

TRGOVINA U VRIJEDNOSNOM LANCU PREHRAMBENIH PROIZVODA

TRADE IN VALUE CHAIN OF FOOD PRODUCTS

Prof. dr. sc. Zdenko Segetlija
Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
31 000 Osijek, Gajev trg 7, Hrvatska
Telefon +(031) 224 -400
Fax: + (031) 211 – 604
E – mail: seget@efos.hr

Sažetak

U radu se polazi od definicije vrijednosnoga lanca, a potom se analizira struktura vrijednosnoga lanca u prehrambenom sektoru. Posebno se sagledavaju tržišni oblici u prehrambenom sektoru (konkurencija, sporazumijevanja, oligopolistička konstelacija i sl.). Nakon toga navode se suvremeni oblici suradnje u vrijednosnom lancu (upravljanje opskrbnim lancem – SCM, uspješna reakcija na potrebe kupaca – ECR i druge). Vezano uz to, analiziraju se uloga trgovine na veliko i uloga trgovine na malo u vrijednosnom lancu prehrambenih proizvoda s obzirom na njihovu tržišnu snagu (stupanj koncentracije) i s obzirom na njihovu razinu razvijenosti (u Republici Hrvatskoj i u zemljama Europske Unije). Stupanj koncentracije ocjenjuje se s obzirom na udjele najvećih gospodarskih subjekata u ostvarenom prometu, a razina razvijenosti s obzirom na trgovinske kapacitete u odnosu na broj stanovnika i strukturu poslovnih jedinica prema njihovim glavnim oblicima.

Ključne riječi: trgovina na veliko, trgovina na malo, vrijednosni lanac, prehrambeni proizvodi, Republika Hrvatska

Summary

The paper sets out from the definition of the value chain upon which follows the analysis of the value chain structure in the food sector. Special attention is paid to market forms in the food sector

(competition, agreements, oligopolistic constellation and the like). After that, modern form of cooperation in the value chain are started (supply chain management - SCM, efficient consumer response – ECR, and other). In this context the role of wholesale and that of retail trade in the food products value chain are analysed with respect to their market power (concentration level) and their development level in the Republic of Croatia and in the countries of European Union. Concentration level is evaluated with respect to the shares of the largest business entities in the realized turnover, and the development level is evaluated with respect to the trade capacities – population ratio and with respect to the structure of the operating units according to their main formats.

Key words: wholesale trade, retail trade, value chain, food products, the Republic of Croatia

1. UVOD

Trgovina ima značajnu ulogu u gospodarstvu i društvu. Međutim, unatoč otvorenosti tržišta učinci trgovine na malo u gospodarstvu Republike Hrvatske nisu zadovoljavajući. Promet po 1 m² i po 1 stanovniku niži je nego u razvijenome svijetu, a i regionalni indeks kupovne snage za Republiku Hrvatsku u njezinu okružju (Austrija, Italija, Mađarska, Slovenija) relativno je nizak (oko 0,42) (Segetlija, 2005). S druge pak strane, uvoz poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda rastao je mnogo brže od izvoza, tako da je 2007. dosegao 2.137 mil. US\$ i negativni saldo od 837 mil. US\$ (Vanjskotrgovinska..., 2008). Za hrvatske proizvođače hrane problem nisu samo relativno zatvorena i posebno zahtjevna vanjska tržišta, nego i sve veći problemi u kanalima distribucije na domaćem tržištu. Naime, zbog svoje pregovaračke snage krupni inozemni maloprodajni lanci koji djeluju na području Republike Hrvatske imaju mogućnosti zatvaranja tržišta i uvjetovanja odnosa na štetu hrvatskih proizvođača (Segetlija, 2004, II; 187). Isto tako, oni traže povezivanje u vrijednosne lance (žele upravljati opskrbnim lancem), a to znači uporabu suvremenih informatičkih tehnologija i ekspertnih sustava, zasnovanih na njima.

Zbog svega toga, ciljevi potrebnih istraživanja trebali bi se, općenito, odnositi na postizanje više razine učinkovitosti distributivne trgovine prehrambenim proizvodima u Republici Hrvatskoj. Osobito bi poslovni rezultati iskorištenja svih resursa (ne samo poslovnog prostora i radne snage) hrvatskih trgovaca na malo trebali biti bolji od konkurencije.

U tome bi se smislu trebale postavljati hipoteze o kvalitetnijim oblicima maloprodajnih poslovnih jedinica, temeljenih, između ostalog, i na novim poslovnim modelima i na novim odnosima u kanalima distribucije, odnosno vrijednosnim lancima. U pitanju je novi vertikalni marketing u funkciji društvenoga marketinga, kojim bi se ukupna društvena uspješnost postizala ne samo temeljem sniženja transakcijskih troškova, nego i temeljem novoga kreativnog pristupa organizaciji života. Znači da se te koncepcije odnose ne samo na uspješnije poslovanje pojedinačnih gospodarskih subjekata iz sektora distributivne trgovine prehrambenim proizvodima (kao mogućeg nositelja upravljanja opskrbnim lancem), nego se protežu i na druge sudionike distribucijskih kanala, odnosno vrijednosnih lanaca.

Dakle, bržim razvojem trgovinskih gospodarskih subjekata i njihovih kooperacijskih tvorevina pokrenuo bi se i razvoj proizvodnih tvrtki na području prehrambene robe i time omogućilo poboljšanje vanjskotrgovinske bilance u tome sektoru.

Novi, učinkovitiji organizacijski oblici distributivne trgovine (posebno novi oblici prodavaonica) trebali bi nastati temeljem uporabe suvremenih menadžmentskih tehnologija i poslovnih strategija u kojima se u obzir uzimaju kompletni vrijednosni lanci.

Rezultatima istraživanja bi se gospodarskim subjektima iz distributivne trgovine prehrambenim proizvodima ponudile mogućnosti suvremenih rješenja u njihovoj razvojnoj strategiji. To bi rezultiralo njihovom većom učinkovitošću (poboljšanje gore navedenih pokazatelja trebalo bi stalno provjeravati), a time i konkurentnošću na domaćem i na inozemnom tržištu. Važnost predloženoga istraživanja proizlazi iz činjenice što u današnjim globalizacijskim uvjetima tek međunarodni vrijednosni lanci, osobito za male zemlje poput Republike Hrvatske, pružaju izgled za gospodarski razvoj.

Svrha je ovoga rada stvaranje polazišta za daljnja istraživanja. Stoga se najprije analiziraju pojmovi „vrijednosni lanac“, „proces stvaranja vrijednosti“ i „vrijednosna mreža“. Potom se analizira prehrambeni sektor i njegov lanac stvaranja vrijednosti. Nakon toga ukazuje se na suvremene oblike suradnje u lancu stvaranja vrijednosti i značaj poslovne logistike. Sagledava se uloga trgovine na razini cijeloga gospodarstva i u sektoru prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj. Osim toga, analizira se tržišna snaga gospodarskih subjekata iz proizvodnje i iz trgovine prehrambenih proizvoda, temeljem izražene razine koncentracije. Na kraju se sagledavaju dva pokazatelja

razvijenosti trgovine na malo u Republici Hrvatskoj čime bi se doprinijelo ocjeni uloge i značaja trgovine prehrambenim proizvodima .

2. VRIJEDNOSNI LANAC I PROCES STVARANJA VRIJEDNOSTI

Da bismo shvatili pojam vrijednosnoga lanca, najprije ćemo objasniti stvaranje vrijednosti. S tim u svezi K. Ritsch (2004; 9) ističe da se pojam stvaranja vrijednosti upotrebljava kako u ekonomici poduzeća, tako i u nacionalnoj ekonomici.

2.1. Stvaranje vrijednosti i motrišta s različitim razina

U ekonomici poduzeća se pod stvaranjem vrijednosti razumijeva doprinos poduzeća u stvaranju društvenog proizvoda. U tome smislu se stvaranje vrijednosti dobiva ako se od ukupnoga učinka jednoga poduzeća odbiju prethodni učinci (sirovine, energija, učinci prethodnih proizvodnih stupnjeva i sl.)¹.

U nacionalnoj se ekonomici pojam stvaranja vrijednosti odnosi ne samo na jedno poduzeće, već označava gospodarski učinak u pojedinim gospodarskim područjima (npr. trgovina, građevinarstvo, poljoprivreda i sl.). Polaznu osnovicu tvori stvaranje bruto-vrijednosti. Ako se od toga odbiju otpisi, dobiva se neto-stvorena vrijednost (Ritsch, 2004; 10).

Dakle, bruto nacionalni proizvod (engl. *Gross national product* - *GNP*) mogao bi se izraziti ovako (Ferenčak, 2004; 260):

$$GNP = (\text{plaće} + \text{renta} + \text{kamate} + \text{profit}) + (\text{amortizacija} + \text{neizravni porezi}).$$

Budući da se u ekonomskim razmatranjima uspoređuju zemlje i vrijednosti koje se stvaraju na geografskim područjima pojedinih zemalja (bez obzira na to tko je vlasnik), često se kao pokazatelj upotrebljava i bruto domaći proizvod (engl. *Gross domestic product* – *GDP*). Stoga se razlika između *GNP*-a i *GDP*-a može izraziti kroz neto investicijski dohodak, tj. kao profiti i dividende koje stanovnici neke zemlje primaju iz drugih zemalja, umanjeni za profite i dividende koje zemlja plaća stranim investitorima. Dakle, bit će (Ferenčak, 2003., str. 263):

¹ Vidi usporedbu s radom: Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R. (2001): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, XIX Aufl., Wien, p. 876, prema: Ritsch, 2004., p. 9

$$GDP \pm \text{Neto investicijski dohodak} = GNP.$$

Pojedina proizvodnja, dakako, koristi (polu)proizvode i usluge iz drugih djelatnosti. Prema tome, bruto stvorena vrijednost u nekoj djelatnosti dobiva se kao razlika između vrijednosti proizvoda te djelatnosti i prethodnih učinaka iz drugih djelatnosti, a suma stvorenih vrijednosti svih djelatnosti daje opet bruto domaći proizvod (Wertschöpfung, 2008).

Podaci o kretanju stvaranja vrijednosti pojedinih djelatnosti i njihovi udjeli u ukupno stvorenoj vrijednosti u bruto domaćem proizvodu u nekom gospodarstvu pokazuju razvoj određenih strukturnih promjena.

2.2. Proces stvaranja vrijednosti, vrijednosni lanac i vrijednosna mreža

U stvaranju vrijednosti spomenuli smo „ukupni učinak nekoga poduzeća“, „gospodarski učinak u pojedinim gospodarskim područjima“ ili pak „sumu stvorenih vrijednosti svih djelatnosti“. Učinci nastaju u procesima; i čak se ističe da su procesi određeni učinci u poduzeću (Witt/Witt, 1994; 24), odnosno aktivnosti koje su povezane s nekim problemom koje se dobiju na temelju formulacije problema (Gaitaniedes/Scholz/Vrohllings, 1994; 6).

U tim definiranjima procesa i stvaranja vrijednosti uočavamo da se s motrišta stvaranja vrijednosti procesi mogu definirati kao „lanci stvaranja vrijednosti čiji rezultat ima strateški značenje za poduzeće“ (Gaitaniedes/Scholz/Vrohllings, 1994; 6).

U svakom slučaju se kod vrijednosnoga lanca radi o povezanim aktivnostima koje teku određenim slijedom. Prema M. Porteru lanac stvaranja vrijednosti razumijeva jedan pothvat kao lanac aktivnosti koje podižu vrijednost (Porter, 1980)².

Procesna orijentacija u organizaciji rezultirala je koncepcijom upravljanja procesima (engl. *management of processes*). Naime, za velika poduzeća koja su se našla u teškoćama više nije bila dovoljna optimalizacija procesa, jer se njome oni samo racionaliziraju i ne mijenjaju se bitno. Njima je bilo potrebno cjelovito oblikovanje procesa (iznovice), tj. reinženjering poslovnih procesa (engl. *business process reengineering*)³, u sklopu kojeg se ciljno razbijaju postojeće strukture i

² Dostupno na http://www.marketing.ch/lexikon_detail.asp?id=1145 [pristup 05.07.2008.]

³³ U svezi s tim bitna su osobito sljedeća dva rada: (Gairola, 1994; 471): (a) Hammer, M. & Champy, J.: (1993): *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Collins;

uspostavljaju novi tokovi, procesi. Za razliku od racionalizacija kao kratkoročnih rješenja, rješenja reinženjeringa su srednjeročna, i ona u obzir već uzimaju odnos s kupcima. No, tek temeljem inovativnih rješenja stvara se budućnost; to je najviša faza u razvoju koncepcije upravljanja procesima (revitalizacija, engl. *reshaping of business*).

Dakle, proces stvaranja vrijednosti predstavlja nizanje aktivnosti, kako bi se one povezale u vrijednost proizvoda ili usluge. Pri tome je važno da kupac traži rezultat procesa. To može biti interni (u poduzeću) ili eksterni kupac, ili pak sljedeći proces. Postignuto stvaranje vrijednosti je konačno mjerljivi rezultat jednoga takvog procesa stvaranja vrijednosti u koji se ulijevaju resursi poduzeća⁴.

Kao pojmovi „vrijednosni lanac“ i „lanac stvaranja vrijednosti“ mogli bi se upotrebljavati sinonimno. Međutim, K. Ritsch (Ritsch, 2004; 11-13) pravi distinkciju te pod vrijednosnim lancem razumijeva proces stvaranja vrijednosti poduzeća, a pod lancem stvaranja vrijednosti shvaća članove (stupnjeve) transformacije kojima protiče proizvod ili usluga od dobivanja materijala pa do konačne upotrebe⁵. U prvome se slučaju radi o raščlanjivanju u strategijski relevantne aktivnosti, i to je instrument s pomoću kojeg se mogu dijagnosticirati konkurentske prednosti. U drugom slučaju radi se o mnogim poduzećima koja sudjeluju u lancu stvaranja vrijednosti na različitim razinama, a svako sudjelujuće poduzeće ima svoj vrijednosni lanac.

Lanci stvaranja vrijednosti mogu se smatrati posebnim oblicima mreža poduzeća. Naime, mreže poduzeća predstavljaju posebni oblik kooperacije između poduzeća, pri čemu surađuju vremenski neograničeno najmanje tri kooperacijska partnera, a suradnja se zasniva bez nekoga posebnog oblika ili na temelju pismenog utanačenja⁶.

Predstupanj mreže stvaranja vrijednosti predstavlja partnerstvo u stvaranju vrijednosti (v. Ritsch, 2004; 26 i dalje). Partnerstvo u stvaranju vrijednosti odnosi se, dakle, na najmanje dva (susjedna) poduzeća u vrijednosnom lancu.

(b) Morris, D. & Brandon, J. (1994): *Revolution in Unternehmen – Reengineering für die Zukunft*, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

⁴ Usp. Pibernik, R. (2001): *Flexibilitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken*, Wiesbaden, p. 142-43, prema: Ritsch, 2004., str. 11

⁵ Definiciju vidi u: Johnston, R.; Lawrence, P. E. (1989): „Vertikale Integration II: Wertschöpfungs-Partnerschaften leisten mehr“, *Harvard Manager* (1), p. 82, prema: Ritsch, 2004., p. 12

⁶ Usp. Hess, Th. (2002): *Netzwerkcontrolling – Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung*, Wiesbaden, p. 11, prema: Ritsch, 2004., p.16

Važno je istaknuti da se mreže stvaranja vrijednosti odnose na međusobnu suradnju više poduzeća koja u vrijednosnom lancu slijede jedno iza drugog. To su trajna partnerstva stvaranja proizvoda ili usluge sa stratejskim usklađivanjem. Smatra se da su mreže stvaranja vrijednosti značajne i stoga, što se na taj način i malim poduzećima omogućuje korištenje efekata razmjera koje si, inače, pridržavaju velika poduzeća. U takvoj strukturi mala poduzeća i dalje mogu ostati fleksibilna i poslovati uz niske opće troškove.

3. LANAC STVARANJA VRIJEDNOSTI U PREHRAMBENOM SEKTORU

Lanac stvaranja vrijednosti prehrambenih proizvoda mogao bi se prikazati kao na slici 1 (prema: Becker, 2007).

U Republici Hrvatskoj je 2005. godine bilo 2.716 industrijskih poduzeća (s preko 10 zaposlenih), a na proizvodnju naftnih derivata, kemijskih proizvoda (npr. umjetnih gnojiva), strojeva i uređaja, te prijevoznih sredstava, koje su mogle biti dobavljači za poljoprivredu, otpadalo je cca 350 poduzeća (SLJH 2007; 304). U poljoprivredi, lov, šumarstvu i ribarstvu bilo je 2006. godine aktivnih: 1.633 trgovačkih društava, 716 poduzeća i zadruga i 2.386 obrta i slobodnih zanimanja (SLJH, 2007; 72-73). U trgovini na veliko poljoprivrednim sirovinama i živom stokom bilo je 2006. godine 54 gospodarska subjekta i 75 obrta (SLJH 2007; 411, 421). U prehrambenoj industriji, u proizvodnji hrane, pića i duhanskih proizvoda bilo je 2005. godine 236 trgovačkih društava (onih s preko 10 zaposlenih) (SLJH 2007; 304). Konačno, u trgovini je koncem 2006. godine bilo 2.922 trgovačka društva i 6.326 obrtnika koji su se bavili maloprodajom prehrambenih proizvoda (SLJH 2007; 411, 421), odnosno bilo je cca 14.860 prodavaonica koje su se bavile prodajom prehrambenih proizvoda (od toga 7.818 prodavaonica imali su obrtnici)⁷.

⁷ U obzir su uzete prodavaonice pravnih osoba i obrtnika djelatnosti: 51.2. trgovina na veliko poljoprivrednim sirovinama i živom stokom; 51.3. trgovina na veliko hranom, pićima i duhanskim proizvodima; 52.11. trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima; 52.12. ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama i 52.2. trgovina na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama. Temeljem izvršenog popisa 2004. (vidi SLJH, 2007., str. 427) bilo je takvih prodavaonica 14.658.

Ovdje se, dakle, radi o prodavaonicama koje u svome asortimanu imaju hranu, pića i duhanske proizvode, a osim njih mogu nuditi i drugu robu. U ovome radu ne bavimo se duhanskim proizvodima; međutim iz dostupnog statističkog materijala bilo je

Slika 1. Lanac stvaranja vrijednosti prehrambenih proizvoda



Između gospodarskih subjekata navedenih gospodarskih djelatnosti postoje tržišta. Ovisno o tržišnoj snazi pojedinih gospodarskih subjekata, ali i o drugim čimbenicima, razvijaju se na tim tržištima odnosi konkurencije i/ili suradnje. U lancu stvaranja vrijednosti prehrambenih proizvoda razvijeni su različiti tipovi tržišta⁸.

4. SUVREMENI OBLICI SURADNJE U LANCU STVARANJA VRIJEDNOSTI I VAŽNOST POSLOVNE LOGISTIKE

Za pojedino poduzeće je vrijednosni lanac instrument strategijskoga planiranja. Pri tome se gospodarske aktivnosti mogu strukturirati i analizirati prema različitim motrištima. S vrijednosnim lancem je, sredinom osamdesetih godina, *M. Porter* razvio instrument za strategijsko planiranje koji je naišao na široku primjenu u mogim prilozima iz marketinga, računa troškova, kontrolinga kao i strategijskoga menadžmenta (Schmickler/Rudolph, 2002;19). S tim u svezi poznat je Porterov model vrijednosnoga lanca, kod kojeg su u

nemoguće izostaviti prodavaonice koje prodaju duhanske proizvode, a ne prodaju hranu. Isto tako, kod analize trgovačkih društava – proizvođača hrane službena statistika uključuje i proizvođače duhanskih proizvoda (koji ne proizvode hranu). Međutim, u analizi koncentracije u obzir su kako na strani trgovine, tako i na strani proizvodnje, u obzir uzeta društva koja se, svakako, bave hranom, ali osim hrane imaju i uži ili širi asortiman druge potrošne robe (čak i trajnih potrošnih dobara). U ovome radu stoga koristimo termin „trgovina prehrambenim proizvodima“ u smislu njemačkoga termina „Lebensmittelhandel“ ili engleskoga „grocery“.

⁸ O klasifikaciji tipova tržišta vidi između ostalog: Baban, LJ.(1991): *Tržište*, Zagreb: Školska knjiga, 93 - 173.

nekom poduzeću važne primarne aktivnosti (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing&prodaja, služba kupaca), te sekundarne aktivnosti (infrastruktura poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, tehnologijska politika, nabava). Sve one sudjeluju u stvaranju vrijednosti i time raspona dobiti⁹.

Ako se pomatra postizanje sposobnosti nekoga proizvoda za uporabu s obzirom na tokove u marketinškim kanalima, može se reći da su marketinški kanali kombinacija različitih aktivnosti koje stvaraju vrijednost i da se ukupni distribucijski zadatak odnosi na oblikovanje cjelokupnoga vrijednosnog lanca.

U svakome slučaju, vrijednosni je lanac vezan uz vertikalno partnerstvo proizvođača i trgovine, odnosno uz vertikalni marketing. Cilj projekata vertikalnoga marketinga u tome smislu odnosi se na optimiranje upravljanja zalihama i logistiku u sklopu koncepcije uspješnog odgovora na potražnju kupaca (engl. *Efficient Consumer Response* – *ECR*), kod kojeg se, integriranjem aktivnosti proizvođača i trgovaca, iskorištavaju sinergijski učinci u korist obih strana i otkrivaju mogućnosti povišenja učinkovitosti i sniženja troškova te postiže jedinstveno rješenje problema za konačne kupce.

Osim vertikalnoga marketinga ideja vrijednosnoga lanca nalazi plodno tlo i u logističkim sustavima, kao jedno od ishodišta za njezino karakteriziranje (pored postavke sveukupnih troškova, postavke logističke usluge, i postavke logističke uspješnosti). Vezano uz to, ideja vrijednosnoga lanca javlja se 1990-tih godina. Naime, razvojne se faze poslovne logistike u Europi mogu ovako prikazati (Baumgarten, 2003):

- I. Klasična logistika (optimizacija ograničenih poslovnih funkcija) – 1970-ih godina;
- II. Logistika kao poprečno-presječna funkcija (optimizacija tokova kojima se prelaze granice pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću) – 1980-ih godina;
- III. A. Logistika kao integrator funkcija u procesnom lancu poduzeća – 1990-ih godina
B. Logistika kao integrator poduzeća u vrijednosnim lancima – 1990-ih godina;
- IV. Logistika kao integrator vrijednosnih lanaca u globalne mreže – 2000-ih godina.

⁹ Slika u radu: Porter, M. (1985); *Competitive Strategy*, New York: Free Press, prema: Hinkelmann, 2002/03.

Stoga se upravo ističe da je upravljanje opskrbnim lancem (engl. *supply chain management – SCM*) „cjelovito integrirano planiranje i vođenje procesa u ukupnom vrijednosnom lancu s ciljem optimiranja zadovoljavanja potreba kupaca“ (Kämpf/Növig/Yesilhark, 2008, str. 2). Dakle, upravljanje opskrbnom lancem obuhvaća ukupne zadaće logističke koordinacije u logističkoj mreži (Kämpf/Növig/Yesilhark, 2008, str. 2).

Znači da je poslovna logistika danas u funkciji optimiranja lanca stvaranja vrijednosti. Stoga, vrijedi istaknuti današnju novu definiciju poslovne logistike prema I. Göpfert (2006 ; 58):

Logistika je suvremena upravljačka koncepcija za razvoj, oblikovanje, upravljanje i realizaciju učinkovitih i uspješnih tokova objekata (dobara, informacija, novca i financija) u široko postavljenim sustavima stvaranja vrijednosti u poduzeću i u onima kod kojih se prelaze granice poduzeća.

U suvremenom menadžmentu trgovine, u kojoj su oblikovani veliki međunarodni poslovni sustavi, pažnja se sve više usmjerava na koristi za kupce. To je u skladu s najnovijom fazom u razvoju marketinga, tzv. fazom orijentacije na tržište (nakon 1980). Dakle, danas više nije aktualan marketing trgovine, nego oblikovanje asortimana u trgovini temeljem pojačanog uvođenja programa upravljanja kategorijama proizvoda (engl. *category management - CM*) i drugih oblika vertikalnoga marketinga. Tu se radi o krupnim trgovinskim poduzećima i njihovoj suradnji s dobavljačima. S druge pak strane, već se početkom osamdesetih godina ustanovilo da pojačana orijentacija na kupce može biti uspješna samo ako se nalaze prava logistička rješenja (npr. upravljanje opskrbnim lancem). S tim u svezi vrijedi još jednom istaći da su *just in time* strategije dobile na značenju i u trgovini, a vertikalna se kooperacija javlja i kao postavka reinžinjerinaga. Prema tome, možemo zaključiti da su se, vezano uz praksu orijentacije na kupce i logistiku, u trgovini razvile nove koncepcije kao što su: *ECR*, *QR* (engl. *quick response*, tj. sustav brzoga odgovora), *CM* i druge. Njih je potrebno osmišljeno uvoditi i primjenjivati i u našem gospodarstvu.

5. ULOGA TRGOVINE U VRIJEDNOSNOM LANCU

5.1. Udio ukupne trgovine u stvaranju vrijednosti

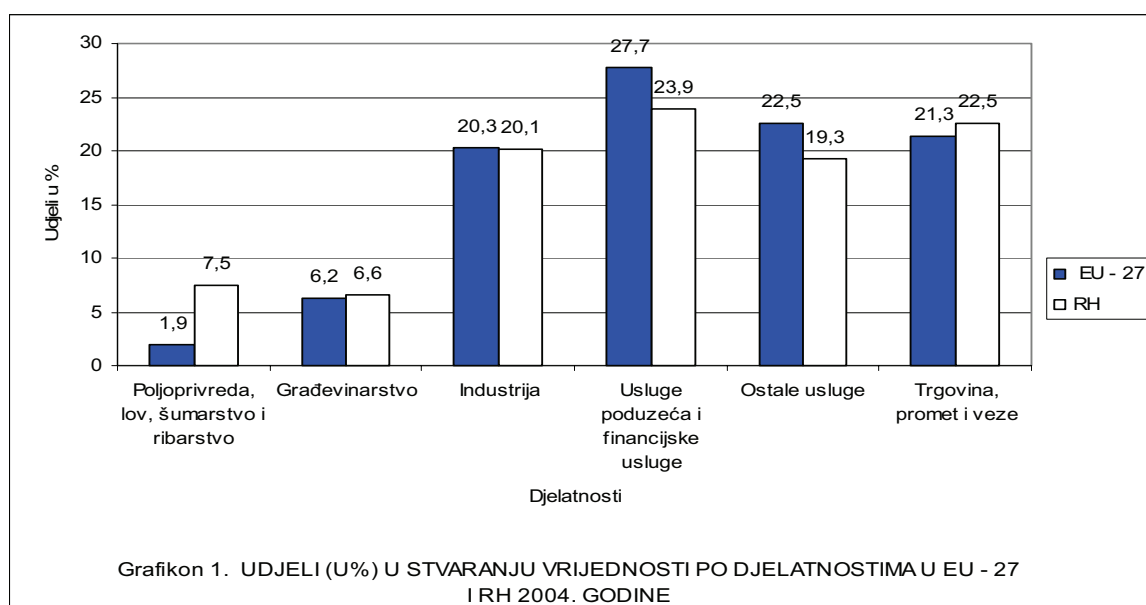
Udio ukupne distributivne trgovine (trgovina na veliko, trgovina na malo; popravci motornih vozila i motocikla i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo), zajedno s djelatnosti prometa i veza, u stvaranju

vrijednosti u Republici Hrvatskoj bio je 2004. godine 22, 5%. Iz grafikona 1¹⁰ vidljivo je da u usporedbi s prosjekom za Europsku Uniju (EU – 7) prema ovome pokazatelji Republika Hrvatska ne zaostaje.

U svezi s grafikonom 1 treba primijetiti da Republika Hrvatska ima osjetni niži *GDP* po stanovniku nego li Europska Unija. Naime, 2004. godine Republika Hrvatska ostvarivala je tek 49 % od prosjeka EU – 27.

Iz grafikona 1 je razvidno da Republika Hrvatska ima osjetno veće udjele u stvaranju vrijednosti kod javnog sektora i poljoprivrede, a tek nešto niži udio u sektoru industrije.

Svakako, ova slika je sada povoljnija nego prije, jer je proširenjem Unije došlo i do promjene u strukturnim udjelima po sektorima.

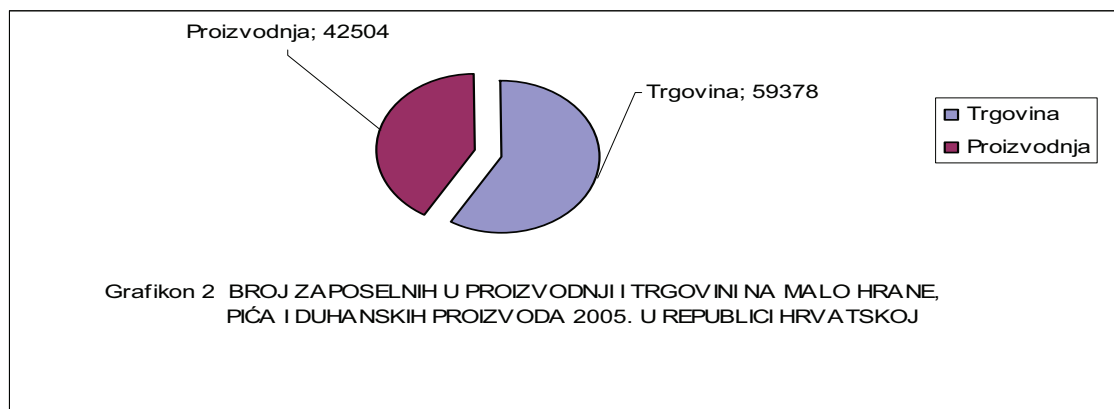


5.2. Odnos između proizvodnje i trgovine prehrambenih proizvoda u RH

Budući da za Republiku Hrvatsku ne raspolažemo podacima o udjelima prehrambene industrije u stvaranju vrijednosti, radi usporedbe s trgovinom prehrambenim proizvodima prikazat ćemo za 2005. godinu najprije broj zaposlenih u poduzećima s preko 10 zaposlenih proizvodnje hrane pića i duhanskih proizvoda (SLJH, 2007; 304), te u

¹⁰ Podaci za Republiku Hrvatsku iz SLJH 2007, p. 209, a za EU – 27 iz: Europa in Zahlen – Eurostat Jahrbuch 2008, p. 103, (dostupno na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001/DE/KS-CD-07-001-DE.PDF), [pristup 17.07.2008.].

trgovini na malo tim proizvodima (SLJH, 2007; 407 – 410; 414)¹¹ (grafikon 2).



Grafikonom 3 prikazali smo za 2005. za isti onovni skup proizvodnje hrane, pića i duhanskih proizvoda - prihod od prodaje (SLJH 2007; 305) i procijenjeni promet u trgovini na malo hrane, pića i duhanskih proizvoda¹².

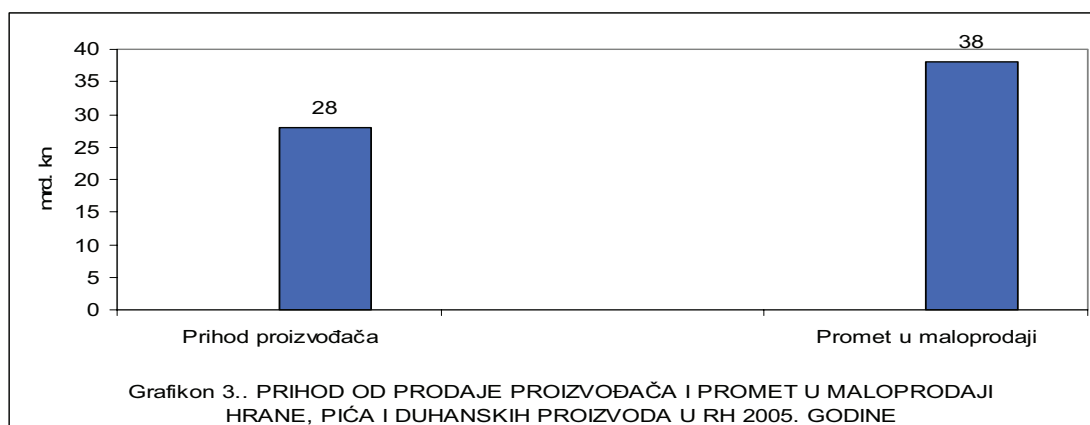
Ulogu trgovine na malo na tržištu sektora hrane, pića i duhanskih proizvoda mnogi ocjenjuju temeljem dostignutog stupnja koncentracije. S tim u svezi usporedit ćemo tržišne udjele prvih 10 poduzeća u sektoru proizvodnje i u sektoru trgovine na malo u 2005. godini.

Temeljem dostupnih podataka o ukupnom prihodu deset najvećih trgovačkih društava u proizvodnji hrane i pića u Republici Hrvatskoj 2005. godine (400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2005.godini, 2006; 42) i

¹¹ Obuhvaćen broj zaposlenih u trgovini na malo u trgovačkim društvima s pretežitom djelatnošću i broj zaposlenih u obrtu u djelatnostima: 51.2. trgovina na veliko poljoprivrednim sirovinama i živom stokom; 51.3. trgovina na veliko hranom, pićima i duhanskim proizvodima; 52.11. trgovina na malo u neprehrambenim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima; 52.12. ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama; 52.2. trgovina na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama.

¹² Procjena temeljem podataka: (a) o prometu trgovine na malo u distributivnoj trgovini prema pretežitoj djelatnosti u djelatnostima 51.2, 51.3., 52.11., 52.12 i 52.2. pravnih osoba, te o prometu u istim djelatnostima u obrtu (izvor: SLJH 2006, str. 407 - 410; 414). Ove podatke možemo usporediti s podacima dobivenim na temelju podataka Gfk Consumer Tracking – Panela kućanstava o tržišnim udjelima vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj. Izvor: (a) xxx (2008.): „Distributivna trgovina“, Hrvatska gospodarska komora, (dostupno na <http://www.hgk.hr>), [pristup 17.07.2008]; (b) Podaci o ostvarenom ukupnom prihodu tih društava u: xxx (2006): „400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2005. godini“, *Privredni vjesnik*, rujan/listopad, 54 (3449), 43; 52 – 65.

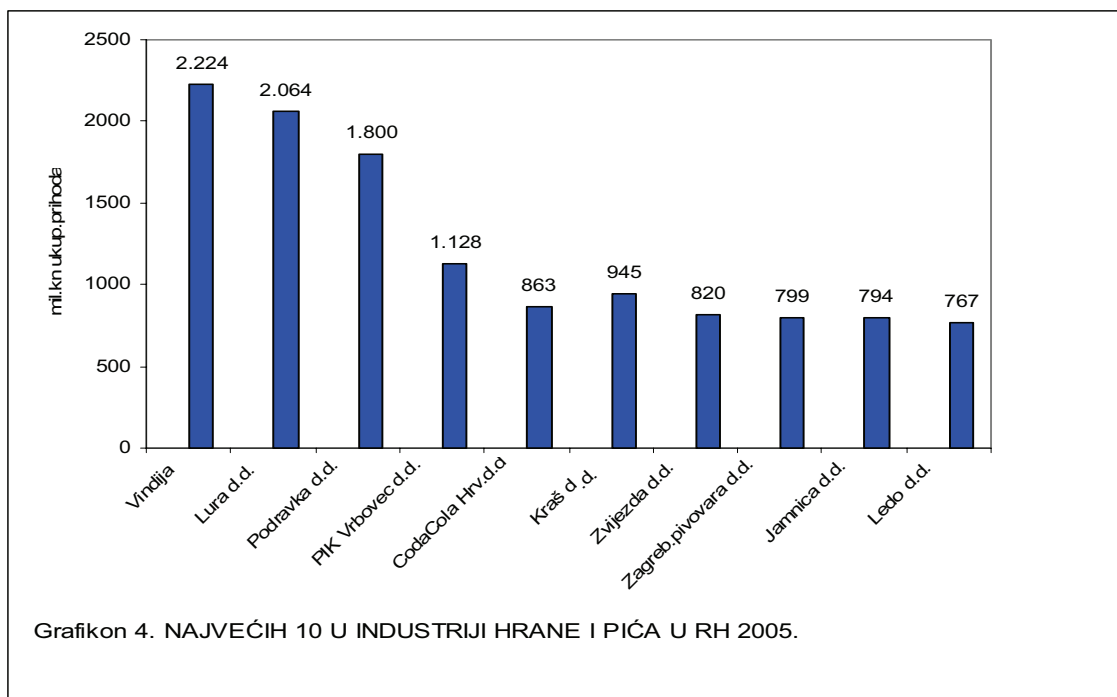
prihodu od prodaje proizvodnje hrane, pića i duhanskih proizvoda trgovačkih društava koja su imala preko 10 zaposlenih (SLJ 2007; 305) mogli bismo uočiti da su tih prvih 10 društava imali tržišni udio od 42,2%. Prema istom izvoru 10 najvećih trgovačkih društava u industriji hrane i puća u Republici Hrvatskoj u 2005. godini prikazali smo na grafikonu 4.



U trgovini na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima koncentracija je bila jače izražena te je tržišni udio prvih deset trgovaca prehrambenim proizvodima (uglavnom trgovaca na malo) iznosio u 2005. godini 56,6% (GfK Consumer Tracking- Panel kućanstva, prema: Distributivna trgovina, 2008). Kada bi se u obzir uzele i interesne grupacije (CBA Hrvatska, Ultra grupa i Narodni trgovački lanac), koncentracija bi bila veća, te bi prvih deset imalo tržišni udio od 68,2%¹³. Dakle, vidimo da je u trgovini na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima koncentracija jače izražena nego li u proizvodnji (ukupno veći promet, a i unutar njega veći udio prvih deset).

¹³ Izvor i za podatke o ukupnom prihodu trgovačkih društava: (a) xxx (2006): „400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2005. godini“, *Privredni vjesnik*, rujan/listopad, 54 (3449), pp. 43; 52 – 65; (b) http://www.cba-zg.hr/onama_rezultati.html [pristup April 05, 2007]; (c) http://www.ultragross.hr/?stranice=o_nama [pristup 05. 04.2007]; (d) <http://www.nacional.hr/articles/view/17287/> [pristup 05. 04.2007]; (g) SLJH 2006, p. 404; 414.

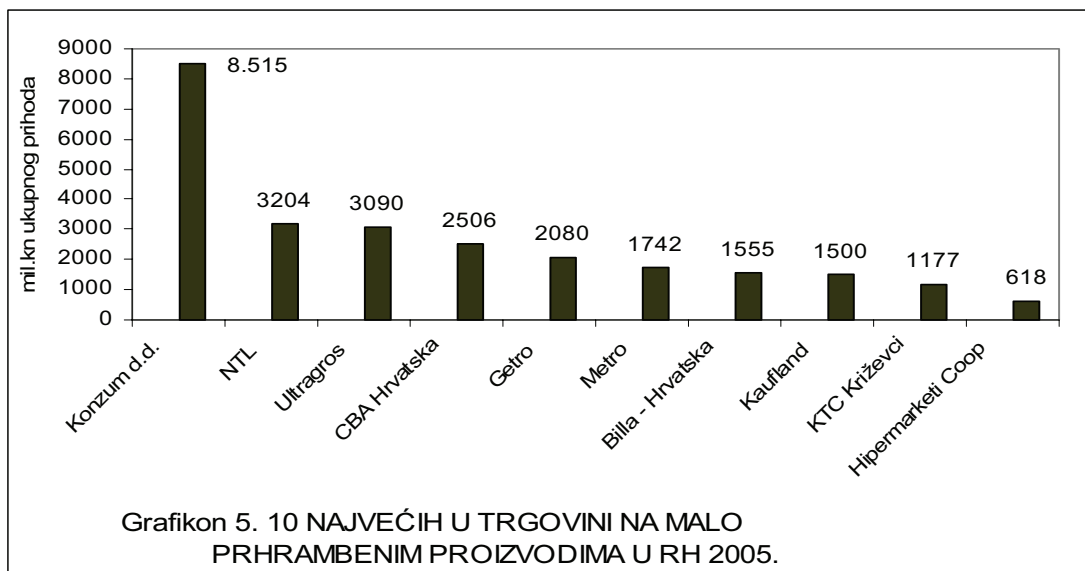
Napomene: (a) kao NTL uključeni: Kerum, Plodine, Presoflex i Tomy; (b) ukupni prihod Kauflanda procijenjen s 1.500 mil.kn; (c) ukupni promet trgovine na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima računan kao u grafikonu 3.



Grafikonom 5 prikazani su tako nađeni najveći trgovci na malo hranom i pićima u Republici Hrvatskoj 2005. godine.

Ako bismo po istoj metodici računali udio ukupnoga prihoda prvih 10 u trgovini na malo 2006¹⁴ u ukupnom prometu trgovine na malo hrane, pića i duhanskih proizvoda (SLJH 2007; 415 – 418; 422), tada bi on iznosio 74,2%. Naime, u 2006. godini su najveći trgovci na malo i dalje rasli, a koncem godine došlo je i do interesnog povezivanja te su otada u sastavu Ultragrosa osim ranije 23 članice još i Gastro Grupa. U 2007. godini došlo je do daljnjeg jačanja *NTL*-a te ga sada čine Kerum, Presoflex, Tomy, Dinova-Diona, Merkur (Rab), Gavrilović trgovina (Plodine su se interesno povezale s Mercatorom –H).

¹⁴ Vidi sljedeće izvore: (a) xxx (2007): '400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2006. godini', *Privredni vjesnik* (specijalno izdanje), 54 (3500), pp. 1 - 193, p. 58, p. 106; (b) xxx (2007): „Ultragros“ (dostupno na <http://www.ultragros.hr>), [pristup 21.02.2007]; (c) xxx (2005): 'CBA -Hrvatski nacionalni trgovački lanac' (dostupno <http://www.cba-zg.hr/>), [pristup 05.04.2007]; (d) xxx (2007): 'CBA – Hrvatski nacionalni trgovački lanac' <http://www.cba-zg.hr/> [pristup 15.02.2008]; (e) <http://www.konzum.hr> [pristup 05.04.2007]; (f) <http://www.nacional.hr/articles/wiew/17287/> [pristup 05.04.2007]; (g) xxx (2005): 'Ultragros' <http://www.ultragros.hr> [pristup 05.04.2007]; (h) xxx (2007): 'Ultragros' (dostupno na <http://www.ultragros.hr>), [pristup 21.02.2008]; (i) xxx (2006): 'Grupa „Gastro“ i „Ultragros“ zajedno će imati 15 posto tržišta' (dostupno na <http://www.poslovni.hr/28477.aspx>), [pristup 31.07.2008]



6. KONCENTRACIJA, GLOBALIZACIJA I RAZVIJENOST TRGOVINE NA MALO

Poznato je da tek krupna maloprodajna poduzeća i kooperacijske tvorevine mogu koristiti tekovine suvremenog tehničko – tehnološkog progresa i ostvarivati zadovoljavajući razvoj. Zbog toga je koncentracija u maloprodaji ne samo rezultat njezina dosadašnjeg razvoja nego i uvjet za njen budući razvoj (Segetlija, 2007; 31).

6.1. Koncentracija i globalizacija u trgovini na malo

Maloprodaja je tradicijski „lokalna“, tako da se sve donedavno moglo konstatirati da rijetko koje dvije zemlje imaju istu maloprodajnu strukturu (Einzelhandel im Deutschland, 2003). Međutim, u trgovini na malo se u razvijenome svijetu, a i u zemljama u koje se šire svjetski aktivna maloprodajna poduzeća, događaju dramatične promjene i posebno se pokazuju rezultati koncentracijskih i internacionalizacijskih procesa (Wortmann, 2003). Međunarodno aktivna trgovinska poduzeća mogu formirati međunarodne ili pak globalne vrijednosne lance. To se tiče trgovačkih maraka i nekih drugih oblika suradnje, a posebno su ovdje važni procesi globalizacije nabave maloprodaje. Dakle, globalni lanci stvaranja vrijednosti mogu se različito oblikovati i koordinirati, a trgovinsko poduzeće sve češće zauzima središnju ulogu u tome. Kao primjer navodi se baš struka agrarnih proizvoda gdje su globalni prehrambeni koncerni i maloprodajni lanci postali integratori međunarodnih vrijednosnih lanaca (Stamm, 2004).

S tim u svezi razvijaju se i novi oblici trgovine na malo, osobito velikopovršinske prodavaonice (npr. hipermarketi), diskonteri i sl.

Globalizacija bitno utječe na suvremeno oblikovanje maloprodajnih poslovnih jedinica (Bormann/Denkwith/Teepe, 2005; 51). Danas, naime, postoji trend sve do „globalnog supermarketa“ i asortiman se sve više ujednačava, tako da su pojedini oblici (tipovi, formati) prodavaonica sve više slični. Posljedice po pojedinim zemljama također se jedva razlikuju: kao žrtve svjetskoga koncentracijskog procesa padaju manja poduzeća!

Ipak, na oblikovanje prodavaonica utječu i kupci svojim kupovnim odlukama, a to opet znači da po svome položaju u vrijednosnom lancu maloprodaja ima odlučujući utjecaj.

Kod oblikovanja maloprodajnih poslovnih jedinica radi se o novom organizacijskom pristupu poduzeća trgovine na malo i njegovih poslovnih jedinica. Osim toga, krupni trgovci na malo razvijaju svoje opskrbne lance na način da mijenjaju odnose sa svojim dobavljačima u smislu nove podjele logističkih zadataka.

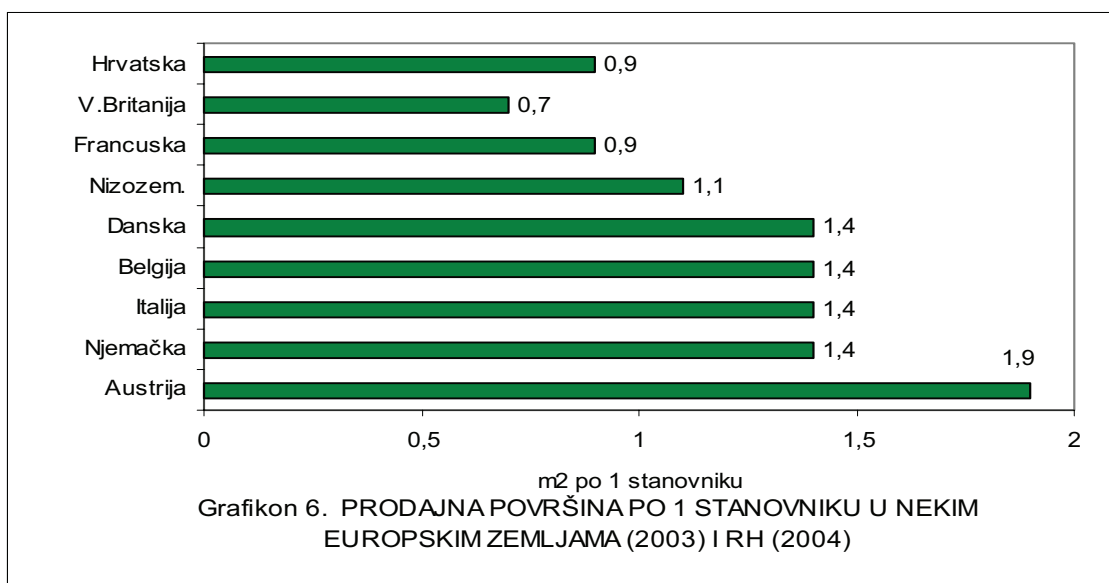
Odnosi s dobavljačima razvijaju se u rasponu od konfrontirajuće interakcije pa sve do uske i obuhvatne suradnje (Magnus, 2007; 27).

6.2. Nekoliko pokazatelja razvijenosti

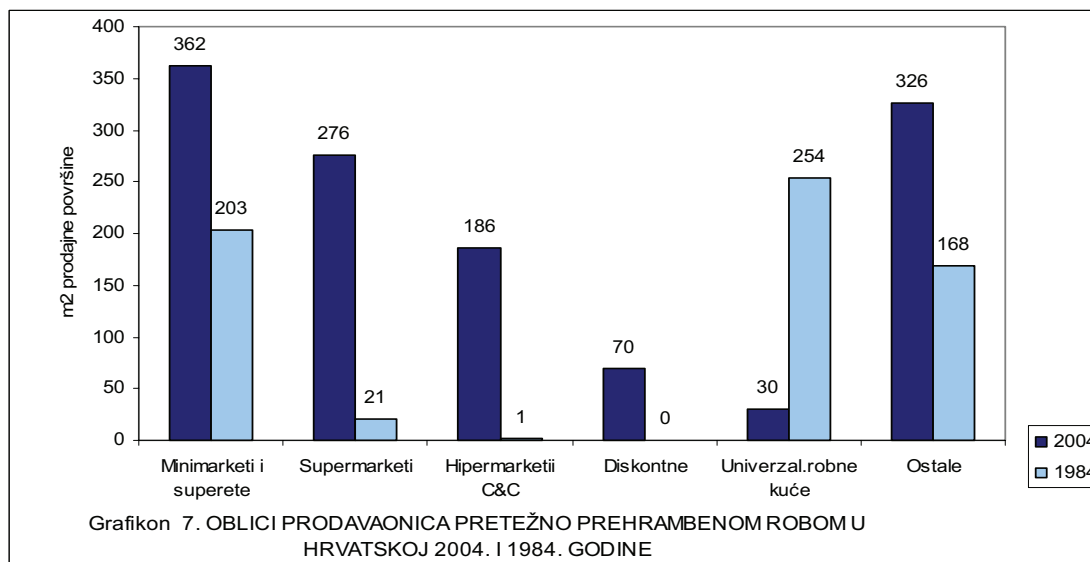
Republika Hrvatska još je vrlo zanimljiva kao tržište na koje se šire inozemni veliki maloprodajni lanci, a i za razvoj domaćih tvrtki trgovine na malo. Naime, izdaci po 1 stanovniku za prehrambene proizvode (*grocery*) u Republici Hrvatskoj mogli bi se za 2006. godinu procijeniti sa 1.040,68 €¹⁵, što bi značilo da postoji još prostora u ostvarivanju prometa za ovo maloprodajno područje. Izdaci za hranu u 2006. godini mogli bi se procijeniti s 957,84€¹⁶. Vezano uz to, prodajna površina po 1 stanovniku još je 2004. godine zaostajala za razvijenim europskim zemljama. To se vidi iz grafikona 6 (prema: [a] Einzelhandelsumsatz, Verkaufsfläche und Flächenproduktivität in europäischen Ländern 2003, [b] Izvještaj o prodajnim kapacitetima u trgovini na malo za 2004 - konačni rezultati, 2006).

¹⁵ Prema: SLJH 2007, p. 406, . 408 (za promet u maloprodaji), p. 92 (za broj stanovnika); računano 1€=7,4 Kn.

¹⁶ Prema: SLJH 2007, p. 195 (osobna potrošnja po članu kućanstva), 1€=7,40 Kn.



Sve se to odrazilo i na strukturu prodajnog prostora prodavaonica po veličini, tako da se u *grocery* struci znatno povećala prodajna površina velikih prodavaonica i, za Republiku Hrvatsku, novih oblika. Usporedba prodajne površine prodavaonica prema veličini za 2004. i 1984. godinu data je na grafikonu 7 (prema: [a] Unutrašnja trgovina – kapaciteti prodaje 1984, 1987, p. 39; [b] Izvještaj o prodajnim kapacitetima u trgovini na malo za 2004 - konačni rezultati, 2006).



Međutim, i nakon 2004. nastavilo se s izgradnjom suvremenih velikopovršinskih prodavaonica, tako da je za trgovinu na veliko i za trgovinu na malo u 2005. godini izgrađeno zgrada u ukupnoj površini od

440.039 m² (SLJH 2007; 336), a i dalje u 2006. i 2007. godini nastavljena je nagla ekspanzija velikopovršinskih prodavaonica u srednjoj i u istočnoj Europi, pa i u Republici Hrvatskoj, a takav se trend nastavlja i u iduće tri godine (Dramatischer Zuvachs..., 2008).

7. UMJESTO ZAKLJUČKA

U Republici Hrvatskoj krupni trgovinski gospodarski subjekti su dominantni. Ulaskom u Republiku Hrvatsku dramatično su promijenili distribucijsku strukturu. Oni su ugrozili mnoge sitne poduzetnike iz oblasti trgovine, ali i „povukli“ domaće trgovce na malo da se udružuju i koncentriraju. Izgradnjom velikopovršinskih prodavaonica i osjetnim s povišenjem prodajne površine oni su poboljšali protočnost kanala distribucije. Međutim, svojim uvjetima oni su ozbiljno ugrozili hrvatske proizvođače prehrambenih proizvoda, budući da razvijaju međunarodne opskrbe lance.

Može se utvrditi da bi domicilna trgovina na malo trebala bolje iskorištavati svoje tržišne izgleda na temelju primjene suvremenih poslovnih koncepcija, osobito razvijanjem logističkih (opkrbnih) lanaca. U obzir svakako dolazi i širenje u druge (makar i susjedne) zemlje. Osim toga, kvaliteta u trgovini na malo trebala bi se postizati razvijanjem novih poslovnih modela, temeljem mogućnosti boljeg korištenja novih tehnologija. Poticanjem poduzetništva u trgovini na malo mogle bi se popunjavati različite tržišne praznine (npr. nove potrebe, bio-prodavaonice, naselja bez prodavaonica ili susjedstva sa starim i bolesnim stanovnicima i sl.).

LITERATURA I IZVORI PODATAKA

1. xxx (2006): '400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2005. godini', *Privredni vjesnik*, rujan/listopad, 54 (3449).
2. xxx (2007): '400 najvećih hrvatskih tvrtki u 2006. godini', *Privredni vjesnik* (specijalno izdanje), 54 (3500).
3. Baban, LJ. (1991): *Tržište*, II. izdanje, Zagreb: Školska knjiga.
4. Baumgarten, H. (2003): 'Vorlesung Logistik – Management, Grundlagen, Trends und Strategien', SS 2003., Berlin: Technische Universität, Bereich Logistik, Institut für Technologie und Management, Fakultät VIII, Wirtschaft und

- Management (dostupno na http://www.fsrw.fhnw.de/Download/Materialien/LOG_SchwerpunktInfo.pdf) [pristup 14.04.2004.].
5. Becker, T. (2007): 'Die Wertschöpfungsketten bei Lebensmitteln', Vorlesung, Universität Hohenheim, (dostupno na <http://www.uni.hohenheim.de/marktlehre/wertschoepfungskette.pdf>), [pristup 17.07.2007.].
 6. Bormann, Sarah; Deckwirth, Christina; Teepe, Saska (2005): 'Grenzeloos billig? Globalisierung und Discountierung im Einzelhandel', Weed – Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung (dostupno na www.weed-online.org), [pristup 04.08.2008.].
 7. xxx (2005): 'CBA – Hrvatski nacionalni trgovački lanac' (dostupno na <http://www.cba-zg.hr/>), [pristup 05.04.2007.].
 8. xxx (2007): 'CBA – Hrvatski nacionalni trgovački lanac' (dostupno na <http://www.cba-zg.hr/>), [pristup 15.02.2008.].
 9. xxx (2008): 'Distributivna trgovina', Hrvatska gospodarska komora, 2008, (dostupno na <http://www.hgk.hr>), [pristup 17.07.2008.].
 10. xxx (2008): 'Dramatischer Zuwachs an Handelsflächen in Osteuropa', RegioData, Wien, (dostupno na www.regiodata.eu), [pristup 04.08.2008.].
 11. xxx (2003): 'Einzelhandelsumsatz, Verkaufsfläche und Flächenproduktivität in europäischen
 12. Ländern 2003 ' (dostupno na http://www.bbr.bund.de/nm_21946/DE/Forschungsprogramme), [pristup 21.02.2008]
 13. xxx (2008): 'Europa in Zahlen – Eurostat Jahrbuch 2008', (dostupno na
 14. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001/DE/KS-CD-07-001-DE.PDF), [pristup 17.07.2008.].
 15. xxx (2000): 'Einzelhandel im Deutschland', *Immobilienmarkt Research-Marktbericht* 6, p. 1-19 (dostupno na http://www.bnkgesellschaft.de/70_immo/10_marktinfo/Marktbericht_6.pdf), [pristup 08. 01. 2003.].

16. xxx (2007): 'Einzelhandel und Globalisierung – Zur Steuerung globaler Wertschöpfungsketten durch deutsche Einzelhandelsunternehmen', (dostupno na http://www.wzb.su/ow/into/projects/retail_globalisation.de.htm), [pristup 14.12. 2007] .
17. Ferencak, I. (2003): *Počela ekonomike*, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
18. Gairola, A. (1996): „Kunden – Liferanten Beziehungen in Unternehmen“, in: Bullinger, H. J. & Warnecke, H. J. (Ed.): *Neue Organisationsformen in Unternehmen*, Berlin u.a.:Springer Verlag, 467 – 488.
19. Gaitaniedes, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.: „Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen“, in: Gaitaniedes, M. (Hrsg.): *Prozeßmanagement*, München – Wien: Carl Hanser Verlag, 1 – 19.
20. Göpfert, Ingrid (2006): „Die Anwendung der Zukunftsforschung für die Logistik“, in Göpfert, I. (Hrsg.): *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, Vierte aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler, 39 – 87
21. xxx (2006): 'Grupa „Gastro“ i „Ultragros“ zajedno će imati 15 posto tržišta' (dostupno na <http://www.poslovni.hr/28477.aspx>), [pristup 31.07.2008].
22. Hinkelmann, K. (2002/03): 'Wertkette', in: Geschäftsprozesse und Workflow – Management I, Wintersemester 2002/03, (dostupno na <http://www.hsw.fhso.ch/hinkelmannGPWfM02/Wertkette.pdf>) [pristup 17.07.2005].
23. xxx (2008): http://www.marketing.ch/lexikon_detail.asp?id=1145 [pristup 05.07.2008.].
24. xxxx (2007): <http://www.konzum.hr> [pristup 05.04.2007]
25. xxx (2007): <http://www.nacional.hr/articles/view/17287/> [pristup 05. 04.2007].

26. xxx (2006): 'Izvještaj o prodajnim kapacitetima u trgovini na malo za 2004 - konačni rezultati' (dostupno na <http://www.dzs.hr>) [pristup 13.02.2006].
27. Kämpf, R.; Növig, T.; Yesilhark, M. (2008): 'Supply Chain Management', EBZ, Beratungszentrum, Stuttgart, (dostupno na <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/scm-1.htm>), [pristup 28.03. 2008.].
28. Magnus, K. H. (2007): *Erfolgreiche Supply Chain Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH.
29. xxx (2006, 2007): *Privredni vjesnik*, Prvi hrvatski poslovni – financijski tjednik, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb
30. Ritsch, K. (2004): 'Wissensorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken', Dissertation, Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität, Graz (dostupno na <http://www.wm-forum.org/files/dissertationen/Dissertationen-Ritsch.pdf>) [pristup 17.07.2007.].
31. Schmickler, M; Rudolph, T. (2002): *Erfolgreiche Kooperationen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel*, Neuwied und Kriftel: Hermann Kuchterhand Verlag GmbH.
32. Segetlija, Z. (2004): „Odnosi proizvodnje i trgovine i problemi hrvatskoga gospodarstva“, I, *Suvremena trgovina*, 29 (5), 153 – 155 .
33. Segetlija, Z.(2004): „Odnosi proizvodnje i trgovine i problemi hrvatskoga gospodarstva“, II, *Suvremena trgovina*, 29 (6), 185 - 187
34. Segetlija, Z. (2005): „Pokazatelji učinaka trgovine na malo u Republici Hrvatskoj“, *Suvremena trgovina*, 30 (4-5), 143 – 147
35. Segetlija, Z. (2007): „Značajke koncentracije u trgovini na malo i neke specifičnosti Republike Hrvatske“, *Suvremena trgovina*, 32 (4), 30 – 35.
36. Stamm, A. (2004): 'Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten', Eschborn: DeutschenGesellschaft für technische

- Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, (dostupno na <http://www.gtz.de/themen>), [pristup 10.07. 2005].
37. xxx (2007): 'Statistički ljetopis Hrvatske 2007' (SLJH 2007), (dostupno na <http://www.dzs.hr>), [pristup 17.97.2008.].
38. xxx (2006): 'Statistički ljetopis Hrvatske 2006' (SLJH 2006), (dostupno na <http://www.dzs.hr>), [pristup 17.97.2008.].
39. xxx (2005): 'Ultragros' (dostupno na <http://www.ultragros.hr>), pristup 05.04.2007].
40. xxx (2007): 'Ultragros' (dostupno na <http://www.ultragros.hr>), [pristup 21.02.2007].
41. xxx (1987): „Unutrašnja trgovina – kapaciteti prodaje 1984.“, Statistički bilten 1620, Beograd: Savezni zavod za statistiku (bivše Jugoslavije).
42. xxx (2008): 'Vanjskotrgovinska razmjena poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda', (dostupno na http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p_s.7_0_A/7_0_P5legacyWcmClippingUrl=http%3...), [pristup 01.08.2008.].
43. xxx (2008): 'Wertschöpfung', in: INSM Lexikon (dostupno na <http://www.insm-lexikon.de/wertschoepfung.html>) [pristup 20.07.2008].
44. Witt, F. J. & Witt, K. (1996): *Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe*, Zweite Auflage, München: Verlag C. H. Beck.
45. Wortmann, M. (2003): 'Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels', WZB – Discussionpapier (dostupno na <http://www.skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202a.pdf>), [pristup 01.10.2004].