

## UTJECAJ GOSPODARSKE KRIZE NA DISTRIBUTIVNU TRGOVINU I VRIJEDNOSNE LANCE

### THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS ON DISTRIBUTIVE TRADE AND VALUE CHAINS

**Marina Guzovski, univ.spec.oec.,**

Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru;

Županijska 50, Vukovar

Tel.: + 385 32 444 694; Fax: + 385 32 492 245;

[marina.guzovski@gmail.com](mailto:marina.guzovski@gmail.com)

**Dubravka Rendulić, dipl.oec.**

Fond za obnovu i razvoj grada Vukovara

J.J.Strossmayera 14a, Vukovar

Tel: + 385 32 450 405; Fax.: + 385 32 450 401

[dubravka.rendulic@fond-vukovar.hr](mailto:dubravka.rendulic@fond-vukovar.hr)

#### **Sažetak**

Globalna gospodarska kriza koja je krenula od najrazvijenijih ekonomija odrazila se na sve zemlje svijeta pa tako i na Hrvatsku. Promijenjeni uvjeti na tržištu zahtijevali su brzu prilagodbu, a time i prestrukturiranje vrijednosnih lanaca. Vrijednosni lanci u trgovini pokazali su se vrlo elastičnima, te su kompanije prilagodile nabavne procese okruženju sklonom konstantnim promjenama i okrenule se drugačijem načinu poslovanja.

Cilj rada je istražiti u kojoj mjeri je gospodarska kriza utjecala na distributivnu trgovinu u Republici Hrvatskoj i na opskrbne odnosno vrijednosne lance. Distributivna trgovina definira se kao skup svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe kod proizvođača, do isporuke te robe krajnjim potrošačima. Ona obuhvaća trgovinu na veliko za svoj račun, posredovanje u trgovinu na veliko, trgovinu na malo i popravke motornih vozila i motocikla. Analizirana su kretanja koja se odnose na promet, broj zaposlenih i prodavaonice u distributivnoj trgovini za petogodišnje razdoblje.

Pristup stvaranju vrijednosti kroz vrijednost proizvoda, poduzeća ili stvaranjem dodane – novostvorene vrijednosti jedan je ključnih elemenata strategije upravljanja. Kako bi ostali konkurentni na tržištu, poduzeća moraju razviti kompetencije koje će ih razlikovati od drugih, okrenuti se diferencijaciji i specijalizaciji te odabiru profitabilnih, održivih tržišnih niša.

**Ključne riječi:** gospodarska kriza, distributivna trgovina, vrijednosni lanci, opskrbni lanci, utjecaj krize

## ***Abstract***

The global economic crisis that started from the developed economies has affected all world countries including Croatia. The changed market conditions demanded a quick adjustment, and thus the restructuring of value chains. Value chains proved to be very elastic, so companies adjusted their purchasing processes to a changing environment and turned into a different way of doing business.

The aim of this paper is to investigate to what extent the economic crisis affected the distributive trade in the Republic of Croatia and also the supply or value chains. Distributive trade is defined as the totality of all forms of trade activities, from the procurement of goods from the manufacturer, to delivery these goods to the consumers. It includes wholesale and intermediation trade, retail and trade in motor vehicles and motorcycles trade. We analyzed the turnover, persons employed and stores in distributive trade for five-year period.

The approach of creating value through the value of products or company or by creating added value is one of the key elements of management strategies. In order to stay competitive, companies must develop competencies that will differentiate them from others, turn to differentiation and specialization, and select profitable, viable market niche.

**Keywords:** economics crisis, distributive trade, value chains, supply chains, crisis impact

## **1. UVOD**

Distributivna trgovina Republike Hrvatske je značajan segment hrvatskog gospodarstva što se potvrđuje drugim mjestom po doprinosu u stvaranju BDP-a i udjelom u broju zaposlenih (odmah iza prerađivačke industrije), te prvom pozicijom u udjelu u broju registriranih poduzeća i udjelom u broju aktivnih poduzeća.

Cilj ovog rada je istražiti u kojoj mjeri je gospodarska kriza utjecala na distributivnu trgovinu u Hrvatskoj. Analizom kretanja koja se odnose na promet, broj zaposlenih i prodavaonice u distributivnoj trgovini za petogodišnje razdoblje (2006.-2010.), odnosno razdoblje prije krize i u vrijeme krize, zamijećen je pad u sva tri promatrana područja, što je i očekivano obzirom na početak globalne gospodarske krize 2008. godine.

Promijenjeni uvjeti na tržištu u vrijeme krize zahtijevaju brzu prilagodbu, a time i prestrukturiranje vrijednosnih lanaca u distributivnoj trgovini. Potražnja za proizvodima i uslugama znatno je smanjena što je rezultiralo činjenicom da se i ponuda morala prilagoditi potražnji. Industrije su se fokusirale na smanjivanje troškova, alokaciju aktivnosti na jeftinije lokacije, a sve u svrhu povećanja učinkovitosti i povećanja vrijednosti proizvoda i uz njih vezanih usluga. Uvođenjem inovacija i poboljšavanjem vrijednosti svojih proizvoda poduzeća su naprosto morala osmisliti nove vrijednosne lance kako bi postigli konkurentnost i ostvarili tržišnu poziciju u novonastalim uvjetima na tržištu.

## **2. GOSPODARSKA KRIZA**

Globalna gospodarska kriza koja je krenula tijekom 2008. godine u skupini najrazvijenijih ekonomija ubrzo se proširila na sve zemlje svijeta pa tako i na Hrvatsku. Naime, kriza hipotekarnih kredita koja je započela u SAD kao najava ekonomske krize,

pogodila je bankarsku industriju proširivši se na cijelu financijsku industriju, a time se odrazila i na realni sektor.

Pad industrijske proizvodnje, prodaje na malo, zaposlenosti i proračunskih prihoda u 2009. godini jasni su pokazatelji posljedica krize. Hrvatska je dio gospodarskog rasta ostvarivala na temelju inozemne potražnje, a drugi dio gospodarskog rasta ostvarivao se na temelju domaće potražnje. Sredinom 2008. godine došlo je do smanjenja potražnje na inozemnim tržištima i do smanjenja izvoza i kumuliranja zaliha gotovih proizvoda. Pogoršavanje makroekonomskih pokazatelja uslijedilo je u još većoj mjeri u 2009. godini. Osnovne poluge za povećanje BDP-a su osobna potrošnja, državna potrošnja, investicije i izvoz. Smanjenjem ukupne potražnje dolazi do negativnih kretanja u osobnoj potrošnji, investicijama i razvoju. Restriktivna kretanja financiranja iz vanjskih izvora utjecala su i na smanjenje plasmana u 2009. godini i na povećanje kamatnih stopa.

Posljedice su se značajno odrazile na nepovoljna kretanja u trgovini na malo, što je značajnim dijelom uvjetovano smanjenjem zaposlenosti, kreditnom restrikcijom i smanjenjem kupovne moći stanovništva. Neposredna posljedica gospodarske krize je manjak likvidnih sredstava na tržištima. Novac od robe koja je u načelu dostupna, sve više postaje najtraženijom robom. Banke čuvaju likvidna sredstva unatoč činjenici da države transferiraju sredstva u njih. Kamatne stope imaju tendenciju sniženja, međutim likvidna sredstva u financijskom sektoru imaju tendenciju povećanja. Uvjeti bankovnih kredita postaju sve teži, plasmana je sve manje, a troškovi kreditiranja povećavaju se potrošačima i korporacijama.

Prošlost je pokazala da se vrijeme ekonomske krize nerijetko koristi za implementaciju poslovnih promjena. Ovo se naročito odnosi na aktivnost postojećih poduzeća jer uvijek postoji značajan interni otpor prema organizacijskim primjenama. Inovacije tijekom ekonomske krize vrlo često otvaraju put novom periodu prosperiteta. Ekonomski padovi više potiču ekonomsku aktivnost usmjerenu na budućnost nego ekonomsku aktivnost koja prolongira ustanovljene rutine.

Trendovi koji su se pojavili zbog krize, a koji otežavaju tržišnu poziciju sudionika u distributivnoj trgovini su i internacionalizacija kojom na hrvatsko tržište dolaze veliki inozemni trgovci koji utječu na koncentraciju i doprinose razvoju suvremene tehnologije, te smanjivanje broja prodavaonica uz istovremeno povećanje mase prodajne površine što za posljedicu ima uvođenje na tržište sve većih prodajnih formata koji omogućavaju primjenu najsuvremenijih prodajnih tehnologija.

### **3. DISTRIBUTIVNA TRGOVINA U VRIJEDNOSNIM LANCIMA**

#### **3.1. Distributivna trgovina u Republici Hrvatskoj**

Distributivna trgovina definira se kao skup svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe kod proizvođača, do isporuke te robe krajnjim potrošačima. Ona obuhvaća trgovinu na veliko za svoj račun, posredovanje u trgovinu na veliko, trgovinu na malo i popravke motornih vozila i motocikla. Distributivna trgovina ima ključnu ulogu u gospodarstvu koja je određena njezinim pozicioniranjem između ponude i potražnje robe i utjecajem na proizvođače i na potrošače. Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine pojam distributivne trgovine u unutrašnjoj trgovini označava sve djelatnosti iz područja G, a to su djelatnosti sljedeća tri odjeljka:

G 45 – Trgovine na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima; popravak motornih vozila i motocikala

G 46 – Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima

G 47 – Trgovine na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima

Distributivna trgovina Republike Hrvatske je značajan segment hrvatskog gospodarstva. Spomenuto se može potvrditi doprinosom distributivne trgovine u stvaranju BDP-a (druga pozicija po značaju odmah iza prerađivačke industrije), udjelom u broju zaposlenih (druga pozicija po značaju odmah iza prerađivačke industrije), udjelom u broju registriranih poduzeća (prva pozicija) i udjelom u broju aktivnih poduzeća (prva pozicija).

Prema podacima Državnog Zavoda za statistiku u 2010. godini u distributivnoj trgovini bilo je zaposleno 220.635 osoba od toga u trgovačkim društvima 182.728, a kod obrtnika 37.907. Od ukupno 40.524 prodavaonice, 23.009 su prodavaonice trgovačkih društava, a 17.515. prodavaonice obrtnika koje su ostvarile promet od 251.277.135,00 kuna.

Tablica 1. Promet u djelatnostima distributivne trgovine prema pretežnoj djelatnosti subjekata

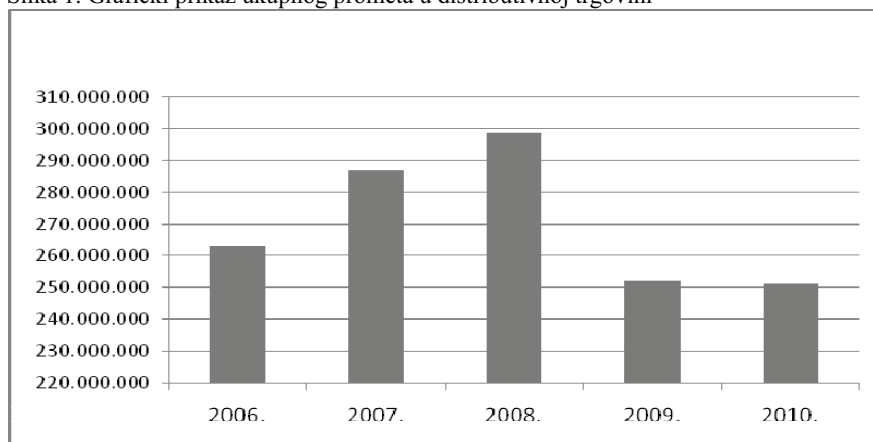
na dan 31.12.2010., u kunama, NKD 2007.

|                        | 2006.              | 2007.              | 2008.              | 2009.              | 2010.              |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>UKUPNO</b>          | <b>263.256.432</b> | <b>286.924.683</b> | <b>298.690.926</b> | <b>252.052.246</b> | <b>251.277.135</b> |
| Trgovinske djelatnosti | 237.918.149        | 259.308.344        | 269.812.184        | 227.939.132        | 229.241.143        |
| Motorna vozila         | 31.715.602         | 35.508.636         | 36.598.040         | 23.137.509         | 20.620.830         |
| Trgovina na veliko     | 115.232.006        | 127.287.382        | 130.610.847        | 108.715.588        | 113.503.697        |
| Trgovina na malo       | 90.970.541         | 96.512.326         | 102.603.297        | 96.086.035         | 95.116.616         |
| Ostale djelatnosti     | 25.338.283         | 27.616.339         | 28.878.742         | 24.113.114         | 22.035.992         |

Izvor: Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011., prosinac 2011., str.

396.

Slika 1. Grafički prikaz ukupnog prometa u distributivnoj trgovini



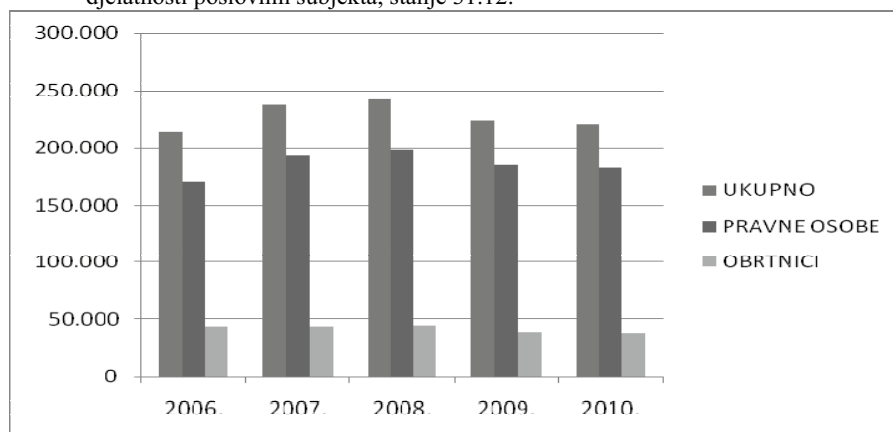
Ukupan promet u distributivnoj trgovini 2010. u Hrvatskoj iznosio je 251.277.135,00 kuna (s PDV-om), što je u odnosu na 2009. godinu pad za 3,6%. Najveći dio prometa u iznosu od 229.241.143,00 kuna ostvaren je u trgovačkim djelatnostima, dok je promet u ne trgovinskim djelatnostima iznosio 22.035.992,00 kuna. Najviši promet ostvaren je u trgovini na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, a iznosio je 113.503.697,00 kuna, što je 4,2% manje nego 2009. godine. U trgovini na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima, ostvareno je 95.116.616,00 kuna prometa, što je u odnosu na godinu prije pad za 1,6%.

Tablica 2. Zaposleni u djelatnostima distributivne trgovine prema pretežnoj djelatnosti poslovnih subjekta, stanje 31.12.

|                        | 2006.          | 2007.          | 2008.          | 2009.          | 2010.          |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>UKUPNO</b>          | <b>213.831</b> | <b>236.946</b> | <b>241.945</b> | <b>223.872</b> | <b>220.635</b> |
| Trgovinske djelatnosti | 199.996        | 221.635        | 226.320        | 211.568        | 208.474        |
| Ostale djelatnosti     | 13.835         | 15.311         | 15.625         | 12.304         | 12.161         |
| <b>PRAVNE OSOBE</b>    | <b>170.630</b> | <b>193.450</b> | <b>197.760</b> | <b>185.244</b> | <b>182.728</b> |
| Trgovinske djelatnosti | 156.795        | 178.139        | 182.135        | 172.940        | 170.567        |
| Ostale djelatnosti     | 13.835         | 15.311         | 15.625         | 12.304         | 12.161         |
| <b>OBRTNICI</b>        | <b>43.201</b>  | <b>43.496</b>  | <b>44.185</b>  | <b>38.628</b>  | <b>37.907</b>  |
| Trgovinske djelatnosti | 43.201         | 43.496         | 44.185         | 38.628         | 37.907         |

Izvor: Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011., prosinac 2011., str. 395.

Slika 2. Grafički prikaz zaposlenih u djelatnostima distributivne trgovine prema pretežnoj djelatnosti poslovnih subjekata, stanje 31.12.



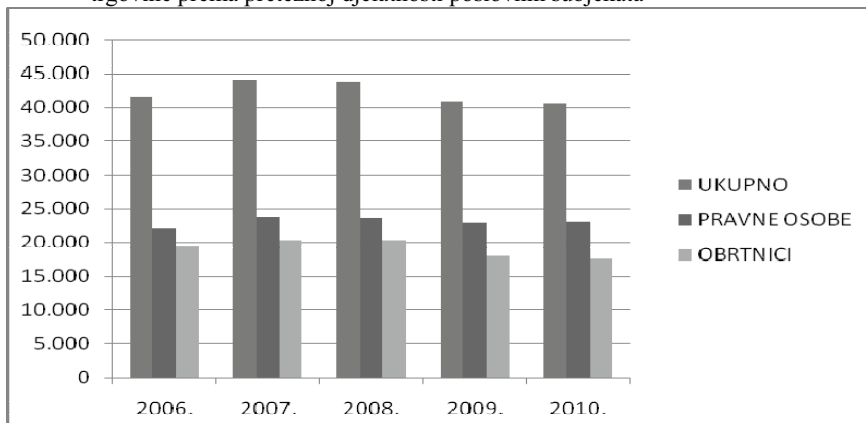
Od 2006. do 2008. godine broj zaposlenih u distributivnoj trgovini uvećao se više od 25% pri čemu je kontinuirano rastao. Tijekom 2009. godine broj zaposlenih u distributivnoj trgovini iznosio je 223.872 što je u odnosu na 2008. godinu pad za 7,47%. U istom razdoblju bilježio se i pad prometa distributivne trgovine zbog smanjenja potrošnje, ali i zabrana rada nedjeljom. Pravne osobe su krajem 2010. zapošljavale 182.728 osoba što je 2.516 osoba manje nego u 2009. godini, a obrtnici 37.907 osoba, što je u odnosu na 2009. godinu 721 osoba manje.

Tablica 3. Prodavaonice/servisi u djelatnostima distributivne trgovine prema pretežnoj djelatnosti poslovnih subjekata

|                        | 2006.         | 2007.         | 2008.         | 2009.         | 2010.         |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>UKUPNO</b>          | <b>41.426</b> | <b>43.926</b> | <b>43.762</b> | <b>40.802</b> | <b>40.524</b> |
| Trgovinske djelatnosti | 39.201        | 41.578        | 41.419        | 28.246        | 27.889        |
| Ostale djelatnosti     | 2.225         | 2.348         | 2.343         | 2.556         | 2.635         |
| <b>PRAVNE OSOBE</b>    | <b>22.022</b> | <b>23.701</b> | <b>23.546</b> | <b>22.908</b> | <b>23.009</b> |
| Trgovinske djelatnosti | 19.797        | 21.353        | 21.203        | 20.352        | 20.374        |
| Ostale djelatnosti     | 2.225         | 2.348         | 2.343         | 2.556         | 2.635         |
| <b>OBRTNICI</b>        | <b>19.404</b> | <b>20.225</b> | <b>20.216</b> | <b>17.894</b> | <b>17.515</b> |
| Trgovinske djelatnosti | 19.404        | 20.225        | 20.216        | 17.894        | 17.515        |

Izvor: Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011., prosinac 2011., str. 395.

Slika 3. Grafički prikaz kretanja broja prodavaonica/servisa u djelatnostima distributivne trgovine prema pretežnoj djelatnosti poslovnih subjekata



Prema podacima Državnog zavoda za statistiku 2010. godine pravne osobe i obrtnici imali su 40.524 prodavaonice/servisa, ili njih 278 manje nego krajem 2009. godine. Na taj je pad utjecao pad broja obrtničkih prodavaonica/servisa kojih je krajem 2010. bilo 17.515 ili 379 manje nego krajem 2009. godine, dok su istodobno pravne osobe povećale broj prodavaonica/servisa za njih 101, na 23.009. U tabeli su prikazani podaci za petogodišnje razdoblje o broju prodavaonica/servisa iz koje je vidljivo kontinuirano smanjenje broja prodavaonica od 2008. godine u ukupnom broju, a najizraženije smanjenje bilo je 2009. godine. U odnosu na 2008. godine bilo je 2.960 prodavaonica manje.

U sva tri promatrana područja: promet, broj zaposlenih i prodavaonice u distributivnoj trgovini, zamijećen je pad kao posljedica gospodarske krize. Naime, zbog smanjenja potražnje gospodarska kriza neposredno je utjecala na nepovoljna kretanja u distributivnoj trgovini.

### 3.2. Kriza i vrijednosni lanci

Distributivna trgovina može biti pokretač gospodarskog razvoja, jer unosi dodatnu konkurenciju koja traži prilagođavanje promjenama, te utječe na stvaranje novih organizacijskih oblika kao što su okrupnjavanje, kooperacija, primjena novih tehnologija i stvaranje novih poslovnih modela.

Vrijednosne lance možemo definirati kao slijed proizvodnih i prodajnih aktivnosti koje se mogu organizirati kroz veći ili manji broj poduzeća povezanih dobavljačkim odnosima. Za opstanak na tržištu neophodno je podići kvalitetu međusobnih odnosa poduzeća stvaranjem dodane vrijednosti u uslugama i proizvodima a time i stvaranjem veće vrijednosti za kupca. Takva superiorna mreža isporuke vrijednosti kupcima naziva se i opskrbeni lanac.

Za stjecanje konkurentnih prednosti nije dovoljno opskrbeni lance učiniti bržim i troškovno djelotvornijim. Uspješno poslovanje ovisi o tome koliko je poslovni subjekt spreman prepoznati konkurentske prednosti izvan vlastitog poslovanja, a koje se nalaze unutar lanca vrijednosti dobavljača, distributera i klijenata (Kotler & Keller, 2008., str.38).

Bitne su tri dodatne komponente: agilnost, prilagodljivost i usklađenost. Agilnost je ključna zbog brzog i širokog fluktuiranja potražnje i ponude. Poduzeća isto tako moraju biti sposobna prilagođavati svoje opskrbe mreže kada se tržišta i strategije mijenjaju. Na kraju, poduzeća moraju usklađivati interese partnera u opskrbnim lancima sa svojim vlastitim interesima (Vouk, 2005., str. 1028).

Opskrbni lanac, osim proizvoda i raznih vrsta materijala, čine i informacije i financijska sredstva. Otvaranje novih lanaca opskrbe, odnosno logističko-distribucijskih centara zahtijeva velika ulaganja, skladišne prostore i prometnu povezanost, čime se potiče gospodarska aktivnost. Suradnja s dobavljačima i partnerima važna je za buduće poslovanje osobito u dijelu zajedničkog planiranja i praćenja, unaprjeđenja pakiranja i elektronske obrade podataka. Inovativna rješenja temelje se na smanjivanju funkcionalne i procesne kompleksnosti kako bi se osigurale uštede i postigla jednostavnost u opskrbnim lancima. Osim korištenja novih tehnologija u logistici, ulaganja u informatizaciju i automatizaciju razvijen je cijeli niz programa za podršku logistike, odnosno inovacija u lancu opskrbe (Šafran & Rogić, 2011., str.42).

Učestalost i brzina priopćavanja informacija kroz elektronički informacijski sustav utječe na razinu zaliha, na djelotvornost i na troškove. U uvjetima visoko konkurentnog okruženja poduzeća moraju staviti naglasak na svoje ključne sposobnosti, povećati svoju fleksibilnost i pravovremeno reagirati na promjene. Čimbenicima koji utječu na opskrbni lanac možemo smatrati smanjenje broja dobavljača, porast konkurencije, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnologiju. Poduzeća sa svojim dobavljačima razvijaju partnerske odnose važne za donošenje strateških odluka za razliku od čisto transakcijskog odnosa zasnovanog na niskom trošku. Tradicionalno shvaćanje nabave potisnuto je razvijanjem strategije koja se zasniva na kvaliteti i koja je usmjerena na razvijanje dugoročnih partnerskih odnosa sa dobavljačima, na neprekidno poboljšanje kvalitete proizvoda i snižavanje troškova.

Sve veća konkurencija, pad potrošnje građana i prilagodbe standardima EU prisiljavaju sudionike u distributivnoj trgovini na bolju komunikaciju s kupcima te na pojačano investiranje i provođenje niza mjera koje mogu unaprijediti njihovo poslovanje. Vrlo je važno kontinuirano učenje i obrazovanje kadrova u trgovini kao preduvjet za pravodobnu reakciju na promjene i stalno unapređenje poslovanja. U današnjem svijetu povećane globalizacije tržišta poslovanje ne može biti uspješno bez upotrebe moderne informatičke tehnologije. Umrežavanje i razvoj interneta doveli su do velikih promjena u načinu i efikasnosti rada trgovine i pojeftinjenja poslovnih transakcija. Online trgovina svakim danom postaje sve popularnija, kako za trgovce, tako i za kupce. U ovom segmentu na hrvatskom tržištu postoji mnogo prostora za napredak.

Stvaranjem novih vrijednosti kroz vrijednost usluga i proizvoda poduzeća moraju razviti dodanu vrijednost i nove kompetencije kako bi ostali konkurentni u novonastalim uvjetima na tržištu, a u cilju traženja novih tržišnih niša odnosno novih tržišta.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Početkom gospodarske krize 2008. godine dolazi do određenih poremećaja u trendovima kretanja u trgovini koji su posljedica globalnih kretanja. Hrvatska distributivna trgovina postaje izrazito usitnjena. Niz je problema s kojima se susreće, a uglavnom su posljedica njezine usitnjenosti koja ima značajnog utjecaja na poslovnu efikasnost. Smanjenje kupovne moći u uvjetima gospodarske krize problematizira položaj distributivne

trgovine. Tržišna pozicija trgovinskih subjekata je perspektivno krajnje upitna, posebno malim trgovcima. Izlaze za duži tržišni opstanak bi morali tražiti u interesnom međusobnom poslovnom povezivanju.

Djelatnost trgovine suočena je i sa velikim izazovima kao što su povećana konkurencija na domaćem tržištu, koncentracije i preuzimanja, uvođenje novih tehnologija, novi maloprodajni formati, elektronička trgovina te globalizacija. Budući razvoj distributivne trgovine ovisit će o njenoj sposobnosti prilagodbe zahtjevima tržišta, ali i zakonodavstvu koje se kontinuirano dograđuje s ciljem stvaranja pravnog okvira za razvoj ove djelatnosti.

Iz svega navedenog može se zaključiti da hrvatsko tržište mora pratiti svjetske trendove. U ovom kriznom razdoblju trgovci moraju prilagoditi svoje poslovanje, imati bolju ponudu, paziti na cijene i sve to podastrijeti potrošaču. Sve veća konkurentnost tjera i hrvatsko maloprodajno tržište da postane prilagođenije potrebama potrošača. Trgovci imaju određena očekivanja i od države, a to su smanjenje i uklanjanje neporeznih davanja, rješavanje problema nelikvidnosti, poticanje obrazovanja i suzbijanje sive ekonomije. Promatrano u kontekstu ulaska Hrvatske u EU očekuje se snažna konkurencija i tek će daljnja konsolidacija i okrupnjavanje Hrvatskoj osigurati ravnopravnost s ostalim članicama Unije, preživjet će samo najveći i najkvalitetniji.

Kvaliteta u trgovini može se postići razvijanjem novih poslovnih modela, korištenjem i primjenom novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Ne može se osporiti utjecaj ekonomske krize na smanjenje diferencijacije među poslovnim subjektima u distributivnoj trgovini a do koje je došlo zbog prilagodbe promijenjenom ponašanju kupaca, koji su prije svega racionalniji u potrošnji ali i manje lojalni te traže najveću vrijednost za svoj novac.

## LITERATURA I IZVORI PODATAKA

1. Buturac G., Rajh E., Teodorović I., Hrvatsko gospodarstvo u svijetlu globalne recesija, Ekonomski pregled, 60 (12), 2009., str. 663-698.
2. Buturac, G. Hrvatsko gospodarstvo u svijetlu globalne recesije, Ekonomski pregled, 60, 12; str. 663-698, 2009.
3. Dunković, D.: Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje, [dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/441213.Dunkovi\\_rad\\_za\\_izlaganje\\_na\\_9\\_kolokvij-poslovna-logistika\\_2009.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/441213.Dunkovi_rad_za_izlaganje_na_9_kolokvij-poslovna-logistika_2009.pdf), pristup 17.06.2012.)
4. Gavranović, A.: Kriza traži nova rješenja, Vol.36, br.2, str.6-9, UDK 339, ISSN 1330-0180, 2011.
5. Gavranović, A.: Mukotrpan put do izlaska iz krize, Vol.35, br.6, str.6-10, UDK 339, ISSN 1330-0180, 2010.
6. Gregurek M.; Vidaković N.; Grgić J.: Utjecaj globalne krize na malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj, [dostupno na: <http://www.scribd.com/doc/28137314/Utjecaj-globalne-krize-na-malo-i-srednje-poduzetni%C5%A1tvo-u-Hrvatskoj>, pristup 21.02.2012.]
7. Knego, N.: Tržišna pozicija malih trgovaca u uvjetima recesije [dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/trg/bknezevic/tp2011/predavanja/pred11.pdf>, pristup 18.03.2012]
8. Kotler, P.; Keller, K.L.: Upravljanje marketingom, 12. Izdanje, MATE, Zagreb, 2008.
9. Pavlović, G.: Mjesto i uloga malih trgovaca na hrvatskom tržištu, Vol.36, br.2, str.10-14, UDK 339, ISSN 1330-0180, 2011.

10. Rohatinski, Ž.: Ekonomska kriza i monetarna politika, Zbornik radova okruglog stola Razreda za društvene znanosti HAZU-a i Hrvatskog instituta za financije i računovodstvo: Kriza i okviri ekonomske politike, Zagreb, srpanj 2009.
11. Segetlija, Z.; Dujak, D.: Jesu li međunarodni maloprodajni lanci pokretači razvoja Hrvatske i drugih tranzicijskih zemalja? [dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/564486.37\\_ZDENKO\\_SEGETLIJA.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/564486.37_ZDENKO_SEGETLIJA.pdf), pristup 15.06.2012.]
12. Segetlija, Z.: Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika [dostupno na: <http://www.efos.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/bulimm1007.pdf>, pristup 23.06.2012.]
13. Segetlija, Z.: Problem učinkovitosti maloprodajnih oblika u tranzicijskim zemljama, *Suvremena trgovina*, Vol.36, br.6, str.22-28, UDK 339, ISSN 1330-0180, 2011.
14. Segetlija, Z.: Trgovina u vrijednosnom lancu prehrambenih proizvoda [dostupno na : <http://www.efos.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0815.pdf>, pristup 23.06.2012.]
15. Segetlija, Z.: Značaj logističkih troškova u trgovini [dostupno na: <http://www.suvremena.hr/713.aspx>, pristup 23.06.2012.]
16. Segetlija, Z.; Distributivna trgovina u strukturi hrvatskog gospodarstva, *Ekonomija*, Vol.17, Br.2/2011., str. 445-466
17. Segetlija, Z.: Uvod u poslovnu logistiku, 2. Izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.
18. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2011, Državni zavod za statistiku, [dostupno na: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2011/SLJH2011.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2011/SLJH2011.pdf), pristup: 31.03.2012.]
19. Šafran, M.; Rogić, K.: Logističko - distribucijski centri-budućnost razvoja, *Poslovni savjetnik*, br. 79, listopad 2011.
20. Vouk, R.: Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, 56 (11) 1013-1030 (2005) [dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=15992](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=15992), pristup 15.06.2012.]