

NOVE TEHNOLOGIJE I RAZVOJ MALOPRODAJNIH OBLIKA

NEW TECHNOLOGIES AND THE DEVELOPMENT OF RETAIL TRADE FORMS

Prof. dr. sc. Zdenko Segetlija
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Gajev trg 7, 31 000 Osijek, Hrvatska
Tel. +385 31 224-400
Fax +385 31 211-604
E- mail: seget@efos.hr

Sažetak

Maloprodaja je kao djelatnost u razvijenom gospodarstvu došla u svoju fazu zrelosti, što znači da se u njoj broj i udjeli zaposlenih više ne povećavaju. Ovu se djelatnost danas može razumjeti tek ako se analiziraju vrijednosni lanci za određene proizvode, u kojima je ona važna sastavnica.

S druge pak strane, suvremena razvojna kretanja uvjetovana su novim tehnologijama. One omogućuju nov pristup oblikovanju maloprodajnih oblika (grupacija, kompanija, poslovnih jedinica, kategorija proizvoda – odjeljenja i sl.). U tom je smislu posebno važno sagledavanje vrijednosnoga lanca unutar trgovine i promjena do kojih dolazi obavljanjem pojedinih aktivnosti u tom vrijednosnom lancu. To je nov pristup u sagledavanju razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica.

Ključne riječi: maloprodaja, maloprodajna poslovna jedinica, vrijednosni lanac, informacijska tehnologija, e-commerce, multikanalna maloprodaja.

Abstract

Retail trade, as an activity in a developed economy, came to its stage of maturity, which means that it contains the number and share of employees that does not increase anymore. This activity can now be understood only if we analyze the value chains for specific products, in which it is an important component.

On the other hand, the contemporary development trends are caused by new technologies. They provide a new approach to the design of retail trade forms (groups, companies, business units, product categories - classes, etc.). In this sense, it is particularly important consideration of the value chain in trade and changes that

occur by performing certain activities in the value chain. This is a new approach for understanding the development of forms of retail trade business units.

Keywords: retail trade, retail trade business unit, value chain, information technology, e-commerce, multi-channel retailing.

1. UVOD

Već ranijim analizama do sada razvijenih koncepcija za objašnjenje promjena maloprodajnih oblika (maloprodajnih poduzeća, maloprodajnih poslovnih jedinica, grupacija i sl.) ustanovilo se da niti jedna od njih nije u obzir uzela sve relevantne čimbenike i zbog toga se niti s jednom od njih ne može u potpunosti objasniti taj razvoj⁶³. Tek se njihovom kombinacijom može bolje razumjeti razvitak maloprodaje⁶⁴.

Zapravo, razvoj oblika maloprodajnih poslovnih jedinica treba promatrati s više motrišta. Naime, oblik malprodajne poslovne jedinice integrirani je rezultat odluke⁶⁵:

(a) o funkcijama (temeljem zadaća koje preuzima maloprodajna poslovna jedinica); (b) o marketinškim instrumentima (kako nastupa na tržištu), (c) o čimbenicima radnoga procesa (kao organizacijskom rješenju).

S obzirom na to da je maloprodaja u razvijenom tržišnom gospodarstvu potpuno razvijen sektor i da je došla u fazu zrelosti, moguća su i drukčija shvaćanja zakonitosti u razvoju oblika maloprodajnih poslovnih jedinica. Ona se temelje na zakonitostima koncentracije kapitala, sredstava i funkcija. Na temelju takvih shvaćanja trgovina se sagledava kao sastavnica vrijednosnih lanaca, i u tome se smislu traže nove koncepcije kojima se može objasniti razvoj oblika maloprodajnih poslovnih jedinica.

Hipoteza našega istraživanja je, da se zbog toga što je maloprodaja već prije desetak godina postala zreli, razvijen sektor, trebaju mijenjati koncepcije za objašnjenje razvoja maloprodajnih oblika (prije svega maloprodajnih poslovnih jedinica), kao i da su tehnologija i integracija funkcija glavni čimbenici u razvoju novih maloprodajnih oblika.

Stoga ćemo u prvome dijelu ovoga rada analizirati maloprodaju kao djelatnost u fazi zrelosti. U tu svrhu analizirat ćemo se izabrane pokazatelje kretanja ostvarenoga prometa trgovine na malo, broja zaposlenih u trgovini na malo, prodajne površine trgovine na malo, te koncentracije u trgovini na malo.

⁶³ Vidjeti: Mason/Mayer/Ezel, 1988., str. 29.

⁶⁴ Mason/Mayer, 1990., str. 27.

⁶⁵ Lerchenmüller, 1992., str. 35 i 38; Lerchenmüller, 2003., str. 248.

U drugom ćemo dijelu analizirati vrijednosni lanac u maloprodaji kao polazište za objašnjenje pojave i razvoja novih maloprodajnih oblika, uspoređujući taj novoizabrani analitički aparat s ranije razvijenim koncepcijama.

2. MALOPRODAJA KAO DJELATNOST U FAZI ZRELOSTI

Danas je trgovina u razvijenom svijetu dostigla visinu, koja pokazuje *da je taj sektor u fazi zrelosti i da u dugom roku ostvaruje još vrlo niske godišnje stope rasta*⁶⁶. Naime, u vremenu od početka devedesetih pa sve do početka novog milenija u SR Njemačkoj je stagnirao promet u trgovini na malo⁶⁷. U kasnijim godinama ostvarivale su se još niske stope rasta.

Promet u trgovini na malo 1999. – 2007. u Njemačkoj i u Hrvatskoj prikazali smo na grafikonu 1.

Iz grafikona 1 razvidno je da se promet u trgovini na malo u Njemačkoj u promatranih osam godina nominalno povećao tek za 25,1% (prosječna stopa rasta bila je +3,25%), dok je u istom razdoblju u Republici Hrvatskoj to nominalno povećanje bilo znatno i iznosilo je 131,8%. (prosječna stopa rasta bila je +12,76%). Znači da u Republici Hrvatskoj maloprodaja još nije zasićeni sektor, pa su vrijedile i neke druge zakonitosti.

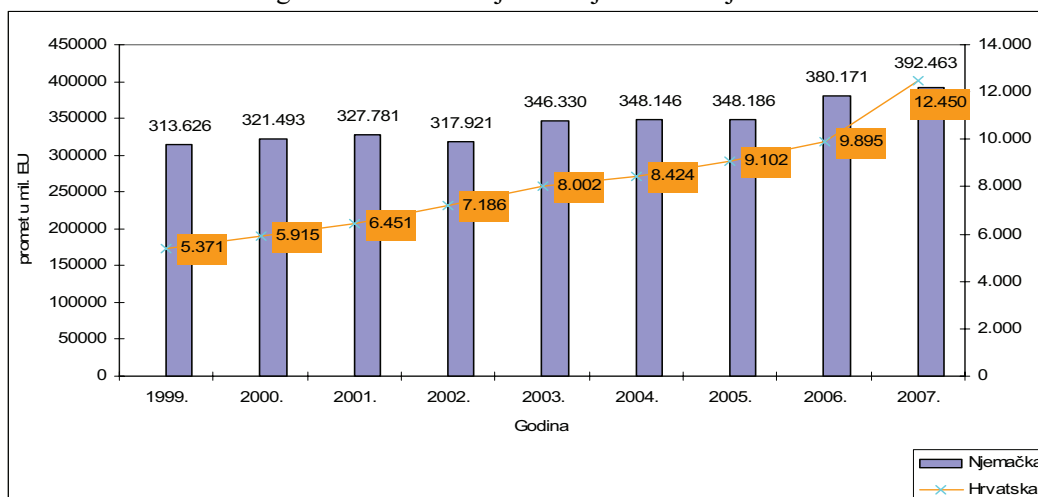
U razdoblju 1996. – 2002. broj zaposlenih u maloprodaji u Njemačkoj smanjen je s 2.715 tisuća na 2.475 tisuća⁶⁸ (smanjenje za 8,8% ili prosječno godišnje za – 1,53%). U razdoblju 2000. – 2008. je u Njemačkoj broj zaposlenih povećan od 2.553 mil. na 2.746 tisuća⁶⁹, tj. tek za 7,56% ili prosječno 0,92% godišnje, s tim da je 2001. broj zaposlenih s djelomičnim radnim vremenom premašio broj zaposlenih s punim radnim vremenom.

⁶⁶ Vidi: Panorama of EU Industry '97, str. 21 – 15.

⁶⁷ Strukturwandel, 2002., str. 5

⁶⁸ Strukturwandel, 2002., str. 9.

⁶⁹ Izvor: Statistisches Jahrbuch 2009., Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, str. 401.; broj zaposlenih sa stanjem 30.09.

Grafikon 1. Promet u trgovini na malo u Njemačkoj i Hrvatskoj 1999. – 2007.

Izvor: (a) Retail trade except of motor vehicles, motorcycles; repair of personal and household goods, Eurostat, Structural business statistics, . 2010. (b) SLJH 2001., str. 350; SLJH 2003., str. 375; SLJH 2004., str. 412; SLJH 2005., str. 409; SLJH 2007., str. 410; SLJH 2009., str. 388 – 393.

Napomene: (a) kao trgovina na malo uzeta G-52 Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD 2002.): trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; popravak predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo: (b) nominalni iznosi prometa; (c) za Republiku Hrvatsku preračunano po tečaju 1 EUR=7,30 Kn..

Budući da se Hrvatska nalazi na nižoj razini gospodarske razvijenosti, u njoj je u maloprodaji broj zaposlenih rastao. U razdoblju 2000. – 2008. u maloprodaji u Republici Hrvatskoj broj zaposlenih povećao se za 48,81%, odnosno u prosjeku se povećavao za 5,09% godišnje⁷⁰.

Zapravo, postoji tendencija smanjivanja broja zaposlenih kako u proizvodnom, tako i u distributivnom sektoru; no povećavaju se udjeli broja zaposlenih u cijelom uslužnom sektoru. Poznato je da zemlje na višoj razini društveno-gospodarskoga razvoja imaju i više udjele broja zaposlenih u cijelom uslužnom sektoru, a i udio troškova distribucije u ukupnim troškovima, odnosno cijenama, znatno je viši nego proizvodni udio⁷¹.

⁷⁰ Izvor: SLJH 2001., str. 349; SLJH 2004., str. 411; SLJH 2005., str. 408; SLJH 2007., str. 409; SLJH 2008., str. 410; SLJH 2009., str. 388-394. Napomene: (a) kao trgovina na malo uzeta G-52 Nacionalne klasifikacije djelatnosti (NKD 2002.): trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; popravak predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo: (b) broj zaposlenih sa stanjem 31.12.

⁷¹ Usp. Ahlert, 1985., str.14.

U prilog tome sve donedavno govorio je i stalni porast stope razlike u cijeni i u trgovini na malo i u trgovini na veliko⁷². Međutim, u posljednje su se vrijeme stabilizirane stope razlike u cijeni. Tako, npr., u SAD-u je procijenjena ukupna stopa razlike u cijeni trgovine na malo i 1993. i 2002. oko 28%; no, promijenila se struktura ostvarene razlike u cijeni prema vrstama roba, odnosno poslovnih jedinica⁷³.

U tablici 1 prikazali smo udjele trgovine na veliko i trgovine na malo u ukupnoj zaposlenosti u nefinancijskoj poslovnoj ekonomiji (NFPE) u nekim europskim zemljama 2006.

Tablica više ne pokazuje zakonitosti da zemlje na višim razinama gospodarske razvijenosti imaju i viši udio distributivne trgovine u ukupnoj zaposlenosti. Tome su razlozi dostignuta razina razvijenosti distributivne trgovine u razvijenim zemljama i daljnji nagli razvoj drugih uslužnih djelatnosti kao i širenje distributivne trgovine temeljem ulaganja u druge zemlje, npr. u tranzicijske zemlje. Naime, kako smo već konstatirali, npr. za Njemačku, na višim razinama gospodarske razvijenosti broj zaposlenih u distributivnoj trgovini u takvim zemljama stagnira ili se čak smanjuje. Ulaganjem u kapacitete trgovine na malo mijenja se njezina struktura: suvremeniji i racionalniji oblici trgovine na malo dovode do istiskivanja manje racionalnih konkurenata i stagnacije ili čak opadanja broja zaposlenih.

⁷² Za slučaj SR Njemačke usp. podatke u radu: Falk/Wolf, 1991., str. 26 i 30, te ondje navedene izvore

⁷³ Estimated Gross Margin as a Percentage of Sales by Kinds of Business: 1993. through 2002., str.1.

Tablica 1. Udjeli trgovine na veliko i trgovine na malo u ukupnoj zaposlenosti u nefinancijskoj poslovnoj ekonomiji (NFPE) u nekim europskim zemljama 2006.

Red. br.	Zemlja	Broj zaposlenih u 000			Udio u NFPE		
		TV	TM	NFPE	TV	TM	TV+TM
1.	Danska	173	220	1.783	9,7	12,3	22,0
2.	Njemačka	1.284	2.768	21.501	5,8	12,9	18,7
3.	Italija	1.115	1.846	15.177	7,3	12,2	19,5
4.	V.Britanija	1.189	2.952	17.737	6,7	16,6	23,3
5.	Luxemburg	15	20	210	7,1	9,5	16,6
6.	Portugal	293	438	3.301	8,9	13,3	22,2
7.	Austrija	201	328	2.434	8,3	13,5	21,8
8.	Finska	82	142	1.268	6,5	11,2	17,7
9.	Švedska	232	282	2.720	8,5	10,4	18,9
10.	Poljska	707	1.222	7.576	9,3	16,1	25,4
11.	Mađarska	170	332	2.536	6,7	13,1	19,8
12.	Slovenija	44	53	597	7,4	8,9	16,3
13.	Hrvatska**	97	126	1.027	9,4	12,3	21,7

Izvor: (a) European business – Facts and figures, Eurostat Yearbook 2009., str. 22, 398, 420.

(b) SLJH 2007., str. 122, 124, 409.

Napomene: Prema Eurostatovom izvoru „nefinancijska poslovna ekonomija (NFPE)“ uključuje NACE sektore od C do K: C – rudarstvo i vađenje, D – prerađivačka industrija, E – opskrba električnom energijom, plinom i vodom, F – građevinarstvo, G - trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo, H - hoteli i restorani, I – prijevoz skladištenje i veze, J – financijsko posredovanje, K - poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge. Nacionalna klasifikaci djelatnosti (NKD 2002) utemeljena je na Europskoj klasifikaciji djelatnosti - NACE, Rev. 1.1. koja je obvezatna za države članice Europske Unije; TV = G–51 (trgovina na veliko i posredovanje u trgovini na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima); TM = G–52 (trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, popravak predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo)

**Procjena za 2006. Obuhvaćeni pravne osobe i obrtnici.

Kretanje prodajne površine (u m²) i proizvodnosti prodajne površine u Hrvatskoj u posljednjih tridesetak godina (1978. – 2008.) prikazali smo na grafikonu 2.

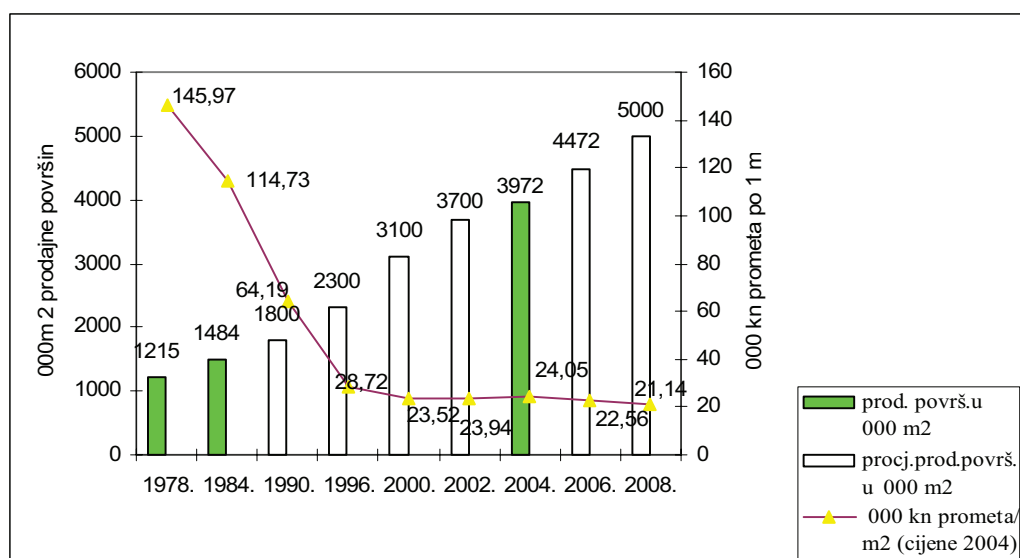
Kao što prikazuje grafikon 2. zakonitosti nagloga povišenja prodajnih površina i sniženja iskorištenosti prodajnih površina vide se i u Republici Hrvatskoj. Naime, u tržišno – razvijenim zemljama zabilježeni su slični modeli fenomena opadanja proizvodnosti prodajne površine⁷⁴.

No, ovdje treba napomenuti da se, zapravo, radi o zamjeni čimbenika „ljudski rad“, pa i čimbenika „zaliha“ čimbenikom „prodajna površina“ (ona treba omogućiti izvršavanje marketinških i logističkih zadaća na suvremeni način).

⁷⁴ Oehme, 1983., str. 63 i 65; Einzelhandel vor massivem Strukturwandel – Perspektive 2020., str.17.

Razvijenost kapaciteta trgovine na malo u pojedinim zemljama (iskazanih u m² prodajne površine) i ocjenu primjerenosti njihove razvijenosti razini opće gospodarske razvijenosti, prikazali smo na grafikonu 3. Iz grafikona 3 razvidno je da je Republika Hrvatska 2004/05. godine sa 79 m² na 100 stanovnika (u Austriji je, npr., dolazilo 168 m² na 100 stanovnika) prilično zaostajala za razvijenijim zemljama, ali u odnosu na razinu svoje gospodarske razvijenosti i ti su kapaciteti bili znatno veći od stvarno potrebnih.

Grafikon 2. „Iskorištenost“ prodajne površine u maloprodaji Hrvatske 1978. – 2008.



Izvor: (a) SGH, razna godišta.

(b) SLJH, razna godišta.

(c) Statistički bilten "Unutrašnja trgovina - kapaciteti prodaje", Razna godišta, SZS, Beograd.

(d) Dokumentacija "Prodajni kapaciteti u trgovini na malo", Razna godišta, RZS, Zagreb.

(e) Mjesečna statistička izvješća Državnog zavoda za statistiku, Zagreb, Razni brojevi.

(f) Distributivna trgovina u 2000, Statistička izvješća 1158, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2002., str. 41 i 44.

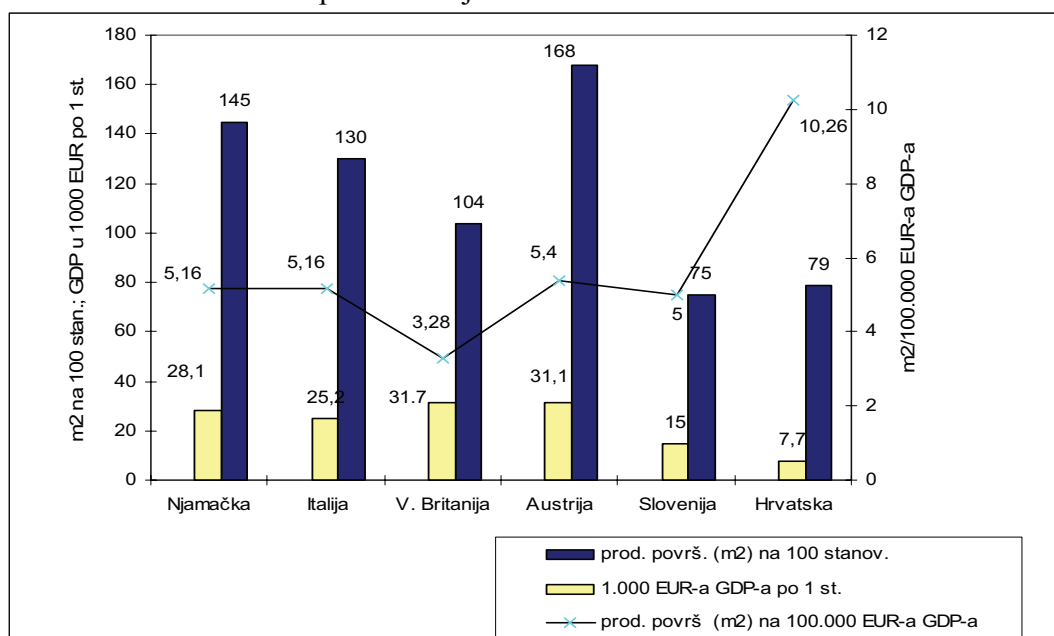
(g) Distributivna trgovina u 2002., Statistička izvješća 1224, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2004., str. 39.

(h) Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2004., Statistička izvješća 1293, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2006., str. 29, 30, 31.

Napomene: U obzir je uzet ukupni promet trgovine na malo i ukupna prodajna površina bez otvorenog prodajnog prostora (za godine 2004. i dalje i bez prodajne površine kioska). Promet trgovine na malo u cijenama 2004. Za 2006. i 2008. preračunano iz verižnih indeksa iz Mjesečnog statističkog izvješća. Za prodajnu površinu za godine 1996. – 2002. procjena autora na temelju ukupnog broja prodavaonica i njihove strukture po veličini.

Naime, iz tog se grafičkog prikaza vidi da u Republici Hrvatskoj, postoji disproporcija između razine ukupne gospodarske razvijenosti (iskazane u tisućama EUR-a GDP-a po 1 stanovniku) i razine razvijenosti kapaciteta trgovine na malo (iskazane u prodajnoj površini na 100 stanovnika). Odnos između prodajne površine i GDP-a u Republici Hrvatskoj iskazan je kao 10,26 m² prodajne površine na 100.000 EUR-a GDP-a. U razvijenijim zemljama, dakle u onim zemljama s višim GDP-om po 1 stanovniku, dolazi od 3,17 do 5,16 m² prodajne površine na 100.000 EUR-a GDP-a.

Grafikon 3. Odnosi između prodajne površine i GDP-a po 1 stanovniku u Hrvatskoj i u nekim europskim zemljama 2005.



Izvor: (a) Eurostat, Yearbook 2009., European business – Facts and figures 2009., str. 74, 420 .
 (b) Eurostat, Yearbook 2009., Tables, Graphis and Maps Interface (TGM) table, 2009.
 (d) Scheidl, Sonja: Finlands Einzelhandel im Aufwind, Shop aktuel 102, str. 30 (2009).
 (e) Retail Report: Slowenien, Shop aktuell, 100, str. 42. i 43.
 (f) Scheidl, Sonja: Retail Report: Norwegen, Shop aktuell, 104, str. 32 - 35 .
 (g) Prodajni kapaciteti u trgovini na malo 2004., Statistička izvješća 1293, Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2006., str. 27.

Napomena: *Podatak o prodajnoj površini za Sloveniju odnosi se na 2003.godinu.

Pokazatelje stupnja koncentracije u trgovini na malo analizirali smo i u sektoru prehrambenih proizvoda⁷⁵. Dostignuti stupanj koncentracije sagledat ćemo s obzirom na udjele prvih pet i prvih deset kompanija, odnosno grupacija u 2009. godini.

U trgovini na malo prehrambenim proizvodima u Njemačkoj je u 2008. godini prvih pet imalo udio od 69,9%, a prvih deset 85,8%⁷⁶.

U Hrvatskoj su 2009. godine, prema našim procjenama, udjeli prvih pet, odnosno prvih deset kompanija i kooperacijskih tvorevina u ukupnom prometu: (a) grupe 47.11. – trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama pretežno hranom, pićima i duhanskim prerađevinam i (b) grupe 47.19. – ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama, iznosili 69,1% , odnosno 84,7%.⁷⁷

Na grafikonu 4. prikazali smo deset najvećih u trgovini prehrambenim proizvodima u Republici Hrvatskoj 2009.

U analizi dostignutoga stupnja koncentracije svakako treba u obzir uzeti da je hrvatsko tržište znatno manje (manje od 5,0 % njemačkog). Prema navedenim izvorima za grafikon 4 i za koncentraciju u Njemačkoj, može se vidjeti da je naša najveća kompanija (*Konsum*) u 2009. godini ostvarila približno 5% prometa onoga što ostvaruje njemačka *Edeka Gruppe* (najveća u 2008. godini).

Osim toga, treba istaknuti da se strani maloprodajni lanci šire se i u više zemalja, tako da su te grupacije, zapravo, još mnogo veće.

U tablici 2 prikazali smo osobine najvećih svjetskih maloprodavča u 2008. godini s obzirom na visinu maloprodajnoga prometa, dominantne oblike maloprodajnih poslovnih jedinica i broj zemalja u kojima nastupaju.

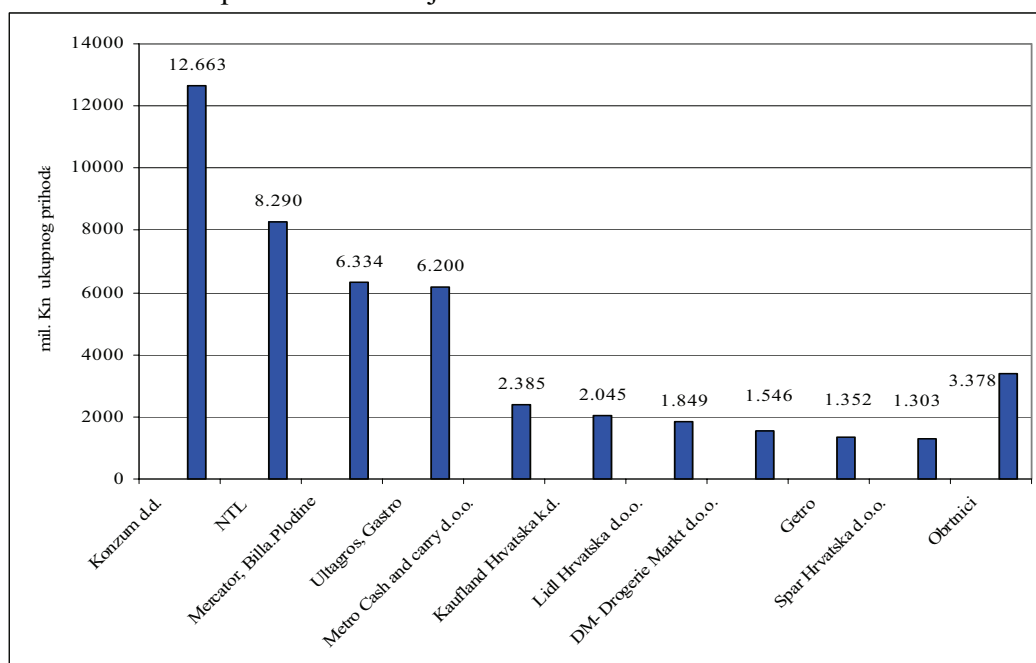
⁷⁵ Trgovina na malo prehrambenim proizvodima je specifična, jer se uz prehrambene proizvode u asortimanu poslovne jedinice obično nalaze i drugi proizvodi kratkoročne upotrebe. U ovome radu koristimo termin „trgovina prehrambenim proizvodima“ u smislu njemačkoga termina „Lebensmittelhandel“ ili engleskoga „grocery“.

⁷⁶ Prema: The Nielsen Company (Germany) GmbH. Vidi: TOP-Firmen 2010., 20. Auflage des Standardwerks über den deutschen Lebensmittelhandel.

⁷⁷ Od 2007. se drukčije označavaju područja G, prema NKD-u 2007. Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala.

Vidi: Distributivna trgovina u I. tromjesječju 2010., Priopćenje, Br. 4.1.2./1. od 18. lipnja 2010.

Grafikon 4. Deset najvećih i obrtnici u trgovini na malo prehrambenim proizvodima u Republici Hrvatskoj 2009.



- Izvor: (a) 1.000 najvećih hrvatskih tvrtki u prema ukupnom prihodu 2009., Lider Press, , Zagreb, Posebno izdanje, 24. lipnja 2010., str. 110 – 129.
 (b) Priopćenje Br. 4.1.2/4 od 24.ožujka 2010., DZS, Zagreb, str. 2.
 (c) Narodni trgovački lanac, dostupno na: <http://www.ntl.com.hr/informacije-o-nacionalnom-Trgovackom-lancu.html> , [pristup 30.06.2010.].
 (d) Ultragros, dostupno na: <http://www.ultragros.hr/> , [pristup 30.06.2010.].
 (e) Gastro grupa, dostupno na: <http://www.gastro-grupa.hr/gastro-grupa-osnove-47.aspx> , [pristup 30.06.2010.].

Napomene: Kao NTL – obuhvaćeno 16 trgovačkih društava, i to: „Kerum“, „Tomy“, „Diona.“, „Studenac“, „Bakmaz“, „Biljemarkant“, „Boso“. „Pemo“ , „Trgonom“, „Gavrilović“, „Lonja“, „Metss“, „Trgocentar Virovitica“, „Trgocentar Zabok“, „Trgostil“, „Trgovina Krk“.
 Za Ultragros i Gastro grupu procjena prema navedenim izvorima.

Za suvremena je kretanja osobito značajno da se velike maloprodajne grupe šire međunarodno (neke i globalno) temeljem izgradnje velikopovršinskih prodavaonica (ali sve više i elektroničke maloprodaje) s kojima provode nove poslovne koncepcije, odnosno nove poslovne modele kao rezultat mogućnosti suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

Za razvoj novih oblika i difuziju pojedinih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica bitni su, svakako, i unutarnji resursi kompanije. Naime, suvremene tehnologije mogu uvoditi samo veliki poslovni sustavi. Dakle, smatra se da kapital i

raspoloživost novih informacijskih tehnologija čine potrebne resurse za dinamiku oblika maloprodajnih poslovnih jedinica.

Tablica 2. Najveći svjetski maloprodavači u 2008. godini

Rang	Kompanija i zemlja podrijetla	Maloprodajni promet u mil. US \$ 2008.	Dominantni oblici poslovnih jedinica	Broj zemalja u kojima nastupa	Malopr. promet CAGR* 2003. – 2008.
1.	Wal Mart Stores, Inc. US	401 244	hipermarket, supercentar, superprodavaonica	15	9.4 %
2.	Carefour S.A. Francuska	127 958	hipermarket, supercentar, superprodavaonica	36	4.3%
3.	Metro A G Njemačka	99 004	cash & carry, skladišni klub	32	4.8%
4.	Tesco plc Vel. Britanija	96 210	hipermarket, supercentar superprodavaonica	13	12.0%
5.	Schwartz Unternehmens Treuhand KG Njemačka	79 924	diskontna prodavaonica	24	12.3%
6.	The Croger Company US	76 000	supermarket	1	7.2%
7.	The Home Depot Inc. US	71 288	centar za uređenje doma	7	1.9%
8.	Costco Wholesale Corp. US	70 977	cash and carry, skladišni klub	8	11.2%
9.	Aldi GmbH & Company oHG Njemačka	66 063	diskontna prodavaonica	18	5.1%
10.	Target Corp. US	62 884	diskontna robna kuća	1	7.1%

Izvor: Top 250 global retailers 2008, Emerging from the downturn Global Powers of Retailing 2010.. str. G – 14.

*CAGR (Compound Average Growth Rate) je prosječni postotni porast da bi početna vrijednost jednoga vremenskog niza narasla na hipotetičku vrijednost slijeda za izvještajnu godinu sve dok se ne dostigne stvarna konačna vrijednost na kraju izvještajnog razdoblja. Pri tome ne djeluju stvarni iznosi godine koja slijedi u međuvremenu. CAGR se preračunava kao n-ti korijen iz relativnog porasta konačne vrijednosti nasuprot početnoj vrijednosti za izvještajna razdoblja. (Vidjeti: Wirtschaftslexikon24. net) .

Stoga bi bilo potrebno analizirati lance stvaranja vrijednosti gospodarskih subjekata iz djelatnosti distributivne trgovine, posebno maloprodaje, odnosno poslovno povezivanje tih gospodarskih subjekata s dobavljačima iz pojedine zemlje, tj. na međunarodnom planu.

Novi se oblici maloprodajnih poslovnih jedinica razvijaju upravo u funkciji toga razvoja.

3. POVEZANOST TRGOVINE U VRIJEDNOSNOM LANCU KAO HIPOTEZA ZA OBJAŠNJENJE PROMJENA MALOPRODAJNIH OBLIKA

Kao što smo već istakli⁷⁸, s motrišta pojedinačnoga poduzeća oblikovanje poslovnih jedinica je središnja zadaća strategijskog planiranja u trgovini na malo, jer izbor oblika poslovne jedinice spada u okvirne, konstitutivne odluke. Da bi te odluke bile uspješne, potrebno je poznavanje određenih zakonitosti u razvoju maloprodajnih oblika.

Brojni su autori pokušali utvrditi zakonitosti promjena maloprodajnih oblika. Iz toga su se razvile različite koncepcije. Najpoznatije od njih su: "kotač maloprodaje"⁷⁹; "dinamika oblika pogona"⁸⁰; "harmonika maloprodaje"⁸¹; životni ciklus⁸², „dijalektički proces“⁸³ i druge⁸⁴.

Analizom dostupnih koncepcija mogli su se stvarati okviri za razmišljanje i za izbor istraživačkoga instrumentarija za analizu dosadašnjeg razvoja maloprodajne strukture i za njezine promjene na temelju razvoja novih, kvalitetnijih oblika. Međutim, promjene u okružju maloprodaje dovele su i do promjena u upravljanju u maloprodaji, tako da su se danas, s jedne strane, uvele i nove koncepcije sagledavanjem dinamike i procesa, a s druge su se strane proširile granice poslovnih sustava za analizu i za djelovanje.

Naime, posebnosti se maloprodaje odnose ne samo na uporabu suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, nego i na organizacijske i kooperacijske oblike trgovinskih poduzeća kod kojih do izražaja dolaze konkurentske prednosti zbog ekonomske veličine (velikopovršinske prodavaonice,

⁷⁸ Vidjeti: Segetlija, 2006., str. 37 i nav. lit.

⁷⁹ Engl. *wheel of retailing*.

⁸⁰ Njem. *Dynamik der Betriebsformen*.

⁸¹ Engl. *retail accordion*.

⁸² Engl. *retail life cycle*.

⁸³ Engl. *dialectic process*.

⁸⁴ Vidjeti: Segetlija, 2009.a, str. 63 – 87.

filijalna poduzeća i sl.), kao i na uspješno upravljanje procesima, odnosno lancima stvaranja vrijednosti⁸⁵.

Takva kretanja dovode i do potrebe novih sagledavanja koncepcija za objašnjenje razvoja novih maloprodajnih oblika. Ona se temelje na promjenama u zadaćama trgovine kao gospodarske djelatnosti (sve više svojih funkcija ona prenosi na druge gospodarske djelatnosti), na promjenama u oblikovanju i učincima pojedinih marketinških varijabli (uvođenjem e-marketinga) i na promjenama u organizacijskom oblikovanju i pripadnosti pojedinim poduzećima i grupama, odnosno kooperacijskim tvorevinama.

4. MALOPRODAJA KAO SASTAVNICA VRIJEDNOSNOGA LANCA

U shvaćanju poslovnih modela i vrijednosnih lanaca može se kazati da su marketinški kanali kombinacija različitih aktivnosti koje stvaraju vrijednost i da se ukupni distribucijski zadatak odnosi na oblikovanje cjelokupnoga vrijednosnog lanca.

4.1. Vrijednosni lanac i poslovni modeli

Još se šire lanac stvaranja vrijednosti sagledava kao opskrbeni lanac, odnosno upravljanje lancem vrijednosti kao upravljanje opskrbnim lancem (*SCM*)⁸⁶. Naime, kod opskrbnoga se lanca u obzir uzimaju ne samo gospodarski subjekti i aktivnosti koji teku „nizvodno“, do potrošača, nego i aktivnosti koje teku „uzvodno“ od onih koji opskrbljuju trgovinu, odnosno proizvođača. Osim toga se kao cilj upravljanja opskrbnim lancem postavlja logističke procese učiniti prilagodljivijim, uspješnijim i troškovno povoljnijim. No, za takvo upravljanje potrebno je ne samo korištenje određenih softverskih proizvoda, nego i promjene u obavljanju procesa (tzv. reinžinjerinng procesa) i nov način razmišljanja u poduzeću. Dakle, opskrbeni se lanac promatra kao „providni“ lanac stvaranja vrijednosti⁸⁷.

⁸⁵ S vrijednosnim lancem je sredinom osamdesetih godina M. Porter razvio instrument za strategijsko planiranje koji je naišao na široku primjenu u marketingu, u računu troškova, u kontrolingu kao i u strategijskom menadžmentu (Schmickler/Rudolph, 2002., str. 19).

O vrijednosnim lancima u sektoru prehrambenih proizvoda vidjeti, između ostalog: (a) Segetlija, Z.: Trgovina i stvaranje vrijednosti, Suvremena trgovina, Vol. 33, Br. 6/2008., str. 25 – 33; (b) Segetlija, Z.: [Aktualnost razmatranja vrijednosnih lanaca u prehrambenom sektoru](#), Suvremena trgovina Vol.

34, Br. 5-6/2009., str. 10-17. b.

⁸⁶ Od engl. *supply chain management* – SCM.

⁸⁷ Vidjeti: Reindl/Oberniedermaier, 2002., str. 166.

U svemu je tome važno da poslovni modeli omogućuju tempo promjena u odvijanju procesa koji određuje potrošač⁸⁸. Dakako, istodobno poslovni se modeli odnose na suvremene oblike suradnje proizvođača i trgovaca u sklopu tzv. uspješne reakcije na potražnju potrošača (ECR)⁸⁹.

Zbog toga se u općem slučaju danas dopunjuju zadaće marketinga koje je utvrdila klasična marketinška teorija (oblikovanje proizvoda, oblikovanje cijene, distribucija i komunikacija), prije svega zbog marketinga usluga, sa sljedećim varijablama: upravljanje ljudskim resursima, upravljanje procesima, upravljanje fizičkom pogodnošću⁹⁰. U marketingu maloprodajnog poduzeća, s druge strane, kupoprodajni proces (a u njegovu sklopu u suvremenim uvjetima poslovni model) dobiva na značenju kao metoda prodaje.

Posebno zanimljivo područje upravljanja vrijednosnim lancem je e-maloprodaja svježih prehrambenih proizvoda, budući da kvaliteta svježih prehrambenih proizvoda dosta ovisi ne samo o zahtjevima distribucije (prije svega kvaliteta transporta i skladišta) nego i o vremenskom trajanju distribucije, pa je ubrzanje tih procesa bitan čimbenik kvalitete distribucije⁹¹.

Važnost multikanalne maloprodaje je u postizanju određenih sinergijskih učinaka⁹², jer se pojavom internetske maloprodaje omogućuje i internetskim trgovcima ulazak u ovu gospodarsku djelatnost.

Budući da tzv. stacionarna maloprodaja (maloprodajna poduzeća s prodavaonicama s čvrstom lokacijom) već ima razvijeni sustav fizičke distribucije, ona je velikim dijelom odmah spremna na proširenje opsega svoje fizičke distribucije do konačnih potrošača. Isto su tako i promocijske aktivnosti stacionarne maloprodaje već razvijene, tako da ona ima iskustva u informiranju potrošača. Uz pomoć suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija kupcu se pruža jedna informacijska platforma koja je neovisna o prostoru i vremenu i preko koje on može doći do dodatnih informacija, odnosno posjećivati virtualni izložbeni prostor. Također, u području plaćanja i financiranja ima stacionarna maloprodaja već bogato iskustvo u poslovanju s kreditnim karticama, kreditiranjem potrošača i sl.

Trgovina pošiljkama (kataloška maloprodaja) također može koristiti svoja bogata iskustva i znanja u području transporta i dostave pošiljki konačnim potrošačima; no i u području informacija i komunikacija, kao i naplate, može se ona vratiti na svoje bogato iskustvo. Tako, npr., informacije o proizvodima iz dotadašnjih kataloga

⁸⁸ Rudolph, 2005., str. 27.

⁸⁹ Od engl. *efficient consumer response* – ECR.

⁹⁰ Marketing-mix, 2007.

⁹¹ Vezano uz to vrlo je poučan primjer jedne „Migrosove“ filijale. Vidjeti: Rudolph, 2005., str. 26 i 27.

⁹² Einzelhandel im Internet, 2007., str. 51 i 52.

moгу se јадноставно пренијети u on-line prodavaonicu (katalozi se uglavnom već nalaze u digitalnom obliku).

No, i internetska maloprodaja omogućuje stacionarnoj unaprijeđenje njezina poslovanja, osobito na području informacija, budući da se temeljem automatski skupljenih informacija o potrošačima mogu njihove želje bolje spoznati nego temeljem informacija koje se prikupe u prodavaonici s čvrstom lokacijom. Dobivena su znanja o kupcima korisna i za bolje oblikovanje asortimana robe i usluga.

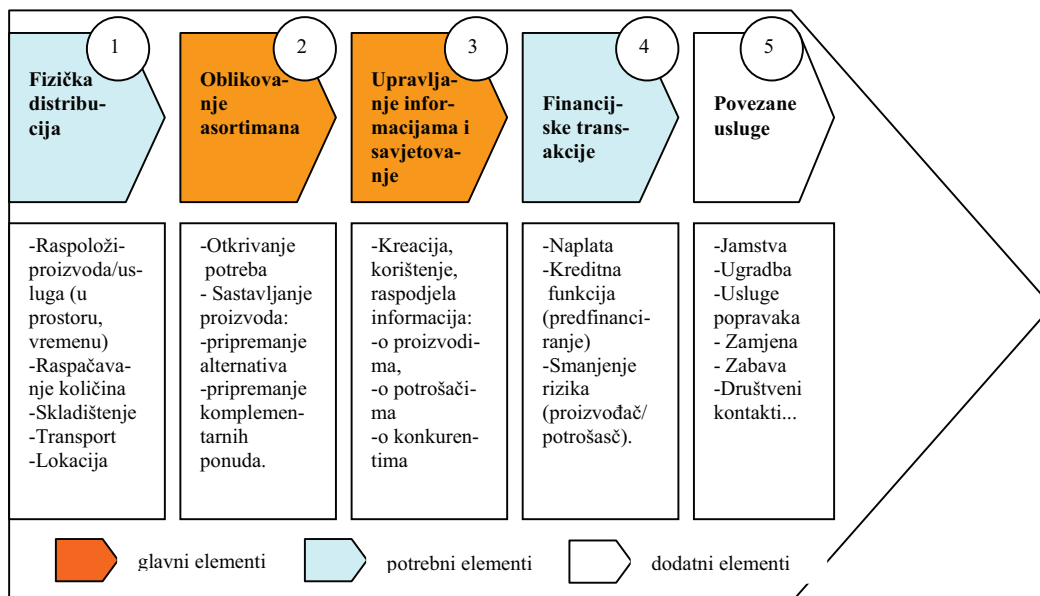
4.2. Elementi vrijednosnoga lanca⁹³ - korisnost analize i shvaćanje tehnološkog razvoja

Polazište za analizu vrijednosnoga lanca je prikaz koji su 2008. dali Peters, Alber i Schöfers (slika 1).

Iskustvo pokazuje da se prvo izabrane aktivnosti uzduž vrijednosnog lanca mogu razložiti i da ih mogu preuzeti sudionici izvan trgovinske struke. Elektronička razmjena (*e-commerce*) skokovito se i dalje razvija. Osim toga, nakon njezinih početaka u drugoj polovini devedesetih, razvija se danas i promijenjena okolina za trgovinska poduzeća, zahvaljujući razvoju novih tehnologija, njihovih aplikacija kao i promjena u potrošačkom ponašanju.

Kod tehnoloških inovacija najznačajnije su one internetske koje se odnose na nastanak društvenih mreža kao cjelovitih zajednica usmjerenih na korisnike. Samoorganizirano cjelovito samopredstavljavanje od strane korisnika proteže se neotklonjivo na vijesti o korištenju i vrednovaju proizvoda. Dopunski su trendovi decentralizirano spremanje i prerada informacija, koji srednjeročno rezultiraju, primjerice, osobnim pretraživačima-agentima, koji lokalno prema posebnostima korisnika pripremaju asortiman kao i preporuke.

⁹³ Najviše prema: Peters/Albers/Schöfers, 2008.

Slika 1. Vrijednosni lanac trgovine

Izvor: Peters/Albers/Schöfers, 2008., u oslanjanju na: Albers, S.; Peters, K.: Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in: Marketing, ZFP, 19. Jg, Nr. 2/1997., S. 69-80, str. 70.

U fizičkoj se distribuciji pokazuje se da je logističko područje sazrelo u samostalnu i rastuću industriju. Dalje nastaje, rastućom individualizacijom, tzv. „tendencija product-on.demand“⁹⁴, koja pokazuje s tzv. masovnim podešavanjem⁹⁵, odnosno s pojedinačnom proizvodnom i kraćim ciklusima difuzije proizvoda, dva lica. Ovdje su osobito dobro pozicionirani oni trgovci koji imaju vlastite jake marke i sami se angažiraju kao proizvođači.

Rasprava o oblikovanju asortimana i o upravljanju informacijama (tzv. IT - menadžmentu) odnosno o savjetovanju pokazuje da se ove funkcije danas već u konačnici izvršavaju putem informacijskih posrednika (tzv. infomedijara) izvan struke i društvenih mreža. Ovo vrijedi srednjeročno zacijelo za sve kategorije proizvoda i vrste kupovina. Asortimani koji su se nekada držali centralno kod ponuđača, koje danas infomedijari (npr. *Google* ili *Gunstiger*) raščlanjeno nižu centralno kod proizvođača, vjerojatno se dugotočno prevode u činjenično kupaćko-individualne „my-sortimente“, koji su stvarno orijentirani na korisnike. Pri tome će veliku ulogu igrati društvene mreže.

⁹⁴ Engl. *product on demand* – proizvod za potrebu.

⁹⁵ Engl. *mass customization*.

Četvrti element „financijske usluge“ su u još većem obuhvatu preuzeli treći. *Albers/Peters* (1997.) navode da se financijske funkcije trgovine u elektroničkoj razmjeni preuzimaju zacijelo najobimnije od strane drugih poduzeća izvan struke, npr. od strane tradicionalnih financijskih poduzeća (npr. Mastercard, Visa) ili novih ponuđača digitalnoga novca.

Danas se mnoge transakcije odvijaju već putem kreditnih kartica i poduzeća za poslovanje kreditnim karticama, prije svega online dominiraju ove vrste naplate pored digitalnih plaćevnih sredstava. Osim toga, nude DHL, Fedex i UPS (međunarodne) usluge naplate za trgovinska poduzeća koja se služe metodama prodaje na udaljenost i proizvođačima s poslovanjem s konačnim kupcima (npr. www.dhl-globalmail.com).

Kod dodatnih (povezanih) usluga se pokazalo da mnogi učinci sve više slijede neovisno o maloprodajnim poduzećima ili ih potrošači raščlanjuju, traže i vrednuju. Kod proširenih usluga pokušavaju maloprodajna poduzeća za sada slijediti proizvođače s proizvodima i vlastitim markama. Put prema tematski specifičnim svjetovima doživljaja ostaje ipak otvoren specijalistima s robnim grupama na kojima se oplođuju marže. Promatraju li se pobliže motrišta zabave pri kupovini, može se uočiti da su ovu funkciju već ispunili upravo pokretači velikih trgovinskih centara. Na kraju se razabire budući razvoj ne beznačajnih elemenata društvenih kontakata i kroz kupovinu pokrenutoga društvenog statusa putem društvene mreže.

Promatrajući promjene u okružju trgovine, spomenuti autori predviđaju za maloprodaju dvije implikacije, temeljem njezine raščlambe središnjih aktivnosti koje stvaraju vrijednost. **Naime, maloprodajno poduzeće može slijediti model da se dugoročno pozicionira kao logistička platforma, odnosno „specijalist za popunjavanje“, ili ono postaje vertikalno integrirani trgovac s proizvođačem ekskluzivnih proizvoda.**

Ukupno promatrajući maloprodaja je time tek na početku zaista dalekosežnih promjena. Zacijelo, danas dobro pozicionirani igrači sigurno se dugoročno neće naći na sigurnoj poziciji. Predstoje nam izvanredno zanimljiva vremena.

Korisnost analize vrijednosnoga lanca maloprodaje temelji se na činjenici što je glavna zadaća trgovine da s pomoću svih aktivnosti svoga vrijednosnog lanca snizi transakcijske troškove za proizvođače proizvoda i potrošače.

Važno je da se različitost proizvođača, proizvoda, usluga i potrošača zadovoljava različitim oblicima maloprodajnih poslovnih jedinica (tzv. maloprodajnim formatima). Svaki oblik maloprodajne poslovne jedinice pokazuje pri tome jedan drugi profil uzduž vrijednosnoga lanca, premda svaki oblik služi svim elementima i njihovim funkcijama na bilo koji način. Pri tome se elementi vrijednosnoga lanca 2 i 3 mogu označiti kao središnji, glavni, elementi 1 i 4 kao potrebni, a element 5 često se promatra kao dodatno osvajanje elementa koji pokreće sve druge.

Nove tehnologije i aplikacije mogu voditi do novih maloprodajnih oblika i strategija. One ujedno mogu pokretati bitne promjene u kanalu distribucije.

U svemu tome važno je da se primjenom novih tehnologija mogu bitno sniziti transakcijski troškovi pri prikupljanju, obradi i raspodjeli informacija, budući da se informacijski aspekt transakcija digitalizira. Unatoč visokim početnim investicijama u online-ponude, u idućim se iteracijama granični troškovi približavaju nuli. Istodobno ove ponude putem Web-a mogu se davati globalno, neovisno o prostoru i vremenu. Ova mogućnost ne postoji u realnom svijetu.

5. UMJESTO ZAKLJUČKA

Budući da je trgovina došla u svoju fazu zrelosti, dosadašnja se razmatranja koncepcija za objašnjenje razvoja maloprodajnih oblika moraju dopuniti shvaćanjima uloge novih tehnologija, novih organizacijskih i kooperacijskih oblika trgovine i drugih djelatnosti, te nove podjele rada između različitih gospodarskih djelatnosti. Maloprodaja je stoga samo „vrh ledenoga brijega“.

Posebnosti u svemu tome su u uporabi suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, koje, kao što smo vidjeli, omogućuju bolju transparentnost tržišta, te sniženje transakcijskih troškova. One su temelj i za promjene u asortimanskoj funkciji trgovine, a i u drugim poslovnim područjima (npr. logističkom, financijskom, uslužnom), koje se najviše tiču metoda prodaje.

Nove informacijske tehnologije i na njima zasnovani poslovni modeli omogućuju brže reakcije na potražnju kupaca i efikasnije zadovoljavanje njihovih potreba. Osim toga, one omogućuju i nadalje i sve veće uključivanje samih potrošača u odlučivanje o asortimanu robe i usluga, u komuniciranje i promociju i sl.

U Republici Hrvatskoj je do sada bio omogućen pretjerani razvoj maloprodajnih kapaciteta, ali samo u smislu „brick and mortar“ i prodajnih površina (u odnosu na razinu općegospodarske razvijenosti). To se negativno odražavalo na općegospodarski razvoj ne samo zato što se time omogućio pretjerani uvoz na štetu domaće proizvodnje, nego i zato što su se ionako oskudna društvena sredstva trošila za difuziju sada već starih trgovinskih tehnologija (veliki utrošak prostora i energije) iz razvijenih zemalja. Razlozi tome su, zapravo, u novim tehnologijama proizvodnje koje posjeduju gospodarski subjekti iz razvijenih zemalja.

LITERATURA I IZVORI PODATAKA

1.000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu 2009. (2010), Lider Press, Zagreb, Posebno izdanje, 24. lipnja 2010.

- Ahlert, G. (1985): *Distributionspolitik*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart - New York.
- Distributivna trgovina u 2000. (2002), Statistička izvješća 1158, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Distributivna trgovina u 2002. (2004), Statistička izvješća 1224, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Dokumentacija "Prodajni kapaciteti u trgovini na malo" (razna godišta), RZS, Zagreb.
- Einzelhandel im Internet, KMU Forschung Austria, Wien, 2007., prema: <http://www.kmuforschung.ac.at/>, (pristup 30.05.2010.).
- Einzelhandel vor massivem Strukturwandel – Perspektive 2020, prema <http://www.ihk-saarland.de/ihk/handel/down/Perspektiven%202020.pdf>, (pristup 17.07.2005.).
- Emerging from the downturn Global Powers of Retailing 2010., prema http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf, (pristup 16.02.2010.).
- Estimated Gross Margin as a Percentage of Sales by Kinds of Business: 1993. through 2002., US Census Bureau, prema <http://www.census.gov/svsd/retrannlview/table7.txt>, (pristup 31.08. 2004.).
- European business – Facts and figures, Eurostat Yearbook 2009., prema http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPU..., (pristup 17.04.2010.).
- Falk, B.; Wolf, J.(1992): *Handelsbetriebslehre*, Zehnte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Gastro grupa, prema <http://www.gastro-grupa.hr/gastro-grupa-osnove-47.aspx>), (pristup 30.06.2010.).
- Lerchenmüller, M. (1992): *Handelsbetriebslehre*, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen, Rhein.
- Lerchenmüller, M. (2003): *Handelsbetriebslehre*, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen, Rhein.
- Marketing-Mix, 2007., 4managers, prema <http://www.4managers.de/themen/marketing-mix/>, (pristup 09. 05.2007.).
- Mason, J.B.; Mayer, M.L. (1990): *Modern Retailing*, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Homewood, Boston.
- Mason, J. B.; Mayer, M.L .; Ezel, H. T. (1988): *Retailing*, Third, Edition, BPC, Irwin, Homewood, Illinois.
- Mjesečna statistička izvješća Državnog zavoda za statistiku, Zagreb, Razni brojevi.
- Narodni trgovački lanac (2010), prema: [http://www.ntl.com.hr\(informacije-o-nacionalnom-trgovackom-lancu.html\)](http://www.ntl.com.hr(informacije-o-nacionalnom-trgovackom-lancu.html)), (pristup 30.06.2010.).
- Oehme, W.: (1983): *Handels – Marketing*, Verlag Franz Wahlen, München.

- Panorama of EU Industry '97 (1997), Vol. 1, Office for Official Publications of the European Communities.
- Peters, K.; Albers, Sönke; Schäfers, B. (1998): *Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce*, Econstor, 1/2008., prema http://econstor.eu/dspace/bitstream/10419/27677/1/2008_Peters_Albers_Schaefers_Druckfassung.pdf, (pristup 02.07.2010.).
- Priopćenje br. 4.1.2/1 od 18. lipnja 2010., prema http://www.dzs.hr/Hrv/publication/2009/4-1-2_4h2009.htm, (pristup 17.07.2010.).
- Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2004. (2006), Statistička izvješća 1293, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Reindl, M.; Oberniedermaier, G.(2002): *eLogistics*, Addison-Wesley, München.
- Retail Report: Slowenien (Jedem Einwohner ein Quadratmeter Verkaufsfläche), *Shop aktuell*, 100, Umdasch Shopfitting Group: 40 - 43 prema http://www.umdach-shop-concept.com/images/upload/pdf/SAK100_de.pdf, (pristup 25.06.2009.).
- Retail trade except of motor vehicles, motorcycles; repair of personal and household goods, Eurostat, Structural business statistics, prema <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00008&language=en>, (pristup 17.04.2010.).
- Rudolph, Th.(2005): *Modernes Handelsmanagement*, Pearson Studien, München.
- Scheidl, Sonja: Retail Report: Norwegen, *Shop aktuell*, 104, Umdasch Shopfitting Group: 32 - 35 prema http://www.umdach-shop-concept.com/images/upload/pdf/SAK194_dt.pdf, (pristup 25.06.2009.).
- Scheidl, Sonja: Finlands Einzelhandel im Aufwind, *Shop aktuell*, 102, Umdasch Shopfitting Group: 28 - 31, prema http://www.umdach-shop-concept.com/images/upload/pdf/SAK%20102_d.pdf, (pristup 10. 02. 2009.).
- Schmickler, M.; Rudolph, Th. (2002): *Erfolgreiche Kooperationen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel*, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuvied und Kriftel.
- Segetlija, Z.(2006): Promjene oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u Republici Hrvatskoj, *Suvremena trgovina*, 31 (2), str. 34 – 37.
- Segetlija, Z. (2008): Trgovina i stvaranje vrijednosti, *Suvremena trgovina*, 33 (6), str. 25 – 33.
- Segetlija, Z. (2009a): *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Segetlija, Z. (2009b): [Aktualnost razmatranja vrijednosnih lanaca u prehrambenom sektoru](#), *Suvremena trgovina*, 34 (5), str. 10-17.
- Statistički ljetopis Hrvatske (SLJH), Razna godišta, Državni zavod za statistiku, Zagreb.
- Statistički bilten "Unutrašnja trgovina - kapaciteti prodaje", Razna godišta, SZS, Beograd.
- Statistisches Jahrbuch 2009., Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, prema

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/JahrbuchDownlads,templateId=renderPrint.psml__nnn=true , (pristup 02.07.2010.).

Strukturwandel: Grenzen oder Chancen für die Qualität im Einzelhandel. Ver.di., Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin, 2002., prema: <http://verdi.de>, (pristup 2003.).

Tables, Graphs and Maps Interface (TGM) table, Eurostat Yearbook 2009., prema <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> ..., (pristup 17.04.2010.).

TOP-Firmen 2010., 20. Auflage des Standardwerks über den deutschen Lebensmittelhandel, prema http://www.mmeurodata.de/Presse/2010_PR_TOP-Firmen.pdf, (pristup 17. 02.2010.).

Ultragros, 2010., prema <http://www.ultragros.hr/>, (pristup 30.06.2010.).