravdati zatvaranjem pogona proizvodnje na 6 mjeseci, rad samo u jednoj smjeni i rad na minimalcu. Kako ističu iz Uprave, to je privremeno i postupkom predstečajne nagodbe, kao prioritet, ističe se briga i rješavanje problema po pitanju zaposlenika. Usprkos negativnom poslovanju i tekućim problemima tvrtka se, kako je to predviđeno planom restrukturiranja, okreće proizvodnji. Redizajnom startasica, Borosana i proizvodnjom kožnih gležnjača u 2014. godini tvrtka nastupa na tržištu u cilju revitalizacije poslovanja i ponovnog „probijanja“ na tržište.

#### 7.1.4. PODACI ZA 2015. GODINU

Ono što je 2015. godinu obilježilo je činjenica da je po prvi put nakon 22 godine svog djelovanja tvrtka Borovo posluje s odblokiranim računom. Predsjednik Uprave Borova, Goran Kolundžić, izjavio je za *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Borovu prvi put nakon 22 godine odblokiran račun“, kako nakon 22 godine rada Borovo prvi put posluje odblokiranog žiro-računa, kako živi od svog rada i kako je okrenut sebi. U međuvremenu je i završio postupak predstečajne nagodbe kojim je ishođeno 36 milijuna kuna kredita koji je bio namijenjen za proces restrukturiranja i za operativna sredstva za rad ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). Borovo je, kako nadalje navodi *Večernji list* u istom prilogu, u predstečajnu nagodbu ušao sa 168 milijuna kuna duga. „Nakon otpisa kamata i 30% glavnice u prvoj skupini vjerovnika (država), otpisa kamata u drugoj (banke) te otpisa 30%

glavnice i kamate u trećoj skupini (dobavljači), predstečajna nagodba završena je sa 68 milijuna kuna gubitka. Kredit od 36 milijuna kuna iznuđen od HBOR-a, namijenjen za restrukturiranje i nabavku repromaterijala, za strojeve i daljnji razvoj, također je uvelike pomogao u postupku okončanja predstečajne nagodbe.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2015) Nakon postupka predstečajne nagodbe prema podacima Uprave koje prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Vrdoljak u obilasku pogona Borova“, tvrtka konačno može samostalno djelovati ( <http://www.poslovni.hr/>, 2015). „To su im omogućili vjerovnici otpisom kamata i dijela glavnice, kojim se dug Borova sa 168 mil. kuna spustio na 64 milijuna, a nov početak omogućen mu je HBOR-ovim kreditom od 36 milijuna kuna, a opstanak uprava tvrtke vidi u okretanju izvozu.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2015).

„Trenutačni izvoz u Borovu iznosi od osam do devet posto cjelokupnog poslovanja s daljnjim ciljem da se njihovi proizvodi nađu i na tržištima ostalih zemalja Europe.“ Podatak iznešen u *Večernjem listu* u prilogu pod naslovom „Ove hrvatske balerinke već se prodaju u Švedskoj, i to u svih 16 modela“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). I u 2015. godini pitanje imovine na području bivših država nije riješeno, a rad je i dalje otežan. Po pitanju strategije djelovanja u 2015. godini Borovo također bilježi širenje proizvodnih kapaciteta. Uprava nadalje ulaže u razvojnu strategiju čiji je plan revitalizirati proizvodnju i razvijati brendove vrhunske kvalitete. 2015. godine uvodi novu strategiju i novi brend. Proizvodi My Ballerinas, liniju balerinki od prirodnih materijala. Proljetnu kolekciju My Ballerinas dizajnirale su Hana Ciliga i Andrea Roškar. Dizajnerice navode za *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Borovo predstavilo novu kolekciju popularnih balerinki: „My Ballerinas“, kako je model nastao na temelju starijeg osnovnog modela koji je dodatno unaprijeđen i doraden. Cipele su rađene od kvalitetnog i laganog materijala pogodne za proljetno doba, a predstavljene su pod sloganom „My Ballerinas – my everyday diamond.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015).

Direktorica marketinga i istraživanja, Jasmina Matiša, navodi za *Večernji list* u prilogu pod naslovom „My Ballerinas kolekcija u 16 modela iz vukovarske tvornice“, kako je kolekcija My Ballerinas u cijelosti rezultat hrvatske kvalitete dizajna i domaćih snaga Borova ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). „Najnovija kolekcija cipela samo je početak nove razvojne strategije vukovarske tvornice čiji je plan revitalizirati proizvodnju, razvijati brandove vrhunske kvalitete te razvitak ne samo Borova nego i grada Vukovara.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). Tvrtka se okrenula vlastitoj proizvodnji s ciljem da izbaci iz svojih prodavaonica kineske i druge cipele.

Podaci koji govore o napretku poslovanja je upravo spomenuto pokretanje novih nizova proizvoda koji su predstavljeni u Hrvatskoj i inozemstvu. Osim navedenih modela treba spomenuti i Relax cipele, Flex linija papuča, gumene čizme te obuća naručena za MORH. Svi navedeni proizvodi rade se ručno i od kvalitetne kože. Problemi s kojima se tvrtka također u tom periodu suočavala su međudržavni pregovori koji nisu riješeni 24 godine. Riječ je, kako je već u dva navrata spomenuto u radu, o imovini koju Borovo ima u svom vlasništvu u državama bivše Jugoslavije. Također problem predstavlja i osposobljavanje radnika za rad u proizvodnji jer Vukovar nema obučarsku školu, a brojni iskusni radnici otišli su u mirovinu. Prema podacima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Ove hrvatske balerinke već se prodaju u Švedskoj, i to u svih 16 modela“, za travanj 2015. godine, sadašnja Uprava vraća stari logo, zapošljava 787 radnika od kojih 500-tinjak radi u Vukovaru. U 2015. godini Borovo je uspostavilo suradnju s nogometnim klubom Hajduk te festivalima Ultra Europe i InMusic. Borovo je za nogometni klub Hajduk proizveo 5 000 pari startasica. Borovo i festival Ultra Europe uspostavili su poslovnu suradnju i kako je iznešeno u *Večernjem listu* u prilogu pod naslovom „Ultra Europe voli Startas“ otvorili promotivne mogućnosti za oba partnera. „Borovo je pripremio ekskluzivnu, limited edition kolekciju najdugovječnijeg brenda Startas za festival Ultra Europe. Kolekcija koju potpisuje Iva Ćurković u suradnji s kreativnim timom festivala uključuje 8 modela (4 ženska i 4 muška) ...“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015). Obzirom da je Ultra Europe festival prisutan na svjetskoj razini, vrlo je jasna izuzetna promotivna snaga i mogućnosti koje ovakva suradnja predstavlja za Borovo. Osim navedenog suradnja je ostvarena i s InMusic festivalom za spomenutu 2015. godinu kako pokazuju podaci *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Festivalska čizma nastala suradnjom Ožujskog piva, Inmusic festivala i tvornice Borovo“. Suradnja je ostvarena udruživanjem tri velika i poznata hrvatska brenda: InMusic festival, Ožujsko pivo i tvornica Borovo.“ Riječ je o limitiranom izdanju 500 pari čizama koje su se dijelile putem društvenih mreža kao nagrada za sve ljubitelje navedenog festivala. Promocija festivalske čizme kao i kratka modna revija, u sklopu promocije, održala se dan nakon proslave 84. rođendana tvrtke ( <http://www.vecernji.hr/>, 2015).

Proizveli su i novu liniju čizama za kišu, a kako prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „FOTO: Borovo predstavilo nove gumene čizme za kišu“, osim čizama, Borovo već od ranije u svom asortimanu ima i zanimljive gumene "startasice" za kišu - radi se o modelima "Crna roda" i "Modokros" ( <http://www.poslovni.hr/>, 2015). Sljedeća suradnja,



prema navodima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Dizajnira se kolekcija otkačenih startasica samo za Cest iz d'Best“, uspostavljena je i s poznatim uličnim festivalom Cest is d'Best. „Svoje su verzije kulturnih tenisica imali inMusic, Pula, Ultra, a sad će ih dobiti i ulični festival koji se održava od 26. svibnja do 5. lipnja.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2016). Riječ je o specijalnom izdanju poznatih startasica koje su se nosile na 20. međunarodnom uličnom festivalu Cest is d'Best.

Nakon operativnih gubitaka koji za 2012. godinu iznose 180 milijuna kuna, za 2013. 47 milijuna kuna te za 2014. godinu 25 milijuna kuna, kako prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Kada vi svaki sedmi građanin jednom godišnje ušao u dućan, pomogao bi Borovu“, Borovo je 2015. godine zabilježilo izvoz od osam posto, a bilježe i izvoz u Švedsku, Južnu Koreju, Francusku ( <http://www.poslovni.hr/>, 2015). Prema podacima za 2015. godinu može se vidjeti kako tvrtka posluje uzlaznom putanjom. Operativni gubici zabilježeni od 2012. godine do 2015. godine se smanjuju, proizvodnja i izvor su u porastu. Tekuća godina zabilježila je i niz poslovnih suradnji čime je tvrtka iskazala svoju moć kvalitete i prepoznatljivosti na tržištu, kako među potrošačima tako i među poslovnim partnerima, ostvarila dobru promotivnu sliku te opravdala svoju razvojnu strategiju.

#### 7.1.5. PODACI ZA 2016. GODINU

Početakom 2016. godine najutjecajniji svjetski modni časopis Vogue u svom je izdanju predstavio Borovo startasice dizajnerice Ive Ćurković koja već dvije godine uspješno radi za Borovo. Prenosi to *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Kakvu je ovo reklamu hrvatskoj tvornici napravio ugledni Vogue“. „Riječ je o ružičastom modelu Pink unicorn high top, koji se na strani našao u „uglednom društvu“, društvu ružičastih sunčanih naočala te Chanelove pleksiglas narukvice.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2016). Časopis Vogue kao jedan od prestižnijih modnih časopisa uvelike je osvijetlio obraz Borovo proizvodnje i potvrdio kvalitetu i izgled dobrog proizvoda. Sredinom veljače za kanadsko tržište, kako prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Borovo se vraća u Kanadu, Singapur i Australija na testu“, poslana je i pošiljka koju čini obuća iz dvije Borovo kolekcije. Riječ je o kolekciji Startas i My Ballerinas. „Rezultat je to sporazuma između te vukovarske tvrtke i kanadskog distributera obuće Global Shoes Connection iz Vancouevera.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2016). „Kanadani su sami odabrali kolekciju, a čine je miješani modeli Startas tenisica i

proljetni i jesenji modeli kolekcije My Ballerinas. U Borovu imaju velika očekivanja od isporuke u Kanadu, a ova prva pošiljka mnogo će toga odrediti.“ ( <http://www.poslovnih.hr/>, 2016). U Singapur su također dostavljene startasice i dijelovi kolekcije Borosana i Boromina, a u međuvremenu je primljena i narudžba iz Australije ( <http://www.poslovnih.hr/>, 2016).

Borovo je također, prema navodima Večernjeg lista u prilogu pod naslovom „Pozdrav proljeću uz devet novih modela startasica“ pripremio novu kolekciju Startas tesnisica. „S prvim danima proljeća vukovarska tvrtka Borovo pripremila je kolekciju tenisica Startas za proljeće/ljeto 2016. godine. Dizajneri Borova pripremili su ukupno devet modela među kojima su dva modela visokog Startasa s već poznatim printom jednoroga i sedam modela niskog Startasa.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2016).

31. ožujka 2016. Borovo je ugasio svoju prvu otvorenu prodavaonicu u Borovu Naselju svega nekoliko metara udaljenu od glavnog pogona. Na opće nezadovoljstvo sindikata i radnika, nažalost zbog novih i moderniziranih proizvoda koji nisu pristizali u navedenu trgovinu, Borovo je odlučilo najaviti rasprodaju i staviti ključ u bravu. Zatvaranjem ove poslovne Borovo broji 89 prodavaonica na području Hrvatske. Ono što izneseni podaci kazuju je činjenica da Borovo kontinuirano ulaže u svoj razvoj i napredak. Vršer istraživanja i razvoj novih marki, redizajniranje već poznatih modela kako bi ih prilagodili suvremenom tržištu te kako bi postali novi regionalni lider u proizvodnji kožne i gumene obuće i time predstavljali kvalitetu i tradiciju Borova. Poslije dugog niza godina Borovo je koncem 2015. godine kako se navodi u *Večernjem listu* u prilogu pod naslovom „Špiro Guberina – zvijezda nove reklamne kampanje Borova“, plasirao reklamnu kampanju pod nazivom „Iz Vukovara s ljubavlju“. Cilj je bio prikazati kako obuća Borovo može zadovoljiti ukuse svih generacija ( <http://www.vecernji.hr/>, 2016). Glavno lice kampanje bio je poznati kazališni glumac Špiro Guberina. Špiro Guberina u novom TV spotu predstavljen je kao iskonski hipster postavljen u usporedbu s mladim i modernim hipsterima te svojom ulogom karikira razliku između dviju generacija koja je očita, ali se jasno prepoznaje težnja prema kvaliteti obuće Borovo.



## 8. INTERPRETACIJA NALAZA SLUČAJA VARTEKS

### 8.1. PODACI ZA 2009. GODINU

Najveća tekstilna tvrtka, lider testilne industrije u Hrvatskoj koja posluje više od 90 godina, tvrtka Varteks d.d. u 2009. godini pogođena je velikim poslovnim gubicima, najvećim dijelom uzrokovanih recesijom i gospodarskom krizom. Prema navodima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Varteks lani do 2,4 milijuna kuna dobiti“, po pitanju zatečene situacije, tvrtka je uvela protukrizne mjere i započela temeljitu reorganizaciju sustava ( <http://www.poslovni.hr/>, 2009). „Varteks je u 2009. godinu ušao s osmišljenim protukriznim mjerama i započeo je temeljitu reorganizaciju sustava kako bi postigao što veće uštede i stvorio organizacijske pretpostavke za brži rast i razvoj svojih robnih marki i osvajanje tržišnih udjela u svim segmentima prodaje.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2009).

Uvedena su, prema podacima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Uprava Varteksa o provođenju kriznih mjera“, tri nivoa protukriznih mjera. “ Prvi je obuhvatio obavezna smanjenja troška zaposlenika u pratećim i uslužnim dijelovima poslovnog sustava. Cilj je bio smanjiti troškovni teret pratećih i uslužnih službi i pridonijeti konkurentnosti tvrtke u cjelini. Drugi nivo fokusirao se na široko postavljena područja ušteta po svim poslovnim područjima i uvođenje novih procedura za što kvalitetniju kontrolu troškova proizvodnog ciklusa te smanjenje plaća prve i druge linije menadžmenta. Kroz treći nivo mjera, koji je u primjeni, cilj je dodatno smanjenje režijskog osoblja i broja menadžerskih ugovora.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2009). Protukriznim mjerama, osim navednog, cilj je bio osvojiti i veće tržišne udjele u svim vidovima prodaje, ubrzati poslovne procese i optimizirati preduvjete za povećanje operativne efikasnosti tvrtke.

Međutim da ne bi sve bilo tako crno, Varteks je produžio ugovore s partnerima Hugo Bossom i Versaceom za 2012. godinu.“ Uz tekuće probleme tvrtka je odlučila otvoriti svoju treću trgovinu u trgovačkom centru Westgate u Zagrebu. Prema navodima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Varteks doveo portugalski modni brend“, nakon postojeće dvije, Di caprio i Levi's shop, tvrtka je otvorila i trgovinu s odjećom i modnim dodacima portugalskog modnog brenda Peter Murray-a. „Riječ je o prvoj prodavaonici na hrvatskom tržištu za proizvodni program vodeće portugalske tekstilne industrije Paulo Pinto koja je s varaždinskom kompanijom potpisala franšizni ugovor.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2009).

Statistički podaci stanja poslovanja za 2009. godinu u *Poslovnom dnevniku*, pod prilogom naslova „Varteks u 2009. zabilježio gubitak od 98,9 milijuna kuna“, iskazuju gubitak u iznosu od 98,9 milijuna kuna. „Varteks je u sklopu restrukturiranja i prilagodbe maloprodajne mreže tijekom 2009. godine zatvorio ukupno 8 prodajnih mjesta, otvorio je 6 novih, a sadržaj i asortiman su promijenjeni na velikom broju prodajnih mjesta. U izvozu je ostvareno ukupno 132,3 milijuna kuna, što čini 33 posto ukupnih prihoda tvrtke. Najveći izvoz ostvaren je u zemlje Europske unije u ukupnom iznosu od 108,8 milijuna kuna.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2009). Najveći pad je zabilježen je na troškovima zaposlenih, smanjeni su za 9 milijuna kuna. Varteks je 2009. godine zapravo započeo drugi val procesa restrukturiranja. Prvi val restrukturiranja započeo je još 2004. godine uz jamstvo i potporu države te se sukladno tomu od siječnja 2008. više ne smatra poduzetnikom u teškoćama. Međutim ono što je potaknulo drugi val procesa restrukturiranja je nalet gospodarske krize te dugovi i gubici koji su 2008. godini bili veći nego u prethodne 3 godine iz čega se može zaključiti kako vodstvo odnosno Uprava pri prvom procesu je djelovala s propustima i greškama. Sva nastala situacija se najviše prelomila na sektor zaposlenih koji su najviše snosili posljedice kroz otpuštanja te neisplate plaća, a i rad na minimalcu.

## 8.2. PODACI ZA 2010. GODINU

Kao odgovor na krizu, početkom 2010. godine Varteks je izradio i predstavio Integralni plan poslovnog i financijskog restrukturiranja. „Integralni plan poslovnog i financijskog restrukturiranja otvara preduvjete za borbu protiv krize i smanjenje kreditne zaduženosti te je temelj za rast profitabilnosti i poslovanje u budućnosti.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2010).

Prema navodima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Varteks predstavio plan poslovnog i financijskog restrukturiranja“, plan je uključivao prodaju nekretnina, gašenje neprofitabilnih dijelova kompanije te ulaganje i jačanje profitabilnih dijelova sustava. Fokusirao se, nadalje, na jačanje B2B programa te na razvoj asortimana koji su specijalizirani za potrebe javne nabave i izvozne projekte ( <http://www.poslovni.hr/>, 2010). Osim navedenog „U planu je i provedba 4. nivoa kriznih mjera koji obuhvaća dodatno smanjenje operativnih troškova te prvenstveno smanjenje administrativnog broja zaposlenih.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2010). Što se smanjenja broja zaposlenosti tiče, kako prenosi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Tristotinjak radnika uskoro će dobiti otkaz?“, tvrtka je

izradila Program zbrinjavanja viška radnika koji je sukladno zakonskoj regulativi prihvaćen od strane HZZ-a. Program je uključivao 124 djelatnika ( <http://www.vecernji.hr/>, 2010). Statistički podaci poslovanja za 2010. godinu iznešeni u *Poslovnom dnevniku* u prilogu pod naslovom „Vartek lani u minusu 97 milijuna kuna“ bilježe gubitak od 96,7 milijuna kuna.

“Realiziran je ukupan prihod od 314,6 milijuna kuna, što je 12,9 posto manje nego u 2009. godini. Na inozemna tržišta otpada 122,3 milijuna ostvarenih mahom na tržištu EU. U strukturi poslovnih prihoda, koji su iznosili 308,7 milijuna kuna, vidljiv je rast prihoda od prodaje koji u 2010. čini 93,6% poslovnih prihoda, dok je u 2009. njihov udjel bio 88,5%. Rashodi su lani dosegili 411,3 milijuna kuna. Zalihe su smanjene za 11,5%, a svi troškovi vezani uz zaposlene manji su za 17%.” ( <http://www.poslovni.hr/>, 2010). Prema riječima Uprave za *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom “Nastavak krize i pad osobne potrošnje pogodili Varteks” negativni poslovni rezultat uzrokovan je smanjenjem potrošnje, pada prihoda, povećanjem nelikvidnosti na koje je utjecala kriza, ali i uvođenje kriznog poreza te povećanje stope poreza na dodanu vrijednost ( <http://www.poslovni.hr/>, 2010).

“Osnovni smjer kretanja poslovne politike u 2010. godini bilo je provođenje Integralnog plana poslovnog i financijskog restrukturiranja koji se oslanja na vlastite resurse te u skladu s tim uključuje i prodaju dijela nekretnina. Obzirom na izrazito negativne trendove na tržištu nekretnina, prodaja u najvećoj mjeri nije realizirana, što je bitno utjecalo ne samo na provedbu aktivnosti Integralnog plana, već i na likvidnost i efikasnost poslovanja.” ( <http://www.poslovni.hr/>, 2010). Usprkos gospodarskoj krizi i zatečenom stanju u 2010. godini, prema podacima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom “Ako Vijeće da zeleno svijetlo, idemo mijenjati prostorni plan”, Varteks broji 2 300 zaposlenih te i dalje ima status najveće tekstilne kompanije u Hrvatskoj. “Kako bi pojačao konkurentnost na zahtjevnom tržištu se te istovremeno još više približio svojim vjernim kupcima, Varteks je proširio maloprodajnu mrežu. Otvorio je prodajna mjesta u Areni centru te u prodajnom centru Supernova u Zadru.” ( <http://www.vecernji.hr/>, 2010).

### 8.3. PODACI ZA 2011. GODINU

Za 2011. godinu treba istaknuti kako je „sukladno planu restrukturiranja i reorganizacije kroz tvrtku kéer u vlasništvu Varteksa d.d. nakon prvog kvartala ove godine izdvojen segment B2B poslova ( vid prodaje vezan uz područje korporativnog odijevanja i izradu odjeće za specijalne namjene) ( <http://www.poslovni.hr/>, 2011). Također sukladno Planu, proizvodni dio društva počinje poslovati kroz tri zasebna d.o.o.-a.

Zahvaljujući prodaji nekretnina Varteks je, kako nadalje navodi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Varteks smanjio gubitak u prvom tromjesečju“, u 2011. godini poslovanja smanjio gubitak za 36,4 milijuna kuna ( <http://www.poslovni.hr/>, 2011). U prilogu *Poslovnog dnevnika* pod naslovom „Varteks smanjio gubitak za 37,6 posto“ iznešeni su podaci o stanju poslovanja za 2011. godinu. „Tvrtka je u 2011. godini tako poslovala s gubitkom u iznosu od 60,3 milijuna kuna, dok je u 2010. godini gubitak iznosio 96,7 milijuna kuna. Ukupan prihod u 2011. godini iznosio je 329,8 milijuna kuna što predstavlja povećanje od 4,8 posto u odnosu na prihode ostvarene u istom razdoblju 2010. godine. Ukupni rashodi ostvareni su u iznosu od 390,1 milijuna kuna što u odnosu na 2010. godinu predstavlja smanjenje od 5,2 posto.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2011). Također “na stranom tržištu ostvaren je tako izvoz u vrijednosti od 129,9 milijuna kuna što je povećanje za 6,2 posto ili 7,6 milijuna kuna u odnosu na izvoz realiziran u razdoblju 2010. godine, a glavnina izvoza realizirana je na području zemalja Europske unije.” ( <http://www.poslovni.hr/>, 2011).

Smanjeni gubitak tvrtka je smanjila vlastitim snagama bez potpore države kojoj je prije godinu i pol dana uputila prijedlog za provedbu “model C” programa odnosno programa kojim se potraživanja pretvaraju u udjele kako bi se tvrtkama omogućilo financijsko restrukturiranje. Prema riječima Uprave za Poslovni dnevnik u prilogu pod naslovom „Varteks već godinu i šest mjeseci čeka da uđe u Vladin model C, na potezu AZTN“ smatraju kako je Model C izuzetno važan za stabilizaciju poslovanja te provedbu razvojnih planova i strategija. “Varteks je 30. srpnja 2010. godine Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva dostavio zahtjev za provedbu modela C s priloženim Integralnim planom poslovnog i financijskog restrukturiranja.”( <http://www.poslovni.hr/>, 2011).

Kako saznajemo iz *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom “Varteks: Lanjski gubitak pokrit će se iz kapitalnih rezervi i dobiti sljedećih godina”, “Varteks je dosljedno provodeći

zacrtni Integralni plan poslovnog i financijskog restrukturiranja ostvario pozitivne pomake u poslovanju u 2011. te na troškovnoj strani uspio ublažiti negativne efekte dugotrajne krize, kazao je predsjednik Uprave Varteksa Zoran Košćec.” ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). U 2011. godini, prema podacima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom “Zajedno do novih poslova i u inozemstvu”, tvrtka je potpisala Ugovor o strateškom savezu s tvrtkom Čateks s ciljem za “stvaranje boljih i jačih pretpostavki za konkurentan nastup na tržištu pa tako i u postupcima javne nabave, čime se ostvaruju uvjeti za osiguranje zaokružene ponude repromaterijala i gotovih odjevnih predmeta.” ( <http://www.vecernji.hr/>, 2011).

#### 8.4. PODACI ZA 2012. GODINU

2012. godinu također prati velika preopterećenost nelikvidnosti zbog gospodarske krize i složene gospodarske situacije općenito. Kao prioritet i „izlaz“ iz teške situacije, Uprava Varteksa za *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Obustavljeno trgovanje Varteksom“, izjavila je kako je bitno što ažurnije rješavanje odnosa s državom i dogovor s bankama o financijskoj konsolidaciji tvrtke ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). "Varteks d.d. nalazi se u procesu restrukturiranja i u tijeku su pregovori s najvećim vjerovnicima, državom i bankama oko načina provedbe financijskog restrukturiranja tvrtke.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Sukladno situaciji, prema navodima *Vačernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Varaždinski tekstilni div pokrenuo predstečajni postupak“, Varteks d.d. je dana 14.12.2012. godine podnio prijedlog za otvaranje predstečajne nagodbe. „Varteks državi duguje oko 118 milijuna kuna za porez, a još oko 250 milijuna dužni su bankama za kredite. Kako je tvrtki zbog nelikvidnosti zaprijetio i stečaj, pokrenuli su postupak predstečajne nagodbe.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012). Kao prioritet predstečajne nagodbe, Uprava za *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Varteks se bori za očuvanje ugovora s Levi'som, Hugo Bossom, Versaceom“, ističe važnost i prioritet isplate plaća zaposlenicima koji su se u nekoliko navrata okupili ispred zgrade i najavili štrajk zbog problema neisplate plaće i praznog skladišta. Također kao prioritet se navodi financiranje poslovanja te rješavanje nelikvidnosti poslovanja koja ne manjka. „Preduvjet za uspješnu provedbu financijskog i operativnog restrukturiranja tvrtke, te održivost daljnjeg poslovanja je očuvanje strateški važnih ugovora s našim ključnim poslovnim partnerima (Levi's, Hugo Boss, Versace), kroz izvršenje ugovorenih/preuzetih obveza, za što su nam neophodna kreditna sredstva u iznosu od 25 mil. kn i to u narednih nekoliko dana.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012). Pitanje

uspjeha predstečajne nagodbe ponajprije je ovisilo o bankama, posebice o Zagrebačkoj banci kojoj Varteks duguje 113 milijuna kuna.

Varteks je nastavio 28-godišnju suradnju i kako prenosi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Varteks i Levi's potpisali novi petogodišnji ugovor“, u svibnju 2012. godine potpisao je novi petogodišnji distributerski ugovor s Levi Strauss Europe tvrtkom. „Varteks je 2007. godine postao ekskluzivni distributer Levi'sa za Hrvatsku i zemlje regije te je na 121 prodajnom mjestu, kažu u varaždinskom tekstilnom divu, uspješno pozicionirao robnu marku Levi Strauss, napoznatiju po proizvodnji traperica.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2012). Nastavak suradnje pokazatelj je opravdane kvalitete i velikog uspjeha tvrtke Varteks. U vrijeme gospodarske krize koja je uzela svoj danak, ovo je vijest koja je dočekan s radošću. Dioničkom društvu Varteks, prema podacima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Varteks pripojio društva kćeri“, 7. siječnja 2013. godine pripojena su društva Varteks Odjeća d.o.o., Varteks Ludbreg d.o.o. i Varteks Bednja d.o.o. „Dioničko društvo Varteks iz Varaždina jedini je član i stopostotni imatelj udjela u Varteks Odjeći, Varteks Ludbregu i Varteks Bednji. Ugovori o pripajanju predani su Trgovačkom sudu 8. studenoga 2012. godine. „ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2012).

Po pitanju dugovanja kako prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Do kraja siječnja bit će poznata sudbina Varteksa“, krajem studenog tvrtka je državi dugovala iznos u visini od 635,6 milijuna kuna. „Prema bilanci objavljenoj sredinom prošle godine, za poreze, doprinose i slična davanja tvrtka duguje oko 162 milijuna kuna. Kratkoročne obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama iznose 180 milijuna kuna, a dugoročne još 116 milijuna kuna. Ukupne dugoročne obveze su gotovo 190, a ukupne kratkoročne gotovo 470 milijuna kuna. Najveći vjerovnici varaždinske tekstilne tvrtke su država, Zagrebačka banka te HBOR.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013).

Bez dodatnih izvora financiranja u uvjetima gospodarske krize i velikih zaduženja vjerovnicima, tvrtka Varteks oslanjajući se samo na vlastite resurse zabilježila je novi gubitak poslovanja u 2012. godini. Vlastiti resursi tvrtke nedostatni su za provedbu cjelovitog restrukturiranja i financijske konsolidacije tvrtke i stoga trebaju dodatnu financijsku potporu.

## 8.5. PODACI ZA 2013. GODINU

Sukladno pokretanju postupka predstečajne nagodbe objavljen je i Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje od 2013. do 2018. godine. Prema dokumentu „*Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013.-2018. godine*“, iznesenom u *Poslovnom dnevniku* u prilogu pod naslovom „Pročitajte plan restrukturiranja Varteksa do 2018.“, podaci o mjerama su sljedeći: Opis mjera financijskog restrukturiranja podrazumijeva otplatu duga državi putem dokapitalizacije, ustupanjem nekretnina, otpisom dijela osnovnog duga te refinanciranjem duga podskupine vjerovnika. Nadalje, predviđa se otpis redovnih i zateznih kamata svih vjerovnika. Dug prema financijskim institucijama se planira podmiriti reprogramom kroz nekretnine, a i podrazumijeva se i korištenje novih izvora financiranja. Osnovni cilj operativnog restrukturiranja, prema navedenom prilogu iz *Poslovnog dnevnika*, podrazumijeva restrukturiranje poslovnog područja prodaje, eliminaciju generatora neprofitabilnog poslovanja, efikasnije korištenje proizvodnih resursa te efikasna i ekonomski opravdana administracija ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013). Međutim, na ročištu Plan financijskog restrukturiranja nije prihvaćen obzirom da za Plan nije glasovala potrebna većina stoga je Ministarstvo financija, kao predlagatelj, dostavio izmijenjeni plan koji je na koncu prihvaćen od strane svih vjerovnika.

Prema podacima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Varteks postigao dogovor s različnim vjerovnicima, uskoro kredit od 10 mil. €“, „*Varaždinska tekstilna tvrtka Varteks postigla je dogovor sa svim različnim vjerovnicima, čime je prihvaćen Sporazum o uređenju međusobnih odnosa i dodatno financiranje tvrtke.*“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013). Potpisivanjem sporazuma tvrtci je konačno odobren kredit u iznosu od 10 milijuna eura koje su HBOR i Zagrebčaka banka podijelile na pola. Kako ističu u Upravi to je ono što su dugo čekali i bez čega nisu mogli raditi na likvidnosti ni na poboljšanju poslovanja općenito. „Taj iznos Varteksu će isplatiti HBOR i Zagrebačka banka, svaka u jednakom iznosu od 5 milijuna eura, a ta će sredstva tvrtka utrošiti za isplatu zaostalih plaća zaposlenicima, podmirenje preostalih obveza vezano uz otpremnine kao i za stabilizaciju i razvoj proizvodnje te podizanje njene efikasnosti.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2014).

Budući da Varteks već godinu dana vodi bitku s nelikvidnošću i neredovitom isplatom plaća, radnici i u 2013. godini odgovore traže štrajkom i obustavom proizvodnje. To dokazuje prilog Večernjeg lista pod naslovom „Radnici Varteksa obustavili proizvodnju zbog zaostalih



plaća“. „Njih 500-injak od predsjednika Uprave Varteksa, Zorana Košćeca zatražilo je odgovor na pitanje kada će dobiti plaće za travanj i svibanj.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2013). Također zbog nemogućnosti izvršavanja financijskih obaveza prema svojim strateškim partnerima, prema daljnjim navodima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom „Varteks izgubio ekskluzivni distributerski ugovor s Levi'som“, Varteks je i izgubio ekskluzivni distributerski ugovor s tvrtkom Levi's. „Ugovor sa Varteksom je bio izuzetno važan za tvrtku, a radilo se o poslu koji je činio između 10 i 15 posto u Varteksovim prihodima, što je iznosilo oko 30 milijuna kuna godišnje.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2013). U skladu s poteškoćama podaci *Večernjeg lista* pod prilogom naslova „Stečaj slovenske tvrtke koja je za Varteks distribuirala Levi's“, negativan trend se nastavio s čim je došlo i do gašenja tvrtke Varteks Trade d.o.o. kojoj je glavna djelatnost bila distribucija Levi's proizvoda na tržištu Slovenije. „S obzirom na to da Varteks nije bio u mogućnosti nastaviti ugovor za distribuciju Levi's proizvoda na tržištu regije, a u cilju daljnje konsolidacije poslovanja nad povezanim društvom u Sloveniji pokrenut je stečajni postupak.“ ( <http://www.vecernji.hr/>, 2013).

Dobra vijest za Varteks je ta što je izbjegla stečaj, a ubrzo nakon prihvaćanja Plana i dobivanja novčanih sredstava za daljnje poslovanje, porastao je i broj narudžbi posebice od strane Hugo Bossa. Kako prenosi *Večernji list* u prilogu pod naslovom „Narudžbe Hugo Bossa spašavaju radnike Varteksa“, „Sporazum s razlučnim vjerovnicima, kao i veći obujam narudžbi, znak su da je Varteks nakon četverogodišnje bitke za opstojnost spašen od stečaja. On je prijetio unatoč sklopljenoj predstečajnoj nagodbi obzirom da su država i dobavljači, a bez bankara koji drže hipoteke na imovini, podržali plan financijskog restrukturiranja.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2013).

Varteks je tako, prema podacima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom „Prodaja imovine znatno poboljšala rezultat Varteksa“, 2013. godinu završio s dobiti od oko 66 milijuna kuna što u usporedbi s prethodnom godinom, gdje je zabilježen gubitak veći od 126 milijuna kuna, je znatna razlika. „Znatno poboljšanje rezultata može se pripisati rastu prihoda od prodaje imovine Varteksa u skladu sa sklopljenom predstečajnom nagodbom.“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2014).



## 8.6. PODACI ZA 2014. GODINU

Prema sklopljenoj predstečajnoj nagodbi u prvom kvartalu godine 2014. provedena je dokapitalizacija u iznosu od 15 milijuna kuna te je sklopljen ugovor o klupskom kreditu s hrvatskom bankom za obnovu i razvitak i Zagrebačkom bankom u iznosu od točno 10,9 milijuna eura i sukladno navedenoj financijskoj potpori, tvrtka Varteks je za prvo polugodište uspjela prepoloviti gubitak u odnosu na prošlogodišnje, sa 42,3 milijuna kuna na 21,8. Temeljem toga, kako prenosi *Poslovni dnevnik* u prilogu pod naslovom „Varteks prepolovio gubitak, izvoz povećan 11 posto“, „Prihodi od prodaje u drugom kvartalu u odnosu na prihode od prodaje realizirane u prvom kvartalu 2014. godine veći su za 22 posto, a gubitak ostvaren u drugom kvartalu je upola manji od gubitka prvog kvartala 2014. godine. Istovremeno je izvoz povećan za 11 posto, na 48,3 milijuna kuna,“ ( <http://www.poslovni.hr/>, 2014). Pozitivni rezultati, prema očekivanjima Uprave, očekuju se u 2015. godini. Između ostalog, u *Poslovnom dnevniku* pod prilogom naslova “Varteks odijeva nogometaše”, predsjednik Uprave Zoran Košćec i predsjednik HNS-a Davor Šuker potpisali su ugovor o poslovnoj suradnji čime modna marka Di Caprio postaje brend hrvatske nogometne reprezentacije, a svoje inovativne korake tvrtka je pikazala na izložbi održanoj u čast obljetnice primanja Hrvatske u članstvo NATO-a. Riječ je o lako održivom odijelu otpornom na pranje pod tušem ( <http://www.poslovni.hr/>, 2014).

## 8.7. PODACI ZA 2015. I 2016. GODINU

U 2015. godini Varteks nastavlja poslovati uzlaznom putanjom. Podaci koji to dokazuju nalažu kako je tvrtka u prvih devet mjeseci, u odnosu na prošlogodišnje rezultate istog razdoblja, povećala ukupne prihode za 2,8 posto, dok su rashodi smanjeni za 6 posto. U 2016. godini prema podacima *Poslovnog dnevnika* u prilogu pod naslovom “ Varteks će izrađivati sakoe, hlače i košulje za prijevozničke tvrtke”, ugovor o suradnji potpisali su predsjednik Uprave Varteksa Zoran Košćec i generalni direktor Arrive za Hrvatsku Dražen Divjak te predsjednik Uprave Panturista. Varteks će za autoprijevoznike izrađivati radna odijela koja uključuju sakoe, hlače i košulje. Također, da za kvalitetnim hrvatskim proizvodima postoji interes, prema podacima *Večernjeg lista* u prilogu pod naslovom “Za proizvodima iz Hrvatske već ima interesa”, pokazuje zanimanje uzvanika jednog od najvećih sajmova

franšiznog poslovanja u Europi 'Franchise Paris Expo' koji se održavao od 20. Do 23. ožujka u Parizu ( <http://www.vecernji.hr/>, 2016).

Ono što je drugi val procesa restrukturiranja predstavljao i čemu je težio te ono što je ujedno i nalagao Integralni plan poslovnog i financijskog restrukturiranja tvrtke uspjelo se oformiti, a to i pokazuju iznešeni podaci o poslovanju. Vodstvo Uprave uz ostale ključne čimbenike uspjelo je ostvariti profitabilnu i izvozom zadovoljavajuću godinu, u odnosu na prijašnje poslovanje. Navedeni preduvjeti za preživljavanje krize, koji ubrajaju gašenje i prodaju neprofitabilnih dijelova tvrtke, štednju te razvoj novih robnih marki, osigurali su rast ključnih pokazatelja poslovanja i svijetliju budućnost tvrtke.

## 9. ZAKLJUČAK

Znanstveni doprinos rada očituje se u pregledu domaće i strane literature vezane uz područje međuodnosa organizacijskih promjena i odjela za odnose s javnošću, njihova upravljanja promjenama te djelovanja općenito. Svrha je pružiti cjeloviti teoretski pregled područja organizacijskog ponašanja odnosa s javnošću orijentiranog na organizacijsku dinamiku i strateško djelovanje u cilju izgradnje održivog stanja i sposobnosti poslovanja tvrtki.

Temeljem dobivenih podataka slučaja Borovo možemo uvidjeti kako je Uprava na čelu s Hrvojem Merkićem, koji nije dugo bio na funkciji, i Uprava na čelu s Gordanom Kolundžićem koja se zadržala do danas, uspjela tvrtku izvući iz krize i okrenuti je pozitivnom poslovanju. Operativni gubici od 2012. godine do danas su se smanjili, a proizvodnja i izvoz su u porastu. Strategijom redizajna i uvođenjem novog brenda tvrtka se okrenula vlastitoj proizvodnji i širenju vlastitih proizvodnih kapaciteta. To je posljedica provedbe metode oživljavanja i provedbe procesa „probijanja“ na tržište. Tvrtka je uvela i novi logo i zabilježila niz poslovnih suradnji čime je iskazala svoju moć kvalitete i prepoznatljivosti na tržištu. Ono što izneseni podaci u interpretaciji kazuju je činjenica da Borovo kontinuirano ulaže u svoj razvoj i napredak. Vršer se istraživanja i razvoj novih marki, redizajniranje već poznatih modela kako bi ih prilagodili suvremenom tržištu te kako bi postali novi regionalni lider u proizvodnji kožne i gumene obuće i time predstavljali dugopostojanu kvalitetu i tradiciju Borova.

Temeljem dobivenih podataka tvrtke Varteks ne može se iščitati koliko se, u zadanom vremenskom periodu, radilo na brendiranju i sličnim funkcijama odjela za odnose s javnošću već se može vidjeti koliko se i kako Uprava borila s kriznom situacijom koja ju je zatekla. Osnovni smjer kretanja poslovne politike bilo je provođenje Integralnog plana poslovnog i financijskog restrukturiranja koji se oslanjao na vlastite resurse te uključivao prodaju svojih nekretnina. Zahvaljujući prodaji Varteks je u 2011. godini smanjio gubitak poslovanja za 36, 4 milijuna kuna te uspio ublažiti negativne efekte krize. Prihod od prodaje kao i prihod iznuđen od vjerovnika kao neophodna financijska potpora ima za rezultat znatno poboljšanje poslovanja i stjecanja prihoda. Integralni plan poslovnog i financijskog restrukturiranja tvrtke uspješno se proveo i osigurao rast ključnih pokazatelja poslovanja i svijetlu budućnost tvrtke.

U oba navedena slučaja organizacijska promjena posljedica je udara gospodarske krize, kao vanjskog kriznog čimbenika, na stanje i poslovanje tvrtki. Prema iskazanom stanju na tržištu tvrtka Borovo mnogo je više uložila u marketing i mnogo je više djelovao sektor za odnose s javnošću za razliku od tvrtke Vartkes. To dokazuje učinkovito djelovanje odnosa s javnošću koje je, u odabranom vremenskom periodu, poduzelo niz protukriznih mjera usmjerenih na poticanje vlastite proizvodnje. Redizajn postojećih i proizvodnja novih proizvoda, dobra promocija ostvarena kroz suradnju sa svjetski poznatim festivalima, hrvatskim nogometnim klubom najveće tradicije i postojanja te suradnja sa svjetski poznatim časopisom Vogue probudila je svijest potrošača i vratila ugled imena „Borovo“. Blizak odnos sa samim potrošačima, briga za zaposlenike, dobra reklama, istraživanja tržišta i razvoj novih marki postupci su koji su provedeni u cilju prilagodbe suvremenom tržištu i koji su uspjeli. Temeljna zadaća menadžmenta postala je komunikacija i rad s informacijama. Učinkovitim stvaranjem svijesti o brendu, o čemu i ovisi reputacija tvrtke, utemeljenjem unutarnje i vanjske komunikacije kao potpore vodstvu i djelatnicima, upravljanje kriznom situacijom i problemima, odnosi s medijima, reklamiranje, odnosi s potrošačima, upravljanje i borba s financijama, izgradnja suradnji sa svjetski poznatim festivalima i klubovima, upravljanje brendom i promjenom loga tvrtka Borovo izdigla se i vratila na tržište te posluje u svom povijesno prepoznatljivom tonu. Tvrtka Varteks u svojoj borbi za opstanak okrenula se više upravljanju i borbi s financijama nego promociji i radu sa potrošačima. Zanemarila je postupke koji su aktivno doprinjeli uspješnosti poslovanja tvrtke Borovo i time opravdala zadanu hipotezu koja pretpostavlja kako odnosi s javnošću nisu djelovali strateški za vrijeme organizacijske promjene.

Briga o imidžu brenda, redovito i pravovremeno oglašavanje, priopćenja za javnost i medije, otvoren pristup putem svih kanala komunikacije i iskazivanje bliskosti sa svojim ciljnim javnostima ima veliku vrijednost za uspješno poslovanje tvrtke.

## 10. LITERATURA

1. Halmi, Aleksandar (2005) *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap.
2. Jugo, Damir (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil.
3. K.Yin, Robert (2007) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
4. Kunczik, Michael (2006) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
5. M. Cutlip, Scott, H. Center, Allen, M. Broom, Glen (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Mejovšek, Milko (2003) *Uvod u metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap.
7. O. Bedenik, Nidžara (2007) *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
8. P. Robbins, Stephen (1992) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: „MATE“ d.o.o.
9. Sikavica, Pere, B. Šiber, Fikreta, P. Vokić, Nina (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Tipurić, Darko (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
11. Tomić, Zoran (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb, Sarajevo: Synopsis.
12. Zelenika, Ratko (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*.  
Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
13. Kvališ.com (2016) Portal za kvalitetu i sigurnost. <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/122-kako-uspje%C5%A1no-upravljati-promjenama> (pristupljeno: 10.06.2016)
14. Varteks.com (2016) osobno\_priča o Varteksu. <http://www.varteks.com/hr/> (pristupljeno: 15.05.2016)
15. Mojeborovo.blogspot.hr (2016) Moje „Borovo“ i Naselje. <http://mojeborovo.blogspot.hr/2012/01/datum-postanka.html> (pristupljeno: 10.05.2016)
16. Poslovni.hr (2016) Spas je u vlastitim brendovima, angažirati znanost i dizajnere. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/spas-je-u-vlastitim-brendovima-angazirati-znanost-i-dizajnere-305981> (pristupljeno: 01.06.2016)

17. Poslovni.hr (2016) Tekstilna industrija na koljenima, a hrvatski kožari jači nego ikada. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/tekstilna-industrija-na-koljenima-a-hrvatski-kozari-jaci-nego-ikada-297459> (pristupljeno: 01.06.2016)
18. Poslovni.hr (2016) Slovenac prodaje startasice u Čileu. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/slovenac-prodaje-startasice-u-cileu-218205> (pristupljeno: 07.05.2016)
19. Poslovni.hr (2016) Borovo povećalo gubitak 363%. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/borovo-povecalo-gubitak-363-209266> (pristupljeno: 07.05.2016)
20. Poslovni.hr (2016) Novi menadžment Borova danas objavljuje mjere za spas tvrtke. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/novi-menadzment-borova-danas-objavljuje-mjere-za-spas-tvrtke-222683> (pristupljeno: 07.05.2016)
21. Poslovni.hr (2016) Borovo: Izlazimo iz krize, čudi nas da se Vukovarci ne javljaju na oglase. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/uprava-porova-2015-izlazimo-iz-krize-222716> (pristupljeno: 07.05.2016)
22. Poslovni.hr (2016) Borovo nekretninama vraća dug državi. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/borovo-nekretninama-vraca-dug-drzavi-222787> (pristupljeno: 07.05.2016)
23. Poslovni.hr (2016) Borovo u teškoćama, nema novca ni za kožu. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/borovo-u-teskocama-nema-novca-ni-za-kozu-247225> (pristupljeno: 07.05.2016)
24. Poslovni.hr (2016) Borovo službeno u predstečajnoj nagodbi. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/borovo-sluzbeno-u-predstečajnoj-nagodbi-249076> (pristupljeno: 07.05.2016)
25. Poslovni.hr (2016) Borovo suočeno s divovskim dugom od 164 milijuna kuna. <http://www.poslovni.hr/forum/tema/borovo-suoceno-s-divovskim-dugom-od-164-milijuna-kuna-29375> (pristupljeno: 07.05.2016)
26. Poslovni.hr (2016) Borovo ponovno traži tržišni proboj startasicama. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/borovo-ponovno-trazi-trzisni-proboj-startasicama-264926> (pristupljeno: 08.05.2016)
27. Poslovni.hr (2016) Vjerovnici prihvatili Plan restrukturiranja Borova. <http://www.poslovni.hr/kompanije/vjerovnici-prihvatili-plan-restruktuiranja-borova-266721> (pristupljeno: 08.05.2016)

28. Poslovni.hr (2016) Iz Borova bi uskoro mogle izlaziti cipele s talijanskim dizajnerskim potpisom. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/iz-borova-bi-uskoro-mogle-izlaziti-cipele-s-talijanskim-dizajnerskim-potpisom-277368> (pristupljeno: 08.05.2016)
29. Poslovni.hr (2016) Borovo opet izvozi, u SAD šalje legendarne startasice. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/opet-izvoze-za-sad-idu-probne-startasice-293822> (pristupljeno: 08.05.2016)
30. Poslovni.hr (2016) „Kada bi svaki sedmi građanin jednom godišnje ušao u dućan, pomogao bi Borovu“. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/kada-bi-svaki-sedmi-graadin-jednom-godisnje-usao-u-ducan-pomogao-bi-borovu-i-vukovaru-294044> (pristupljeno: 08.05.2016)
31. Poslovni.hr (2016) Galerija: Borovo predstavilo novu kolekciju popularnih balerinki: „My Ballerinas“. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/galerija-borovo-predstavilo-novu-kolekciju-popularnih-balerinki-my-ballerinas-294052> (pristupljeno: 08.05.2016)
32. Poslovni.hr (2016) FOTO: Ove hrvatske balerinke već se prodaju u Švedskoj, i to u svih 16 modela. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/foto-ove-hrvatske-balerinke-vec-se-prodaju-u-svedskoj-i-to-u-svih-16-modela-294384> (pristupljeno: 08.05.2016)
33. Poslovni.hr (2016) Vrdoljak u obilasku pogona Borova. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/vrdoljak-u-obilasku-pogona-borova-295012> (pristupljeno: 08.05.2016)
34. Poslovni.hr (2016) FOTO: Ovako izgledaju nove „hajdučke startasice“ iz Borova. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/foto-ovako-izgledaju-nove-hajducke-startasice-iz-borova-297690> (pristupljeno: 08.05.2016)
35. Poslovni.hr (2016) FOTO: Borovo predstavilo nove gumene čizme za kišu. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/foto-borovo-predstavilo-gumene-cizme-za-kisu-303311> (pristupljeno: 08.05.2016)
36. Poslovni.hr (2016) VIDEO: Borovo nakon dugo vremena ima novu reklamu, u glavnoj ulozi legendarni glumac. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/video-borovo-nakon-dugo-vremena-ima-novu-reklamu-u-glavnoj-ulozi-legendarni-glumac-305976> (pristupljeno: 08.05.2016)
37. Poslovni.hr (2016) Najutjecajniji svjetski modni časopis Vogue predstavio naše

- Startasice. <http://www.poslovni.hr/after5/najutjecajniji-svjetski-modni-casopis-vogue-predstavio-nase-startasice-307376> (pristupljeno: 08.05.2016)
38. Poslovni.hr (2016) Borovo se vraća u Kanadu, Singapur i Australija na testu. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/borovo-se-vraca-u-kanadu-singapur-i-australija-na-testu-307404> (pristupljeno: 08.05.2016)
39. Poslovni.hr (2016) 6 zanimljivosti o legendarnim „startasicama“ koje sigurno niste znali. <http://www.poslovni.hr/after5/6-zanimljivosti-o-legendarnim-startasicama-koje-sigurno-niste-znali-307523> (pristupljeno: 08.05.2016)
40. Poslovni.hr (2016) Startasice se proizvode ručno – svaka je gotovo unikat. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/startasice-se-proizvode-rucno-svaka-je-gotovo-unikat-309412> (pristupljeno: 08.05.2016)
41. Poslovni.hr (2016) FOTO: Ulični fest Cest iz d Best prodat će vlastitu kolekciju Startasica. <http://www.poslovni.hr/after5/foto-ulicni-festival-cest-is-d-best-prodavac-uvlastitu-kolekciju-startasica-310489> (pristupljeno: 08.05.2016)
42. Poslovni.hr (2016) FOTO: Startas slavi 40. godina i predstavlja novu kolekciju. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/startas-slavi-40-godina-i-predstavlja-novu-kolekciju-311208> (pristupljeno: 08.05.2016)
43. Poslovni.hr (2016) Godišnja dobit Varteksa 2,4 milijuna kuna. <http://www.poslovni.hr/vijesti/godisnja-dobit-varteksa-24-milijuna-kuna-112760> (pristupljeno: 11.05.2016)
44. Poslovni.hr (2016) Varteks lani do 2,4 milijuna kuna dobiti. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-lani-do-24-milijuna-kuna-dobiti-112862> (pristupljeno: 11.05.2016)
45. Poslovni.hr (2016) Varteks privremeno seli proizvodnju iz Ivanca. <http://www.poslovni.hr/forum/tema/varteks-privremeno-seli-proizvodnju-iz-ivanca-7590> (pristupljeno: 11.05.2016)
46. Poslovni.hr (2016) Uprava Varteksa o provođenju kriznih mjera. <http://www.poslovni.hr/vijesti/uprava-varteksa-o-provoenju-kriznih-mjera-127034> (pristupljeno: 11.05.2016).
47. Poslovni.hr (2016) Recesija tekstilcima „skrojila“ mjeru. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/recesija-tekstilcima-skojila-mjeru-127096> (pristupljeno: 11.05.2016)
48. Poslovni.hr (2016) Zaba blokirala Varteks. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/zaba-blokirala-varteks-130964> (pristupljeno: 11.05.2016)



49. Poslovni.hr (2016) Radnici Varteksa obustavili proizvodnju zbog zaostalih plaća.  
<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/radnici-vartekasa-obustavili-proizvodnju-zbog-zaostalih-placa-245972> (pristupljeno: 11.05.2016)
50. Poslovni.hr (2016) Varteks doveo portugalski modni brend.  
<http://www.poslovni.hr/after5/varteks-doveo-portugalski-modni-brend-134918>  
(pristupljeno: 11.05.2016)
51. Poslovni.hr (2016) Gubitak Varteksa 15,1 milijun kuna.  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/gubitak-vartekasa-151-milijun-kuna-122899>  
(pristupljeno: 11.05.2016)
52. Poslovni.hr (2016) Kvartalni gubitak Varteksa 3,96 milijuna kuna.  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/kvartalni-gubitak-vartekasa-396-milijuna-kuna-114237>  
(pristupljeno: 11.05.2016)
53. Poslovni.hr (2016) Varteks u 2009. zabilježio gubitak od 98,9 milijuna kuna.  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/varteks-u-2009-zabiljezio-gubitak-od-989-milijuna-kuna-144414> (pristupljeno: 11.05.2016)
54. Poslovni.hr (2016) Varteks predstavio plan poslovnog i financijskog restrukturiranja.  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/varteks-predstavio-plan-poslovnog-i-financijskog-restrukturiranja-137273> (pristupljeno: 11.05.2016)
55. Poslovni.hr (2016) Varteks: Programom zbrinjavanja obuhvaćena 124 radnika.  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/varteks-programom-zbrinjavanja-obuhvacena-124-radnika-164570> (pristupljeno: 11.05.2016)
56. Poslovni.hr (2016) Varteks otpušta 300 radnika?  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/varteks-otpusta-300-radnika-164501> (pristupljeno: 11.05.2016)
57. Poslovni.hr (2016) Varteks lani u minusu 97 milijuna kuna.  
<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-lani-u-minusu-97-milijuna-kuna-176671> (pristupljeno: 11.05.2016)
58. Poslovni.hr (2016) Varteks prodaje sve robne kuće osim zagrebačke.  
<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-prodaje-sve-robne-kuce-osim-zagrebacke-168889> (pristupljeno: 12.05.2016)
59. Poslovni.hr (2016) Varteks smanjio gubitak za 37,6 posto.  
<http://www.poslovni.hr/vijesti/varteks-smanjio-gubitak-za-376-posto-201238>  
(pristupljeno: 12.05.2016)

60. Poslovni.hr (2016) Uz stare Varteks bi i novu rundu potpora. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/uz-stare-varteks-bi-i-novu-rundu-potpورا-179918> (pristupljeno: 12.5.2016)
61. Poslovni.hr (2016) Varteks već godinu i šest mjeseci čeka da uđe u Vladin model C, na potezu AZTN. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-vec-godinu-i-sest-mjeseci-ceka-da-ue-u-vladin-model-c-na-potezu-aztn-189934> (pristupljeno: 12.05.2016)
62. Poslovni.hr (2016) Varteks potpisao novi ugovor s Levisom. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-potpisao-novi-ugovor-s-levisom-204986> (pristupljeno: 12.05.2016)
63. Poslovni.hr (2016) Država će svoj dug riješiti preuzimanjem Varteksovih nekretnina kao zalog? <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/drzava-ce-svoj-dug-rijesiti-preuzimanjem-varteksovih-nekretnina-ka-zalog-217166> (pristupljeno: 12.05.2016)
64. Poslovni.hr (2016) Obustavljeno trgovanje Varteksom. <http://www.poslovni.hr/burze/varteks-izvijestio-o-predstecajnoj-nagodbi-obustavljeno-trgovanje-224809> (pristupljeno: 12.05.2016)
65. Poslovni.hr (2016) „Sudbina Varteksa je u rukama Zabe!“ <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/sudbina-vartekasa-je-u-rukama-zabe-225191> (pristupljeno: 12.05.2016)
66. Poslovni.hr (2016) Varteks se bori za očuvanje ugovora s Levi'som, Hugo Bossom, Versaceom. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-se-bori-za-ocuvanje-ugovora-s-levisom-hugo-bossom-versaceom-225217> (pristupljeno: 12.05.2016)
67. Poslovni.hr (2016) Varteks pripojio društva kćeri. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-pripojio-drustva-kceri-221087> (pristupljeno: 12.05.2016)
68. Poslovni.hr (2016) Pročitajte plan restrukturiranja Varteksa do 2018. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/procitajte-plan-restrukturiranja-vartekasa-do-2018-229669> (pristupljeno: 12.05.2016)
69. Poslovni.hr (2016) Varteks izgubio ekskluzivni distributerski ugovor s Levi'som. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/varteks-izgubio-ekskluzivni-distributerski-ugovor-s-levisom-232305> (pristupljeno: 12.05.2016)
70. Poslovni.hr (2016) Održano prvo ročište u postupku predstečajne nagodbe za Varteks. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/odrzano-prvo-rociste-u-postupku-predstecajne-nagodbe-za-varteks-234613> (pristupljeno: 12.05.2016)

71. Poslovni.hr (2016) Izostanak likvidnosti utjecao na Varteksove rezultate. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/izostanak-neophodne-likvidnosti-utjecao-na-varteksove-rezultate-238405> (pristupljeno: 12.05.2016)
72. Poslovni.hr (2016) Varteks postigao dogovor s različnim vjerovnicima, uskoro kredit od 10 mil €. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-postigao-dogovor-s-razlucnim-vjerovnicima-uskoro-kredit-od-10-milijuna-eura-257654> (pristupljeno: 12.05.2016)
73. Poslovni.hr (2016) Prodaja imovine znatno poboljšala rezultate Varteksa. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-u-plusu-264473> (pristupljeno: 12.05.2016)
74. Poslovni.hr (2016) Varteks prepolovio gubitak, izvoz povećan 11 posto. <http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/varteks-prepolovio-gubitak-276862> (pristupljeno: 12.05.2016)
75. Poslovni.hr (2016) Varteks prepolovio gubitak. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-prepolovio-gubitak-296168> (pristupljeno: 12.05.2016)
76. Poslovni.hr (2016) Varteks u devet mjeseci smanjio gubitak. <http://www.poslovni.hr/burze/varteks-u-devet-mjeseci-smanjio-gubitak-304076> (pristupljeno: 12.05.2016)
77. Poslovni.hr (2016) Država gotovo izašla iz Varteksa. <http://www.poslovni.hr/burze/drzava-gotovo-izasla-iz-varteksa-309097> (pristupljeno: 12.05.2016)
78. Poslovni.hr (2016) Pozitivni pomaci u poslovanju Varteksa. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/pozitivni-pomaci-u-poslovanju-varteksa-309507> (pristupljeno: 12.05.2016)
79. Poslovni.hr (2016) Varteks će izrađivati sakoe, hlače i košulje za prijevoznike tvrtke. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/varteks-ce-izraivati-sakoe-hlace-i-kosulje-za-prijevoznicke-tvrtke-310454> (pristupljeno: 12.05.2016)
80. Večernji.hr (2016) Radnici Varteksa obustavili proizvodnju zbog zaostalih plaća. <http://www.vecernji.hr/hrvatska/radnici-varteksa-obustavili-proizvodnju-zbog-zaostalih-placa-578016> (pristupljeno: 13.05.2016)
81. Večernji.hr (2016) Oko 1000 radnika Varteksa u štrajku: Gdje je naš novac?! <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/oko-1000-radnika-varteksa-u-strajku-gdje-je-nas-novac-484217> (13.05.2016)

82. Večernji.hr (2016) Iz Borova specijalna obuča za bolnice, vojsku, policiju ...  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/iz-borova-specijalna-obuca-za-bolnice-vojsku-policiju-479802> ( pristupljeno: 05.05. 2016)
83. Večernji.hr (2016) Novo Borovo kreće u osvajanje tržišta.  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/novo-borovo-krece-u-osvajanje-trzista-480150> (pristupljeno: 05.05.2016)
84. Večernji.hr (2016) Borovo od petka službeno u predstečajnoj nagodbi.  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/borovo-od-petka-sluzbeno-u-prestecajnoj-nagodbi-595031> (pristupljeno: 05.05.2016)
85. Večernji.hr (2016) Vukovar dobio najveći hostel u Hrvatskoj.  
<http://www.vecernji.hr/slavonija/vukovar-dobio-najveci-hostel-u-hrvatskoj-549304/komentari?page=1> (pristupljeno: 05.05.2016)
86. Večernji.hr (2016) Makedoncima prezentirane proizvodne mogućnosti Borova.  
<http://www.vecernji.hr/slavonija/makedoncima-prezentirane-proizvodne-mogucnosti-borova-918404> (pristupljeno: 05.05.2016)
87. Večernji.hr (2016) Budućnost vukovarske tvrtke Borovo Standard.  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/buducnost-vukovarske-tvrtke-borovo-standard-922170> (pristupljeno: 05.05.2016)
88. Večernji.hr (2016) Povratak startasica: Nove kolekcije počinju sa 50 000 pari tenisica.  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/povratak-startasica-nove-kolekcija-pocinje-sa-50000-pari-tenisica-923168> (pristupljeno: 05.05.2016)
89. Večernji.hr (2016) Na proizvodnji cipela minus od 50 milijuna dolara.  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/na-proizvodnji-cipela-minus-od-50-milijuna-dolara-942470> (pristupljeno: 05.05.2016)
90. Večernji.hr (2016) Iz Borova će izlaziti talijanski dizajn?  
<http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/iz-borova-ce-izlaziti-talijanski-dizajn-956069> (pristupljeno: 05.05.2016)
91. Večernji.hr (2016) Hrvatski proizvod koji oduševljava: Ovo su nove 'startasice'!  
<http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/nagradene-dizajnerice-odusevile-ziri-uzorcima-koji-sugeriraju-pokrete-936883> (pristupljeno: 06.05.2016)
92. Večernji.hr (2016) Ovo su najslabe sandale koje ovog ljeta možete nositi, a hrvatski su proizvod. <http://www.vecernji.hr/pogled-prema-ljetu/ovo-su-najslabe-sandale-koje-ovog-ljeta-mozete-nositi-a-hrvatski-su-proizvod-941158> (pristupljeno: 06.05.2016)

93. Večernji.hr (2016) Udobne, tople i domaće! Ovo su nove čizme iz Borova ručno izrađene u Vukovaru. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/udobne-tople-i-domace-ovo-su-nove-borovo-cizme-rucno-proizvedene-u-vukovaru-963220> (pristupljeno: 06.05.2016)
94. Večernji.hr (2016) Nova kolekcija startas tenisica u prodavaonicama. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/nova-kolekcija-startas-tenisica-u-prodavaonicama-928265> (pristupljeno: 06.05.2016)
95. Večernji.hr (2016) Borovu prvi put nakon 22 godine odblokiran račun. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/borovu-prvi-put-nakon-22-godine-odblokiran-racun-999546> (pristupljeno: 06.05.2016)
96. Večernji.hr (2016) S brendom My Ballerinas Borovo osvaja i tržište EU. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/s-brendom-my-ballerinas-borovo-osvaja-i-trziste-eu-1000343> (pristupljeno: 06.05.2016)
97. Večernji.hr (2016) Ove hrvatske balerinke već se prodaju u Švedskoj, i to u svih 16 modela. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/ove-hrvatske-balerinke-vec-se-prodaju-u-svedskoj-i-to-u-svih-16-modela-1001157/multimedia/p1> (pristupljeno: 06.05.2016)
98. Večernji.hr (2016) Predstavljene tenisice Hajduk – Startas, proizvedeno pet tisuća pari. <http://www.vecernji.hr/nogomet/predstavljene-tenisice-hajduk-startas-proizvedeno-pet-tisuca-pari-1010964> (pristupljeno: 06.05.2016)
99. Večernji.hr (2016) Ultra Europe voli Startas. <http://www.vecernji.hr/clubbing/ultra-europe-voli-startas-1011278> (pristupljeno: 06.05.2016)
100. Večernji.hr (2016) Špiro Guberina – zvijezda nove reklamne kampanje Borova. <http://www.vecernji.hr/tv/iz-vukovara-s-ljubavlju-nova-reklamna-kampanja-borova-1043926> (pristupljeno: 06.05.2016)
101. Večernji.hr (2016) My Ballerinas kolekcija u 16 modela iz vukovarske tvornice. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/my-ballerinas-kolekcija-u-16-modela-iz-vukovarske-tvornice-1000420> (pristupljeno: 06.05.2016)
102. Večernji.hr (2016) Festivalska čizma nastala suradnjom Ožujskog piva, INmusic fesitvala i tvornice Borovo. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/festivalska-cizma-nastala-suradnjom-ozujskog-piva-inmusic-festivala-i-tvornice-borovo-1009649> (pristupljeno: 06.05.2016)

103. Večernji.hr(2016)ŠareneVukovarkeosvojileUmag.  
<http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/sarene-vukovarke-osvojile-umag-1016112>  
(pristupljeno: 06.05.2016)
104. Večernji.hr (2016) U Borovu naselju zatvara se Borovo, rasprodaja do 31. ožujka. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/u-borovu-naselju-zatvara-se-borovo-rasprodaja-do-31-ozujka-1070535> (pristupljeno: 06.05.2016)
105. Večernji.hr (2016) Dizajnira se kolekcija otkaćenih startasica samo za Cest iz d'best. <http://www.vecernji.hr/zg-vijesti/dizajnira-se-kolekcija-otkacenih-startasica-samo-za-cest-iz-dbest-1071191> (pristupljeno: 06.05.2016)
106. Večernji.hr (2016) Kakvu je ovo reklamu hrvatske tvornice napravio ugledni Vogue. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/kakvu-nam-je-ovo-reklamu-napravio-ugledni-vogue-1053224> (pristupljeno: 06.05.2016)
107. Večernji.hr (2016) Ovo je sve što niste znali o popularnim startasicama. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/ovo-je-sve-sto-niste-znali-o-popularnim-startasicama-1053451> (pristupljeno: 06.05.2016)
108. Večernji.hr (2016) Pozdrav proljeću uz devet novih modela startasica. <http://www.vecernji.hr/moda-i-ljepota/pozdrav-proljecu-uz-devet-novih-modela-startasica-1074184> (pristupljeno: 06.05.2016)
109. Večernji.hr (2016) Zbog krize Varteks će i dalje morati smanjivati broj zaposlenih. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/zbog-krize-varteks-ce-i-dalje-morati-smanjivati-broj-zaposlenih-20561> (pristupljeno: 12.05.2016)
110. Večernji.hr (2016) Tristotinjak radnika uskoro će dobiti otkaz? <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/tristotinjak-radnika-uskoro-ce-dobiti-otkaz-219223> (pristupljeno: 12.05.2016)
111. Večernji.hr (2016) Varaždinski tekstilni div Varteks pokrenuo predstečajni postupak. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/varazdinski-tekstilni-div-varteks-pokrenuo-predstečajni-postupak-488445> (pristupljeno: 13.05.2016)
112. Večernji.hr (2016) Varteks drugu godinu za redom s gubitkom od skoro 100 milijuna kuna. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/varteks-drugu-godinu-zaredom-s-gubitkom-od-skoro-100-milijuna-kn-273476> (pristupljeno: 13.05.2016)
113. Večernji.hr (2016) Varteks naumio kupovati, kako i sam ne bi bio – kupljen. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/varteks-naumio-kupovati-kako-ne-bi-bio-kupljen-924717> (pristupljeno: 13.05.2016)

114. Večernji.hr (2016) Varteks izgubio ekskluzivni distributerski ugovor s Levi'som. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/varteks-izgubio-ekskluzivni-distributerski-ugovor-s-levisom-517112> (pristupljeno: 13.05.2016)
115. Večernji.hr (2016) U iduću godinu pripremljeniji i s mnogo optimizma. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/u-iducu-godinu-pripremljeniji-i-s-mnogo-optimizma-233872> (pristupljeno: 13.05.2016)
116. Večernji.hr (2016) Ako Vijeće da zeleno svjetlo, idemo mijenjati prostorni plan. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/ako-vijece-da-zeleno-svjetlo-idemo-mijenjati-prostorni-plan-215737> (pristupljeno: 13.05.2016)
117. Večernji.hr (2016) Prekinut štrajk: Varteksovi radnici dobili plaće za rujan. <http://www.vecernji.hr/sjeverozapadna-hrvatska/prekinut-strajk-varteksovi-radnici-dobili-place-za-rujan-485471> (pristupljeno: 13.05.2016)
118. Večernji.hr (2016) Varteks objavio planove nakon predstečajne nagodbe. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/varteks-objavio-planove-nakon-predstečajne-nagodbe-918378> (pristupljeno: 14.05.2016)
119. Večernji.hr(2016)Vartekskrećeuprodajuimovine. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/varteks-krece-u-prodaju-imovine-80589> (pristupljeno: 14.05.2016)
120. Večernji.hr (2016) Varteks predstavio odijelo perivo pod tušem. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/varteks-predstavio-odijelo-perivo-pod-tusem-930965> (pristupljeno: 14.05.2016)
121. Večernji.hr (2016) Varteks ne ide u stečaj! Nagodba je prihvaćena. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/varteks-ne-ide-u-stecaj-nagodba-je-prihvacena-564240> (pristupljeno: 14.05.2016)
122. Večernji.hr (2016) Slamka spasa za Varteks: Država bi trebala postati djelomični vlasnik. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/slamka-spasa-za-varteks-drzava-bi-trebala-postati-djelomicni-vlasnik-498540> (pristupljeno: 14.05.2016)
123. Večernji.hr (2016) Varteks: dio radnika bez plaće, ali i novi ugovor. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/varteks-dio-radnika-bez-place-ali-i-novi-ugovor-410985> (pristupljeno: 14.05.2016)
124. Večernji.hr (2016) Pozitivni pomaci u poslovanju Varteksa: Prihodi od prodaje porasli za više od 5%, izvoz za 11%. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i>



[trzista/pozitivni-pomaci-u-poslovanju-varteksa-prihodi-o-prodaje-porasli-za-vise-od-5-izvoz-za-11-954326](#) (pristupljeno: 14.05.2016)

125. Večernji.hr (2016) Pokrenuta predstečajna nagodba nad Varteksom. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/pokrenuta-predstecajna-nagodba-nad-varteksom-506316> (pristupljeno: 14.05.2016)
126. Večernji.hr (2016) Za proizvodima iz Hrvatske već ima interesa. <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/za-proizvodima-iz-hrvatske-vec-ima-interesa-1070423> (pristupljeno: 14.05.2016)
127. Večernji.hr (2016) Prihvaćena predstečajna nagodba za Varteks, čekaju se banke. <http://www.vecernji.hr/hrvatska/prihvacena-predstecajna-nagodba-za-vartkes-cekaju-se-banke-582468> (pristupljeno: 14.05.2016)



## Sažetak

Odnosi s javnošću dio su strateškog upravljanja tvrtki. Funkcija korporativnog komuniciranja, briga o imidžu i općenito djelovanje sektora za odnose s javnošću ključno je za opstanak i napredak na tržištu sveprisutne konkurentnosti i borbe. U današnjim uvjetima ubrzanog razvoja, kako tehnološkog tako i društvenog, svaka organizacija mora biti spremna suočiti se s promjenama i težiti fleksibilnosti. Hrvatska tekstilno-odjevna i kožarsko-obućarska industrija se nakon Domovinskog rata suočila s padom proizvodnje i financijskom krizom. Autorica stoga proučava ulogu odnosa s javnošću pri organizacijskoj promjeni u tvrtkama Borovo i Varteks. Rezultati analize ovih dvaju slučajeva ukazuju na doprinos odnosa s javnošću u procesu organizacijske promjene. Između ostalog, doprinos se očituje u redovitom i pravovremenom oglašavanju, priopćenjima za javnost i medije, stvaranju i održavanju balansa između unutarnjeg i vanjskog planiranog komuniciranja i djelovanja u cilju stvaranja povjerenja i razumijevanja između tvrtke i njezinih ključnih javnosti.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, strateško upravljanje, restrukturiranje, Varteks, Borovo

## Abstract

Public relations are part of the strategic management of the company. The function of corporate communication, care of the image and the general operation of the sector for public relations is crucial for the survival and progress of market competitiveness and the ever-present struggle. In the present conditions of rapid development, both technological and social, every organization must be prepared to face the changes and strive for flexibility.

After war Croatian extile-garment and leather-footwear industry had confronted with production decline and financial crisis. The author therefore examines the role of public relations in organizational change in companies Borovo and Varteks. Results of the analysis of these two cases indicate a contribution of public relations in the process of organizational change. Among other things, the contribution will be reflected in a regular and timely advertising, press releases and media, creating and maintaining a balance between internal and external communication and the planned actions in order to create trust and understanding between an organization and its key audiences.

Keywords: public relations, strategic management, restructuring, Varteks, Borovo