



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



**TRGOVINA KAO POKRETAČ
RAZVOJA SREDNJE
I JUGOISTOČNE EUROPE
DISTRIBUTIVE TRADE
AS SEE AND CEE
DEVELOPMENT DRIVER**

Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa
Ekonomski fakultet Zagreb, 16.11.2011.

Proceedings of the International scientific conference
Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia
16th November 2011

Urednici / Editors:

Nikola Knego

Sanda Renko

Blaženka Knežević

ZAGREB, 2011.

[Knjiga proširenih sažetaka / The Book of Extended Abstracts](#)

[Zbornik cjelovitih radova / Proceedings \(Full papers\)](#)

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Economics and Business

TRGOVINA KAO POKRETAČ RAZVOJA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE
DISTRIBUTIVE TRADE AS SEE AND CEE DEVELOPMENT DRIVER

Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa
Ekonomski fakultet Zagreb, 16.11.2011.

Proceedings of the International scientific conference
Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia
16th November 2011

Urednici / Editors:

Nikola Knego
Sanda Renko
Blaženka Knežević

Zagreb, 2011.

**TRGOVINA KAO POKRETAČ RAZVOJA
SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE**

**DISTRIBUTIVE TRADE AS SEE AND CEE DEVELOPMENT
DRIVER**

Urednici / Editors:

Nikola Knego, Sanda Renko i Blaženka Knežević

Zagreb, 2011.

TRGOVINA KAO POKRETAČ RAZVOJA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE
Knjiga proširenih sažetaka i Zbornik radova na CD-ROM-u

DISTRIBUTIVE TRADE AS SEE AND CEE DEVELOPMENT DRIVER
The Book of Extended Abstracts and CD-ROM Proceedings

UREDNICI:

Prof. dr. sc. Nikola Knego
Prof. dr. sc. Sanda Renko
Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

RECENZENTI:

Prof. dr. sc. Nikola Knego; Prof. dr. sc. Tonči Lazibat; Prof. dr. sc. Sanda Renko; Doc. dr. sc. Blaženka Knežević; Dr. sc. Tomislav Baković; Dr. sc. Irena Guszak; Dr. sc. Milivoj Marković; Ines Sutić, mag.oec.univ.spec.oec.; Marija Jurčević, prof.math. & phys.,univ.spec.oec.; Kristina Petljak, mag.oec.univ.spec.oec.; Ivana Štulec, mag.oec.univ.spec.oec., Dora Vuletić, mag. oec.

GODINA IZDANJA:

2011.

IZDAVAČ:

Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6
10000 ZAGREB

ZA IZDAVAČA:

Prof dr. sc. Nikola Knego
Pročelnik Katedre za trgovinu

GRAFIČKA PRIPREMA I TISAK:

Sveučilišna tiskara Zagreb
Trg maršala Tita 4
10000 ZAGREB

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 783653

ISBN 978-953-6025-45-9

PREDGOVOR

Otvaranje država Srednje i Jugoistočne Europe procesima internacionalizacije trgovine te ulazak država regije u europske integracije dovelo je do strukturalnih promjena u sektoru distributivne trgovine, ali i u cjelokupnim nacionalnim gospodarstvima.

Pojačani ulazak velikih maloprodajnih lanaca u regiju mijenja odnose u kanalima distribucije, te izravno utječe na ponašanje potrošača. Povećana konkurencija praćena konsolidacijom tržišta dovodi do brojnih posljedica kao što su: promjena omjera pregovaračke moći prema dobavljačima, uvođenje nove tehnologije rada, izmjene u logističkim procesima, te izmjene izgleda gradova i naselja.

Provokativnim naslovom „Trgovina kao pokretač razvoja Srednje i Jugoistočne Europe“ željeli smo znanstvenike potaknuti na razmatranje i objašnjavanje tekućih trendova te na raspravu o potencijalima trgovine kojim ona može doprinijeti gospodarskom rastu država regije.

Radovi pokrivaju teme od regionalnih integracija i trgovinske razmjene preko trendova u trgovini na malo pa sve do ponašanja potrošača i implementacije suvremenih tehnologija u poslovanje trgovinskih poduzeća.

Publikacija i održani znanstveni skup su rezultat višegodišnjeg nastojanja Katedre za trgovinu Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu da na jednom mjestu okupi znanstvenike i stručnjake iz šireg područja trgovine iz zemlje i inozemstva.

S obzirom na dvadesetak radova iz više država, vjerujemo da će publikacija imati odjek u znanstvenim i stručnim krugovima u regiji, te tako potaknuti još širu raspravu o značenju trgovine za nacionalna gospodarstva.

U Zagrebu, studeni 2011.

Prof.dr.sc. Nikola Knego
Prof. dr. sc. Sanda Renko
Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

**TRGOVINA KAO POKRETAČ RAZVOJA SREDNJE I
JUGOISTOČNE EUROPE**

**DISTRIBUTIVE TRADE AS SEE AND CEE
DEVELOPMENT DRIVER**

Knjiga proširenih sažetaka / The Book of Extended Abstracts

Zbornik cjelovitih radova / Proceedings (Full papers)

Sadržaj

Knjiga proširenih sažetaka / Extended abstracts

1. TRGOVINA KAO GOSPODARSKI SEKTOR	1
DOMETI TRGOVINSKE REVOLUCIJE U SREDNJOJ I JUGOISTOČNOJ EUROPI (Lovreta, Stojković)	3
UTJECAJ REGIONALNIH INTEGRACIJA NA DISTRIBUTIVNU TRGOVINU U ZEMLJAMA SEE REGIJE (Sendić, Alić)	4
RAZVOJ TRGOVINE I ODNOSA MEĐU ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE / ZAPADNOG BALKANA (Gjokaj)	5
UČINAK VANJSKOTRGOVINSKOG DEFICITA NA POREZNE PRIHODE - SLUČAJ HRVATSKE (Santini, Bebek)	6
FISKALNE I EKONOMSKE MJERE POTICANJA RAZVOJA SLOBODNIH ZONA – PRIMJER HRVATSKE (Dražić Lutilsky, Šimurina, Jug)	7
SPORAZUM CEFTA-2006 I UČINCI VANJSKOTRGOVINSKE RAZMJENE-SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE (Ćejvanović, Džafić)	9
IZRAVNA STRANA ULAGANJA I TRGOVINA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE (Mehić, Babić-Hodović)	10
2. PROMJENE U TRGOVINI NA MALO	11
RAZVOJ NOVIH MALOPRODAJNIH OBLIKA U IZABRANIM TRANZICIJSKIM ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE (Segetlija)	13
COMPARISON OF RETAIL INTERNATIONALIZATION IN POLAND AND CROATIA (Knežević, Szarucki)	14
STRATEGIES OF TRADE INTERNATIONALIZATION ON SERBIAN MARKET (Ćuzović, Sokolov-Mladenović)	15
THE ROLE OF PRIVATE LABEL IN INTERNATIONALIZATION OF SERBIAN RETAIL (Končar, Vukmirović, Leković)	16
TRGOVAČKE MARKE U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE (Petljak, Štulec, Renko)	17
RAZLIKE U STRUKTURI PONUDE IZMEĐU TRGOVINSKIH CENTARA I PRODAVAONICA NA GRADSKIM ULICAMA I TRGOVIMA (Knego, Anić, Marković)	18
CONTROL OF MERGERS IN THE GROCERY RETAIL MARKET IN CROATIA (Pecotić Kaufman)	20
3. TEHNOLOGIJA, ZNANJE I LOGISTIKA TRGOVINSKOG PODUZEĆA	21
TEHNOLOŠKE INOVACIJE U TRGOVINI: ŠTO OČEKIVATI I KAKO SE PRIPREMITI? (Dunković, Brozović)	23
SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE U MALOPRODAJI PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE (Guszak, Brčić-Stipčević, Vouk)	24

MENADŽMENT LOGISTIČKIH TROŠKOVA – PODLOGA KONKURENTNOSTI TRGOVINSKIH PODUZEĆA (Pupavac)	25
OVERCOMING A SERVICE GAP IN RETAILER AND SUPPLIER RELATIONSHIPS: THE COMPARISON OF THE CROATIAN AND BOSNIA & HERZEGOVINA MARKET (Renko)	26
4. POTROŠAČI, CIJENE I FINANCIRANJE POSLOVANJA	27
RESEARCH ON CONSUMER BEHAVIOR CHANGES BEFORE AND AFTER THE ECONOMIC CRISIS (Tampu)	29
CSR AS A SOURCE OF CUSTOMER EQUITY (Rudawska)	31
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – ANALIZA VODEĆIH TRGOVACA HRANOM U REPUBLICI HRVATSKOJ (Sutić, Lazibat, Baković)	32
ULOGA CIJENA TURISTIČKOGOSTITELJSKIH PROIZVODA U E-TRGOVINI (Andrić)	34
TRADE FINANCE BASED ON FUNCTIONS OF MARKET INSTITUTIONS (Kozár, Suták)	35

Zbornik radova / Full Paper Proceedings

5. TRGOVINA KAO GOSPODARSKI SEKTOR (cjeloviti radovi)	38
DOMETI TRGOVINSKE REVOLUCIJE U SREDNJOJ I JUGOISTOČNOJ EUROPI (Lovreta, Stojković)	39
UTJECAJ REGIONALNIH INTEGRACIJA NA DISTRIBUTIVNU TRGOVINU U ZEMLJAMA SEE REGIJE (Sendić, Alić)	50
RAZVOJ TRGOVINE I ODNOSA MEĐU ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE / ZAPADNOG BALKANA (Gjokaj)	65
UČINAK VANJSKOTRGOVINSKOG DEFICITA NA POREZNE PRIHODE - SLUČAJ HRVATSKE (Santini, Bebek)	79
FISKALNE I EKONOMSKE MJERE POTICANJA RAZVOJA SLOBODNIH ZONA – PRIMJER HRVATSKE (Dražić Lutilsky, Šimurina, Jug)	102
SPORAZUM CEFTA-2006 I UČINCI VANJSKOTRGOVINSKE RAZMJENE - SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE (Ćejvanović, Džafić)	124
IZRAVNA STRANA ULAGANJA I TRGOVINA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE (Mehić, Babić-Hodović)	139
6. PROMJENE U TRGOVINI NA MALO (cjeloviti radovi)	156
RAZVOJ NOVIH MALOPRODAJNIH OBLIKA U IZABRANIM TRANZICIJSKIM ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE (Segetlija)	157
COMPARISON OF RETAIL INTERNATIONALIZATION IN POLAND AND CROATIA (Knežević, Szarucki)	175
STRATEGIES OF TRADE INTERNATIONALIZATION ON SERBIAN MARKET (Ćuzović, Sokolov-Mladenović)	190

THE ROLE OF PRIVATE LABEL IN INTERNATIONALIZATION OF SERBIAN RETAIL (Končar, Vukmirović, Leković).....	203
TRGOVAČKE MARKE U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE (Petljak, Štulec, Renko)	214
RAZLIKE U STRUKTURI PONUDE IZMEĐU TRGOVINSKIH CENTARA I PRODAVAONICA NA GRADSKIM ULICAMA I TRGOVIMA (Knego, Anić, Marković)	232
CONTROL OF MERGERS IN GROCERY RETAIL MARKET IN CROATIA (Pecotić Kaufman).....	247
7. TEHNOLOGIJA, ZNANJE I LOGISTIKA TRGOVINSKOG PODUZEĆA (cjeloviti radovi).....	270
TEHNOLOŠKE INOVACIJE U TRGOVINI: ŠTO OČEKIVATI I KAKO SE PRIPREMITI? (Dunković, Brozović)	271
SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE U MALOPRODAJI PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE (Guszak, Brčić-Stipčević, Vouk).....	295
MENADŽMENT LOGISTIČKIH TROŠKOVA – PODLOGA KONKURENTNOSTI TRGOVINSKIH PODUZEĆA (Pupavac)	308
OVERCOMING A SERVICE GAP IN RETAILER AND SUPPLIER RELATIONSHIPS: THE COMPARISON OF THE CROATIAN AND BOSNIA & HERZEGOVINA MARKET (Renko).....	328
8. POTROŠAČI, CIJENE I FINANCIRANJE POSLOVANJA (cjeloviti radovi).....	338
RESEARCH ON CONSUMER BEHAVIOR CHANGES BEFORE AND AFTER THE ECONOMIC CRISIS (Tampu)	339
CSR AS A SOURCE OF CUSTOMER EQUITY (Rudawska)	353
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – ANALIZA VODEĆIH TRGOVACA HRANOM U REPUBLICI HRVATSKOJ (Sutić, Lazibat, Baković)	365
ULOGA CIJENA TURISTIČKOUGOSTITELJSKIH PROIZVODA U E-TRGOVINI (Andrić)	380
TRADE FINANCE BASED ON FUNCTIONS OF MARKET INSTITUTIONS (Kozár, Suták)	395

1. TRGOVINA KAO GOSPODARSKI SEKTOR

DOMETI TRGOVINSKE REVOLUCIJE U SREDNJOJ I JUGOISTOČNOJ EUROPI

Prof.dr.sc. Stipe Lovreta

Mr.sc. Dragan Stojković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Republika Srbija

Prošireni sažetak

Cilj rada je istražiti sve intenzivnije tokove u svojevrsnoj trgovinskoj revoluciji koji se izražavaju u razvijenim tržišnim privredama. Trgovina preuzima vitalne funkcije u gospodarskom razvitku i u procesima globalizacije tržišta. Evidentne su promjene od fragmentirane do integrirane trgovine, od lokalne do globalne trgovine, od tradicionalne trgovačke mreže do inovativnih formata trgovine, od tržišnog mjesta determinirane trgovine do prostorno i vremenski neograničene trgovine, od klasične kupoprodajne trgovine do trgovine sa privatnom trgovačkom markom, od nesofisticirane i usitnjene do sustavno vođene trgovine, i od ranjive i slabe trgovine do trgovine sa snažnom i dominantnom pozicijom u kanalima marketinga.

Autori polaze od ocjene da navedeni tokovi ne ostaju bez odraza i na promjene teorije i prakse trgovine i njene ulogu u gospodarskom i socijalnom razvitku zemalja Srednje i Jugoistočne Europe. Polazi se od hipoteze da intenzitet primjene efekata trgovačke revolucije „korelira“ sa stupnjem u kojoj se pojedina zemlja približava Europskoj uniji, s obzirom na obveze koje postoje u domeni izgradnje modernog tržišta i trgovine.

Posebno, polazi se od hipoteze da su efekti trgovinske revolucije u promatranim zemljama spori i da se često odvijaju u deformiranom obliku. Otuda se u sadašnjoj fazi razvitka otvaraju brojna otvorena pitanja u domeni izgradnje odgovarajuće strukture tržišta i trgovine, razvitka modernog koncepta trgovinskog menadžmenta i marketinga i u cjelini formiranja novog znanstvenog i praktičnog pristupa modernoj trgovini.

Ključne riječi: trgovina; trgovinska revolucija; trgovački menadžment; trgovački marketing; tržište; konkurencija

UTJECAJ REGIONALNIH INTEGRACIJA NA DISTRIBUTIVNU TRGOVINU U ZEMLJAMA SEE REGIJE

Doc. dr. sc. Rusmir Sendić

Adi Alić, MA

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Prošireni sažetak

Nacionalne ekonomije su danas međusobno zavisne u toj mjeri da im je praktično omogućeno rješavanje problema samo u slučaju da i druge države surađuju po tom pitanju. Ovaj proces se uglavnom dešava na regionalnom nivou. Zbog toga se može reći da je regionalizacija oznaka epohe u kojoj živimo možda i više nego globalizacija. S druge strane, jedno od ključnih područja suvremene ekonomske i marketinške prakse općenito je područje trgovine, sa posebnim fokusom na intenzivno rastući sektor trgovine na malo.

Predmet članka je upravo analiza utjecaja koji regionalne integracije imaju na sektor trgovine u zemljama SEE regije. Cilj je ispitati da li postoje razlike u dostignutom stupnju razvoja sektora distributivne trgovine, kao i utjecaj koje članstvo u EU ima na performanse distributivne trgovine onih zemalja SEE regije koje su članice EU.

Analiza se bazira na korištenju indikatora efekata distributivne trgovine individualnih zemalja (učeeće u GDP-u, zaposlenost, prodaja, broj prodavaonica, itd.). Metodologija istraživanja se primarno oslanja na upotrebu regresijske analize, te upotrebu principa deskriptivne statističke analize. Normativna metoda je primijenjena s ciljem opisivanja karakteristika trgovine i međusobne komparacije tih karakteristika između zemalja SEE regije. Komparativna metoda osim objektivnih podrazumijeva i subjektivne metode analize i tumačenja raspoloživih podataka.

Za očekivati je da članstvo u EU ima značajan utjecaj na ostvarene performanse distributivne trgovine u analiziranim zemljama SEE regije.

Značaj ovog istraživanja je dvostruk. Prvo, on se ogleda u tome što daje empirijski doprinos boljem razumijevanju značaja i uloge koji trgovina općenito ima u privredi zemalja, u uvjetima procesa regionalnog integriranja. Drugo, značaj ovog istraživanja se ogleda i u tome što se iz dobivenih rezultata može kreirati baza za buduća istraživanja, te se mogu izvući brojni zaključci bitni u praktičnom smislu kreiranja smjernica daljeg razvoja.

Ključne riječi: distributivna trgovina, maloprodaja, regionalne integracije, EU, SEE

RAZVOJ TRGOVINE I ODNOSA MEĐU ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE / ZAPADNOG BALKANA

Mark Gjokaj
Crna Gora

Prošireni sažetak

Razvoj trgovine i distribucija proizvoda, uz odnose među državama jedna je od značajnih obilježja i komponenti suvremenih gospodarskih sustava, međunarodne trgovine, preraspodjele dobiti te ekonomske efikasnosti između nacionalnih otvorenih sustava. Trgovina, kao pokretač razvoja u današnje vrijeme novo je integracijsko ishodište razvoja ekonomskih, političkih, kulturnih i socijalnih odnosa, opće društvene stabilnosti i suvremenih EU procesa. Ovisno o položaju pojedinih zemalja Jugoistočne Europe (SEEC), determinantnih “unutarnjim” čimbenicima gospodarskog razvoja, stupnjem koncentracije tržišta, izvozno-uvoznom elastičnosti, veličini zemlje, međuovisnosti gospodarskog razvoja trgovina kao pokretač razvoja i odnosa treba se prirodno osloniti, ili usredotočiti na objektivne zakone tržišta i tržišnih odnosa koji su oblikovani ponudom i potražnjom njihovih nacionalnih konkurentnih brandova ili regije kao integracijske trgovinske cjeline zemalja Jugoistočne Europe/Zapadnog Balkana.

U višestrukom smjeru razvoja odnosa i suradnje, SEEC, regionalne i integracijske inicijative, daljna segmentiranja i disperzivnost bit će pokretači veće razine razvoja trgovinskih i konkurentnih odnosa. To će rezultirati pozitivnim implikacijama i izvan sfere društvenih tokova i odnosa, kao dio šire unije i inicijative u tako još nedavno poremećenim odnosima u većem dijelu zemalja Jugoistočne Europe. Trgovina je između predmetnih zemalja uspostavila integracijsku suradnju, iako s razvojnim razlikama i različitim pokazateljima gospodarsko poduzetničke i trgovinske razvijenosti.

Osim važnosti unutarnjeg nacionalnog sustava i odnosa između gospodarstva i trgovine, nužno je sagledati još neke ne-elastične odnose, tj “astronomske” razlike, po pravcima, promjenama i obujmu vanjsko trgovinske strukture zemalja Jugoistočne Europe. Iako u prirodnom smislu geografski bliske susjedne države, pokazatelji trgovinskih međusobnih odnosa u usporedbi s Europskom unijom su različiti: uvozno-izvozni vrijednosni volumen gledajući pojedinačno između njih, manji je u odnosu prema EU.

Zato je za „razvoj trgovine i integriranosti Jugoistočne Europe” od posebne važnosti sagledati dosadašnju tanku „nižu” strukturnu razinu i ograničenu trgovinsku suradnju, koja je također jako važna dosadašnja kočnica komponenti ili pokazatelj regionalne međusobne (ne)suradnje.

Ključne riječi: Razvoj trgovine, Suradnja i odnosi, CEFTA, Zemlje Jugoistočne Europe/Zapadnog Balkana, Trgovinski tokovi,

UČINAK VANJSKOTRGOVINSKOG DEFICITA NA POREZNE PRIHODE - SLUČAJ HRVATSKE

Dr. sc. Santini Guste
Rifin, Zagreb, Hrvatska

Mr. sc. Sandra Bebek
Board Guardian d.o.o., Zagreb, Hrvatska

Prošireni sažetak

Zemlje srednje i jugoistočne Europe tijekom političke i ekonomske tranzicije prihvale su i provele niz strukturnih i institucionalnih reformi zahvaljujući kojima su uspjele održati tempo konvergencije, ali pod cijenu vanjske neravnoteže i relativno visoke zaduženosti.

Za razliku od „starih” članica, kretanje dvostrukih deficita – vanjskotrgovinskog i proračunskog deficita - u zemljama „nove“ Europe, kao i u Hrvatskoj, imalo je obrnut smjer, i to sa znatno dubljim deficitima i međusobnim odstupanjima. U vrijeme prosperiteta, vanjskotrgovinski deficit „subvencionirao“ je deficit proračuna, kao što je u uvjetima krize uravnoteženje vanjskotrgovinske bilance rezultiralo rastućim deficitom proračuna. Uzroci ovakvih nekontroliranih kretanja, između ostalog, mogu se prepoznati u apreciranom fiksnom tečaju nacionalnih valuta ili preuzimanju eura te liberalizaciji vanjskotrgovinskih i kapitalnih tokova.

Autori smatraju da je kretanje dvostrukih deficita određeno strukturom poreznog sustava odnosno zemlje. Što je nacionalni porezni sustav više naslonjen na potrošni porezni sustav, to je učinak vanjskotrgovinskog deficita na porezne prihode veći. Drugim riječima, povećanje vanjskotrgovinskog deficita rezultira smanjenjem proračunskog deficita, i obratno. Standardna podjela poreza ne prikazuje stvarno stanje deficita proračuna, pa time ne daje ni primjerenu dijagnozu stanja gospodarstva odnosno zemlje. Stvarno stanje može biti lošije/bolje od stanja koje pokazuje veličina ubranih poreznih prihoda putem standardne podjele poreza. Podaci o kretanju hrvatskog vanjskotrgovinskog i proračunskog deficita pokazuju da hipoteza dvostrukih deficita vrijedi u inverznom obliku: smanjenje proračunskog deficita temelji se na povećanju vanjskotrgovinskog deficita. Podjela poreza po kriteriju vremena pokazuje zašto se to događa te omogućuje procjenu stvarnih i potencijalnih gubitaka ekonomske politike, odnosno procjenu stanja državne blagajne. Također pokazuje zašto su smanjenja vanjskotrgovinskog deficita i deficita na tekućem računu platne bilance tako bolna za zemlje koje ih provode, a problemi deficita proračuna u mnogim slučajevima gotovo nerješivi. Čak što više, deficit na tekućem računu platne bilance može biti snažan katalizator dodatne polarizacije zemalja na razvijene i manje razvijene zemlje.

Ako je eliminiranje deficita temeljni preduvjet stabilnog rasta i razvoja, onda je razumijevanje veze između njih u svjetlu vremenske podjele poreza važno ne samo s aspekta relevantnosti keynesijanske pretpostavke dvostrukih deficita i hipoteze „rikardijanske ekvivalencije“ nego i s aspekta formulacije i usvajanja novih ekonomskih mjera s univerzalnom primjenom.

Ključne riječi: vanjskotrgovinski deficit, saldo tekućeg računa platne bilance, proračunski deficit, vrijeme, izravni i neizravni porezi, štednja i kredit, javni dug.

FISKALNE I EKONOMSKE MJERE POTICANJA RAZVOJA SLOBODNIH ZONA – PRIMJER HRVATSKE

Doc. dr. sc. Ivana Dražić Lutilsky

Doc. dr. sc. Nika Šimurina

Sveučilišta u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

Denis Jug, univ. spec.oec.

„Mari“ d.o.o., Hrvatska

Prošireni sažetak

Slobodne zone malim zemljama poput Hrvatske, ali i onim razvijenijim pružaju velik niz mogućnosti, od privlačenja inozemnog kapitala, unapređenja i povećanja vanjske trgovine, razvoja industrijske proizvodnje i raznih uslužnih djelatnosti do otvaranja novih radnih mjesta te oživljavanja gospodarstva pojedinih regija unutar tih zemalja.

Da bi zemlje preko slobodnih zona uspjele u nakani ostvarenja spomenutih ciljeva, zakonodavstva tih zemalja potencijalnim investitorima moraju ponuditi niz povlastica i stimulacija, odnosno svojevrsan preferencijalni tretman kako bi ih privukle i potaknule na ulaganje. Time investitori stječu povlašteni tretman u pogledu važenja dijela domicilnih zakonskih propisa, izdvojeni su iz carinskog režima te se na njihovo poslovanje primjenjuje posebna regulativa.

Stoga su slobodne zone, zbog svih spomenutih koristi i mogućnosti kojima potiču zdrav i kvalitetan razvoj pojedinog gospodarstva, jedno od zanimljivijih područja za istraživanje, osobito u vrijeme gospodarske krize, jer se kvalitetnom strategijom njihova razvoja može pospješiti oporavak gospodarstva.

Cilj rada jest ukazati na važnost i značaj koji institut slobodnih zona uživa u gospodarstvima diljem svijeta, pa tako i u Hrvatskoj. U radu će se također analizirati zakonodavni okvir poslovanja slobodnih zona u RH kao i promjene koje je doživio posljednjih godina kako bi se istaknule njegove prednosti i ukazalo na nedostatke. Na temelju provedenog sekundarnog istraživanja pokazat će se kako dobra strategija razvoja slobodne zone unutar jedne regije, odnosno županije, može u vrlo kratkom vremenskom razdoblju ostvariti značajan utjecaj i polučiti čitav niz koristi ne samo za tu regiju (županiju), nego i za razvoj čitavog gospodarstva Republike Hrvatske.

Slobodne zone jedan su od rijetkih instrumenata državne gospodarske politike koji je u prošlosti davao, ali i sada daje izuzetno važan doprinos velikom broju zemalja svijeta, kroz ubrzano rješavanje gospodarskih poteškoća, i to bez državnih ulaganja i bez državnog rizika. Kako se on uspješno rabi već više od 2.000 godina, postao je jedan od svjetski poznatih i priznatih te čvrsto prihvaćenih i uspješno upotrebljivanih instrumenata državne gospodarske politike za poticanje bržeg, lakšeg i učinkovitijeg prometa roba, usluga, kapitala, tehnologije i znanja.

Da bi se u kratkom roku uspjela ostvariti većina predstavljenih ciljeva, nije dovoljno samo donijeti Zakone o poslovanju u slobodnim zonama, nego Vlade zemalja moraju uz njega, donijeti racionalne i realne strategije razvoja instituta slobodnih zona na svojim područjima.

Istovremeno mora postojati i ozbiljna namjera i volja za ciljani razvoj vlastitog gospodarstva uz uporabu tuđih sredstava i uz tuđe rizike. Investitorima se mora osigurati uredno funkcioniranje institucija pravne države u smislu stjecanja potpune prave sigurnosti za uloženi kapital te konzistentnosti prava stečenih tim ulaganjem kapitala, sređeno imovinsko-pravno stanje u zemljišnim knjigama, učinkovit rad državnih uprava u pogledu suradnje i pružanju potrebne pomoći za njihov rad i razvoj.

U Republici Hrvatskoj značajniji razvoj slobodnih zona zabilježen je nakon 1996. godine, odnosno nakon donošenja novog Zakona o slobodnim zonama. Tijekom tog razdoblja u Republici Hrvatskoj se formirao značajan broj slobodnih zona, njih 15-tak, te se sa sigurnošću može reći da one do danas svojim djelovanjem nisu uvelike doprinijele razvoju sveukupnog gospodarstva. Za "neuspjeh" slobodnih zona u RH, kako se ponekad pokušavaju pravdati kreatori tog sustava, nije kriv Domovinski rat, niti pak s druge strane manjak interesa potencijalnih investitora za ulaganja, već birokratske zapreke i nedorečen zakon te nedostatak interesa i razrađene strategije razvoja slobodnih zona na području RH.

Prilikom prikupljanja podataka za provedbu istraživanja, ustanovljeno je da u RH ne postoji jedna institucija koja bi bila isključivo zadužena za praćenje, nadzor i razvoj poslovanja slobodnih zona. Osnivači slobodnih zona u RH većinom su zajednički, gradovi i županije, koji često nemaju jasnu viziju vezanu uz specifičnosti njihovog poslovanja te stoga ne doprinose razvoju gospodarstva i povećanju blagostanja stanovništva svoje regije. Međutim, postoje i slobodne zone koje su uspjele polučiti značajnije rezultate te tako pridonijeti sveukupnom razvoju regije u kojoj se nalaze. Jedna od takvih je slobodna zona Varaždin, koja će se posebno analizirati u radu kako bi se ukazalo na komparativne prednosti njezinog poslovanja.

U kontekstu stupanja RH u punopravno članstvo EU, doći će do značajnih promjena u sustavu slobodnih zona te će se svakako morati smanjiti njihov broj i provesti detaljna rekonstrukcija. Većina sadašnjih proizvodnih (procesnih) i mješovitih slobodnih zona vrlo vjerojatno će se transformirati u industrijske parkove ili u industrijske zone i na taj način pokušati postati generator gospodarskog rasta RH. Status slobodnih zona vrlo će vjerojatno, nakon pristupanja RH u punopravno članstvo EU, zadržati luke. Uz njih vjerojatnost da ostane u sustavu slobodnih zona ima ona slobodna zona koja uspije najbrže privući nove investitore te pokuša usmjeriti postojeće na tržišta prekomorskih zemlja Azije i Amerike. Realno je očekivati da će na području RH opstati svega pet slobodnih zona, prije svega luke i jedna (procesno) proizvoda slobodna zona, vjerojatno Zagrebačka ili jedna od slobodnih zona sa područja Slavonije. U radu će se također analizirati mogućnosti za transformaciju postojećih slobodnih zona u industrijske ili tehnološke parkove u cilju poticanja gospodarskog razvoja RH.

Ključne riječi: slobodne zone, ekonomski učinci, oporezivanje dobiti poduzeća, inozemna izravna ulaganja, trgovinska poduzeća

SPORAZUM CEFTA-2006 I UČINCI VANJSKOTRGOVINSKE RAZMJENE-SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE

Doc. dr. sc. Ferhat Čejvanović

Vlada Brčko distrikta BiH, vanjski suradnik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Tuzli,
Bosna i Hercegovina

Prof. dr. sc. Zijad Džafić

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Tuzli, Bosna i Hercegovina

Prošireni sažetak

CEFTA (Central Europe Free Trade Agreement - Sporazum o slobodnoj trgovini Centralne Europe) je preferencijalni Sporazum koji je nastao 1992. godine u koji su bile uključene zemlje centralne Europe. Pod pokroviteljstvom Pakta za stabilnost jugoistočne Europe a u vezi Procesu stabilizacije i pridruživanja, donešena je odluka o proširenju CEFTA-e, pristupanjem Sporazumu zemalja jugoistočne Europe. Sporazum o izmjeni i pristupanju Sporazumu o slobodnoj trgovini u centralnoj Europi, poznat kao CEFTA-2006, potpisali su 19. prosinca 2006.godine u Bukureštu: Republika Srbija, Republika Albanija, Bosna i Hercegovina, Republika Hrvatska, Republika Makedonija, Republika Moldavija, Republika Crna Gora, Republika Rumunjska, Republika Bugarska i UNMIK/Kosovo. Rumunjska i Bugarska su istupile iz CEFTA-2006 01. siječnja 2007. godine, jer su postale punopravne članice EU. Sporazum je stupio na snagu u drugoj polovici 2007. godine.

Bosna i Hercegovina je potpisala sporazum CEFTA-2006 s ciljem liberalizacije trgovine u regionu, a koji je ratificiran, i kojim se podrazumijeva postupno ukidanje carina na poljoprivredne i industrijske proizvode kao i slobodan protok robe, ljudi, tehnologija i kapitala, time je de facto učinjen prvi korak na putu ka integraciji u EU.

Osnovni cilj ovog rada je prezentirati i analizirati učinke Sporazuma CEFTA-2006 na vanjskotrgovinsku razmjenu u Bosni i Hercegovini s potpisnicama Sporazuma CEFTA-2006 za razdoblje od 2006. do 2010. godine. U radu su korištene, deskriptivna metoda, analiza uvoza i izvoza po jedinstvenoj carinskoj nomenklaturi, kao i komparativna analiza.

Sporazum CEFTA-2006 je imao utjecaja na strukturu i obujam vanjskotrgovinske razmjene BiH i ostalih članica unutar Sporazuma CEFTA-2006 u razdoblju 2006.-2010. godina.

Ključne riječi: CEFTA-2006, vanjskotrgovinska razmjena, Bosna i Hercegovina, učinak

IZRAVNA STRANA ULAGANJA I TRGOVINA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE

Doc. dr. sc. Eldin Mehić

Prof. dr. sc. Vesna Babić-Hodović

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina

Prošireni sažetak

Cilj ovog rada je analiza utjecaja izravnih stranih ulaganja na trgovinu, odnosno izvoz i uvoz, u zemljama Jugoistočne Europe (SEE). Pored toga u radu je razmatrano i pitanje da li izravna strana ulaganja i trgovina predstavljaju komplemente ili supstitute.

Analiza je bazirana na podacima za izvoz/uvoz i izravna strana ulaganja između zemalja Jugoistočne Europe i zemalja najvećih ulagača u promatranu regiju. U radu su korišteni prošireni gravitacioni modeli za izvoz i uvoz koji su odvojeno estimirani sa podacima presjeka za promatrane zemlje regije. Pored toga, razmatran je i problem endogenosti, odnosno kauzalnosti između trgovine i izravnih stranih ulaganja koja je rijetko tretirana u ranijim empirijskim radovima.

Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da izravna strana ulaganja imaju pozitivan i statistički signifikantan utjecaj na izvoz i uvoz u zemljama Jugoistočne Europe. Značajan utjecaj na izvoz ima i veličina ekonomija zemalja SEE regije i veličina zemalja njihovih trgovinskih partnera. Dobivena niža elastičnost izvoza na GDP zemalja partnera ukazuje na činjenicu da zemlje Jugoistočne Evrope uglavnom izvoze resursno i radno intenzivne proizvode. Važan zaključak ovog istraživanja je i da je povećanje izvoza zemalja SEE regije prije rezultat povećanja izvoznih kapaciteta i kompetitivnosti njihovih proizvoda nego povećanja dohotka njihovih partnera.

Rezultati istraživanja ukazuju da između trgovine i izravnih stranih ulaganja postoji komplementarna veza u zemljama Jugoistočne Evrope što znači da se izravna strana ulaganja mogu promatrati kao generatori izvoza i uvoza u zemljama SEE regije.

Dobiveni rezultati korištenjem neovisnih gravitacionih modela za utjecaj izravnih stranih ulaganja na izvoz i uvoz provjereni su i korištenjem sistema naizgled nepovezanih regresija – SUR modela i može se zaključiti da su rezultati robusni i identični na temelju različitih metoda estimacije.

Ključne riječi: izravna strana ulaganja, trgovina, Jugoistočna Evropa, gravitacioni model

2.PROMJENE U TRGOVINI NA MALO

RAZVOJ NOVIH MALOPRODAJNIH OBLIKA U IZABRANIM TRANZICIJSKIM ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE

Prof. dr. sc. Zdenko Segetlija

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Hrvatska

Prošireni sažetak

Budući da je maloprodaja u razvijenom tržišnom gospodarstvu došla u svoju fazu zrelosti, za predviđanje razvoja novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica potrebni su i novi pristupi. Kod novih se pristupa razvoju oblika maloprodajnih poslovnih jedinica polazi od zakonitosti koncentracije kapitala, sredstava i funkcija.

Riječ je o stvaranju velikih kompanija i različitih kooperacijskih oblika maloprodajnih poduzeća koji se šire kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom planu. Kod procjene mogućnosti razvoja novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica potrebno je, osim toga, u obzir uzeti i zakonitosti prostornog razmještaja maloprodaje i njezina širenja u gradskim i izvangradskim trgovinskim centrima, kao i nove tehnološke mogućnosti prodavaoničke i online maloprodaje.

Za gospodarski razvoj zemalja srednje i jugoistočne Europe važne su i spoznaje o funkcioniranju velikih maloprodajnih lanaca koji sa svojim dobavljačima stvaraju vertikalne marketinške sustave. Krupni maloprodavač, dakle, može upravljati kanalom distribucije, odnosno cijelim opskrbnim lancem. U takvim uvjetima snažnoga jačanja vertikalnih marketinških sustava javlja se i nova konkurencija u maloprodaji, budući da vertikalni marketinški sustavi mogu pokretati svoju proizvodnju i zaobići (makar i krupne) proizvođače. Na taj način razvijanje maloprodaje od strane velikih međunarodnih maloprodajnih lanaca u zemljama srednje i jugoistočne Europe može doprinositi tek razvoju potrošnje u tim zemljama, ali ne mora biti dovoljno u funkciji njihovoga ukupnog gospodarskog razvoja. S druge pak strane, razvijanje novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, a osobito multikanalne maloprodaje, temeljene na novim tehnologijama, proširuje mogućnosti racionalnije opskrbe potrošača i kao takvo uvijek doprinosi unapređivanju ukupnoga gospodarskog procesa.

U ovome radu dat ćemo usporedbe odabranih pokazatelja razvoja maloprodaje i ukupnog gospodarskog razvoja u zemljama srednje i jugoistočne Europe. Nadalje, usporedit ćemo razvoj maloprodaje u zemljama srednje i jugoistočne Europe s nekim razvijenim zemljama Zapadne Europe kao i s ukupnom Europskom Unijom. Temeljem izvršene analize izvest ćemo zaključke o usklađenosti dinamike razvoja maloprodaje s dinamikom razvoja ukupnoga gospodarstva, kao i zaključke o primjerenosti dostignute razine razvijenosti maloprodaje razini ukupne gospodarske razvijenosti pojedinih zemalja srednje i jugoistočne Europe. Osim toga, i usporedbom maloprodajne strukture (s obzirom na udjele pojedinih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica) zemalja srednje i jugoistočne Europe s drugim europskim zemljama pokušat će se izvesti zaključci o važnosti maloprodaje, odnosno o maloprodaji kao pokretaču razvoja srednje i jugoistočne Europe.

Ključne riječi: maloprodaja, maloprodajni oblik, maloprodajna jedinica, SEE i CEE zemlje

COMPARISON OF RETAIL INTERNATIONALIZATION IN POLAND AND CROATIA

Blaženka Knežević, PhD.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia

Marek Szarucki, PhD.

Cracow University of Economics, Poland

Extended abstract

Historically, retail was an industry oriented towards a local market aiming to distribute goods to consumers at a narrow geographical area. Internationalization of retail operation started with global sourcing.

Till 1990s, both in theory and in practice, retail internationalization was explained as a process driven mainly by saturation on domestic market and perceived opportunity of growth by seizing foreign markets. That means that a reactive approach to the retail internationalization took the place.

Since 1990s till nowadays research studies showed that pull factors (such as: growth prospects, niche opportunities, lower legal barriers, tax benefits, comparative advantage in processes etc) are becoming more and more important.

Large chain stores motivated with new legislation, more liberal towards FDI, started to enter markets in SEE region at late nineties. Till nowadays the process of retail internationalization in SEE region is accelerating. For example, 10% of all top ranked retailers had opened their stores in Poland, and 3% of them had opened their stores in Croatia till 2004. In 2010 more than 15% of top ranked retailers are presented in Poland and more than 7% are presented in Croatia.

While there is a plenty of papers discussing the conceptual framework of the retail internationalization, there is a scarcity of papers analyzing the present state of reached internationalization level and state of the art at specific geographic markets.

In this paper Croatian and Polish markets will be analyzed and compared in order to explain paths and drivers of retail internationalization in these countries. In addition, the impact of the retail internationalization process on national economies will be explained.

Key words: retail, retail internationalization, Poland, Croatia, national economy

STRATEGIES OF TRADE INTERNATIONALIZATION ON SERBIAN MARKET

Prof. dr. sc. Sreten Ćuzović

Mr. sc. Svetlana Sokolov-Mladenović

University of Nis, Faculty of Economics, Republic of Serbia

Extended abstract

Internationalization is one of the basic features of modern trade. Trading companies spread their operations to other markets due to saturation of national markets. Their goal is to find new sources of generating profits. Internationalization is a strategy for growth and development of mostly large commercial companies. Selection of markets where they will occur depends on many factors: economic, political, demographic, institutional, etc.

Due to the effects of recent economic crisis, market in Asia and Africa and markets of former socialist countries became particularly interesting. The Serbian market, characterized by the entry of several foreign trade companies, is good example of that situation. Namely, the Serbian market has undergone radical changes. They influenced the functioning of commercial companies. They were created in the quest to harmonize Serbian trade sector with developed market economies, especially the EU countries. The beginning of the 21st century was characterized by implementing the concept of a modern and open market economy, which created positive conditions for the arrival of foreign trading companies on the Serbian market.

Foreign companies mostly recognize Serbia as an opportunity for further expansion and as a market niche to generate profits. In this context, the question arises: what are the opportunities of the Serbian market for implementing the strategy of trade internationalization. In an effort to answer this question, the main purpose of this paper is related to the process of internationalization of the trade in Serbia.

The paper begins with the analysis of conditions for participation of international trading companies on the Serbian market. After that, empirical research, using in-depth interviews and methods of comparison, is presented. Special emphasis is placed on the analysis of the strategy on the Serbian market, the characteristics of "package deals", the elements of marketing mix, retail brand, and relationship with suppliers and customers. Conclusively, the research results give directions for the perspectives of the internationalization process on the trade market in Serbia.

Key words: internationalization, strategy, market, Serbia

THE ROLE OF PRIVATE LABEL IN INTERNATIONALIZATION OF SERBIAN RETAIL

Jelena Končar, Ph.D.

Goran Vukmirović, Ph.D.

Sonja Leković, MsC

The Faculty of Economics, Subotica, Republic of Serbia

Extended abstract

The process of privatization and transition in the retail sector in the Republic of Serbia, exerted influence on creation of prerequisites for liberalization of the retail market. Increased level of competition in retail came because of the expansion of retail network, mainly in major urban areas. Prominent position in increasing the level of competition occupies regional retail chains, which have entered Serbian market and brought innovative marketing strategies.

Private label is one of the key characteristics of the leading retail chains. Since 2005, market share of private label has been poised for continued growth, which certainly indicates increasing level of retail concentration. The aim of this research is focused on the prevailing private label conceptions and its similarities and differences compared to Central and Eastern European markets.

During the research, we used different methods as comparative analysis of available information from official statistical sources, as well as internal data of retail chains. In addition, part of the research was carried out through interviews with over 500 customers of private labels, in order to gather information about their attitudes on private labels in the Serbian retail market.

Key words: private label, internationalization, concentration, retail chains

TRGOVAČKE MARKE U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE

Kristina Petljak, mag. oec., univ. spec. oec.

Ivana Štulec, mag. oec., univ. spec. oec.

Prof. dr. sc. Sanda Renko

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

Prošireni sažetak

Trgovačke marke predstavljaju sredstvo identifikacije pojedinih maloprodavača na način da pružaju garanciju za obećane performanse i funkcionalnost. Još je značajnija njihova uloga u rastu konkurentnosti i dinamičnosti maloprodajnog tržišta, ukoliko se uzmu u obzir rezultati istraživanja koji ukazuju na visok postotak pozitivne percepcije trgovačkih marki u odnosu na proizvođačke i to zahvaljujući usmjeravanju njihove proizvodnje na lokalne dobavljače.

Ovaj rad predstavlja svojevrsno produbljenje istraživanja o trgovačkim markama, na način da se proširuju postojeća saznanja o trgovačkim markama ne samo na području Hrvatske, već i susjednih zemalja – Srbije i Bosne i Hercegovine.

Cilj rada jest analizirati specifičnosti hrvatskog, srpskog i bosanskohercegovačkog tržišta, trendove na tržištu trgovačkih maraka, te dati osvrt na najznačajnije trgovačke lance i njihovu ponudu trgovačkih maraka.

Ključne riječi: maloprodaja, trgovačke marke, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina

RAZLIKE U STRUKTURI PONUDE IZMEĐU TRGOVINSKIH CENTARA I PRODAVAONICA NA GRADSKIM ULICAMA I TRGOVIMA

Prof. dr. sc. Nikola Knego

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

Dr. sc. Ivan-Damir Anić

Ekonomski institut Zagreb, Hrvatska

Dr. sc. Milivoj Marković

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

Prošireni sažetak

Maloprodajne aglomeracije sastoje se od skupina maloprodajnih prodavaonica grupiranih unutar određenog geografskog prostora. Dvije osnovne skupine maloprodajnih aglomeracija su samostalno nastale maloprodajne aglomeracije i planski izgrađene maloprodajne aglomeracije. Samostalno nastale maloprodajne aglomeracije obuhvaćaju prodavaonice locirane uz gradske ulice i prodavaonice na gradskim trgovima. Osnovna je karakteristika ovakvih prodavaonica da nemaju zajedničku tematiku vanjskog izgleda te u pravilu nepostojanje centralnog menadžmenta koji bi upravljao zajedničkim prostorima uokolo prodavaonica. S druge strane, planski izgrađene maloprodajne aglomeracije (trgovinski centri) imaju centralnu upravu koja upravlja razvojem aglomeracije: imidžom, spletom maloprodavača, marketinškim akcijama itd.

U Zagrebačkoj regiji i Gradu Zagrebu u posljednjih je desetak godina zabilježeno otvaranje brojnih trgovinskih centara različitih tipova (regionalni, zabavni i dr.). Zavisno od tipa centra primjetne su razlike u spletu maloprodavača koje centar sadrži. Razvidno je da brojni, svjetski poznati maloprodavači, prvi puta ulaze na hrvatsko tržište upravo otvaranjem prodavaonica u novoizgrađenim trgovinskim centrima. Ubrzanim razvojem planski izgrađenih maloprodajnih aglomeracija mijenjaju se obrasci kretanja potrošača. Primjetno je da sve više potrošača rjeđe posjećuje prodavaonice na gradskim ulicama i trgovima te češće odlazi u trgovinske centre. Ovakva promjena u ponašanju potrošača ima za posljedicu pad potrošnje tj. prihoda za sve uključene u kreiranje maloprodajne ponude samostalno nastalih maloprodajnih aglomeracija (gradsku vlast, maloprodavače, vlasnike nekretnina, pružatelje pomoćnih usluga i dr.) te posljedično i narušavanje atraktivnosti gradskih maloprodajnih aglomeracija. Potrošači vođeni željom za kupovinom etabliranih svjetskih marki sve više vremena provode posjećujući trgovinske centre nauštrb gradskih maloprodajnih lokacija.

Osnovni faktori privlačnosti kojima se nastoje pridobiti potrošači u pojedinu maloprodajnu aglomeraciju tiču se spleta prodavaonica koje takva lokacija nudi. Isti također predstavljaju i osnovnu natjecateljske prednosti pojedine maloprodajne aglomeracije. S obzirom da se potrebe potrošača razlikuju u rasponu od osnovnih (funkcionalnih) potreba do potreba višeg reda (hedonističkih potreba) maloprodajne aglomeracije u svojem spletu maloprodavača uključuju različite tipove prodavaonica kako bi zadovoljile što širu paletu potreba potrošača. Ujedno se kroz brojne pomoćne aktivnosti pojedine maloprodajne aglomeracije (osigurano parkiranje, omogućen pristup javnim prijevozom, promocije i dr.) nastoji olakšati kupovina potrošača i unaprijediti njegov doživljaj kupovanja u pojedinoj maloprodajnoj aglomeraciji.

Zbog premještanja potrošača u trgovinske centre postavlja se pitanje da li struktura maloprodajne ponude trgovinskih centara u većoj mjeri odgovara njihovim potrebama od strukture maloprodaje na gradskim ulicama i trgovima. Značajne razlike u strukturi zasigurno jesu jedan od uzročnika promjena u ponašanju potrošača. Sa druge strane ako su razlike zanemarive, očito je da uzroci promjena leže na strani potražnje. Svi ovi razlozi ukazuju na potrebu za detaljnijom analizom strukture ponude maloprodajnih aglomeracija. U Hrvatskoj je nedovoljno istraženo ovo područje.

Predmet istraživanja ovog rada je komparativna analiza strukture maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji. U radu će se pružiti detaljan konceptualni prikaz samostalnih i plansko nastalih maloprodajnih aglomeracija. Temeljem empirijske analize uspoređivat će se udjel i rang pojedinih kategorija maloprodavača u ponudi pojedine aglomeracije. Povrh toga bit će izvršena usporedba ponude maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji sa korespondentnim maloprodajnim aglomeracijama u SAD-u. Rezultati istraživanja su struktura ponude maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji i razina razvijenosti u odnosu na SAD. Ovaj rad se nadovezuje na literaturu koja analizira maloprodajne aglomeracije. Znanstveni doprinos ovoga rada jesu dodatne spoznaje o različitostima ponude maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji i gradu Zagrebu.

Empirijsko istraživanje obuhvatit će trgovinske centre (planski izgrađene maloprodajne aglomeracije) i gradske ulice i trgove (samostalno nastale maloprodajne aglomeracije) u Zagrebačkoj regiji. Podaci sa gradskih lokacija će se prikupiti terenskim popisivanjem, dok će se podaci o trgovačkim centrima pored terenskog istraživanja prikupiti i iz raspoloživih sekundarnih izvora. Analiza podataka će uključivati sortiranje, kategoriziranje, rangiranje i utvrđivanje međuovisnosti između varijabli pomoću relevantnih statističkih metoda.

Ključne riječi: samostalno nastale maloprodajne aglomeracije, planski izgrađene maloprodajne aglomeracije, splet maloprodavača, Zagrebačka regija

CONTROL OF MERGERS IN THE GROCERY RETAIL MARKET IN CROATIA

Doc. dr. sc. Jasminka Pecotić Kaufman

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia

Extended abstract

The purpose of this paper is to analyse the practice of the Croatian Competition Agency as regards mergers on the Croatian grocery retail market under Competition Act 2003 in order to provide some insight on the level of competition and on factors influencing the competition process on this market, as well as on the extent to which *ex ante* merger control instruments succeed in preserving effective competition on the market.

Especially for undertakings concerned it is of crucial importance to understand the criteria used by the competition authority when assessing mergers. Although such transactions are rarely blocked, in some cases, in particular on concentrated markets, structural and/or behavioural remedies are ordered which might influence the way merger is carried out eventually. This paper will try to shed some light on critical issues when it comes to attempting to secure a green light for a proposed merger. Importantly, it will draw strongly on the practice of the European Commission but also on the practice of competition authorities in some EU member states in order to understand how relevant issues are tackled. Clearly, a set of instruments on disposal to competition authorities around the world for taking care that consolidation on the market brings no significant deterioration of competitive market structure needs to be questioned on particular product and geographic markets and in particular (supra)national cases.

In the first part of the paper relevant merger control rules in Croatia will be discussed, and in particular the significance and influence of EU merger control rules before Croatia accession to the EU, as well as the most important changes to the merger control regime under Competition Act 2009.

In the second part of the paper issues pertaining to the definition of relevant markets will be dealt with. Defining relevant product markets in merger control cases can be crucial for finding anticompetitive effects. Although reliance on structural factors in order to assess significant impediments to effective competition post-merger has recently lost some of its appeal, especially young competition authorities still rely strongly on structural factors in merger control cases. Market studies of Croatian and other competition authorities will be also used for this purpose.

In the third part of the paper criteria relevant for a substantive merger assessment will be discussed (unilateral as well as coordinative effects), with an emphasis on anticompetitive effects of horizontal mergers.

In the fourth part of the paper available remedies, both structural and behavioural, and their use in merger cases decided by the Croatian Competition Agency will be analysed in particular to see what situations call for application of remedies and to what extent is their use appropriate to tackle possible competition concerns.

Key words: grocery, retail, competition law, relevant market, merger control

3. TEHNOLOGIJA, ZNANJE I LOGISTIKA TRGOVINSKOG PODUZEĆA

TEHNOLOŠKE INOVACIJE U TRGOVINI: ŠTO OČEKIVATI I KAKO SE PRIPREMITI?

dr. sc. Dario Dunković, prof. v. š.
KOORDINACIJA, za savjetovanje i upravljanje, Osijek, Hrvatska

Ivan Brozović
student, Ekonomski fakultet, Osijek, Hrvatska

Prošireni sažetak

Problematika nastajanja, procjene i uvođenja tehnoloških inovacija vrlo je aktualna za postizanje konkurentne prednosti u suvremenim tržišnim uvjetima. Radi se o razmatranju utjecaja inovacija na konkurentnost i krajnje kupce, te o načinima prilagođavanja poslovnih organizacija na promjene koje nastaju kao posljedica uvođenja tehnoloških inovacija. U radu je obrada problema ograničena na područje trgovine odnosno maloprodaje, a s obzirom na vrste inovacija kako ih pojedini autori dijele.

Brz razvoj novih tehnologija nameće stvaranje sve složenijih veza između organizacije, tržišta i tehnologije zbog čega je upravljanje tehnologijom iz opravdanih razloga postala specijalizirana znanstvena i profesionalna disciplina. Cilj je pokazati neka važna obilježja tehnoloških inovacija u maloprodaji, te kako maloprodavači i kupci reagiraju na njih. Tehnološke inovacije u domaću maloprodaju uglavnom dolaze kasnije sa razvijenih tržišta Europske Unije kao posljedica procesa internacionalizacije, međutim, bez obzira na mjesto nastanka, postoje predvodnici i sljedbenici kod kojih se korištenje tehnologije različito odražava na konkurentnost i odnose s krajnjim kupcima.

Tehnologija klupskih "smart" kartica, čija je primjena obilježila prošlo desetljeće, više nije u prvom planu. RFID/EPC tehnologiju zamjenjuje bar-kod sustav označavanja proizvoda za čega su potrebni složeni zahvati velikih razmjera u smislu prilagođavanja i pripreme kod proizvođača i maloprodavača kako bi se ova tehnologija pojavila na domaćem tržištu. Pored ove, analiziraju se koristi i drugih nadolazećih tehnologija od kojih su neke već u začetku primjene kao što su: a) samouslužni (engl. "self-service") uređaji, b) ulaganje u integraciju maloprodajnih informacijskih sustava, Interneta i "smart-phone" uređaja, c) sudjelovanje maloprodavača u društvenim mrežama, d) razvoj programa lojalnosti i drugo.

Rezultati istraživanja sastoje se od preporuka trgovcima i maloprodavačima kako mogu ocijeniti učinke nekih suvremenih tehnologija koje se nameću na domaćem tržištu, a s obzirom na vrstu inovacije, zatim, kako će uvidjeti koje unutarnje procese u organizaciji mogu poboljšati njezinim uvođenjem i kolike promjene organizacije i njihovi partneri moraju podnijeti uslijed uvođenja tih novih tehnologija. Sve ovo je potrebno poznavati kako bi se prilagodili promjenama u okruženju i stvorili preduvjeti za ostanak u igri i širenje prihodovnih mogućnosti.

Ključne riječi: trgovina, inovacije, tehnologija, maloprodaja, domaće tržište

SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE U MALOPRODAJI PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE

Dr. sc. Irena Guszak

Prof. dr. sc. Vesna Brčić-Stipčević

Prof. dr. sc. Rudolf Vouk

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

Prošireni sažetak

Tehnološka dostignuća su se kroz povijest pokazala kao važan pokretač pozitivnih promjena u trgovini i vodeći maloprodavači ih uspješno koriste za unapređenje poslovnih procesa i stvaranje prednosti u odnosu na konkurente. Jedan od primjera su samoposlužne (engl. self-service) tehnologije. Samoposlužne tehnologije su tehnološka rješenja koja omogućavaju kupcima korištenje usluga bez izravne podrške i pomoći prodajnog osoblja. Primjeri samoposlužnih tehnologija unutar prodavaonica su samoposlužne blagajne i prijenosni skeneri. Nove tehnologije su kao prvi prihvatili i primijenili supermarketi i hipermarketi.

Pozitivni učinci primjene samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera javljaju se i na strani kupca i na strani maloprodavača. Pojavljuje se tzv. 'win-win' situacija, koja nije vrlo česta. Upravo zato će autori u ovom radu istražiti primjenu samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera u prodavaonicama proizvoda svakodnevne potrošnje.

Istraživanje je obuhvatilo tržišta zemalja Jugoistočne Europe: Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Slovenije i Srbije. Podaci potrebni za izradu rada su prikupljeni iscrpnim pregledom postojeće literature i primarnim istraživanjem. Primarno eksplorativno istraživanje je provedeno ispitivanjem metodom dubinskih intervjua. Ispitanici su billi menadžeri trgovačkih lanaca koji primjenjuju neki od oblika samoposlužnih tehnologija u svojim prodavaonicama. Istraživanje je bilo usmjereno na iskustva maloprodavača sa samoposlužnim tehnologijama.

Analiza rezultata je poslužila za identifikaciju specifičnosti primjene samoposlužnih tehnologija na pojedinim tržištima, te kreiranje smjernica za upotrebu samoposlužnih tehnologija kao sredstva ostvarivanja bolje tržišne pozicije u maloprodaji proizvoda svakodnevne potrošnje.

Rezultati istraživanja ukazali su na nekoliko specifičnosti. Samoposlužne tehnologije prisutne su na tržištima Hrvatske, Slovenije i Srbije, dok ih maloprodavači na bosansko-hercegovačkom tržištu još nisu primijenili. Maloprodajni lanci koji primjenjuju samoposlužne blagajne i/ili prijenosne skenere su vodeća poduzeća na svojim tržištima. Kupci su pozitivno reagirali na nove tehnologije i usluge u kupnji, na nekim tržištima čak i uz neočekivane koristi za maloprodavače. Zaključno, primjena samoposlužnih tehnologija može biti osnova za kreiranje bolje tržišne pozicije za maloprodavače proizvoda svakodnevne potrošnje u zemljama Jugoistočne Europe.

Ključne riječi: samoposlužne tehnologije, maloprodaja, tržišno pozicioniranje, Jugoistočna Europa

MENADŽMENT LOGISTIČKIH TROŠKOVA – PODLOGA KONKURENTNOSTI TRGOVINSKIH PODUZEĆA

Prof.v.šk. dr. sc. Drago Pupavac
Veleučilište u Rijeci, Hrvatska

Prošireni sažetak

Temeljni cilj ove znanstvene rasprave jest istražiti mogućnosti optimizacije logističkih troškova kao podloge konkurentnosti trgovačkih poduzeća. Optimizaciji logističkih troškova pristupa se sustavno i to tako da se istodobno optimiziraju transportni troškovi, troškovi držanja zaliha i troškovi narudžbi uz uvjet da se zadovolji potražnja i što racionalnije iskoristi ograničeni skladišni prostor.

Da bi se dokazala postavljena hipoteza o efikasnom menadžmentu logističkih troškova kao podlozi konkurentnosti trgovačkih poduzeća primjenjene su znanstvene metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, matematička metoda nelinearnog programiranja i metoda informatičkog modeliranja.

Dobivene spoznaje temelje se na analizi praktičnih poslovnih primjera i predstavljaju podlogu za kreiranje konkurentskih prednosti trgovačkih poduzeća.

Ključne riječi: menadžment, logistički troškovi, trgovinska poduzeća, konkurentnost, optimizacija, potražnja

OVERCOMING A SERVICE GAP IN RETAILER AND SUPPLIER RELATIONSHIPS: THE COMPARISON OF THE CROATIAN AND BOSNIA & HERZEGOVINA MARKET

Sanda Renko, PhD

University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Croatia

Extended Abstract

As the distribution channel members, retailers and their suppliers traditionally have different priorities. However, today's competitive market situation with trends of strong consolidation, internationalization, E-business, concentration, etc., have established a new paradigm of their relationships driving them to mutual dependence and partnerships.

They have become aware that the greatest value derived from better supplier-retailer relationships is more satisfied customer, because when they begin to collaborate to solve possible problems and pitfalls in the distribution, and to improve service, the customer is the final winner. Moreover, retailers have followed the trend of reducing the number of suppliers and made the selection of their suppliers based on each supplier capabilities. It leads to higher level of operational efficiency.

This paper is not going to investigate the motives for partnership between retailers and their suppliers, nor the benefits of it. Instead, the paper focuses on the problems which can appear in the flow of goods between suppliers and their customers, i.e. retailers. The initiative for this work was derived from the literature in retailing and the area of customer's satisfaction with the service delivered. In this paper, customer will be observed in B2B context and this role will be held by retailers.

Therefore, suppliers will be considered as the service deliverers. When the perception of the service delivered fails to meet expectations and service quality requirements, a service gap appears. There are four gaps that contribute to the service gap: the knowledge gap, the standards gap, the delivery gap and the communication gap. Using the results of a study conducted among companies on the Croatian and Bosnia & Herzegovina market, this paper examines the existence of those gaps and provides solutions for reducing and eliminating them.

Key words: retailers, suppliers, service gap, Croatia, Bosnia & Herzegovina

4.POTROŠAČI, CIJENE I FINANCIRANJE POSLOVANJA

RESEARCH ON CONSUMER BEHAVIOR CHANGES BEFORE AND AFTER THE ECONOMIC CRISIS

Diana Larisa Tampu, PhD

Academy of Economic Studies, The institute for PhD Studies - Business Administration,
Bucharest, Romania

Extended abstract

General aspects of economic evolution prove that any expansion is the reverse of a crisis or vice versa, each economic crisis appears at the end of a period of economic development. In the history of mankind there are clear similarities between the 1907-1908, 1929-1935 and 2007-2009 crises with reference to initial conditions and geographical origin. All of them appeared after a sustained boom, characterized by credit expansion, rising asset prices, a sharp *expansion* in private *credit*, and by an overoptimistic signal on risk-taking. All began in first instance after events in the US, although the underlying causes and imbalances were more complex and more global, and all spread internationally to deeply affect the world economy.

This research aims to study the impact of the Global Economic Crisis from the summer of 2007 on the consumers behavior. It will investigate the consumer perception on this problem, and whether their consumption behavior has changed as a result. Returning to the lessons from past it will be taking into account what happened decades before: the causes that triggered the financial disasters are similar, but the teachings from such crises are never comprehensive enough. In the end it will be identified if people have learned something from past crises and what are the lessons that they have learned. In view of the financial crisis, it is important to identify the factors that drive consumer behavior. It is completely normal that when you're dealing with : stagnation or reduction of income, reduction in credit, devaluation of the national currency, bank failures, dismissal of workers, delayed salary payments, contraction in the money supply - to start to worry about your jobs and don't enjoy spending your money anymore irrational and in a random way. Customers trend was predictable as much as possible: they start to buy less quantities, or switch to larger size items to avoid repeated purchases, compare and balance goods and services to make rational purchasing choices, switch brands, and focus on price rather than quality. What we know is that the financial crisis hit the various member states to a different degree. This research point is analyzed on three important different points around the globe – consumers from: USA, Japan and EU. Some countries have been more vulnerable than others reflecting that age, gender, nationality, education and income have something to say in the consumer behavior.

The developments during the crisis have confirmed that financial education is not a substitute for consumer protection. In addition to analyzing risk perception and risk attitude of consumers, it will be presented the influence of trust on consumer behavior. The important task that will be explain in this research is why women behave different than men when making decisions under risk, why age can influence behavior as well as the level of income? It is well known that different country, specific mentalities and cultures lead to diverse behavior and dissimilar reactions to a crisis. In addition, risk behavior may depend on trust a consumer has in the specific product and service and her experience within this sector.

Departing from every particularity, this research aims to evaluate the effects of the world financial and economic crisis on consumer through reviewing data from the most important international institutions and updating existing academic research. The questions that this

research will finally answer are: Are some consumers particularly likely to make financial mistakes? Do they learn from this experience? What role do financial education and counseling programmes play in improving consumers ability to make financial decisions?

Key words: consumer behavior, economic crises, consumers attitudes, consumerism, consumer confidence

CSR AS A SOURCE OF CUSTOMER EQUITY

Edyta Rudawska, PhD

University of Szczecin, Faculty of Economics and Management, Poland

Extended abstract

Effective management of customer relationships requires not only the appropriate implementation of methods of a systematic measurement of customer value, but also the development and implementation of strategies aimed at strengthening relationships with consumers and increasing their value for the company. Customer equity is determined by three main variables:

- 1) value equity, which is the customer's objective evaluation of the firm's offering
- 2) brand equity, which is the customer's subjective and intangible assessment of the brand, above and beyond its objectively perceived value;
- 3) retention equity, which is the customer's view of the strength of the relationship between the customer and the firm. It is demonstrated by the tendency of the customer to maintain relationships with the firm. As far as the three mentioned variables are concerned, it is possible to undertake activities that can increase value equity, brand equity and retention equity, thus increasing customer equity. It also needs to be underlined that the analysed variables affect the value in an optimal way if they are correlated and integrated.

Among other things, brand value results from customers' attitude towards the brand and brand associations. These concepts are created by activities determining the way a given company is perceived. Since customers who decide in favour of establishing long-term relationships with a given company may consider not only brand name recall, but also the compatibility of brand values with their own values. These values may be related to corporate social responsibility. According to this concept, contemporary companies should serve the environment and go beyond economic objectives by fulfilling social objectives.

The aim of the article is to assess the influence of a campaign launched by Liberty Direct called 'Taxi with a Child Safety Seat' („Taksówka z fotelikiem”) on the company image and the resulting customer equity. In order to achieve the objective, research was conducted. Questionnaire surveys were sent via the Internet to a group of respondents chosen randomly, dwelling in cities where the campaign was run. The findings showed that 62% of respondents assessed the campaign positively and indicated the need for such campaigns. According to more than 90% of respondents, socially-minded activities positively influence company image and reputation, thus constituting substantial value for customers. According to as many as 84% of respondents, the campaign conducted by Liberty Direct enhanced its positive image.

Key words: customer value, corporate social responsibility, company image

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – ANALIZA VODEĆIH TRGOVACA HRANOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ines Sutić, mag. oec., univ. spec. oec.

Prof. dr. sc. Tonći Lazibat

Dr. sc. Tomislav Baković

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

Prošireni sažetak

Društveno odgovorno poslovanje postaje jedno od najvažnijih pitanja u današnjem poslovnom okruženju budući da sve više organizacija nastoji integrirati društvenu odgovornost i brigu o okolišu u svakodnevnom poslovanju. Svjetska banka (2004) definirala je društvenu odgovornost korporacija kao „opredijeljenost organizacija za sudjelovanjem u održivom ekonomskom razvoju – radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i širom društvenom zajednicom na unaprjeđenju kvalitete života, na način koji je dobar i za organizaciju i za razvoj“. Neki autori izdvajaju četiri temeljna područja unutar društvene odgovornosti: tržište, radno mjesto, okoliš i društvena zajednica.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) izdala je 2010. godine međunarodnu normu ISO 26000 kojom su dane smjernice za primjenu društveno odgovornog poslovanja. U ovom radu analizirati će se različiti teoretski pristupi problemu društvene odgovornosti i definirati će se osnovni pojmovi vezani uz društveno odgovorno poslovanje. Distributivna trgovina izuzetno je značajna za gospodarstvo Republike Hrvatske jer zapošljava 18% ukupno zaposlenih, a 35% gospodarskih subjekata posluje u toj djelatnosti. Unutar distributivne trgovine Republike Hrvatske veliki trgovci hranom su glavni poslodavci i nositelji promjena. Stoga, postaju svjesni svog utjecaja na okoliš, zajednicu i ekonomiju. U takvoj situaciji spremniji su iskazati svoju opredijeljenost za društveno odgovornim poslovanjem svim dionicima, a prvenstveno kupcima, zaposlenicima i vladajućim strukturama. Ovim radom nastoji se preliminarno istražiti opredijeljenost za društveno odgovornim poslovanjem od strane vodećih hrvatskih trgovaca hranom.

Motivacija za pisanje ovog rada je nedostatnost informacija o uključenosti trgovaca hranom u programe društvene odgovornosti. Cilj rada je otkriti u kojoj je mjeri društvena odgovornost prisutna u izjavama i dokumentima vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj. Okvir istraživanja su načela društveno odgovornog poslovanja, procesi društveno odgovornog poslovanja i rezultati primjene društveno odgovornog poslovanja. Prethodna istraživanja društveno odgovornog poslovanja u distributivnoj trgovini razvijenih zemalja uključivala su pregled Internet stranica jer trgovinska poduzeća na taj način nastoje prenijeti poruke različitim skupinama dionika, a njihov sadržaj nije definiran državnim regulativama, kao što je slučaj sa pojedinim izvještajima iz kojih se mogu dobiti slične informacije. Primjenom metode interpretativne analize sadržaja Internetskih stranica trgovaca hranom identificirati će se definicije i značenja koja se pridaju društvenoj odgovornosti.

Teorijskom generalizacijom dobivenih rezultata nastoji se odgovoriti na sljedeća pitanja: postoji li iskazana opredijeljenost za društvenom odgovornosti trgovaca hranom, koje vrijednosti društvene odgovornosti zastupaju i promoviraju hrvatski trgovci hranom, na koji

način je iskazano opredjeljenje za društveno odgovornim poslovanjem kako bi se definirao utjecaj i razina stvarne implementacije ovog pristupa u poslovanju.

Iako se na temelju rezultata istraživanja interpretativnom metodom ne može izvesti generalni zaključak o razini društvene odgovornosti hrvatskih trgovaca hranom, ova analiza omogućila bi uvid u stanje i ulogu društvene odgovornosti u hrvatskoj trgovinskoj djelatnosti.

Ključne riječi: društvena odgovornost, trgovina hranom, analiza sadržaja, RH

ULOGA CIJENA TURISTIČKOUGOSTITELJSKIH PROIZVODA U E-TRGOVINI

Dr.sc. Berislav Andrić
Veleučilište u Požegi, Požega, Hrvatska

Prošireni sažetak

Cijena kao element e-marketinškog miksa turističkougostiteljske ponude ima niz specifičnosti u odnosu na tradicionalno offline tržište i fizičke opipljive proizvode. Rastuća konkurencija na svjetskim tržištima je uzrokovana djelomično pojavom globalnih distributera, ali i globalizacijom potrošača koji pretražuju proizvode putem web-a, što stavlja dodatni pritisak na politiku cijena. Pojavom Interneta, cijena dobiva novu dimenziju stoga se danas koristi kombinirani način određivanja cijena, te će postojati cjenovne tehnike za offline i online tržište, koje se paralelno provode.

U online okruženju, cjenovne politike su kompleksne i podložne stalnim promjenama, pa je moguće govoriti o kategoriji cjenovnog paketa u okviru e-marketinškog miksa. U ovome radu se stoga analizirati i obrazložiti neki od ključnih trendova politike cijena u e-trgovini u turističkom ugostiteljstvu. U istraživačkom dijelu rada biti će dan pregled iskustava sa svjetskog i hrvatskog tržišta po pitanju politike cijena u e-trgovini turističkog ugostiteljstva. Često se prilikom korištenja cjenovne strategije na Internetu upotrebljavaju termini „first“ i „last minute“ cijene.

Ove cjenovne strategije koje nude pogodnosti sniženja osnovne cijene ukoliko se aranžman rezervira dovoljno rano prije samog putovanja, dok druga strategija nudi pogodnosti snižene cijene za turiste koji rezerviraju aranžman nekoliko dana prije polaska. Korištenjem ovih strategija nastoji se optimizirati zauzetost soba sa prihodima hotela.

Tehnološki sustav koji omogućuje provedbu optimiziranja i određivanja cijena soba u hotelu naziva se *Yield Management*, tj. menadžment prihoda hotela koji će također biti obrazložen u radu kao osnovni koncept e-trgovine u turističkom ugostiteljstvu. Moguće je zaključiti kako se politika cijena u hotelijerstvu u odnosu na offline marketing značajno promijenila. Na kraju rada biti će predložene buduće smjernice cjenovnih politika u turističkom ugostiteljstvu koje će nastati pod sve većim utjecajem internetskih tehnologija.

Ključne riječi: e-marketing, e-trgovina, Internet, cijena, yield menadžment

TRADE FINANCE BASED ON FUNCTIONS OF MARKET INSTITUTIONS

László Kozár

University of Debrecen, Centre for Agricultural and Applied Economic Sciences, Faculty of Applied Economics and Rural Development, Debrecen, Hungary

Péter Suták

University of Debrecen, Centre for Agricultural and Applied Economic Sciences, Faculty of Applied Economics and Rural Development, Ihrig Károly Doctoral School of Management and Business Administration, Debrecen, Hungary

Extended Abstract

Trading is a highly credit intensive sector, considering that in addition to the logistics costs the financing of stocks demands high levels of committed circulating capital. The financial need of the merchandize usually much higher than the logistic costs, because of this fact trader must involve additional source of funds.

The concept of trade finance – that is also a business approach – is that the trader instead of the usual collaterals, utilizes the trade stock itself is used as loan collateral, thus mobilizing its value.

This type of financing method introduces a special financing system, helping for traders organizing traditionally non-financeable businesses. In this case the goods themselves becoming credit-worthy and the transaction can be assessed as financeable. Thus with the individually designed trade financing constructions, the earlier unmanageable financing problems can be remedied.

In our paper we shall introduce, examine and analyze the trade financing options formulated through the utilization of futures exchange and warehousing market institutions and their commercial functions.

The suggested solution is able to assist traders for decreasing commercial turnovers in grain market, according to the example below.

The financing alternative to be presented may be used for any type of goods and – by our assessment – in any country within the EU and also in international deals.

As the key step in the facility, the bank implements a futures exchange contract in addition to the estimated collateral value including it as guarantee, for or exceeding the term of the loan. This makes it possible for the financing ratio to become approximately 100% of the warrant value, the disbursed loan needs only be reduced by the loan interests, cost of exchange position and the expected interest on financing.

In our paper we produce evidence on the primary benefits of the closed facility compared to the traditional financing methods, both from the viewpoints of the financiers and the trader/owner of goods.

Key words: trade, trade–financing, warehouse, commodities exchange, commercial risk management

**TRGOVINA KAO POKRETAČ RAZVOJA
SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE
DISTRIBUTIVE TRADE AS SEE AND CEE
DEVELOPMENT DRIVER**

ZBORNİK CJELOVITIH RADOVA

5. TRGOVINA KAO GOSPODARSKI SEKTOR (cjeloviti radovi)

DOMETI TRGOVINSKE REVOLUCIJE U SREDNJOJ I JUGOISTOČNOJ EUROPI

Prof. dr. sc. Stipe Lovreta

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
Republika Srbija

Mr. sc. Dragan Stojković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
Republika Srbija

Sažetak

Trgovina preuzima vitalne funkcije u gospodarskom razvitku zemalja Srednje i Jugoistočne Europe. Evidentne su promjene od fragmentirane do integrirane trgovine, od lokalne do globalne trgovine, od tradicionalne mreže do inovativnih formata trgovine, od tržišnog mjesta determinirane trgovine do prostorno i vremenski neograničene trgovine, od klasične kupoprodajne trgovine do trgovine sa privatnom trgovačkom markom, od ne sofisticirane i usitnjene do sustavno vođene trgovine i od ranjive i slabe trgovine do trgovine sa dominantnom pozicijom u kanalima marketinga. Autori polaze od ocjene da se navedeni tokovi direktno odražavaju na promjene teorije i prakse trgovine u zemljama Srednje i Jugoistočne Europe.

Ključne riječi: Trgovina; Trgovinska revolucija; Trgovački menadžment; Trgovački marketing; Tržište; Konkurencija

1. VIŠESTRUKI EFEKTI TRGOVINSKE REVOLUCIJE I PUNA AFIRMACIJA TRGOVINE U FUNKCIONIRANJU MODERNE TRŽIŠNE PRIVREDE

Suvremena uloga kanala marketinga je višestruka u sustavu razmjene roba i usluga na tržištu. Od čistih kupoprodajnih posrednika na tržištu, kanali marketinga evoluiraju u aktivne kreatore nove vrijednosti potrošačima. S takvom ulogom «kanali marketinga ne smiju samo služiti tržišta, već moraju praviti tržišta» (Kotler i Keller, 2011). Nažalost, izloženi novi odnos prema kanalima marketinga i njihovoj novoj ulozi u kreiranju nove vrijednosti potrošačima potpuno se ne razumiju u širim društvenim i znanstvenim krugovima. Iz toga proizlaze brojna paušalna shvaćanja o trgovini i ostalim članovima kanala marketinga u ukupnom razvitku proizvodnje i potrošnje, a time i u ukupnom gospodarskom i društvenom razvitku.

Osobito je značajno naglasiti da se u ekonomskom i političkom okruženju zemalja Srednje i Jugoistočne Europe još uvijek ne shvaća da je u razvijenim tržišnim gospodarstvima u tijeku svojevrsna trgovinska revolucija. Trgovina preuzima vitalne funkcije u kanalima marketinga. Dugo su teoretičari iz oblasti marketinga promatrali trgovinu kao pukog posrednika između proizvođača i potrošača. Prevladavao je klasičan i uvelike zastario koncept industrijskog marketinga, umjesto modernog i potrošački baziranog marketinga (Lovreta i Petković, 2010). Prethodno izložena shvaćanja o teoriji marketinga sve više gube na značaju i postaju predmet povijesti. Tome idu u prilog intenzivni tokovi koji se iskazuju na tržištu i u trgovini razvijenih gospodarstava.

Tokovi u kanalima marketinga po svom intenzitetu i obimu značajno mijenjaju strukturu tržišta, strukturu vertikalnog mehanizma razmjene, odnose u trokutu proizvođač – trgovina – potrošač, karakter i sadržaj funkcija trgovine u zadanom trokutu itd. Intenzivne promjene u funkcioniranju procesa razmjene imaju takve efekte u ukupnom gospodarskom i socijalnom sustavu da se s pravom govori o trgovinskoj, ili još bliže maloprodajnoj revoluciji. Postavlja se pitanje zašto se govori o trgovinskoj revoluciji i što se stvarno dogodilo u posljednjih 20 – tak godina u razvijenim tržišnim gospodarstvima? U relativno kratkom periodu na tržišnu scenu stupile su i postale dominantne velike, globalne i tehnološki intenzivne trgovinske korporacije koje razvijaju moderan koncept trgovinskog marketinga i trgovinskog menadžmenta. One ostvaruju spektakularan rast i postaju sve atraktivnije na poznatim svjetskim burzama. Ostvaruju nad prosječne stope profita i izuzetno visoke prinose na uloge dioničara.

Masovna proizvodnja očigledno ne može počivati na usitnjenjnoj trgovini. Takvoj proizvodnji sve više odgovara i integrirana distribucija. Otuda je sasvim logično da se nakon industrijske javlja trgovinska revolucija. Po svojim bitnim obilježjima možemo praviti paralelu između industrijske i trgovinske revolucije. Naglasak je na masovnom obimu prometa robe, usluga, kapitala i informacija.

Slobodno se može istaknuti kako nema segmenta u sustavu kanala marketinga i strukturi trgovine gdje ne dolazi do promjena tijekom trgovinske revolucije. Ključna promjena je od tržišno vođene trgovine do trgovine koja upravlja tržištem. U zadanom rasponu i sa zadanim obilježjem uočavaju se slijedeće ključne promjene:

- od fragmentirane do integrirane trgovine;
- od lokalne do globalne trgovine;
- od tradicionalne trgovačke mreže do inovativnih formata trgovine;
- od trgovine određene lokacijom do prostorno neograničene trgovine;
- od klasične kupoprodajne trgovine do trgovine sa privatnom trgovinskom markom;
- od ne sofisticirane do tehnološki intenzivne trgovine;
- od nezavisne i usitnjene do sistemski vođene trgovine; i
- od ranjive i slabe trgovine do trgovine sa snažnom i dominantnom pozicijom u kanalima marketinga.

Na osnovu izloženih promjena nastaje potpuno novi koncept upravljanja u trgovini. Na mikro razini razvija se moderni koncept trgovinskog marketinga i trgovinskog menadžmenta. Težište se stavlja na razvitak trgovinske marke, na snižavanje troškova prometa, na razvoju strategijskih alijansi, na promjeni sadržaja osnovnih marketinških instrumenata itd. Zadane i njima slične promjene jačaju poziciju trgovine, a osobito maloprodaje u kanalima marketinga. Izvjesno je da jača uloga trgovine u obavljanju vitalnih marketinških funkcija. Sa stanovišta odnosa u kanalima marketinga osobito su interesantni integrativni procesi u trgovini (Levy i Weitz, 2011).

Trgovina je tradicionalno promatrana kao visoko fragmentirana gospodarska djelatnost. U vrlo dugom razvojnom periodu u strukturi trgovine dominirali su mali i nezavisni subjekti. To se osobito odnosilo na sferu maloprodaje u čijoj strukturi su dominirale male obiteljske tvrtke i mali objekti. Međutim, takva struktura trgovine počela se suštinski mijenjati posljednjih dvadesetak godina. Zahvaljujući internom rastu, ali i u još većoj mjeri eksternim rastom putem integracije i kooperacije, trgovina postaje sve više povezana i konsolidirana na tržištu. Kao rezultat toga, u strukturi trgovine razvijenih tržišnih privreda dominiraju velike i kompanije s mnogo filijala.

Visoka razina koncentracije trgovine dolazi do izražaja u skoro svim razvijenim tržišnim gospodarstvima. To se osobito odnosi na zemlje Europske unije i SAD-a. Koncentracija se manifestira kako putem vlasništva, tako isto i putem veličine prodajnih objekata. Karakterističan je, naime, podatak da samo pet najvećih trgovinskih kompanija obavlja preko 60 % prometa poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u većini zemalja Europske unije. Kao rezultat izložene tendencije u Francuskoj i Velikoj Britaniji samo 2 % prodajnih objekata obavlja blizu 60% od ukupnog prometa prehrambenih proizvoda (GfK (2007), Planet Retail (2007), European Commission (2010)).

Neovisna mala i srednja proizvodna i trgovačka poduzeća su ugrožena u kanalima marketinga. Grčevitu borbu za održanjem na tržištu navedene kompanije najčešće vode orijentirajući se na brojne oblike ekonomske suradnje i kooperacije. Zadato povezivanje provodi se na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi. Horizontalnu suradnju karakterizira zajedničko izvršavanje izvjesnih funkcija neovisnih poduzeća. To su najčešće komercijalne funkcije nabavke i prodaje. Najpoznatije kooperativne grupe na horizontalnoj razini su grupe za zajedničku nabavku, kolektivne robne kuće i dobrovoljno grupiranje velikog broja malih i nezavisnih detaljista i velikih robnih kuća. Vertikalna suradnja odnosi se na akciju članova koji pripadaju različitim razinama distributivne piramide. Najpoznatiji su dobrovoljni trgovački lanci i sistemi franšize.

Procesi koncentracije na strani ponude potiču slične procese i na strani potražnje. To, međutim, važi i obrnuto. Otuda je i logičan zaključak da su procesi koncentracije proizvodnje potakli i slične procese u sferi maloprodaje. Jačanje tržišne pozicije proizvođača neutralizira se putem procesa ekonomske suradnje na maloprodajnoj razini distribucije. Kao što smo već istakli tradicionalno je trgovina bila usitnjena, fleksibilna i tržišno vođena djelatnost. Njena pozicija u kanalima marketinga diktirana je voljom proizvođača. Međutim, radikalne promjene u toku trgovačke revolucije izmijenile su njezinu poziciju u odnosu prema tržištu i u odnosu prema proizvođačima i potrošačima.

Razvitak medija masovnog komuniciranja, efikasnih metoda transporta i sofisticiranih informacijskih sistema omogućio je trgovačkim poduzećima korištenje efekata ekonomije opsega putem centraliziranog menadžmenta. To je vodilo nastajanju nacionalnih i nadregionalnih trgovačkih tvrtki koje su preuzele veću kontrolu nad ključnim funkcijama marketinga.

U teorijskoj literaturi ocjenjuje se da će u narednom periodu proizvođači svoju konkurentsku prednost graditi na sektoru distribucije, a ne toliko u okviru samo sektora proizvodnje. Razumljivo, izložena teza može se postaviti u obrnutom pravcu, u smislu da će maloprodaja svoju konkurentnu prednost sve više graditi i u samoj proizvodnji (kroz razvitak trgovačke marke).

Izložene promjene u strukturi i funkcioniranju kanala marketinga otvaraju brojna pitanja teorijske i praktične prirode. One stavljaju na dnevni red i aktualiziraju koncept trgovačkog marketinga i trgovačkog menadžmenta. Ali one u isto vrijeme otvaraju pitanja zaštite samih proizvođača i očuvanja njihove tržišne pozicije. Sada se, dakle, sve više postavlja pitanje kako proizvođači mogu ostvarivati izjednačavanje snaga u odnosu na velike maloprodajne kompanije. Radi se, dakle, o obrnutom pitanju koje je John Kenneth Galbraith postavio suprotnoj strani početkom pedesetih godina kada su proizvođači bili u dominantnoj poziciji.

2. NOVA ULOGA TRGOVINE I OSTALIH KANALA MARKETINGA U MODERNOM MENADŽMENTU I MARKETINGU

Primarni cilj moderne tržišne orijentacije poduzeća dolazi do izražaja u isporuci superiorne vrijednosti potrošačima. Kako bi se to realiziralo nužno je cjelovito pratiti i analizirati potrošače i konkurenciju. Isto tako, nužno je da poduzeće ostvaruje cjelovito i superiorno razumijevanje samih potrošača, da analizira konkurentske aktivnosti i prati ključne trendove na lokalnom i globalnom tržištu. Bitno je pri tome imati u vidu činjenicu kako se dobivanje pravovremenih informacija u suvremenim uvjetima može jedino ostvariti putem višestrukih kanala marketinga, kao što su prodajna snaga poduzeća, elektronski i tradicionalni partneri u kanalima, dobavljači itd. Otud se u suvremenim tržišnim uvjetima naglašava potreba stalnog investiranja u kanale marketinga i dugoročno unapređivanje satisfakcije samih potrošača (Coughlan et al, 2006).

Brojna istraživanja pokazuju da su se kanali marketinga u teoriji i praksi najčešće tretirali sa mikro aspekta i uz naglašavanje njihovih operativnih umjesto strateških aktivnosti. Dugo vremena težište je stavljano na funkcije koje obavljaju članovi kanala marketinga. Strukture kanala marketinga tretirane su, prema tome, sa mikro aspekta i sa stanovišta rješavanja konkretnih i operativnih problema prodaje poduzeća. Relativno malo pozornosti posvećivano je makro i strateškim pitanjima strukture kanala marketinga, kao što su izbor najefikasnijih članova u kanalu, troškovima i efikasnosti koje pojedini kanal ostvaruje, utjecaju eksternih čimbenika koji utiču na odnose u kanalima i slično.

Pravovremeno reagiranje na tržišne promjene predstavlja u suvremenim uvjetima ključni čimbenik ostvarivanja i održavanja branjive konkurentske prednosti. Gubitak osjećaja i sposobnosti pravovremenog reagiranja na tržišne promjene dovodi do propasti velikog broja poduzeća. To slikovito ilustrira primjer propasti poznatih kompanija, kao što su Kmart i Circuit City. Izvjesno je da intenzivna tržišna orijentacija i stalno prilagođavanje tržišnim promjenama čini ključni uvjet za ostvarivanje porasta prodaje i profita poduzeća. U modernom menadžmentu i marketingu naglašena je potreba ostvarivanja većeg porasta profita nego same prodaje. To se može efikasno ostvarivati jedino uz strategiju koja fokus stavlja na aktivnosti zadržavanja postojećih umjesto stjecanja novih potrošača (Kumar et al, 2011).

Sigurno je, dakle, da je u suvremenim tržišnim uvjetima naglašena potreba strategijskog pristupa kanalima marketinga. Činjenica je da odluke u kanalima marketinga u suvremenim uvjetima poslovanja imaju dugoročne implikacije za poziciju poduzeća na globalnom i lokalnom tržištu. Isto tako, odluke o kanalima imaju brojna ograničenja i stvaraju brojne povoljne prilike za poduzeća na tržištu. Zato odluke o izgradnji odgovarajuće strukture kanala marketinga imaju strategijski značaj za dugoročnu poziciju poduzeća na globalnom tržištu (Wren, 2007).

Moderna tržišna orijentacija u uvjetima stalnog praćenja potrošača i konkurencije osigurava sposobnost i ključnu kulturnu osnovu za «organizaciju koja uči». To praktično znači da se informacije o potrošačima i konkurenciji moraju utkati u sve dijelove organizacije koja se, kao živi organizam, mora stalno i cjelovito prilagođavati novim promjenama u okruženju. Sa takvim pristupom izgrađena tržišna orijentacija ne smije biti privilegija odabranog kruga zaposlenih u poduzeću, već mora obuhvatiti i prožeti sve dijelove poduzeća i sve njegove zaposlene na različitim razinama menadžmenta. Time tržišna orijentacija određuje kulturu

organizacije, doprinosi stalnom unapređivanju sistema organizacije i ukupnog procesa menadžmenta.

3. RAZINE INTEGRACIJE I IZBOR ODREĐENE KONKURENTSKE STRATEGIJE

Različite razine vertikalne integracije u kanalima marketinga određuju i izbor osobite strategije nastupa i ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Porter je dosta davno identificirao tri ključne generičke strategije koja poduzeća mogu realizirati u cilju ostvarivanja određene konkurentske prednosti (Porter 1980, 1985). Prema navedenom autoru konkurentske prednosti nastaju kombinacijom snage tvrtke, strukture industrije kojoj tvrtka pripada i mogućnosti tvrtke u savlađivanju pet konkurentskih snaga, i to: opasnosti od ulaza novih konkurenata na tržište, opasnosti od «substituta», pregovaračke snage dobavljača, pregovaračke snage kupaca, i/ili rivalstvo među postojećim tvrtkama. Na temelju vlastitih sposobnosti i uz uvažavanje postojeće i potencijalne konkurentske snage, svaka tvrtka po pravilu bira jednu od slijedeće četiri ključne generičke strategije tržišnog nastupanja (Lovreta, 2009).

- strategije temeljene na vodstvu u niskim troškovima;
- strategije temeljene na diferencijaciji u odnosu na konkurenciju;
- fokus strategije temeljene na što dubljoj specijalizaciji; i
- kombinirane strategije.

Vodstvo ili «liderstvo» u niskim troškovima po pravilu je temeljeno na ekonomiji obujma i ekonomiji ponavljanja, na unikatnom znanju, preferencijama u pristupu sirovinama i repromaterijalu i slično. Navedena strategija podrazumijeva visok stupanj standardizacije i unifikacije proizvoda, stabilne linije proizvoda i proizvode koji se ne izrađuju po posebnim narudžbama. U svim segmentima biznisa naglasak se isključivo stavlja na ostvarivanje što nižih troškova. «Liderstvo» u niskim troškovima poslovanja omogućuje tvrtci vođenje agresivne politike cijena i cjenovnu konkurenciju.

U strategiji diferencijacije težište se stavlja na stvaranje jedinstvenog i unikatnog «paketa ponude» u odnosu na konkurenciju. Formiraju se jedinstvene dimenzije ponude koje su široko i visoko vrednovane od strane kupaca. Diferencijacija se može zasnivati na svim elementima «paketa ponude», sa težištem na kvalitetu, trajnost proizvoda, uslugama, kao i proizvodnim markama i slično. Razumljivo je da su firme, koje uspijevaju formirati unikatni «paket ponude» i uspješno se diferencirati od konkurencije, u poziciji provesti strategiju viših cijena i marži, iznad prosjeka grane kojoj pripadaju.

Fokus strategije specijalizacije uporište ima u visokoj razini specijalizacije unutar određene grupe proizvoda i usluga. Sa ovakvom strategijom tvrtke su u poziciji biti konkurentne na tržištu u svim elementima ponude. Tvrtke svjesno usmjeravanju ponudu prema točno određenim segmentima potrošača, gubeći pri tom širi krug potrošača. Najbolja ilustracija za navedenu strategiju je u tzv. «kategorijskim ubojicama» u maloprodaji.

Ranije izložene tri strategije imaju potpuno različiti pristup u ostvarivanju konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Najupečatljivije su u tom pogledu razlike koje postoje između strategije utemeljene na diferencijaciji i svim instrumentima ne cjenovne konkurencije. No i pored toga, najnovija istraživanja pokazuju da je u suvremenim uvjetima moguće kombinirati ranije izložene strategije pri nastupu na globalnom tržištu. Najuspješnije tvrtke na globalnom

tržištu koriste istovremeno kombinaciju između ranije tri navedene strategije. To im omogućuje uspješnije prilagođavanje prema promjenljivim uvjetima na globalom tržištu, odnosno da uporno provode samo jednu od tri ranije navedene strategije.

Tvrtke koje su u većoj mjeri vertikalno integrirane u kanalima marketinga preferiraju strategiju «liderstva» (vodstva) u nižim troškovima i cjenovnoj konkurentnosti na tržištu. S druge strane, tvrtke koje su zbog svojih kapaciteta i pozicije na tržištu solisti i koje su manje vertikalno integrirane preferiraju strategiju diferencijacije. To je i potpuno razumljivo jer tvrtke koje su sposobne izgraditi unikatni «paket ponude» i koje imaju relativno stabilnu poziciju na tržištu pokazuju realno manju spremnost ulaganja u bilo koje dugoročne aranžmane s članovima u kanalima marketinga. I konačno, djelomično integrirane tvrtke u kanalima marketinga preferiraju primjenu kombiniranih strategija nastupa na tržištu i diferenciranja u odnosu na konkurenciju.

4. PROBLEMI U IZGRADNJI ODGOVARAJUĆE STRUKTURE KANALA MARKETINGA U ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE

Jedan od najtežih problema u tranziciji privreda zemalja Srednje i Jugoistočne Europe odnosi se na izgradnju modernog tržišta i trgovine. Zadani problemi u najvećoj mjeri izražavaju se u izgradnji modernih struktura kanala marketinga. Činjenica je da se i u razvijenim tržišnim gospodarstvima izražavaju intenzivne promjene u tradicionalnom odvijanju tokova u kanalima marketinga. Već je naglašeno da se iskazuje svojevrсна trgovinska revolucija koja u punoj mjeri mijenja funkcioniranje tržišta i odnose između subjekata u kanalima marketinga. Navedena pitanja u posebnom svjetlu i sa specifičnim sadržajem izražavaju se u svim zemljama Srednje i Jugoistočne Europe koje se nalaze u različitim razinama izgradnje modernog tržišta i trgovine.

Osobito su pitanja trgovinske revolucije aktualna u zemljama koje tek razvijaju modernu strukturu tržišta i trgovine. Sve tržišne anomalije, a osobito postojanje monopolske pozicije vrlo brzo dovode do narušavanja odnosa i suradnje u kanalima marketinga i do povećanog nezadovoljstva sudionika. Utvrđi li se postojanje značajnih problema u odnosima i suradnji u kanalima marketinga, to može biti pokazatelj da se tržišno gospodarstvo ne razvija u pravom smjeru. Na temelju navedenih informacija, država može poduzeti set mjera koji bi neke od problema riješile ili ublažile. Naravno, ovdje se nikako ne predlaže da država postane direktni sudionik u kanalima marketinga (izvan normalnog sudjelovanja kao prodavač ili kupac u javnim nabavama). Država bi trebala djelovati korektivno na tržište, prije svega kroz donošenje i provođenje odgovarajuće regulative.

U zemljama Centralne i Jugoistočne Europe kanali marketinga su po pravilu vrlo dugi i relativno usitnjeni (Lovreta et al, 2011). U promatranim zemljama evidentna su i brojna financijska i organizacijska ograničenja koja narušavaju neometano funkcioniranje odnosa između članova kanala marketinga. Uz to su još uvijek nedovoljno razvijena pravna i institucionalna rješenja iz domena tržišta i konkurencije. Osobito su nedostatan efikasna pravna rješenja u prevenciji od korupcije. Jedan od velikih problema je i u tome što umjesto poželjnog akcionarskog (dioničarskog) tipa vlasništva dominira jedno-personalno vlasništvo i to kako kod proizvođača, tako i posebno kod trgovaca. Problemi u izgrađivanju odgovarajuće strukture tržišta i kanala marketinga osobito se manifestiraju u uvjetima ekonomske krize. U tim uvjetima najčešće dominantni članovi u kanalima marketinga neke od

svojih problema prebacuju na slabije članove kanala. Ovo se prije svega odnosi na plaćanja, ali i na druge elemente poslovnih odnosa u kanalima marketinga.

U zemljama Jugoistočne Europe preporučuje se izgradnja internacionalnih upravljačkih struktura kanala marketinga. Radi toga prirodno je da se izgrađuju efikasne upravljačke strukture kanala marketinga između poduzeća iz zemalja u regiji prije nego s poduzećima iz udaljenih zemalja. Činjenica je da sa zemljama u neposrednom okruženju ne postoje veće barijere u jeziku i dominantnim kulturnim vrijednostima. Zato se i predlaže da se prioritet u izgrađivanju dugoročnih marketing odnosa daje poduzećima iz neposredne regije. Putem stvaranja svojevrsnih internacionalnih mreža (klastera) iz regije moći će se efikasnije nastupati na razvijena i udaljenija tržišta.

Veća zavisnost proizvođača u odnosu na velike trgovačke lance dovodi u isto vrijeme i do veće snage kupca, odnosno malo-prodavača, u odnosu na proizvođača. Razumljivo je da su u tim uvjetima veći trgovački lanci u poziciji da biraju proizvođače, da ih prisiljavaju na međusobnu cjenovnu konkurenciju i da na taj način snižavaju prodajne cijene svojih proizvoda. U tim uvjetima proizvođači se trebaju što više specijalizirati ili svoju aktivnost usmjeravati u razvitak strategije diferencijacije. Koju će strategiju primjenjivati prije svega zavisi od veličine proizvođača i okvira njegovog djelovanja na tržištu.

Razumljiva je i različita pozicija proizvođača u zavisnosti od njihove veličine u odnosu na velike trgovačke lance u kanalima marketinga. Upravo se takvo stanje u punoj mjeri izražava u zemljama Srednje i Jugoistočne Europe. Proizvođači male i srednje veličine koji djeluju više na lokalnoj i regionalnoj razini nisu u stanju uspješno kreirati određenu formu diferencijacije. Takvim proizvođačima preporučuje se razvijanje fokus strategije. Takva strategija je preporučljiva u najvećoj mjeri i za proizvođače u Srbiji i svim zemljama Jugoistočne Europe, a osobito za proizvođače hrane. S druge strane, veliki proizvođači koji djeluju na nacionalnoj i međunarodnoj razini trebaju razvijati strategiju diferencijacije i stvaranja unikatnog «paketa ponude» na globalnom tržištu. Jedino na taj način mogu neutralizirati evidentne procese koncentracije maloprodaje i jačanja pozicije krupnih trgovačkih lanaca u kanalima marketinga. Takvu strategiju u Srbiji relativno uspješno primjenjuje kompanija «Bambi». Ova kompanija ima tradiciju u razvitku robnih marki (brendova) koje su poznate na nacionalnom i globalnom tržištu. S takvom strategijom stvaranja poznatih i popularnih robnih brendova navedeni proizvođač uspješno se diferencira u odnosu na konkurenciju i na taj način uspješno parira snazi velikih trgovačkih lanaca na tržištu.

Asimetričan raspored snaga izražava se u suvremenoj trgovinskoj praksi i u dominaciji proizvođača u odnosu na trgovce na malo. To je osobito slučaj kada proizvođač razvija popularnu marku proizvoda ili kada je ponuda određenog proizvoda nedovoljna na tržištu. U tim uvjetima prodavač na malo nema drugu alternativu nego da se prilagođava uvjetima koja postavlja proizvođač. A ti uvjeti mogu biti u mogućnosti proizvođača u zaračunavanju viših cijena, u reduciranju usluga distribucije i ostalih usluga marketinga i da u cjelini određuje sadržaj kupoprodajnog ugovora. Trgovački lanci nisu u mogućnosti u tim uvjetima razvijati strategiju vodstva u troškovima i cjenovnoj konkurentnosti. U izloženim okvirima prodavači na malo preferiraju vertikalnu integraciju «unatrag», a posebno iz razloga što na taj način eliminiraju nepotrebne troškove nabavke i distribucije, ali i neutraliziraju veliku dominaciju proizvođača. Velika je i vjerojatnost da će trgovci na malo u uvjetima dominacije proizvođača težiti razvijanju strategije diferencijacije i formiranju unikatnog «paketa ponude».

Sigurno je, dakle, da se u različitim uvjetima na tržištu uspostavljaju raznovrsni odnosi između članova kanala marketinga. Brojna istraživanja pokazuju da je izložene odnose nemoguće «ukalupiti, niti standardizirati» i da isti zavise od velikog broja eksternih i internih faktora. Otuda postoji u teoriji i praksi neograničen broj raznih formi i odnosa između subjekata u različitim strukturama kanala marketinga. U zavisnosti od eksternih i internih uvjeta i u cjelini uvjeta funkcioniranja strukture kanala marketinga, nastaju i različite strategije tržišnog nastupa proizvodnih i trgovačkih poduzeća.

5. NUŽNOST IZGRADNJE UMREŽENIH I DUGOROČNIH ODNOSA IZMEĐU SUDIONIKA U LANCU KANALA MARKETINGA U ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE

Na globalnom tržištu sve više se reduciraju trgovinske barijere i intenzivira konkurencija, što potencira i potrebu za produblivanjem segmentacije tržišta i prilagođavanjem potrebama i kulturnim navikama lokalnih potrošača. Usporedo s tim skraćuje se i životni vijek proizvoda, ali se pojačavaju i pritisci za razvitkom standardiziranih globalnih «brendova». Sve izloženo nameće potrebu izgradnje efikasne strategije internacionalnih kanala marketinga za sve zemlje Srednje i Jugoistočne Europe. Pri tome je važno istaknuti da se kompanije međusobno razlikuju na «način na koji one operacionaliziraju menadžment dugoročnih odnosa» sa kupcima/potrošačima, sa dobavljačima i ostalim «stakeholderima» (Harker i Egan, 2006, p.227).

Razlike u kulturi utječu i vrlo često određuju odnose između članova kanala marketinga. Interkulturalni odnosi zahtijevaju povjerenje, poštovanje preuzetih obveza, kooperaciju i zavisnost kako bi upravljačke strukture kanala marketinga bile efikasne. Posebno je značajno da se u punoj mjeri moraju uvažavati visoke kulturne, etičke i pravne norme u reguliranju odnosa između sudionika u određenoj upravljačkoj strukturi kanala marketinga. Ovo se ističe zbog toga što sudionici u određenoj umreženoj strukturi ovisе međusobno od ostvarivanja individualnih ciljeva i zadataka. U svemu tome bitno je da se ugrade odgovarajući motivacijski faktori koji će individualnu vrijednost i rezultate efikasno povezivati s drugim sudionicima u kanalima marketinga.

Početni impulsi za kooperacijom i integracijom vuku svoj korijen u postojanju realne ovisnosti između članova kanala marketinga. Iluzorno je očekivati izgradnju efikasne strukture kanala marketinga, a da svaki član pojedinačno prethodno ne sagleda i cjelovito ocijeni stupanj ovisnosti od drugih članova kanala marketinga. Viši stupanj njihove zavisnosti povećava i vjerojatnost da će njihova pojedinačna spremnost biti viša da održavaju dugoročne međusobne odnose. Potpuno je razumna teza kako firme koje su manje ovisne pokazuju i manju spremnost da dugoročno surađuju i ulaze u bilo koje zajedničke poslovne aranžmane (Ha et al, 2004). Na temelju postojanja realne međuzavisnosti izgrađuje se efektivan menadžment dugoročnih odnosa u okviru kojih se ugrađuju odgovarajući motivacijski elementi radi ohrabivanja i poticanja članova kanala marketinga na postizanje maksimalnih rezultata poslovanja.

Intenzivna izvozna orijentacija trebala bi činiti ključno opredjeljenje u strategiji gospodarskog razvitka zemalja Srednje i Jugoistočne Europe. Za efikasno uključivanje u tokove globalnog tržišta nije dovoljno imati samo cjenovno konkurentan i kvalitetan proizvod ili uslugu. Kritičnu ulogu u tome trebaju imati kanali marketinga. «Razvoj odgovarajući kanala marketinga je katalizator ostvarivanja međunarodnog uspjeha» (Palombo, 2009, p. 64.).

Kanali marketinga u suvremenim uvjetima poslovanja čine ključni čimbenik u izgrađivanju konkurentske prednosti na globalnom tržištu. (Anderson et al, 2003.).

U kanalima marketinga poduzeća kreiraju vrijednost potrošačima u fazi čiste fizičke distribucije robe, ali i posebno u fazi pružanja brojnih marketinških usluga. Praktično se radi o aktivnostima na strani potražnje i ponude. (Esper et al, 2010.). Povijesno promatrano poduzeća su najčešće težište stavljala na stranu ponude ili na stranu potražnje pri izgrađivanju strategije diferenciranja na tržištu. Na strani potražnje kroz kanale marketinga provode se aktivnosti marketinga i prodaje, kao i sve aktivnosti menadžmenta odnosa s kupcima/potrošačima. Nasuprot tome, na strani ponude provode se u kanalima aktivnosti interne i eksterne logistike i sve ostale operativne aktivnosti fizičkog premještanja proizvoda i usluga do samih potrošača. Izvjesno je da se na strani ponude težište stavlja na efikasnost i troškove obavljanja poslova fizičke distribucije, dok se na strani potražnje težište stavlja na efektivnost u usluživanju i zadovoljavanju potreba i zahtjeva samih potrošača. Putem integriranja aktivnosti na strani ponude i potražnje, u suvremenim uvjetima funkcioniranja kanala marketinga, izrasta svojevrsni koncept menadžmenta lanca opskrbe (supply chain management).

Izgradnja odgovarajuće infrastrukture u kanalima marketinga ima odlučujući značaj na kojem počiva funkcioniranje dugoročnih odnosa na različitim razinama razvijenosti tržišta. Ona omogućava direktno snižavanje ili čak eliminaciju transakcijskih troškova kao rezultat eliminiranja kratkoročnog ponašanja i pregovaranja (Jarratt i Katsikeas, 2009). Paralelno s tim, odgovarajuća infrastruktura stimulira inovativno ponašanje svih sudionika u integriranim mrežama, doprinoseći na taj način podizanju konkurentske prednosti i ukupne efikasnosti poslovanja. Povezivanje između članova kanala marketinga je nužno i vitalno za nesmetano funkcioniranje modernih tržišta (Lovreta et al, 2009). Stvaranje mreža u integriranim lancima opskrbe čini temelj bez kojeg se ne može efikasno poslovati u uvjetima sve većeg stupnja «saturacije» i globalizacije tržišta, a time i sve intenzivnije konkurencije u borbi za potrošače (Srivastava i Singh, 2010). Vertikalno i horizontalno integriranje mreže predstavljaju svakom aktivnom članu ključnu imovinu koja se u bilančnim shemama ne prikazuje.

6. STRATEŠKI ZNAČAJ UVOĐENJA MENADŽMENTA ODNOSA S KUPCIMA U ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE

Marketing dugoročnih odnosa svodi se u osnovi na uspostavljanju i održavanju dugoročnih odnosa između prodavača i kupca. U tim okvirima izrasta i novi koncept menadžmenta odnosa s kupcima. Tradicionalni koncept upravljanja proizvodima sve više ustupa mjesto upravljanju kupcima/potrošačima (Lovreta et al, 2010). Centralna preokupacija menadžmenta odnosa s kupcima svodi se na sposobnost poduzeća u upravljanju «portfolijom» široke baze podataka o kupcima, odnosno potrošačima. Na temelju date baze efektivno i efikasno se dizajniraju i implementiraju strategije fokusirane prema kupcima / potrošačima. Ilustrativan je u ovom pogledu primjer poznatog elektronskog prodavača na malo «Best Buy» u USA. Ova kompanija je uložila čak 50 milijuna dolara kako bi cjelovito obuhvatila i analizirala podatke o potrošačima. Tek nakon toga su izvršene promjene u hijerarhiji menadžmenta i proveden evidentan zaokret u orijentaciji prodajnog osoblja prema kupcima umjesto prema proizvodima.

Polazeći od globalnih standarda nužno je u punoj mjeri uvažavati potrebe i zahtjeve lokalnih potrošača. Nije preporučljivo da se uvođenje menadžmenta odnosa s kupcima odvija

simultano u više zemalja. Nužan je postupan pristup od zemlje do zemlje, uz puno uvažavanje razlika u ekonomskim, političkim i kulturnim uvjetima svake zemlje pojedinačno. U suvremenoj teoriji i praksi se s pravom apostrofira teza da menadžment odnosa s kupcima postaje ključna marketing aktivnost. Brojna istraživanja pokazuju da se pri usluživanju novih potrošača troši šest i više puta manje vremena nego pri usluživanju postojećih kupaca / potrošača (Thakur i Summey, 2010, p.14). Izvjesno je da izgradnja dugoročnih odnosa s kupcima predstavlja u suvremenom menadžmentu i marketingu ključnu strategiju za ostvarivanjem dugoročno branjive konkurentske prednosti na tržištu (Krasnikov et al, 2009).

Moramo imati u vidu da je sama realizacija koncepta menadžmenta odnosa s kupcima dosta kompleksna to kako na lokalnom tako i na globalnom tržištu. Bitno je pri tome imati u vidu činjenicu da se sama implementacija uvijek ne spušta na niži operativni nivo i nema uvijek tipična lokalna i regionalna obilježja (Kumar et al, 2011, p.35). Mora se u punoj mjeri prilagoditi uvjetima koji postoje na lokalnom tržištu, a posebno vladajućim kulturnim vrijednostima, dominantnom organizacijskom i pravnom strukturom i tome slično. Istraživanja pokazuju da se procesi globalizacije menadžmenta odnosa s kupcima još uvijek odvijaju sporo i sa ne tako zavidnim rezultatima. Tako, na primjer, ističe se da u USA postoji samo 12% poduzeća koja imaju pun kapacitet i adekvatnu sposobnost za globalizaciju koncepta menadžmenta odnosa s kupcima (Kumar et al, 2011, p. 25).

7. ZAKLJUČAK

U zemljama u kojima tržišno gospodarstvo nije još u potpunosti formirano, kao što su zemlje Jugoistočne Europe, doći će do mnogo većih promjena u odnosima u kanalima marketinga. Možemo tvrditi da će trgovci, a naročito trgovci na malo značajno povećati svoju ulogu u kanalima marketinga. Ova tvrdnja se zasniva na činjenici da je stupanj koncentracije maloprodaje još uvijek nizak u usporedbi s razvijenim zemljama. To znači da procesi koncentracije i integracije u trgovini Jugoistočne Evrope još traju i da će biti još značajniji u budućnosti. Samim tim, odnosi će se promijeniti u korist trgovačkih poduzeća. Međutim, i u zemljama Jugoistočne Europe treba očekivati intenzivnije formiranje strateških partnerstava u kanalima marketinga i konkurenciju između vertikalnih marketing sistema.

8. LITERATURA

1. Anderson R., Dubinsky, A., Mehta, R. (2003), Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the US, Finland and Poland, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Iss.1/2, str. 50-78.
2. Berman, B. and Evans, J. (2010), *Retail Management – a Strategic Approach*, Prentice Hall Pearson, New Jersey, USA.
3. Coughlan T.A., Anderson E., Stern W.L., El-Ansary I.A, (2006), *Marketing Channels, seventh edition*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
4. Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D., Moon, M. (2010), Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, Iss.2, str. 5-18.
5. GfK (2007) Consumer Scan, Planet Retail (2007), Grocery Retailing in Germany, December, European Commission (2010), Towards more efficient and fairer retail services in the Internal Market for 2020, Brussels, SEC (2010) 807.

6. Ha, J., Kiran, K., Anusorn, S. (2004), Importers Relationships with Exporters: Does Culture Matter?, *International Marketing Review*, Vol. 21, Iss. 4/5, str. 447.
7. Harker, M.J. and Egan, J.(2006), The past, present and future of relationship marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol.22, No. 1-2, pp. 215-242.
8. Jarrat, D. i Katsikeas, C., (2009), How does Relationship Management Infrastructure influence performance, *Journal of Marketing Management*, Vol.25, No. 1-2, str. 51-74.
9. Kotler, P., Keller, K. (2011), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA.
10. Krasnikov, A., Satish, J., Kumar, V.(2009), The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 11, str. 61-76.
11. Kumar V., Jones E., Venkatesan R., Leone R., (2011), Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, *Journal of Marketing*, Vol.75, No. 1, str.16-30.
12. Kumar V., Sunder S., Ramaseshan B. (2011), Analyzing the Diffusion of Global Customer Relationship Management: A Cross-Regional Modelin Framework, *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 1, str. 23-39.
13. Levy, M., Weitz B. (2011), *Retailing Management*, McGraw-Hill, New York, USA.
14. Lovreta Stipe (2009), *Trgovinski menadžment*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd
15. Lovreta S. i ostali (2009), *Strategija razvoja trgovine Republike Srbije*, (glavni redaktor dr Stipe Lovreta), Ekonomski fakultet i Vlada Republike Srbije, Beograd.
16. Lovreta, S., Petković, G. (2010), *Trgovinski marketing*, CID-Ekonomski fakultet, Beograd
17. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2011), *Kanali marketinga*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd i Ekonomski fakultet, Subotica.
18. Lovreta S., Petković, G., Berman, B., Crnković, J., Veljković, S., Bogetić, Z., (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, CID – Ekonomski fakultet i Data Status, Beograd.
19. Palombo, V. (2009), Designing Marketing Channels for Global Expansion, *Marketing Management Journal*, Vol. 19, Iss.2, str. 64-71.
20. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Companies*, Free Press, New York.
21. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
22. Srivastava, V. and Singh, T. (2010), Value creation through relationship closeness, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, No. 2, str.3-17.
23. Thakur, R., Summey, J. (2010), Optimizing CRM: A Framework for Enhancing Profitability and Increasing Lifetime Value of Customers, *Marketing Management Journal*, Vol. 20, Iss. 2, str. 140-151.
24. Wren, Brent (2007), Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels, *Journal of Management Research*, Vol. 7, Iss.2, str. 78-86.

UTJECAJ REGIONALNIH INTEGRACIJA NA DISTRIBUTIVNU TRGOVINU U ZEMLJAMA SEE REGIJE

Doc. dr. sc. Rusmir Sendić

Adi Alić, MA

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet Sarajevo
Bosna i Hercegovina

Sažetak

Predmet članka je analiza utjecaja koji regionalne integracije imaju na sektor trgovine u zemljama SEE regije. Cilj je ispitati postoje li razlike u dostignutom stupnju razvoja sektora distributivne trgovine, kao i utjecaj koje članstvo u EU ima na performanse distributivne trgovine onih zemalja SEE regije koje su članice EU. Analiza se bazira na korištenju indikatora distributivne trgovine individualnih zemalja. Metodologija istraživanja se primarno oslanja na upotrebu dinamičke statističke analize, kao i principa deskriptivne statističke analize. Značaj istraživanja se ogleda empirijskom doprinosu boljem razumijevanju značaja i uloge koji trgovina općenito ima u privredi zemalja u uvjetima procesa regionalnog integriranja, kao i tome što se iz dobivenih rezultata mogu izvući brojni zaključci bitni u praktičnom smislu kreiranja smjernica daljeg razvoja.

Ključne riječi: *distributivna trgovina, maloprodaja, regionalne integracije, EU, SEE*

1. UVOD

Gotovo da ne postoji tako omiljen i često citiran pojam, kao što je globalizacija. To je u potpunosti opravdano, jer je globalizacija proces koji se duboko ukorijenio u sve društvene, ekonomske, političke, tehničko-tehnološke, kulturološke i sve druge sfere našeg života, sa ili bez našeg odobrenja.

Nesumnjivo da globalizacija i regionalizacija tržišta, utemeljena na liberalizaciji i otklanjanju barijera u kretanju ljudi, roba, kapitala i usluga, stvaraju snažne konkurentske pritiske na nacionalna tržišta, ali istovremeno otvaraju brojne mogućnosti rasta kompanije putem internacionaliziranja svog poslovanja (Sendić, 2010: 17).

U okvirima globaliziranog svijeta, nacionalne ekonomije su danas međusobno zavisne u toj mjeri da im je praktično omogućeno rješavanje problema samo u slučaju da i druge države sarađuju po tom pitanju. Jedna nacionalna ekonomija se vrlo usko mora povezati posebno sa svojim susjednim nacionalnim ekonomijama. Ovaj proces se uglavnom dešava na regionalnom nivou. Zbog toga se može reći da je regionalizacija oznaka epohe u kojoj živimo možda i više nego globalizacija. Tako A. Rugman konstatira da vodeće svjetske industrije organizirane regionalno, a ne globalno, a glavni nositelji međunarodnog poslovanja, multinacionalna poduzeća, misle regionalno, a djeluju lokalno. Zaključuje da je na djelu regionalizam, a ne globalizam te da je globalizacija mit, a ne stvarnost (Rugman, 2001: 2-3). U suštini postoje dva osnovna načina razmatranja regionalizacije: 1) kao procesa ekonomske integracije u okvirima regiona i 2) kao dijela procesa globalizacije fokusiranog na region.

Europska unija je jedna od tvorevina procesa regionalizacije, nastala s vizijom stvaranja jedinstvenog tržišta, u punom smislu te riječi. Srž politike jedinstvenog tržišta čine „četiri slobode“ – slobodno kretanje ljudi, robe, usluga i kapitala. Putem liberalizacije i otklanjanja barijera za protok roba, usluga, ljudi i kapitala Europska unija pruža poticaje industrijama i kompanijama na području regiona da se internacionaliziraju. Time se omogućava otklanjanje ograničenja za rast industrija i kompanija koja čine malo domaće tržište pojedinih zemalja i ograničenja u vezi sa osiguranjem inputa za podizanje konkurentnosti industrija i kompanija (posebno značajno u kontekstu analiziranih zemalja SEE regiona). Za zemlje SEE regiona, koje još uvijek nisu članice EU (posebno zemlje Zapadanog Balkana¹) suština budućnosti je povezana sa članstvom u Europskoj Uniji (EU), što se direktno oslikava u činjenici da se od zemlje do zemlje vodi utrka ka većem stupnju razvijenosti i napretka. Iz toga proizlazi značaj sagledavanja i analize dinamike i intenziteta utjecaja koji članstvo u EU ima na pojedine segmente poslovanja zemalja.

S druge strane jedno od ključnih područja suvremene ekonomske i marketinške prakse općenito je područje distributivne trgovine, sa posebnim fokusom na intenzivno rastući sektor trgovine na malo. Česte su konstatacije i empirijske potvrde koje se odnose na razvijene članice Europske unije da je distributivna trgovina jedna od najvažnijih industrija u tim zemljama. Postoji značajan broj radova koji razmatraju strukturalne promjene i okruženje distributivne trgovine (posebno trgovine na malo) na europskom tržištu (vidjeti npr.: Tordjman (1994); Lyle (1995); Bennison i Boutsouki (1995); Davies (1995)). S druge strane, mali je broj radova koji se bave analizom utjecaja Europske unije na razvoj distributivne trgovine europskih zemalja i prednosti koje u kontekstu distributivne trgovine članstvo u EU sa sobom donosi. U tome se svakako ogleda doprinos ovog rada.

Pitanje kako se članstvo pojedinih zemalja SEE regije u Europskoj uniji odrazilo na sektor distributivne trgovine je osnovni problem koji je inicirao nastanak ovog istraživanja. Predmet istraživanja je analiza i komparacija dostignutog stupnja razvoja sektora distributivne trgovine, sa posebnim fokusom na utjecaj koji regionalne integracije (konkretno Europska unija) imaju na sektor distributivne trgovine u zemljama SEE regije. Osnovni cilj je ukazati na utjecaje koje regionalizacija zemalja SEE kroz članstvo u EU ostvaruje na sektor distributivne trgovine. Na taj način moguće je donijeti valjane i korisne zaključke o trenutnom stanju, kao i smjernice budućeg razvoja za sve učesnike u području trgovine, kao i kreatore ekonomskih politika.

2. TEORIJSKE OSNOVE

Globalizacija je proces čiji se efekti danas mogu osjetiti u svim sferama našeg života. To je duboko ukorijenjen proces u ekonomskom, političkom, društvenom, tehnološkom i svim ostalim aspektima života. Postojanje i djelovanje globalizacije više niko ne može osporiti. Može se jedino raspravljati o pozitivnim i negativnim stranama procesa.

Globalizacija pokreće ljude da mijenjaju svoje načine života, potiče kompanije da mijenjaju načine vođenja poslovanja, te prisiljava nacionalne ekonomije da uspostavljaju nove nacionalne politike. Kroz navedene promjene, globalizacija zapravo dovodi do svijeta bez granica (Eden, Lenway, 2001: 387-388; Ohmae, 1989: 152-155).

¹ Zemlje Zapadanog Balakana: Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija i Srbija.

Prema Draškoviću i Jovoviću globalizaciju kao opšti fenomen karakteriziraju:

- a) univerzalizacija, homogenizacija i unifikacija svijeta po nekim značajnim principima, odrednicama i normama ponašanju, i
- b) afirmacija rastuće uzajamne povezanosti i uvjetovanosti između pojedinih zemalja, regija i krupnih kompanija.

Isti autori kao jedan od osnovnih ekonomskih efekata globalizacije navode regionalizaciju ekonomije (Drašković i Jovović, 2006: 81-85). Inicijalno, globalizacija je prvi put i primijenjena u uvjetima razvijene regionalizacije. Regionalizacija je u ovom slučaju prvi korak globalne integracije. Regionalizaciju slijedi bi-regionalizacija ili multi-regionalizacija a zatim i globalizacija ekonomije. U kontekstu našeg istraživanja mnogo je realnije govoriti o procesu regionalizacije, s obzirom da kompanije iz malih zemalja na području SEE nemaju dovoljno resursa niti snage da bi mogle dosegnuti globalno tržište i na taj način tražiti izvore vlastitog ekonomskog rasta.

Regionalizacija kreira regionalno tržište koje nastaje kao rezultat integracije ekonomija zemalja u okviru regija u njenim različitim formama: od bilateralnih sporazuma o slobodnoj trgovini do stvaranja jedinstvenog tržišta i monetarne unije. Europska unija zapravo predstavlja najbolji primjer u kojem su ogledaju karakteristike procesa regionalizacije. Danas je Europska unija (EU) zajednica dvadeset i sedam europskih država i kao takva je najmoćnija regionalna organizacija u svijetu. Europska unija je razvila zajedničku konkurentsku politiku i stvorila jedinstveno tržište omogućujući slobodan protok roba, usluga, kapitala i radne snage. Poseban značaj EU proističe iz tri razloga. Prvo, među članicama EU su neke od najrazvijenijih zemalja Europe i svijeta. Drugo, EU je najstarija od svih suvremenih međunarodnih ekonomskih integracija, koja je opstala i vremenom se konstantno razvijala. Treće, EU je jedina međunarodna integracija koja je dostigla najviši stupnja integriranja, ekonomsku uniju. U bliskoj budućnosti je za očekivati da će EU postati politička unija (Ideja Sjedinjenih Europskih Država).

Regionalizacija otvara mogućnosti internacionaliziranja poslovanja. Zapravo je regionalizacija poslovanja istovremeno i njegova internacionalizacija. Regiju gotovo uvijek čine zemlje koje su granično ili prekogranično teritorijalno povezane. Primjeri toga su različite regionalne asocijacije (npr. EU) (Knego, 2008: 3). Putem liberalizacije i otklanjanja barijera za protok roba, usluga, ljudi i kapitala regionalizacija pruža poticaje industrijama i kompanijama na području regije da se internacionaliziraju. Zato se i samo internacionaliziranje u okviru procesa regionalizacije može promatrati kao internacionaliziranje za osiguranje novih tržišta (*market seeking internationalization*) i za osiguranje novih izvora resursa (*resource seeking internationalization*) (Johanson, Vahlne, 2009, str. 1427).

Jedna od najpotpunijih definicija kaže da je internacionalizacija zapravo proces povećanje uključenosti u kros-nacionalne aktivnosti, koje zahtijeva predanost resursa i prilagođavanje međunarodnim tržištima, mijenjanje stava kompanije i ima utjecaj na odluke o budućoj internacionalizaciji (Hanf & Pall, 2009: 2-3).

Kako to zaključuje i Knego, moglo bi se konstatirati da je svaka regionalizacija i globalizacija istovremeno i internacionalizacija poslovanja (Knego, 2008: 3). Internacionalizacija poslovanja je zapravo jedan od ključnih suvremenih procesa na tržištu europskih zemalja, kroz koji se ostvaruju značajni efekti na stupanj razvoja i napretka pojedinih segmenata poslovanja i ekonomije u cjelini. Predmet našeg istraživanja je zapravo pitanje je li članstvo u

regionalnim integracijama poput Europske unije sa sobom nosi pozitivne efekte na sektore poslovanja, u našem slučaju segment distributivne trgovine, a što bi po prethodnoj logici trebalo biti rezultat prvenstveno rastućih mogućnosti internacionalizacije poslovanja. S obzirom da je fokus istraživanja na eksterni utjecaj na razvoj sektora distributivne trgovine (članstvo u EU), u teorijskom dijelu rada polazimo od stajališta da proces internacionalizacije sektora trgovine predstavlja dominantan razvojni faktor koji su zemlje članice u mogućnosti iskusiti u većoj mjeri nego zemlje koje nisu članice, te samim tim ostvariti razlike u dostignutom stupnju i trendu razvoja danog sektora.

Sektor distributivne trgovine kao integralni dio ekonomije, dijeli njenu sudbinu. Internacionalizacija postaje inovativna strategija u razvoju distributivne trgovine, a posebno maloprodaje. Internacionalizacija dovodi to toga da trgovinska poduzeća razvijaju svoju prodajnu, ali i nabavnu aktivnost izvan domaćeg tržišta. Na ovaj način mijenja se tradicionalna slika o trgovini kao aktivnosti na unutrašnjem tržištu (Lovreta, et al, 2009: 497).

U kontekstu Europske unije kroz konvergentne evolucijske trendove stvara se veoma povoljna podloga za strukturne, organizacijske i operacione promjene u sektoru distributivne trgovine, a posebno intenziviranje procesa internacionalizacije poslovanja.

Kako navodi Tordjman, u svim zemljama Europske unije, iako u usporedbi sa proizvodnjom ostaje marginalna i djelomična, kretanje prema internacionalizaciji distributivne trgovine se značajno ubrzava (Tordjman, 1994: 5). Je li internacionalizacija poslovanja u okvirima regionalnih integracija kakva je Europska unija, svakako u kombinaciji sa drugim faktorima, zaista stvara mogućnosti za bolje performanse sektora distributivne trgovine zemalja članica, ostaje da se analizira u nastavku.

Analiza indikatora razvijenosti distributivne trgovine na nivou pojedinih zemalja važna je zbog činjenice da se u posljednja dva desetljeća počinje davati prioritet strategiji kanala marketinga u poslovanju poduzeća u odnosu na ostale elemente marketing miksa. Evidentno je pomjeranje ekonomskih tokova iz proizvodnje u sferu distribucije, posebno ka maloprodajnoj fazi kanala prodaje. Kako za privredne subjekte iz područja trgovine (koji se žele širiti), ove informacije su važne i za nositelje privredne politike. Zbog obilja specifičnih faktora koji se tiču trgovine i koji mogu poslužiti kao valjani indikatori dostignutog stupnja razvoja trgovine, a posebno intenzivno rastućeg segmenta trgovine na malo, potrebno je znatno veću pažnju poklanjati empirijskim istraživanjima ovog fenomena.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je fokusirano na dvije osnovne grupe pitanja. Prvo pitanje je pitanje dostignutog stupnja razvoja sektora distributivne trgovine analiziranih zemalja SEE regije, sa aspekta odabranih determinanti. Pitanje se postavlja da bi se uspješno sagledali i komparirali stanje i perspektive procesa razvoja distributivne trgovine u zemljama. Drugo pitanje se odnosi na identifikaciju utjecaja članstva u Europskoj uniji na dostignuti stupanj razvoja distributivne trgovine, mjereno kroz bruto dodanu vrijednost sektora distributivne trgovine. Analiza je u velikoj mjeri olakšana činjenicom da su neke od analiziranih zemalja već punopravne članice Europske unije, neke se nalaze u fazi intenzivnih pregovora, a nekima ipak preostaje određeni niz godina do značajnih koraka u pogledu stjecanja članstva.

Osnovna istraživačka hipoteza rada je da članstvo zemalja SEE regije u EU ima utjecaj na stupanj razvijenosti sektora distributivne trgovine onih zemalja SEE regije koje su članice EU.

Uz osnovnu postavljene su dvije pomoćne hipoteze. Prva se odnosi na to da je dostignuti stupanj razvijenosti sektora distributivne trgovine (mjereno kroz bruto dodanu vrijednost) veći što je pojedinačna zemlja duže članica Europske unije. Druga pomoćna hipoteza je da je trend razvoja sektora distributivne trgovine ubrzan u periodu kada je zemlja postala punopravna članica Europske unije u odnosu na trend zemalja koje nisu članice.

U istraživanju su korišteni sekundarni panel podaci i to uglavnom podaci nacionalnih službenih statistika, kao i podaci određenih službenih ureda (EUROSTAT). Analiza se bazira na korištenju indikatora distributivne trgovine individualnih zemalja (bruto dodana vrijednost, zaposlenost, broj prodavaonica, ostvareni promet).

Metodologija istraživanja se primarno oslanja na upotrebu dinamičke statističke analize na panelu podataka, te svakako upotrebu principa deskriptivne statističke analize. Normativna metoda je primijenjena s ciljem opisivanja karakteristika trgovine i međusobne komparacije tih karakteristika između zemalja SEE regije. Komparativna metoda osim objektivnih podrazumijeva i subjektivne metode analize i tumačenja raspoloživih podataka. Podaci o indikatorima se odnose na period od 2003. do 2008. godine, a u određenim aspektima analize od 2000. do 2008. godine, što je uvjetovano raspoloživosti podataka o analiziranim indikatorima.

Značaj ovog istraživanja je dvostruk. Prvo, on se ogleda u tome što daje empirijski doprinos boljem razumijevanju značaja, uloge i dinamike razvoja distributivne trgovine u uvjetima globalizacije, regionalizacije i internacionalizacije poslovanja. Drugo, značaj ovog istraživanja se ogleda i u tome što se iz dobivenih rezultata može kreirati baza za buduća istraživanja, te se mogu izvući brojni zaključci bitni u praktičnom smislu kreiranja smjernica daljeg razvoja.

4. ANALIZA PODATAKA I DISKUSIJA

Značaj trgovine u strukturi privrede se može sagledati preko njenog doprinosa u realizaciji određenih makroekonomskih pokazatelja. Riječ je o pokazateljima kao što su: a) pokazatelji doprinosa pri kreiranju bruto domaćeg proizvoda; b) pokazatelji doprinosa zapošljavanju; c) pokazatelji udjela u ukupnom broju poduzeća; d) pokazatelji doprinosa pri kreiranju dodatne vrijednosti; e) pokazatelji mjesta prikupljanja poreza i f) pokazatelji sudjelovanja u ukupnoj potrošnji stanovništva (Knežo, 2004: 95). U skladu sa raspoloživim podacima za odabrane zemlje najprije ćemo analizirati značaj i ulogu koji sektor distributivne trgovine ima u analiziranim zemljama.

4.1. Uloga sektora distributivne trgovine u odabranim zemljama SEE regije

Kako bi uspješno sagledali značaj i ulogu koju sektor distributivne trgovine općenito ima u nacionalnim privredama analiziranih zemalja, te izvršili međusobnu komparaciju, za potrebe ovog rada najprije polazimo od podatka o bruto dodanoj vrijednosti po zaposlenom, ostvarenoj u sektoru distributivne trgovine. U analizi su obuhvaćene odabrane zemlje SEE regije, uzimajući u vidu raspoloživost podataka. Ono što je karakteristično za odabrane zemlje i važno za analizu, je činjenica da su neke od njih članice EU svih šest analiziranih godina (Njemačka i Austrija), neke su stekle punopravno članstvo 2004. godine (Republika Češka, Mađarska, Poljska i Slovenija), a ostale 2007. godine (Bugarska i Rumunjska). Tu su također i dvije zemlje koje su kandidati za ulazak u EU (Hrvatska i Bosna i Hercegovina).

Tablica 1: Bruto dodana vrijednost po zaposlenom sektora distributivne trgovine* (000 EURO)

GOD. ZEMLJA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bugarska	3,7	4,2	5,1	6,4	8,0	9,5
Republika Češka	16,6	18,3	19,4	22,1	24,4	26,8
Njemačka	47,4	46,6	47,0	47,3	48,7	48,1
Mađarska	12,0	12,2	13,6	15,2	17,8	17,5
Austrija	44,5	45,8	47,0	48,4	51,1	50,4
Poljska	14,2	14,9	16,5	19,3	21,1	23,3
Rumunjska	4,6	4,7	6,1	7,6	9,8	12
Slovenija	25,2	28,1	29,9	30,3	36,2	36,4
Hrvatska	16,5	17	18,7	20,6	18,5	18,3
Bosna i Hercegovina	9,3	10,4	10,8	11,8	11,6	13

Izvori: (1) Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, DATABABE: Annual detailed enterprise statistics on trade (Nace Rev.1.1 G) (sbs_na_3b_tr), Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev.2 G) (sbs_na_dt_r2), pristup: 12.08.2011., 13:20:30; (2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, www.bhas.ba, pristup: 12.08.2011., 11:17:14; (3) Statistički ljetopis (2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.), Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, Zagreb, www.dzs.hr, pristup: 12.08.2011., 17:19:54;

*Napomena: Distributivna trgovina obuhvaća G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo

Kako se može primijetiti u prethodnoj tabeli (Tablica 1), najiskusnije članice EU (Austrija i Njemačka), a ujedno i najrazvijenije zemlje u komparaciji, karakteriziraju znatno veće vrijednosti bruto dodane vrijednosti ostvarene u sektoru distributivne trgovine, po ukupnom broju zaposlenih u danom sektoru. Interesantno je primijetiti da Bugarska i Rumunjska kao zemlje koje su se zadnje priključile Europskoj uniji imaju relativno male iznose danog indikatora, ali je svakako važno da on bilježi konstantan rast. Naime, prosječna godišnja stopa rasta bruto dodane vrijednosti koju generira sektor trgovine za Bugarsku je 20,8%, a za Rumunjsku 21,1%, što je znatno veće u odnosu na sve ostale zemlje u analizi.

S druge strane zemlje kandidati za članstvo, Bosna i Hercegovina i Hrvatska, imaju značajne vrijednosti bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine, što se posebno odnosi na Hrvatsku. Prosječne godišnje stope rasta danog indikatora u usporedbi sa drugim zemljama također ne zaostaju (2,09% za Hrvatsku i 6,93% za Bosnu i Hercegovinu), što je svojevrsan indikator približavanja ovih zemalja punopravnom članstvu u EU.

Što je zemlja duže članica u EU prosječna godišnja stopa rasta bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine se usporava. Usporavanje rasta ili čak pad bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu svakako treba povezati sa utjecajem globalne ekonomske krize, čiji se početak upravo veže za kraj 2008. godine. Također, usporavanje rasta ne ukazuje nužno na činjenicu da su uloga i značaj trgovine u ovim zemljama padaju. U tom smislu, u narednoj tabeli (Tablica 2) je dan dinamički pregled kretanja udjela bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine u ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti generiranoj od strane svih sektora u okviru analiziranih nacionalnih ekonomija.

Tablica 2: Udio bruto dodane vrijednosti sektora distributivne trgovine u ukupnoj BDV svih sektora*

ZEMLJA \ GOD.	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bugarska	6,83	7,19	7,86	8,52	9,10	9,42
Republika Češka	12,97	11,48	12,80	13,06	12,67	12,92
Njemačka	10,43	10,22	10,29	10,11	9,99	10,43
Mađarska	10,90	10,78	10,59	10,93	11,58	11,87
Austrija	12,96	12,91	12,89	12,82	12,74	13,02
Poljska	18,98	18,87	18,95	18,88	18,33	18,09
Rumunjska	9,97	10,12	11,02	11,51	11,68	11,90
Slovenija	11,56	11,51	11,97	11,78	12,25	12,65
Hrvatska	14,04	12,71	12,95	13,31	12,90	12,23
Bosna i Hercegovina	13,38	14,15	14,58	15,28	15,66	16,41

Izvori: (1) Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, DATABABE: Annual detailed enterprise statistics on trade (Nace Rev.1.1 G) (sbs_na_3b_tr), Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev.2 G) (sbs_na_dt_r2), National Accounts by 31 branches - aggregates at current prices (nama_nace31_c), pristup: 14.08.2011., 15:17:52; (2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, www.bhas.ba, pristup: 14.08.2011., 15:17:51; (3) Statistički ljetopis (2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.), Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, Zagreb, www.dzs.hr, pristup: 12.08.2011., 17:19:54;

*Napomena: Distributivna trgovina obuhvaća G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo

Veće vrijednosti bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine u manje razvijenim zemljama (npr. Republika Češka ili Poljska) nasuprot visoko razvijenim zemljama (Njemačka i Austrija) mogu biti jasan indikator nedovoljne razvijenosti proizvodnje u manje razvijenim zemljama. Također, ovi pokazatelji upućuju na činjenicu da potrošnja u manje razvijenim zemljama nije usklađena sa kretanjem stupnja razvijenosti zemlje.

Generalno, u pogledu udjela sektora distributivne trgovine u generiranju BDP-a analiziranih zemalja, ne postoji jasan i zajednički trend među analiziranim zemljama. Jednu grupu zemalja (Bugarska, Mađarska, Rumunjska, Slovenija i Hrvatska) karakterizira trend konstantnog rasta danog indikatora, dok ostale zemlje imaju ili konstantan udio tokom godina ili čak bilježe negativan trend.

Sa aspekta našeg istraživanja važno je primijetiti da stjecanjem punopravnog članstva u Europskoj uniji u većini zemalja ne dolazi do povećanja udjela sektora distributivne trgovine u ukupno generiranoj bruto dodanoj vrijednosti. To ukazuje na činjenicu da rast bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine prati i rast bruto dodane

vrijednosti ostalih sektora. Drugim riječima sektor distributivne trgovine ne počinje igrati značajniju ulogu u generiranju BDP-a analiziranih zemalja.

U nastavku je dan pregled broja zaposlenih po jednom trgovinskom poduzeću, te usporedno broj trgovinskih poduzeća na 1.000 stanovnika i ostvareni promet po zaposlenom odabranih zemalja SEE regije (Tablica 3). Vidljivo je da Njemačka i Austrija prednjače kada je u pitanju broj zaposlenih po trgovinskom poduzeću. Sve ostale zemlje EU imaju približno jednake iznose danog indikatora. Iznenadujuće visok broj zaposlenih po trgovinskom poduzeću bilježe zemlje koje nisu članice, Hrvatska i Bosna i Hercegovina, u smislu da su mnogo bliže Njemačkoj i Austriji nego sve ostale zemlje uzete u analizi. Tu svakako treba uzeti u razmatranje kriterij racionalnosti, tj. opravdanosti tako velikog broja zaposlenih, kao i pitanje tipa trgovinskih objekata koji su zastupljeni u pojedinim zemljama (što je svojevrsan izazov za buduća istraživanja). U tom smislu je usporedno dan pregled broja trgovinskih poduzeća na 1.000 stanovnika. Prema danom pokazatelju vidljivo je da Njemačka i Austrija ne raspolažu sa najvećim brojem raspoloživih trgovinskih poduzeća. Najveće iznose danog indikatora bilježe zemlje poput Bugarske, Republike Češke, Mađarske i Poljske. Dakle, veliki broj raspoloživih trgovinskih poduzeća nije pokazatelj visokog stupnja razvijenosti sektora distributivne trgovine. Na to ukazuju prethodni podaci o bruto dodanoj vrijednosti generiranoj od strane sektora distributivne trgovine, ali i podaci o prometu koji se ostvaruje po zaposlenom. Kada je u pitanju indikator broja zaposlenih po trgovinskom poduzeću, ne treba zaboraviti niti proces koncentracije trgovinskih poduzeća, koji je u razvijenijim zemljama zasigurno dostigao veći stupanj u odnosu na manje razvijenije zemlje.

Najveći promet po zaposlenom u sektoru distributivne trgovine ponovo bilježe Njemačka i Austrija, što može biti indikator racionalnosti u korištenju raspoloživog broja zaposlenih, kvaliteta i spomenutog procesa koncentracije postojećih trgovinskih poduzeća u danim zemljama.

Tablica 3: Broj zaposlenih po trgovinskom poduzeću, broj trgovinskih poduzeća na 1.000 stanovnika i promet po zaposlenom*

ZEMLJA	GOD.	Broj zaposlenih po trg. poduzeću					Broj trg. poduzeća na 1000 stanovnika						Promet po zaposlenom (000 Euro)						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bugarska		3	4	4	4	4	4	15,86	16,13	15,99	15,92	16,64	16,41	45,4	51,6	61,1	71,5	79,0	90,6
Republika Češka		3	3	3	3	3	3,3	22,88	22,26	21,38	20,87	21,03	20,06	104,2	114,4	132,3	156,5	172,4	201,5
Njemačka		9,6	10,0	10,6	10,1	10,3	10,9	5,71	5,39	5,04	5,75	5,80	5,52	254,0	263,5	274,6	282,8	283,0	301,0
Mađarska		3	4	4	4	4	4,1	16,69	15,93	15,48	14,99	15,13	14,79	108,7	114,3	129,8	146,2	160,1	164,1
Austrija		7,6	7,8	7,8	7,7	7,8	8,3	9,56	9,42	9,41	9,68	9,66	9,04	265,4	273,0	299,7	319,0	334,5	356,5
Poljska		3	3	4	4	4	4,2	16,09	16,00	15,49	15,95	15,10	15,20	79,0	86,3	96,8	106,8	122,2	136,1
Rumunjska		4	4	5	5	5	5	8,25	8,82	9,26	9,54	9,82	9,95	45,2	51,5	62,7	74,2	93,3	98,6
Slovenija		5	5	5	5	5	5,2	10,98	11,12	10,78	11,39	11,39	11,44	168,3	182,3	199,7	213,4	234,7	263,9
Hrvatska		5,4	5,7	6,1	6,5	6,5	7,1	8,89	8,22	7,81	7,48	8,90	8,66	126,4	134,3	145,6	154,4	151,5	152,9
Bosna i Hercegovina		6,0	5,7	5,7	5,7	6,3	6,6	3,87	4,15	4,42	4,66	4,91	5,12	43,4	60,0	77,7	88,2	86,9	94,1

Izvori: (1) Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, DATABABE: Annual detailed enterprise statistics on trade (Nace Rev.1.1 G) (sbs_na_3b_tr), Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev.2 G) (sbs_na_dt_r2), pristup: 21.08.2011., 15:17:52; (2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, www.bhas.ba, pristup: 21.08.2011., 17:22:41; (3) Statistički ljetopis (2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.), Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, Zagreb, www.dzs.hr, pristup: 12.08.2011., 17:19:54;;

*Napomena: Distributivna trgovina obuhvaća G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo

4.2. Sektor distributivne trgovina i članstvo u EU

U nastojanju da se analizira utjecaj koji članstvo pojedinačne zemlje u Europskoj uniji ima na distributivnu trgovinu zemlje (mjereno generiranim iznosom bruto dodane vrijednosti), prvobitno se nastojalo razviti multi-regresijski model. Modeli koji se koriste u ovakvim istraživanjima prilično su slični. Riječ je o linearnim regresijskim modelima u kojima se zavisna varijabla stavlja u odnos sa skupinom nezavisnih varijabli. Bar je jedna od nezavisnih varijabli predmet istraživanja, dok su druge varijable kontrolne, odnosno uključuju se iz razloga da bi se pokazalo kako razlike u zavisnoj varijabli postoje ne samo zbog nezavisne varijable koja je predmet proučavanja. Zamišljeni model pored članstva u Europskoj uniji uključivao bi i četiri dodatne nezavisne varijable: pokazatelj zaposlenosti u sektoru, pokazatelj investicija, pokazatelj ostvarenog prometa u sektoru kao i pokazatelj broja poduzeća u sektoru distributivne trgovine odabranih zemalja. Model također podrazumijeva vremensku dimenziju, tj. panel analizu.

Osnovni problem koji ograničava istraživanje je veličina uzorka od 10 zemalja, te činjenica da je svako istraživanje koje u sebi sadrži tranzicijske zemlje unaprijed ograničeno zbog kratkog vremenskog razdoblja za koje su raspoloživi podaci (u istraživanju za određene zemlje kratki period od 2003. – 2008. godine). S obzirom na dana ograničenja nije postojala mogućnost razvoja adekvatnog modela i primjene multi-regresijske analize na panelu podataka.

Preostala mogućnost testiranja utjecaja koje članstvo u EU ima na sektor distributivne trgovine (mjereno generiranom bruto dodanom vrijednosti po stanovniku) odabranih zemalja je putem primjene dinamičke statističke analize, te testiranja konvergencije, tj. primjene metoda σ -konvergencije i Z- skor pokazatelja.

Iznos bruto dodane vrijednosti (izražen po stanovniku) generiran od strane sektora trgovine konvergira za sve zemlje u odnosu na prosjek analiziranih zemalja (Tablica 4). Konvergencija se razmatra kao proces u kome se smanjuju razlike između nivoa bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine pojedinih zemalja u odnosu na prosjek. Konvergenciju, mjerenu primjenom metoda σ -konvergencije iskazujemo koeficijentom varijacije (CoV)² kao odnosom standardne devijacije naspram prosjeka potrošnje za grupu zemalja ili za kategoriju potrošnje. Ako je koeficijent varijacije niži, konvergencija je veća, jer je rasprostiranje originalnih podataka potrošnje u odnosu na prosječnu aritmetičku vrijednost za grupu zemalja niže.

Tablica 4: σ -konvergencija bruto dodane vrijednosti sektora distributivne trgovine*

GOD.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CV	1,18	1,00	0,97	0,92	0,91	0,85	0,80	0,75	0,72

Izvori: 1) Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, DATABABE: Annual detailed enterprise statistics on trade (Nace Rev.1.1 G) (sbs_na_3b_tr), Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev.2 G) (sbs_na_dt_r2), Demographic balance and crude rates (demo_gind), pristup: 28.08.2011., 12:52:41; (2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, www.bhas.ba, pristup: 28.08.2011., 13:27:32; (3) Statistički ljetopis (2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.), Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, Zagreb, www.dzs.hr, pristup: 12.08.2011., 17:19:54;

*Napomena: Distributivna trgovina obuhvaća G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo

² Koeficijent varijacije (CoV) je relativna mjera disperzije i definira kao odnos između standardne devijacije (σ) i aritmetičke sredine (μ): $CoV = \frac{\sigma}{\mu}$.

U daljoj fazi, s ciljem da utvrdimo koliko pojedine grupe zemalja doprinose ukupnoj konvergenciji pristupamo korištenju Z-skora³ kao načinu da se odstupanja pojedinih grupa zemalja porede sa prosjekom bruto dodane vrijednosti. Z - skor se izražava kao odnos razlike originalnih vrijednosti bruto dodane vrijednosti određene grupe zemalja naspram prosječne aritmetičke vrijednosti za čitav skup analiziranih zemalja SEE regije.

Tablica 5: Vrijednosti Z-skora bruto dodane vrijednosti sektora distributivne trgovine*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Zemlje u EU	1,67	1,68	1,67	1,67	1,67	1,66	1,65	1,64	1,63
EU 2004	-0,16	-0,18	-0,13	-0,17	-0,17	-0,11	-0,10	-0,05	0,00
EU 2007	-0,72	-0,85	-0,88	-0,91	-0,90	-0,92	-0,92	-0,92	-0,93
Zemlje nisu članice EU	-0,62	-0,65	-0,66	-0,59	-0,60	-0,63	-0,64	-0,67	-0,70

Izvori: 1) Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, DATABABE: Annual detailed enterprise statistics on trade (Nace Rev.1.1 G) (sbs_na_3b_tr), Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev.2 G) (sbs_na_dt_r2), Demographic balance and crude rates (demo_gind), pristup: 28.08.2011., 12:52:41; (2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, www.bhas.ba, pristup: 28.08.2011., 13:27:32; (3) Statistički ljetopis (2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.), Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, Zagreb, www.dzs.hr, pristup: 12.08.2011., 17:19:54;

*Napomena: Distributivna trgovina obuhvaća G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo

Iz prethodne tabele može se vidjeti da jedini doprinos konvergenciji daju zemlje koje su Europskoj uniji pristupile 2004. godine. To je i opravdano s obzirom na činjenicu da je najveći broj zemalja korištenih u analizi upravo iz ove grupe. Međutim važno je primijetiti da tek po ulasku ovih zemalja u EU (2004. godine) iznos Z-skora ima jasan trend pada i na taj način se iznos bruto dodane vrijednosti generiran od strane sektora distributivne trgovine ovih zemalja približava prosjeku danog iznosa svih analiziranih zemalja. To može biti pokazatelj utjecaja članstva u Europskoj uniji na ubrzanje rasta bruto dodane vrijednosti generirane od distributivne trgovine. S druge strane, sve ostale zemlje „drže“ jednako udaljenost u odnosu na prosjek ili se čak udaljavaju. Čak i zemlje koje su 2007. godine postale punopravne članice (Bugarska i Rumunjska) u 2008. godini imaju veću vrijednost Z-skora u odnosu na 2007. godinu. Svakako da u obzir treba uzeti potreban vremenski period prilagođavanja zemalja.

Ipak, za jasan uvid u pitanje je li članstvo u Europskoj uniji uistinu utiče na promjene u sektoru distributivne trgovine, mjereno bruto dodanom vrijednosti danog sektora, korišteni su pokazatelji dinamičke statističke analize, odnosno prosječne godišnje stope rasta.

Naredna tablica daje pregled izračunatih prosječnih godišnjih stopa promjene bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine izraženo po stanovniku zemlje, za periode 2004/2000 i 2008/2004. Periodi su odabrani s obzirom da je većina analiziranih zemalja pristupila Europskoj uniji upravo 2004. godine. Prije svega se može primijetiti da zemlje koje su članice najduži period (Njemačka i Austrija) imaju i najmanje stope rasta, ali je to u skladu sa prosječnim stopama Europske unije. To se opravdava činjenicom da je

³ Z-skor pokazuje koliko standardnih devijacija je observacija ili podatak iznad ili ispod aritmetičke sredine. Z-skor pokazuje odstupanje originalnih vrijednosti podataka od aritmetičke sredine, izraženo u jedinicama standardne devijacije: $Z - skor = \frac{X_i - \mu}{\sigma}$, $i=1,2,\dots,N$.

dostignuti stupanj razvijenosti danog sektora visok, već uspostavljena sektorska „infrastruktura“, te praktično nema značajnijih promjena u kretanju danog indikatora.

Tablica 6: Prosječne godišnje stope rasta bruto dodane vrijednosti sektora distributivne trgovine*

	2004/2000	2008/2004
Europska unija - 27	2,87	3,24
Bugarska	10,22	22,84
Republika Češka	4,45	16,65
Njemačka	-0,22	3,35
Mađarska	15,14	9,26
Austrija	1,57	4,85
Poljska	1,77	13,87
Rumunjska	9,28	28,26
Slovenija	7,09	10,50
Bosna i Hercegovina	16,50	15,45
Hrvatska	19,96	8,99

Izvori: (1) Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, DATABABE: Annual detailed enterprise statistics on trade (Nace Rev.1.1 G) (sbs_na_3b_tr), Annual detailed enterprise statistics for trade (NACE Rev.2 G) (sbs_na_dt_r2), pristup: 12.08.2011., 13:20:30; (2) Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, www.bhas.ba, pristup: 12.08.2011., 11:17:14; (3) Statistički ljetopis (2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010.), Republika Hrvatska, Državni zavod za statistiku, Zagreb, www.dzs.hr, pristup: 12.08.2011., 17:19:54;

*Napomena: Distributivna trgovina obuhvaća G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo

Ono što je sa aspekta našeg istraživanja interesantno je da članstvo zemlje u Europskoj uniji ne znači nužno i veći rast bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora trgovine, što pokazuje smanjenje prosječne godišnje stope rasta za Mađarsku u periodu nakon stjecanja punopravnog članstva u Europskoj uniji. S druge strane Bugarska i Rumunjska, koje su punopravne članice postale tek 2007. godine, bilježe najveće prosječne godišnje stope rasta. Da to nije posljedica stjecanja članstva pokazuje podatak da je u periodu od 2004. do 2007. godine prosječna godišnja stopa rasta za Bugarsku bila 24,2%, a za Rumunjsku čak 33%. U periodu nakon ulaska, tj. 2008/2007, stopa rasta je smanjena (Bugarska 18,8% i Rumunjska 15%).

Od preostalih analiziranih zemalja Republika Češka i Poljska, bilježe brz porast prosječne godišnje stope rasta, dok u odnosu na njih Slovenija u tom pogledu značajno zaostaje. Hrvatska i Bosna i Hercegovina iako imaju značajne prosječne godišnje stope rasta u usporedbi sa zemljama članicama, rast se usporava u periodu od 2004. godine, posebno za Hrvatsku gdje je prosječna godišnja stopa rasta sa gotovo 20% u periodu 2004/2000 pala na 9% u periodu 2008/2004.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PREPORUKE ZA DALJA ISTRAŽIVANJA

Regionalizacija označava procese integracije na makro ekonomskom nivou. Taj proces ima svoje granske i mikro ekonomske posljedice. Naime, promatrano sustavno regionalizacija stvara za nacionalne industrije i kompanije prilike ili prijetnje, koje one žele da iskoriste ili neutraliziraju kroz svoje strateško prilagođavanja promjenama koje stvara regionalizacija. S druge strane, intenzitet pozitivnih utjecaja regionalizacije na nacionalne industrije i kompanije ovisit će o njihovoj konkurentnosti. Zato je, paralelno sa jačanjem procesa regionalizacije

potrebno jačati konkurentnost industrija i kompanija, s obzirom da liberalizacija trgovine i investicija vodi stvaranju novog poslovnog okruženja u kome su nacionalne industrije i poduzeća sve manje zaštićena i sve više izložena regionalnoj konkurenciji.

U tom smislu članstvo u regionalnim integracijama, kakva je i Europska unija, ne mora po automatizmu značiti poboljšanje performansi nacionalnih ekonomija ili njihovih pojedinih sektora. Sve to zavisi od karakteristika individualnih zemalja i njihove sposobnosti da koriste mogućnosti koje pruža regionalizacija.

U radu je pokazano da sektor distributivne trgovine u analiziranim nacionalnim ekonomijama igra važnu ulogu, te da ta uloga vremenom dobiva na značaju. Nadalje je dokazano da postoje pozitivni makroekonomski efekti regionalizacije na distributivnu trgovinu većine zemalja SEE regije, koji su vidljivi u statičkim i dinamičkim efektima i ubrzanju rasta danog sektora, ali nije dokazano da stjecanje članstva u Europskoj uniji neminovno rezultira u pomenutim pozitivnim efektima, uvijek i za sve zemlje.

Prije svega, nije dokazana prva pomoćna hipoteza koja se odnosi na to da je dostignuti stupanj razvijenosti sektora distributivne trgovine (mjereno kroz bruto dodanu vrijednost) veći što je pojedinačna zemlja duže članica Europske unije. Pokazalo se kako neke manje razvijene zemlje imaju mnogo veći udio sektora distributivne trgovine u generiranju BDP-a, što s druge strane može biti jasan indikator nedovoljne razvijenosti proizvodnje u manje razvijenim zemljama. Također, ovi pokazatelji upućuju na činjenicu da potrošnja u manje razvijenim zemljama nije usklađena sa kretanjem stupanj razvijenosti zemlje.

Druga pomoćna hipoteza koja se odnosi na to da je trend razvoja sektora distributivne trgovine ubrzan u periodu kada je zemlja postala punopravna članica Europske unije u odnosu na trend zemalja koje nisu članice, također nije dokazana. Iako se za većinu zemalja prosječna godišnja stopa rasta bruto dodane značajno povećala u periodu nakon stjecanja punopravnog članstva, to nije slučaj sa svim zemljama, te hipoteza mora biti odbačena. S druge strane, prosječna godišnja stopa rasta danog indikatora za pojedine zemlje koje nisu bile članice raste po znatno većim stopama u odnosu na zemlje članice, te se dakle rast ne može pripisati članstvu u Europskoj uniji.

Na kraju, u skladu sa prethodnim pomoćnim hipotezama, niti osnovna istraživačka hipoteza rada, da članstvo zemalja SEE regije u EU ima značajan utjecaj na stupanj razvijenosti sektora distributivne trgovine onih zemalja SEE regije koje su članice EU nije dokazana. Kako dužina godina provedenih kao članica Europske unije ne utiče na udio sektora distributivne trgovine u generiranju BDP-a zemlje, a niti stjecanje članstva samo po sebi ne dovodi po automatizmu do ubrzanja rasta sektora distributivne trgovine, možemo konstatirati da članstvo u Europskoj uniji nema značajan utjecaj na stupanj razvijenosti danog sektora. Iako bruto dodane vrijednosti većine zemalja konvergiraju prema prosjeku analiziranih zemalja, te se stupanj konvergencije i prosječna godišnja stopa rasta bruto dodane vrijednosti generirane od strane sektora distributivne trgovine ubrzavaju za većinu zemalja stjecanjem članstva u Europskoj uniji, to nije slučaj uvijek i za sve zemlje.

Rezultati ovog istraživanja imaju implikacije u tri bitna aspekta. Prvi aspekt je teorijski. Naime, proces regionalizacije internacionalizacije poslovanja je relativno novi fenomen, posebno za zemlje u tranziciji, što ukazuje na potrebu kontinuiranog pristupa istraživanju ovog fenomena i implikacija koje ima i može imati na rast i razvoj sektora distributivne trgovine zemlje. U ovom istraživanju je analiziran samo jedan od aspekata regionalizacije distributivne trgovine, osnovni, makroekonomski aspekt koji otvara put brojnim

istraživanjima u ovom području. Drugi aspekt je praktični, ili menadžerski. Dobre performanse i konkurentnost donesenih poslovnih poteza od strane kompanija, koje posluju u sektoru trgovine, uveliko su opredijeljene svjesnosti i uvažavanjem tekućih procesa regionalizacije i globalizacije, pa je uvažavanje empirijskih činjenica i provedenih istraživanja u tom smislu neophodno kao osnova strategije kompanija u smislu buduće izgradnje adekvatnih strategija za borbu i opstanak općenito. Treći aspekt se odnosi na kreatore ekonomskih politika, koji bi trebalo da imaju kontinuiran uvid u suvremene trendove razvoja distributivne trgovine. Samo na taj način će biti u mogućnosti da kreiraju adekvatno okruženje i pogodno tlo za prilagođavanje ovih procesima i njihovo iskorištavanje u svrhu poticaja ekonomskog razvoja zemlje.

Za buduća istraživanja bilo bi značajno analizirati utjecaj regionalizacije u drugim zemljama SEE regije i posebno analizirati komparativan utjecaj članstva Europske unije na različite sektore ekonomije. Također bi bilo dobro istražiti faktore koji onemogućuju snažnije poticaje regionalizacije i članstva u Europskoj uniji na sektor distributivne trgovine zemalja SEE regije.

Osnovno ograničenje istraživanja je korištenje isključivo sekundarnih podataka u istraživanju, iako sama priroda rada nameće takvo ograničenje s obzirom da se radi o analizi na makroekonomskom nivou. Drugo i mnogo značajnije ograničenje ogleda se u izvjesnom nedostatku podataka u okviru statističkih baza, posebno za zemlje u tranziciji čime se smanjila mogućnost primjene odgovarajućih prvobitno zamišljenih statističkih modela, a samim tim i preciznost mjerenja.

6. LITERATURA

1. Bennison, D. i Boutsouki, C. (1995), Greek retailing in transition, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, Issue 1/2, str. 24-32.
2. Davies, R.L. (1995), *Retail Planning policies in Western Europe*, Routledge, London and New York.
3. Drašković, V. i Jovović, R. (2006), Globalizacija u ekonomskom kontekstu, *MONTENEGRIN JOURNAL OF ECONOMICS*, Vol. 3, str. 81-85.
4. Eden, L., i Lenway, S. (2001), Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, No.3, str. 383-400.
5. Hanf, J.H., Pall, Z. (2009), Retail internationalization – what can we learn from the business theories?, prezentiran na „EMNet 2009 Conference“, International Conference of the School of Economics and Business, 3. - 5. septembar 2009., Sarajevo, Bosna i Hercegovina.
6. Johanson, J. i Vahlne, J-E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, str. 1411–1431.
7. Knego, N. (2004), Značaj distributivne trgovine u gospodarstvima EU i Republike Hrvatske, *Suvremena trgovina*, Vol. 4, No. 29, str. 94-96.
8. Knego, N. (2008), Regionalizacija kao oblik internacionalizacije poslovanja i njezin značaj za neke segmente hrvatskog gospodarstva, prezentiran na 9. HRVATSKA KONFERENCIJA O KVALITETI - "KVALITETA, INOVACIJE, PROMJENE - KLJUČ OPSTANKA", 21. - 23. travnja 2008., Zadar, Hrvatska.

9. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G.(2009), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
10. Lyle, I. (1995), Retailing and distribution in the new Europe: Patterns of distribution in the European food markets will change, *British Food Journal*, Vol. 97, No. 6, str. 25-31.
11. Ohmae, K. (1989), Managing in a Borderless World, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No.3, str. 152-161.
12. Rugman, A. (2001), *The End of Globalization-A New and Radical Analysis of Globalization and What IT Means For Business*, Random House, London.
13. Sendić, R. (2010), *Strategije nastupa kompanija iz Bosne i Hercegovine na međunarodnom tržištu*. School of Economics and Business, University of Sarajevo, Sarajevo.
14. Tordjman, A. (1994), European Retailing: Convergences, Differences and Perspectives, *International journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22, No. 5, str. 3-19.

RAZVOJ TRGOVINE I ODNOSA MEĐU ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE / ZAPADNOG BALKANA

Mark Gjokaj
Crna Gora

Sažetak

Uz odnose među državama, razvoj trgovine jedna je od značajnih obilježja i komponenti suvremenih gospodarskih sustava. Kao pokretač razvoja, trgovina je u današnje vrijeme novo integracijsko ishodište razvoja ekonomskih, političkih, kulturnih i socijalnih odnosa, opće društvene stabilnosti i suvremenih EU procesa. Ovisno o položaju pojedinih zemalja Jugoistočne Europe (SEEC) kojeg definiraju "unutarnji" čimbenici gospodarskog razvoja, stupanj koncentracije tržišta, izvozno-uvozna elastičnost, veličina zemlje, međuovisnosti gospodarskog razvoja trgovina se treba fokusirati na objektivne tržišne zakone i odnose koji su oblikovani ponudom i potražnjom. Daljnji razvoj odnosa i suradnje, SEEC, regionalne i integracijske inicijative rezultirati će pozitivnim implikacijama i izvan sfere društvenih tokova i odnosa u još ne tako davno poremećenim odnosima u većem dijelu zemalja Jugoistočne Europe. Cilj ovog rada je analizirati ulogu trgovine u uspostavljanju integracijske suradnje između ovih zemalja. Osim važnosti unutarnjeg nacionalnog sustava i odnosa između gospodarstva i trgovine, u radu su komparirani pokazatelji obujma vanjsko trgovinske strukture zemalja Jugoistočne Europe. Kako je vrijednost izvozno-uvoznih transakcija još uvijek neadekvatna u odnosu na zemlje EU, ovim se radom ukazuje na nužnost poticanja trgovinske suradnje, koja je do sada predstavljala kočnicu regionalne međusobne suradnje.

Ključne riječi: razvoj trgovine, suradnja i odnosi, CEFTA, zemlje Jugoistočne Europe/Zapadnog Balkana, trgovinski tokovi.

1. UVOD

BDP (GDP) po stanovniku (per capita) u zemljama Zapadnog Balkana, sa izuzecima je prilično nizak. U 2010. godini BDP po stanovniku u Hrvatskoj bio je blizu \$14.000, dok je u drugim zemljama bio 2-5 puta manji. U Crnoj Gori bio je \$6.117, a najniži na Kosovu u iznosu od \$2.604. Nastavno na prethodno navedeno, vidljivo je da je izvoz robe i usluga vrlo nizak, kao i pokrivenost uvoza izvozom. Također je i robna struktura izvoza vrlo nepovoljna. Stoga su stope štednje i stope investicija po pravilu, ekstremno niske. Posljednjih godina su evidentne i vrlo skromne strane direktne investicije. Prema mnogim ključnim faktorima konkurentnosti, kako iz sfere ekonomije tako i izvan ekonomije, većina zemalja Zapadnog Balkana je izuzetno nepovoljno plasirana, a neke od njih bilježe i dalji konkurentni pad. Naime, Bosna i Hercegovina je na 100 mjestu, a nekoliko mjesta ispred nje je Srbija.

Svrha ovog rada je obraditi vrlo široko i složeno područje odnosa i trgovinskih pokazatelja. Rad je strukturiran na način da prikaže obujam i karakteristike trgovinskih transakcija, ali su obuhvaćene isključivo one koje imaju zajednički uvožno-izvojni karakter. U radu je u većoj mjeri izvršena analiza izvoza u odnosu na uvoz. Također je prikazana i analizirana zbirna razmjena, razni opći i pojedinačni pokazatelji, kao i strukturalna razmjena sa najvažnijim trgovinskim partnerskim zemljama. Procjena za 2010. godinu, kod uvožno-izvoznih tablica, često je izvedena na osnovu procjena rasta globalne robne trgovine: 23% u USA \$ na osnovu trenda u prvih devet mjeseci 2010. godine (Nikolić et al., 2011: 16-21.). Potrebno je

napomenuti vezano za metodologiju obračuna, da praktično uvijek postoje razlike u knjiženju vrijednosti izvoza jedne zemlje i vrijednosti uvoza druge zemlje iz prve zemlje (zbog toga ni vrijednosti globalnog izvoza i uvoza nisu iste). Dio razlike može predstavljati „pranje novca“, koje prema procjenama iznosi oko 5% svjetske trgovine, ali dio razlike može biti posljedica toga što se primjerice, trgovina sa Kosovom može evidentirati posebno i/ili kao dio trgovine sa Srbijom.

2. REGIONALNA SURADNJA KAO PREDUVJET NAPRETKA

Ključni zadaci država Zapadnog Balkana odnose se na razvijanje regionalne suradnje. Danas se to postiže preko CEFTA-e ili odgovarajućih zajedničkih komisija u sklopu političkih, ekonomskih, trgovinskih, kulturnih i zdravstvenih područja u okviru CEFTA-e ili drugih oblika. Pored političko-sigurnosnih, humanih, parlamentarnih oblika zadataka i suradnje, u prioritete suradnje zemalja Balkana ulazi i područje gospodarskog razvoja vezano za niz sektora: regionalnu trgovinu Balkana, domaće i strane investicije, infrastrukturne projekte, prometnu suradnju (izgradnja prometnica ili kako navodi europski savjetnik za energiju Etenger Ginter „suradnja na području energije“, oblast životne sredine), razvoj turizma i promociju zajedničkih turističkih i kulturnih vrijednosti (Etenger, File, 2011; Gjokaj, 2003; Petrakos, 2003). Sve države Zapadnog Balkana nastale su nakon rata. Zemlje bivše Jugoslavije cijelo desetljeće pratili su krvavi sukobi i sporni odnosi. Albanija koja je bila na rubu građanskog rata na svojevrsan način izašla je iz izolacije i pratećih piramidalnih financijskih manipulacija, a ostao je veliki broj neriješenih pitanja: granice, izbjeglice, sukcesija, odgovornost za počinjene zločine, novi državni suvereniteti, (ne)sporne granično-carinske teritorije, itd. Kao sporna otvorena i neriješena bilateralna pitanja u regiji su granice, no i one su na različitim stupnjevima rješavanja. Takva su sporna pitanja bila: granica Slovenije sa Hrvatskom; Hrvatske sa Srbijom, te sa Bosnom i Hercegovinom. Zatim granice između Crne Gore i Hrvatske; granica Srbije sa Bosnom i Hercegovinom, sa Crnom Gorom.

Međutim ratovi koji su uporno izbijali na prostoru bivše Jugoslavije, kao i neuspješni europski naponi da ih se spriječi jasno su pokazivali koliko je za jasniju stabilnost potreban drugačiji pristup regiji. Bio je potreban pristup koji bi dao regionalni karakter onome, što je već jasno postalo europski problem. Razvijanje regionalnog pristupa EU odvijalo se usporedo s uvjetovanjem napretka, te suradnjom među zemljama Zapadnog Balkana. Čineći regionalnu suradnju preduvjetom napretka, EU je otišla korak dalje nego u slučaju zemalja Centralne i Istočne Europe gdje je suradnja samo ohrabrivana, dok je za zemlje Zapadnog Balkana postala obveza (Delević, 2010). Europska slobodna trgovinska asocijacija CEFTA-Central Europe Free Trade Association postigla je i sporazum koji je zamijenio mrežu od 32 aranžmana o slobodnoj trgovini u regiji Jugoistočne Europe, koji su se primjenjivali od 2001. godine. U prvom redu, CEFTA je kao oblik regionalizacije europskog prostora i nastavak povijesne inicijative (Brkić, 1995: 122, 127) pozitivno utjecala na intenziviranje međusobne trgovine te stvorila uvjete za usklađenu robnu razmjenu unutar regije i (ne)posredno donijela velike integracijske pogodnosti. One se, prije svega, odnose na mogućnosti lakšeg ulaska na susjedna tržišta koja su bila teže dostupna. Veći broj zemalja izuzev Hrvatske (2003), CEFTA sporazum je potpisao i primjenjivao međusobno tijekom 2007. godine. Prednost CEFTA-e je u stvaranju preduvjeta za povećanja učešća na ostalim tržištima zemalja koje su u sklopu ovog sporazuma, a koja su velika u odnosu na europske okvire. Svaka od tih zemalja predstavlja atraktivno tržište za ulaganje stranog kapitala, što u značajnoj meri podiže zainteresiranost ulagača. Između ostalog, sporazum ima devet aneksa i među njima su liste industrijskih i poljoprivrednih proizvoda, koji nisu u potpunosti liberalizirani.

Najvažniji sadržaji CEFTA sporazuma u odnosu na ranije bilateralne sporazume, koji su od posebnog interesa za gospodarstvo su: mogućnosti primjene dijagonalne kumulacije porijekla robe, uvođenje postupne liberalizacije trgovine uslugama, obveza jednakih, izjednačavanja uvjeta za investiranje primjenom pravila WTO (Svjetske trgovinske organizacije), kao i osiguravanje jednakog tretmana, kako domaćih tako i vanjskih investitora iz regije Zapadnog Balkana. Također i postupno otvaranje tržišta javne nabave i jednak tretman domaćih i vanjskih dobavljača iz zemalja u regiji, te osiguranje zaštite prava intelektualnog vlasništva u skladu je sa međunarodnim standardima, kao i poboljšanje mehanizama za rješavanje sporova do kojih dolazi tijekom primjene Sporazuma. Postoji obveza poštivanja pravila WTO, bez obzira da li je zemlja njena članica. Sadržajno CEFTA određuje ukidanje svih kvantitativnih ograničenja, u prvom redu carine i drugih davanja između zemalja regije, što bi se trebalo dogoditi u narednom razdoblju, s tim da se ne uvode nova ograničenja. Postoje i određena ograničenja u pogledu liste proizvoda koji se mogu bescarinski izvoziti, tj. liste proizvoda za koje ne važe pravila preferencijalne trgovine. Danas u funkciji suradnje i razvoja odnosa, postoje klasični i školski primjeri pokretača trgovine među zemljama i regijama, ali postoje i oni najnoviji koji su prisutni posljednjih desetljeća. Svaki od njih je primarni pokretač određenoj grupi roba, ili industrije, a temelji se na razlikama između zemalja. Trgovinu između sličnih zemalja pokreće ekonomija obujma, zasnovana na rastućim prinosima. Radi se o trgovini unutar pojedine grane, koja dominira u EU (Antevski, 2011).

U izazove razvoja trgovine i regionalne suradnje još se ubrajaju neriješeni odnosi Srbije i Kosova. Naime, vlada Kosova je u siječnju 2011. godine donijela odluku o zabrani ulaska robe iz Srbije, radi uspostavljanja trgovinskog, carinskog i teritorijalnog suvereniteta. Zato su se gospodarske institucije srpske vlade obratile nizu europski institucija i CEFTA-i radi poništenja predmetne odluke. Tim aktom se šteti gospodarskom oporavku regije, dolazi do pada trgovinskih transakcija i investicija, odnosno umanjuju se sva pozitivna regionalna dostignuća postignuta primjenom CEFTA sporazuma.

3. TOKOVI TRGOVINE U ZEMALJAMA ZAPADNOG BALKANA

Vanjsko trgovinski odnosi, mjereni participacijom odnosa, zemalja Jugoistočne Europe u izvozu istočne Europe za razdoblje 1995.-2010. godine sudjeluju ispod 30%, a zemlje Zapadnog Balkana u udjelu istočne Europe sudjeluju sa oko 10%. Najviše izvoze zemlje kojima je istekao status CEFTA, zbog članstva u EU, a to su: Rumunjska, Slovenija i Bugarska. U ovom kontekstu zemlje Zapadnog Balkana sudjeluju gotovo dva puta manje po financijskom obujmu od zemalja istočnog Balkana. Od zemalja ZB, samo Hrvatska i Srbija imaju pozitivnu bilancu unutar CEFTA-e, a izvoze čak dva puta više od ostalih: Makedonije, BiH, Albanije i Kosova. Markušić (1965: 13) sugerira kako su „vanjsko trgovinski tokovi prošireno područje djelovanja izvan nacionalnih granica s drukčijom „međunarodnom” raspodjelom rada i efikasnije korištenje vanjskih resursa“. Važnost koji ima vanjska trgovina u gospodarstvu jedne zemlje mjeri se relativnim učešćem vanjske trgovine u njenom nacionalnom dohotku (BDP), što otkriva i stupanj ovisnosti jedne zemlje o vanjskoj trgovini. Stavljajući u odnos vrijednost uvoza i BDP-a dobije se koeficijent uvozne zavisnosti. Ili, stavljajući izvoz u odnos prema BDP dobiva se koeficijent izvozne zavisnosti. Ukoliko zbir uvoza i izvoza stavi u isti odnos dobije se koeficijent vanjske trgovinske ovisnosti (Markušić, 1965: 13. i 28.). No izlazak na vanjsko tržište u današnjim uvjetima globalne (2007-2010), ali produžene i najavljivane krize (2011), te oštre konkurencije možda je nešto drukčiji. Početkom stoljeća zemlje Zapadnog Balkana su imale prilično veće stope trgovinskog rasta, nego u razdoblje CEFTA suradnje ili međusobne robne razmjene u odnosu na rast razmjene sa ostatkom svijeta. Na pitanje što je utjecalo na rast međusobnog relativnog

vanjskotrgovinskog značaja, a imajući za osnovu, ili parafrazirajući ekonomiste-merkantiliste vanjsko trgovinskih tokova Zapadnog Balkana, a koji su izvor ovog rada (Horvat, Kovačević, Antevski, Nikolić), rekli bi kriza je mnogo jače pogodila međusobnu razmjenu zemalja Balkana, nego razmjenu sa ostatkom svijeta, dok se post-krizni oporavak izvoza zasniva na potražnji iz ostatka svijeta, pri stagnaciji, ili blagom rastu uvoza.

U narednim analizama prikazanim u tablicama izneseni su različiti volumeni i predstavljena međusobna robna razmjena u različitim usporednim odnosima dvaju vanjsko trgovinskih snaga (izvoza i uvoza) zemalja Zapadnog Balkana.

Među trgovinskim tokovima kao i u mnogim drugim društveno-gospodarskim parametrima, postoji mnoštvo sličnosti/razlika među zemljama Zapadnog Balkana. U prvom redu sličnosti su veoma mali robni izvoz–u apsolutnom u odnosu na BDP ili u relativnom odnosu prema uvozu. Primjerice, Crna Gora u prvih šest mjeseci ove godine imala je pet do šest puta veći izvoz od uvoza. Međutim, veliki su vanjsko trgovinski deficiti koji su financirani iz raznih izvora: doznakama, zajmovima, ino-kreditima i donacijama da se financira neravnoteža trgovinskih bilanca. Svjetska ekonomska kriza također je znatno otežala mogućnost veće državne suradnje. U usporednom korelacijskom odnosu dvaju varijabli, vrijednost izvoza kod svih zemalja Zapadnog Balkana je relativno mala, dok je vrijednost uvoza značajno veća. No, nije sve konstantno. Deficit je uslijed smanjenog priliva deviza za financiranje smanjen sa 33,4 milijarde € u 2008. na 23,8 milijardi € u 2009. godini. U 2010. godini došlo je do daljeg blagog pada robnog deficita pri znatno većoj stopi rasta izvoza od rasta uvoza (procenjuje se da će vanjsko trgovinski deficit iznositi oko 21,1 milijardu €). Udio sedam zemalja Zapadnog Balkana, iznosi uglavnom oko 0,16% globalnog izvoza u periodu 2005.-2010.

Zbog svega navedenog, smanjenje BDP u zemljama Zapadnog Balkana (osim Albanije) u 2009., a u Hrvatskoj i u 2010. godini je dijelom posljedica smanjenja izvoza robe i usluga nastalog zbog smanjenja vrijednosti svjetske trgovine u 2009. godini. U Tablici 1. prikazani su usporedni pokazatelji razvijenosti za razdoblje 2008.-2015. godine iskazani u milijardama USD \$.

Tablica 1. BDP PPP (prema kupov.moći) zemalja Zapadnog Balkana (u mlrd \$)

Godina	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Albanija	21,9	22,8	23,6	24,7	25,9	27,4	29,2	31,2
BiH	30,5	29,8	30,2	31,5	33,5	35,8	38,1	40,5
Hrvatska	82,5	78,4	78,0	80,3	83,4	87,2	91,3	95,7
Kosovo	4,0	4,2	4,4	4,7	5,0	5,4	5,7	6,0
Makedonija	18,9	18,9	19,3	20,2	21,4	22,5	23,8	25,2
Crna Gora	6,9	6,6	6,5	6,9	7,4	7,9	8,3	8,8
Srbija	79,8	78,1	79,9	83,3	88,7	95,0	101,9	109,0

Izvor: World Economic Outlook Database, October 2010.

Imajući na umu osnovne pokazatelje vezano za BDP, na bazi podataka koje publiciraju mjerodavne međunarodne institucije, Svjetski ekonomski forum i/ili Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD), proizlazi nedvosmislen zaključak kako je gospodarski rast (BDP-GDP) svih zemalja Zapadnog Balkana u posljednjem desetljeću prošlog i prvom desetljeću 21. stoljeća bio neuspješan. Jedino, relativno uspješna, bila je samo Albanija i to zbog niže osnove razvoja.

U dosadašnjem razdoblju najveći izvoznik robe i usluga među zemljama Zapadnog Balkana je Hrvatska i/ili Srbija. Mada se Hrvatskoj relativni značaj u izvozu robe smanjuje u korist

pozicije drugih ili trećih zemalja koje su značajno povećale svoj izvoz u datom razdoblju, robni izvoz Srbije u apsolutnim iznosima ima progresivan rast, te je u promatranom razdoblju od 5 godina, skoro podvostručen (Tablica 2).

Tablica 2. Ukupni izvoz roba zemalja Zapadnog Balkana (u mil. €)

Godina	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Crna Gora	369,000	441,000	455,000	416,000	276,982	330,300
Hrvatska	7,044,027	8,260,448	9,017,165	9,599,212	7,510,067	8,902,000
Srbija+otpr. na Kosovo	3,750,958	5,307,893	6,660,427	7,637,751	6,172,201	7,632,200
Makedonija	1,639,058	1,911,058	2,448,487	2,714,435	1,929,923	2,426,000
Albanija	528,536	630,963	786,208	920,878	780,074	1,252,000
BiH	1,917,861	2,728,641	3,028,987	3,412,599	2,817,392	3,629,000
Kosovo	48,939	110,774	165,112	198,463	165,328	294,031
zbirni rob. izvoz ZB	15,298,379	19,390,777	22,561,386	24,899,338	19,651,967	24,466,531

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

Najslabiju razmjenu ostvaruju Kosovo i Crna Gora, ali i s obzirom na startnu bazu Kosovo bilježi dinamičan rast. U 2005. godini ostvaruje 48.939 EUR, što izraženo u milijunima iznosi 50 milijuna, dok u 2010. godini realizira pet do šest puta više ili gotovo 295 milijuna. Ovi rezultati su postignuti zahvaljujući i djelomičnom prelasku vanjske trgovine iz sive zone u službenu gospodarsku statistiku. U svakom slučaju, vjerojatno je da će rast robnog izvoza Kosova biti naj snažniji u regiji u narednim godinama, imajući u vidu nisku bazu, u komparaciji sa brojem stanovnika.

Najvažniji trgovinski pokazatelj predstavlja način kako destimulirati uvoz i povećati izvoz zemalja Zapadnog Balkana, te treba biti jedna od najvažnijih vanjsko trgovinskih državnih mjera i politika ekonomija ovisnih o uvozu. Iako u zadnjem desetljeću izvoz ima veću progresiju rasta od uvoza, ipak kod pojedinih zemalja Zapadnog Balkana uvoz je 2-5 puta veći od izvoza. Uspoređujući Tablicu 2. i Tablicu 3. vidljiva je relativno skromna vrijednost robnog izvoza i u manjoj mjeri uvoza zemalja Zapadnog Balkana. Kumulativni rast robnog izvoza iznosio je 57%, a uvoza 26% u drugoj polovini prvom desetljeću ovog stoljeća, dok je prosječna diskretna stopa rasta izvoza iznosila 9,5%, a stopa ukupnog uvoza iznosila 4,7%. Nakon najvećeg rasta uvoza u 2008. godini, naredne 2009. godine uvoz u svim zemljama bilježi pad (u slučaju Crne Gore oko 80%, dok je u drugim zemljama od 20% do 25%). Na Kosovu uvoz stagnira, odnosno u 2009. i 2010. godini raste ispod 1%. Najveći ukupni deficit u promatranom razdoblju imaju: Hrvatska 51,5 mlrd EUR, Srbija 35,9 mlrd EUR, BiH 22,7 mlrd EUR, Albanija 13,1 mlrd EUR, Kosovo više od preko 10 mlrd EUR, Makedonija 8,5 mlrd EUR, Crna Gora 8,2 mlrd EUR. Pokrivenost uvoza izvozom izuzetno je niska (vidi Tablicu 9), u prosjeku samo 23,3%. Situacija je još lošija kod Kosova i iznosi oko 10%. Srbija u periodu 2005.-2010. godinu ima pokrivenost izvozom 50,7%, Hrvatska 49,7%, Makedonija 60,7%, BIH 43,4%, te Albanija 26,8%. Prosečna pokrivenost za svih 7 zemalja u promatranih 6 godina iznosi 45,9%, ali je blago rastuća od 2008. godine.

Tablica 3. Ukupni robni uvoz zemalja Zapadnog Balkana (u milijunima €)

Godina	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Crna Gora	1,043,000	1,457,000	2,073,000	2,530,000	1,654,044	1,654,600
Hrvatska	14,903,270	17,116,782	18,843,392	20,883,720	15,203,053	15,127,000
Srbija	8,400,014	10,485,662	13,535,431	16,478,100	11,504,700	12,621,900
Makedonija	2,591,960	2,995,261	3,813,679	4,681,581	3,472,000	4,333,000
Albanija	2,099,221	2,433,810	3,064,661	3,568,517	3,261,286	3,616,700
BiH	5,663,910	6,017,448	7,091,082	8,284,037	6,290,796	6,965,000
Kosovo	1,180,022	1,305,879	1,576,186	1,928,236	1,935,541	2,144,934
zbirni rob. uvoz ZB	35,881,397	41,811,842	49,997,431	58,354,191	43,465,515	46,463,134

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

Zanimljivo da u izvozu pojedinih zemalja Zapadnog Balkana, BiH ne samo što je geografski smještena u središtu, već je najvažnija zemlja za međusobne trgovinske tokove. Ona generira velike trgovinske deficite sa Hrvatskom i Srbijom stvarajući im uspjeh u području vanjsko-trgovinskog poslovanja. Istovremeno, BiH ostvaruje najveće suficite u međusobnoj razmjeni 7 promatranih zemalja. Interesantno je da Makedonija, zahvaljujući velikom suficitu sa Kosovom, također bilježi „Balkan”suficit, ali ne i suficit u ukupnom izvozu. Albanija, BiH, Crna Gora i Kosovo imaju trgovinski deficit u trgovini sa CEFTA-om.

U odnosu na ostatak svijeta sve zemlje Zapadnog Balkana zbirno ili prosječno promatrano imaju velike trgovinske deficite. Izvoz u ostale zemlje Zapadnog Balkana čini uglavnom oko 26%-30% ukupnog izvoza, dok je relativna važnost zbirnog ili prosječnog uvoza iz ostalih zemalja Zapadnog Balkana znatno skromnija (oko 15%). U razdoblju od 2005.-2010. godine prosječna diskretna stopa rasta ukupnog izvoza iznosila je 9,4% (kumulativno 56%), a ukupnog uvoza Zapadnog Balkana 5,9% (kumulativno 33%), što je nešto brže od rasta ukupnog robnog uvoza istih zemalja. Promatrano u apsolutnim iznosima najveći izvoz ima Srbija te je prestigla Hrvatsku. Bosna i Hercegovina je na trećem mjesto, no pozitivno je što se približava hrvatskom izvozu i ima najbolju, odnosno drugu izvoznu progresiju iza Albanije. Međutim, Makedonija, Albanija, Crna Gora i Kosovo daleko zaostaju s obzirom na ostvareni izvozni obujam. U tablici 4 razmotreni su trgovinski tokovi u okviru regije za svaku od promatranih zemalja.

Tablica 4. Izvoz pojedinih zemalja Zapadnog Balkana u ostale zemlje Zapadnog Balkana (u milijunima €)

Godina	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hrvatska	1,406,9 17	1,577,534	2,010,053	2,263,659	1,604,746	1,652,888
Srbija	1,133,605	1,742,181	2,294,305	2,675,024	2,090,075	2,360,700f
B i H	713,229.0	897,585.0	1,084,012.	1,262,929.	1,010,051.	1,213,717
Makedonija	508,034	642,345	723,466	963,385	717,270	750,122
C Gora	158,513	141,114	131,590	147,432	127,946	126,500
Albanija	53,591	70,691	113,332	185,019	109,041	174,466
Kosovo	29,308	51,743	66,782	61,527	53,433	67,095
Ukupno	4,003,197	5,123,193	6,423,540	7,558,975	5,712,562	6,345,488

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

Obzirom na blagi pad uvoza BiH iz zemalja Zapadnog Balkanog u 2008. godini i u narednim godinama uvoz izvan zemalja Zapadnog Balkana jako je nizak ili 8 puta manji od uvoza iz zemalja Zapadnog Balkana (Nikolić et al., 2011: 14). Također, prema istom izvoru, Kosovo u predmetnom razdoblju najveći dio uvoza roba ostvaruje od zemalja Zapadnog Balkana ili

preko 10 milijardi eura, gotovo 85% ukupnog uvoza (Nikolić et al., 2011: 15). U predmetnom razdoblju ukupan zbirni uvoz zemalja je oko 33 milijardi ili prema drugim izvorima je oko 40 milijardi eura. Prema statistici vanjske trgovine Kosova situacija je drukčija i podaci se ne slažu. U uvozu Kosova za 2010., uvoz iz EU i drugih Europskih zemalja je preko 38% ili šire oko 45-50 %. Što ukazuje da Kosovo nije na prvom mjestu, već BiH, a zatim Srbija, Hrvatska, dok je Kosovo na četvrtom mjestu. Zatim slijede Makedonija, Crna Gora i Albanija. Ukupni uvoz Kosova u 2010. godini po zemljama iznosi 38,3% od EU, te 37% od zemalja Zapadnog Balkana. Od svih zemalja Zapadnog Balkana, u uvozu Kosova za 2010. godinu Makedonija i Srbija sudjeluju sa 27 %, BiH 3,8%, Albanija 3,2%, Hrvatska 2,7%, te Crna Gora 0,5%, što sveukupno iznosi 37% (Nikolić et al., 2011: 38).

Tablica 5. Uvoz zemalja Zapadnog Balkana iz ostalih zemalja Zapadnog Balkana (u milijunima €)

Godina	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hrvatska	616,854	817,290	944,596	1,045,443	778,447	822,818
Srbija	587,137	842,131	1,115,415	1,228,675	924,455	1,085,10
BIH	1,579,711	1,682,156	2,060,364	2,392,410	1,683,200	1,824,40
Makedon	300,309	330,237	464,966	537,728	445,949	447,152
C Gora	368,306	502,418	696,291	883,076	648,702	671,900
Albanija	79,292	125,835	227,558	317,901	218,484	242,200
Kosovo *	415,000	460,000	515,000	715,000	720,000	780,000
Ukupno	3,156,306	4,950,067	6,024,190	7,120,233	5,719,237	5,873,650
% uvoza	10.1	10.7	11.7	11.8	12.3	12.4

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike; www.trademap.org , za Kosovo* procjena autora na temelju podataka Statistički zavod Kosovo (2010: 32)

San ili realnost, no bilo bi logično očekivati da će se ostvarivati visoke stope rasta BDP, te da će u tom rastu uvoz biti umanjen, dok će države biti izvozno usmjerene. Samim tim izvozni koeficijenti imati će dinamičan postotni rast u svakoj zemlji Zapadnog Balkana, a osobito u manjim zemljama (kao što su CG, Albanija i Makedonija) i relativno će brzo prijeći 50% (Tablica 6). Za razliku od niza manjih zemalja u tranziciji koje su zabilježile vrlo visok rast izvoznih koeficijenata (od 60% do 70%) to se u slučaju zemalja Zapadnog Balkana nije dogodilo.

Tablica 6. Izvozni koeficijenti Z.B. u 1995, 2000. i 2008. godini (u % prema BDP)

Zemlja	1995.	2000.	2008.
Albanija	12	17,6	31
BiH	20	31,1	37
Hrvatska	33	47,1	42
Crna Gora	...	38,4	...
Makedonija	33	48,6	53
Srbija sa CG*	17*	28,4	30
Kosovo		4	7

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

Pravi i osnovni pokazatelj vanjsko trgovinske uspješnosti je veći izvoz, a manji uvoz. Nažalost, kao što se moglo vidjeti iz prethodnih, ali i narednih tablica za zemlje Zapadnog Balkana, taj je odnos vrlo nepovoljan. Nizak je izvoz roba, bilo da se on promatra u apsolutnim veličinama, bilo u odnosu na broj stanovnika, a oni su znatno niži u odnosu na zemlje u tranziciji (CE) koje imaju vrlo visoke izvozne koeficijente. Od CE zemalja za isto vremensko razdoblje, Slovačka Republika je povećala najviše izvozni koeficijent sa 58% u 1995 god. na 83%, u 2008., Mađarska sa 45% na 81%, Češka sa 51% na 77%, a Slovenija sa 50% na 70,7%. Ovisno o pristupu i metodologiji, uključivanjem Kosovskog izvoza i

istovremenog isključenja razmjene robe između Srbije i Kosova, izvoz po stanovniku Srbije bio bi manji (Tablica 7).

Važno je također usporediti dva suprostavljena trgovinska pokazatelja: izvoz po stanovniku i uvoz po stanovniku. Od sedam zemalja Zapadnog Balkana najveći robni izvoz po stanovniku bilježi Hrvatska, dok je najmanji na Kosovu (120 do 140€). Iza simboličnog izvoza Kosova 140 € po stanovniku je „izvoz“ Albanija, ali ne tako daleko i Crna Gora. Uključujući i isporuke na Kosovo, Srbija je u 2010. godini imala cca 1.000€ izvoz po jednom stanovniku. Uspoređujući ih sa Centralno Europskim zemljama, još su jasnije razlike i zaostajanje zemalja Zapadnog Balkana u izvozu. Naime, robni izvoz po jednom stanovniku u 2009. ili 2010. godini iznosio je: u Sloveniji blizu 8.000€, u Češkoj Republici 7.572€, u Slovačkoj 7.177€, a u Mađarskoj 5.760€.

Tablica 7. Izvoz po stanovniku zemalja Zapadnog Balkana u 2009. i 2010. godini (u eurima)

Zemlja	2009.	2010.
Albanija	257	417
Bosna I Hercegovina	854	1,037
Crna Gora	447	533
Hrvatska	1,707	2,002
Srbija (sa isp. Kosovu)	834	1,031
Makedonija	941	1,018
Kosovo	120	140

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

Zaključno sa 2008. godinom, vrlo je izražen pad vanjsko-trgovinskog deficita, dok se u zadnje dvije godine bilježe pozitivne vanjsko-trgovinske performanse. Kao posljedica drastičnog pada cijena energenata i niza sirovina na svjetskom tržištu i pada gospodarske aktivnosti u zemljama Zapadnog Balkana, vrijednost uvoza je u većoj mjeri smanjena u odnosu na vrijednost izvoza, pa su, osim Albanije, u svim ostalim zemljama Zapadnog Balkana, apsolutne i relativne veličine deficita u 2009. i 2010. godini osjetno smanjene. Veliki trgovinski deficit zemalja Zapadnog Balkana u manjoj mjeri je smanjen i uslijed smanjenog priliva deviza za financiranje (Nikolić et al., 2011: 15). Pozitivne su posljedice što zbirni deficit zemalja Zapadnog Balkana u razdoblju od tri godina (2008.-2010.) bilježi velik pad i iznosi cca 1/3 u financijskom iznosu, za 8,7 milijardi € (Tablica 8).

Tablica 8. Trgovinski deficiti Zapadnog Balkana - pokrivenost uvoza izvozom (u milijuna €)

Zemlja	2008.	2009.	2010.
Albanija	2,647.639	5,510.722	5,713.000
BiH	4,871.438	4,473.404	3,336.000
Crna Gora	2,114.000	1.377.062	1,324.300
Hrvatska	11,284.508	7,692.986	5,983.300
Makedonija	1,967.146	1,542.077	1,907.000
Srbija	8.840.000	5,332.499	4,989.700

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

U Tablici 8. vidljivo je da su se relativne veličine vanjsko-trgovinskog deficita, odnosno pokrivenost uvoza izvozom i odnos tog deficita prema robnom izvozu, drastično pogoršavale u periodu 2000.-2008. godine (osim Albanije) (Tablica 9). U 2010. godini u najpovoljnijem položaju su Srbija i Hrvatska, zatim Makedonija te slijedi BiH. Kod Makedonije za zadnje tri godine prosječna pokrivenost izvoza je 57%, što znači da izvoz pokriva preko polovine uvoza.

Nepovoljne odnose robnog izvoza i robnog uvoza, što utječe i na odnos vanjsko-trgovinskog deficita i izvoza robe, imaju Crna Gora i Albanija, ali najoštriji nepovoljni odnos ima Kosovo (on je ipak povoljniji, nego u prošlim godinama) (Sadiku, 2007). Uz konstataciju da robni deficit predstavlja pravilo u razmjeni svih zemalja Zapadnog Balkana u još tako složenim nepovoljnim odnosima prisutni su i svojevrsni društveni izazovi. Ako bi sudili prema nekim kosovskim znanstvenim publikacijama i ako bi se Hrvatskoj prijemom u EU ugasilo članstvo, postavlja se pitanje dobrovoljnog (ne)izlaska Kosova iz CEFTA (GAP institut, 2011). Nešto slično može se sresti i u slučaju Albanije, ali objavljeni izvori nemaju, ni znanstveni ni društveni značaj (MAPO, 2011). No nešto slično pitanje može se postaviti i u hrvatskoj i srpskoj javnosti. No imajući za osnov načelo „regionalna suradnja preduvjet napretka“ u kontekstu izazova i doprinosa razvoju, suradnji i EU integracijama zemalja Zapadnog Balkana postavlja se pitanje i za druge države „da li je Hrvatska, dobitnik / gubitnik, iz poznatog razloga da je i u teoriji i na terenu, u nekom smislu, ekonomska i politička vodilja drugim Balkanskim zemljama“ (Ondelj, 2009: 44).

Tablica 9. Postotna pokrivenost uvoza izvozom i postotni odnos vanjskotrgovinskog deficita i robnog izvoza u razdoblju 2008–2010. godine

Zemlja	Pokrivenost uvoza izvozom %			Odnos vanjskotrgovinskog deficita i izvoza robe %		
	2008.	2009.	2010.	2008.	2009.	2010.
Albanija	25,80	12,40	17,97	287,5	318,1	456,3
BiH	41,19	44,78	52,10	142,7	158,8	92,0
Crna Gora	16,44	16,74	19,96	508,2	497,7	400,9
Hrvatska	45,95	49,39	59,55	117,5	102,4	67,9
Makedonija	57,89	55,58	55,98	72,5	79,9	78,6
Srbija	46,35	53,64	60,47	115,7	86,4	65,4
Kosovo	10,3	8,5	13,7			

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike različita godišta, www.trademap.org

Jedan od pokazatelja negativnih trgovinskih kretanja zemalja Zapadnog Balkana je drastičan rast deficita tekućeg računa platne bilance, zaključno sa 2008. godinom, a u nekim slučajevima i 2009. godinom. Zato je njegova relativna veličina, tj. njegov kvantitativni odnos prema BDP, osim u slučaju Hrvatske, u svih ostalih pet-šest zemalja znatno prešao dozvoljenu granicu. Zahvaljujući svjetskoj ekonomskoj krizi, koja je imala za posljedicu drastičan pad cijena niza najvažnijih uvoznih sirovina i reprodukcijaskog materijala, apsolutne veličine njihovog uvoza, apsolutne i relativne veličine tekućeg računa platne bilance su osim Albanije i Kosova, u svih ostalih pet zemalja Zapadnog Balkana u 2009. godini osjetno smanjene, ali su i dalje ostale na vrlo visokoj razini (Tablica 10).

Tablica 10. Odnos deficita tekućeg računa platne bilance i BDP u 2000–2010 g. (u %)

Zemlja	2000.	2008.	2009.	2010.
(projekcije)				
Albanija	- 7,4	-15,4	- 15,4	- 9,2
BiH	- 13,1	-13,3	- 6,6	- 5,5
Crna Gora	* ...	-50,7	- 30,1	-17,0
Hrvatska	- 2,5	- 1,4	- 3,3	- 4,7
Makedonija	- 2,0	-12,8	- 6,9	- 3,9
Srbija CG*	- 4,7*	-17,9	- 7,0	- 6,9

Izvor: Europska banka za obnovu i razvoj, *Transition Report* (2005) i *Transition Report* (2010)

Velike deficite tekućeg računa platne bilance zemlje Zapadnog Balkana su privremeno rješavale poznatim klasičnim metodom, prodajom imovine stranim osobama, ali, zatim novim modelima, takozvani grinfild, braunfild i port folio investicijama, koji su bili dosta primjenljivi i uspješni u zemljama Centralne Europe, a često i vrlo visokim novim zaduživanjima u inozemstvu, pa je većina njih postala visoko zadužena i veoma ovisna o stranom kapitalu (Tablica 10). Ukoliko se uzme u obzir razmjena, odnosno izvoz usluga, prednost Hrvatske je daleko veća, budući da projekcije ukazuju da je u 2010. godini ostvarila izvoz usluga od čak 8,4 milijardi eura (uvoz je iznosio 2,7 mlrd. eura). Relativni značaj znatno su poboljšavale i druge zemlje, tako je kod Crne Gore izvoz usluga iznosio 0,7 milijardi eura, a uvoz 0,3 mlrd eura. BiH ima izvoz usluga oko 1,9 milijardi, a uvoz je u 2010. godini iznosio gotovo 0,9 milijardi eura. Srbija, kao i preostale zemlje Zapadnog Balkana ima relativno skromnu razmjenu usluga, tako da su iznosi izvoza oko 2,6 milijardi i uvoza 2,6 milijardi eura u 2010 godini gotovo podjednaki. Zahvaljujući prirodnim uvjetima i povoljnoj geografskoj lokaciji, izvoz usluga relativno popravlja „sumornu“ sliku izvoza robe, osobito kada su u pitanju Hrvatska, Crna Gora, pa i Albanija, ali ta slika, u usporedbi s prethodno navedenim zemljama u tranziciji je i dalje vrlo nepovoljna. I pored relativno visokog izvoza usluga, kao što se vidi iz podataka Tablice 3., i Hrvatska, a posebno Crna Gora i Albanija, imaju znatno niže kvantitativne odnose izvoza robe i usluga od Slovačke Republike, Češke Republike, Mađarske, Slovenije i Estonije. Uz sve prethodno navedeno, i kvalitet strukture izvoza četiri zemlje Zapadnog Balkana je vrlo nepovoljan. Neke od njih bilježe i pad na rang-listi zemalja prema ovom pokazatelju (Tablica 11.).

Tablica 11. Izvoz i uvoz usluga u milijardama u 2010. godini

Zemlja	Izvoz	Uvoz
Hrvatska	8,4	2,7
Srbija	2,6	2,6
Bosna i Hercegovina	1,9	0,9
Crna Gora	0,7	0,3
Albanija*	0,6	0,4
Makedonija		
Kosovo*	0,4	0,5

Izvor: službene nacionalne trgovinske statistike; www.trademap.org

* procjene autora

Mali udio zemalja Zapadnog Balkana u obujmu trgovinskih transakcija, a još manjeg izvoza samo je jedan od pokazatelja realnosti. U Tablici 12. prikazane su glavne izvozne destinacije pojedinih zemalja, te zbirna ocjena prosjeka za razdoblje zadnjih 10 godina. Prva kolona u postotnom (%) iznosu je od 35- 50% uvoza pojedine zemlje, druga oko 20% uvoza, a treća oko 10%, dok je u četvrtoj manji postotak (Tablica 12.).

Tablica 12. Izvozne destinacije zemalja Zapadnog Balkana kategorizirane po postotnom udjelu

Destinacija zemalja ZB po značaju u %			
	35-55 %	12%-35%	do 12 %
Albanija	Italija	Grčka	Nizozemska
BiH	Hrvat	Sloven	Njemačka
CG	EU	ZB	Rusija
Hrvatska	Italija, Njemačka	BiH, Srb	Austrija
Kosovo	Italija-EU,	Alb, Mak. Švic	Kina, Turska, Srbija

Maked	EU	ZB	Ostalo
Srbija	Njemač-EU	ZB	Rusija

Izvor: autor

Kako sporazum CEFTA podrazumijeva i postupno ukidanje barijera, odnosno određuje ukidanje svih kvantitativnih ograničenja (carine i drugih davanja među zemljama regije te da se nove barijere ne uvode) to bi se trebalo dogoditi za 5 godina. Da je, ipak dovoljno postignuto, može se vidjeti na osnovu Izvještaja Svjetskog ekonomskog foruma tranzicijskih ekonomija. U grupi konkurentnosti 100-200 zemalja u pravcu smanjenja carina zemlje CEFTA postigle su niže prosječno carinske stope. U usporedbi sa drugim tranzicijskim zemljama, zemlje Zapadnog Balkana na rang listi konkurentnosti su u nepovoljnijem odnosu. U 2009 ili 2010 godini Tunis se na rang listi konkurentnosti nalazi daleko ispred zemalja Zapadnog Balkana ili na 32 mjestu na rang listi konkurentnosti, a Hrvatska na 77 mjestu (u regiji na 1. mjestu). Međutim, Tunis ima 14,7% ili 5 puta veću prosječnu carinsku stopu od Hrvatske koja ima stopu ispod 3%: B i H se nalazi na 102 mjestu rang liste, a ponder na carinskoj stopu ima 5,1%, Srbija 5,3%, Makedonija 5,4%. Zemlje Zapadnog Balkana po prosječnoj carinskoj stopi, nalaze se ispred tranzicijskih zemalja koje imaju bolju rang listu, kao što su: Meksiko, Rusija, Brazil, Kina i Indija. Možemo zaključiti kako zemlje Zapadnog Balkana imaju znatno niže ponderirane carinske stope od niza znatno razvijenih zemalja. Najniže su u Hrvatskoj, a najveće u Makedoniji (5,4%).

4. TRGOVINSKA KONKURENTNOST ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

Iako nisu kvalificirana za ulazak na tržište EU zbog nekih visokih standarda, na Balkanu hrvatska i srpska tržišta i poduzeća opstaju i proizvodi iz Hrvatske i Srbije su najkonkurentniji. Hrvatska je najkonkurentnija i ima najširu lepezu proizvoda s kojima nastupa, poslije nje dolazi Srbija koja je u razmjeni sa zemljama CEFTA-e u 2009. i 2010. godini ostvarila suficit više od 1 milijarde dolara. U današnjim uvjetima konkurentnost je ključna komponenta trgovine. Iako se trenutno zemlje Zapadnog Balkana nalaze na niskoj razini, postoji relativno ogroman prostor za unapređenje konkurentnosti i trgovinsko-tržišne konkurentnosti Zapadnog Balkana, osobito kada se ima u vidu sektor poljoprivrednih proizvoda.

Vezano za konkurentnost gospodarstva na svjetskoj razini, promatrajući zemlje Zapadnog Balkana vidljivo je kako je Crna Gora izbila na prvo mjesto. Raspon između Crne Gore i BiH je za 40 mjesta. Po redoslijedu World Economic Forum, zemlje Zapadnog Balkana su rangirane sljedećim redom: Crna Gora na 60 mjestu, Hrvatska na 76 mjestu, Makedonija i Albanija na 78 i 79 mjestu, Srbija na 95 mjestu, BiH na 100 mjestu. Zanimljivo je za Sloveniju koja je u EU, da je za tri mjesta ispred Crne Gore, na 57 mjestu (World Economic Forum, 2011) Velikom debalansu u vanjsko-trgovinskoj razmjeni svih zemalja Zapadnog Balkana, u ovisnosti od profila i specijalizacije mogu se dati razni razlozi i tumačenja „monetrističkog ili Kenzijanskog“ pristupa. Postavlja se dvojno otvoreno pitanje: kako povećati izvoz ili ublažiti negativnu vanjsko-trgovinsku bilancu; zatim kako povećati i dinamizirati međusobnu suradnju zemalja Zapadnog Balkana. Jedan od mogućih odgovora je (ne)konkurentnost roba Zapadnog Balkana i pitanje da li je negativna potpuna liberalizacija roba, postupno ukidanje carina.

Smanjenje carina i planirano ukidanje carina odvijalo se u Hrvatskoj od siječnja 2002. godine, dok se u SR Jugoslaviji odvijalo u razdoblju od 2001.–2003. Ono se nastavilo kasnijih godina

manje-više i u ostalim zemljama Zapadnog Balkana, što mnogi smatraju uspjehom, a imalo je za posljedicu stimuliranje uvoza. Međutim, akademik Kovačeviću smatra da liberalizacija uvoza nije unutarnja mjera Balkana, već vanjska mjera nametnuta preko MMF koji je bio jedan od glavnih aktera i veliki pobornik tzv. Washingtonskog sporazuma. Jedna od „zapovijedi” MMF-ovog Sporazuma „bila je liberalizacija vanjske trgovine, bolje reći uvoza, jer je izvoz ranije bio liberaliziran (Kovačević, 2011). Na ovo se može nadovezati mišljenje stručnjaka za područje bivše Jugoslavije, Branka Horvata da tako liberalizirane ekonomske politike svih zemalja Zapadnog Balkana deriviraju veliki debalans u vanjskotrgovinskoj razmjeni, nastao prije svega zbog precijenjenijeg tečaja nacionalnih valuta i pretjerane liberalizacije uvoza (Horvat, 2002: 49. i 86.).

U ovoj je godini takoreći u svim zemljama Zapadnog Balkana tržište poljoprivrednih proizvoda često bilo zasićeno i blokirano. Veći broj proizvođača za razloge takvog „kolaps” tržišta navodi neadekvatne vladine mjere i (ne)konkurentnost proizvoda (DAN, 2011).

U srpnju 2011. godine između vlada Hrvatske i Crne Gore postignut dogovor o nepotpunoj, ili relativno ograničenoj liberalizaciji. To znači da će se uvoz hrvatskih proizvoda u CG postepeno liberalizirati, dok će se uvoz proizvoda iz CG u Hrvatsku potpuno liberalizirati do nivoa koji je postignut u pregovorima sa EU (odnosno za samo određen broj proizvoda) (Pobjeda, 2011). Jedno od zanimljivosti vezano za konkurentnost i pristupne pregovore Hrvatske, je istovremena „bojazan i optimizam“ da će domaća proizvodnja propasti, te da se neće biti konkurentnima. Činjenica je da Hrvatska ne može konkurirati količinom i niskom cijenom, ali može kvalitetom (Paljokaj, 2011).

5. ZAKLJUČAK

Suradnja u zemljama Jugoistočne Europe/Zapadnog Balkana nije zadovoljavajuća, ali je neminovna. U regionalnoj asocijaciji Centralno Europske slobodne trgovine – CEFTA danas su ostale samo zemlje Zapadnog Balkana i Moldavija. Drugim riječima, asocijacija podrazumijeva postupno ukidanje raznih društvenih, političkih, ekonomskih i trgovinskih barijera, a to su preduvjeti postepenog prilagođavanja ulasku u EU. Ulaskom i učlanjenjem u EU, predmetnoj zemlji prestaje CEFTA članstvo. Najveću prepreku tokovima trgovine u/između zemalja Zapadnog Balkana predstavljaju brojne necarinske barijere, skupa i obimna testiranja i kontrole, komplicirane i netransparentne procedure na graničnim prijelazima, nedostatak akreditiranih laboratorija za kontrolu roba koje prelaze granicu i slično. Očekivano je da se uskoro usvoje mjere kojima bi se neke od barijera, prije svega međusobno nepriznavanje certifikata o kvaliteti (sanitarni, veterinarski) poljoprivrednih proizvoda uklonile. Postignuti su i načelni sporazumi o koordiniranom korištenju pretpristupnih fondova iz IPA programa, naročito takozvane komponente III, IV i V, koje pružaju mogućnosti dinamiziranja gospodarske suradnje. Prema Gospodarskoj komori Srbije i Kovačeviću (2011), Srbija je bila najliberalnija zemlja Zapadnog Balkana, jer je osim nekih ograničenja, recimo za željezo i čelik, imala malo kvantitativnih ograničenja, za razliku od drugih država koje su relativno veći broj roba štatile. Prema vrijednosti ukupne trgovinske razmjene, Srbija je prva, a Hrvatska druga. No, zahvaljujući liberalnom pristupu trgovini, srpski proizvodi su pretekli Hrvatsku i to postupeno počevši od 2006. godine (Jutarnji dnevnik, 04. siječanj 2010.). Međutim, trgovina i suvremeno poslovanje nisu danas ništa dinamičniji u odnosima Hrvatske i Srbije, a oni su upravo ti koji na neki način daju pokretačku snagu drugim zemljama Zapadnog Balkana. Gospodarstvenici obrazlažu kako srpska poduzeća ne mogu ući na hrvatsko tržište, te da to ide na štetu Hrvatske. Izvoz stranih

direktnih investicija u Hrvatsku znači nova radna mjesta, a ukoliko Hrvatska to spriječava, ona spriječava potencijalne koristi za svoje radnike" (izjava Zdravkovića, iz Gospodarske komore Srbije 01. kolovoz 2011.).

Prihvatanjem/potpisivanjem CEFTA sporazuma ukinuta je mreža bilateralnih sporazuma, koji su zbog različitih shema značajno komplicirali međusobne trgovinske odnose. Sporazum također predviđa da se međusobni trgovinski odnosi članica o slobodnoj trgovini rukovode pravilima WTO i EU. Pojedine zemlje mogu/su uključene i u drugim oblicima izvan CEFTA okruženja i to na bazi bilateralnih odnosa. Srbija i Crna Gora (Hrvatska ?) možda su jedine zemlje koje imaju potpisan Sporazum o slobodnoj trgovini sa Rusijom. Srbija je taj sporazum potpisala u kolovozu 2000. godine, a Crna Gora ovih godina. U nastavku bilateralnih odnosa, u Minsku 31. ožujka 2009. godine, Srbija je sa Bjelorusijom potpisala međusobno ukidanje carina i ostalih davanja. Pored geografske konkurentnosti i blizine razvoj međudržavnih trgovinsko- ekonomskih odnosa i pozitivno poslovanje ovisi o njihovom gospodarskom kapacitetu. Razlika između potencijalne i stvarne trgovine kod ZB zemalja, pokazuje da Srbija ima prostora za povećanje razmjene sa Hrvatskom i Albanijom, dok je razmjena sa BiH, Makedonijom i Crnom Gorom znatno iznad potencijala. Na bazi takozvanog gravitacijskog modela, fizička udaljenost vezana za troškove proizvoda i/ili tehnologiju i vremensku komponentu proizvoda su određeni parametri koji određuju razinu unutarnje trgovinske razmjene (Sekulovska, 2001). S izuzecima, prilično iste razine gospodarske razvijenosti, tradicionalno uhodano „usko povezane zemlje“, postoje i daju mogućnost za veći obujam razmjene i bolju suradnju. Nagla i pretjerana liberalizacija uvoza u zemljama Zapadnog Balkana, s obzirom na činjenicu da su osim Hrvatske one bile na niskoj razini razvijenosti, bila je ekonomski neracionalna. Još veću štetu donijela je precijenjenost nacionalnih valuta koja je ponekad direktno ili indirektno forsirana utjecajem svjetskih financijskih institucija. Dužnosnici zemalja Zapadnog Balkana svjesni su da brže pristupanje EU zahtijeva regionalnu ekonomsku suradnju i reforme, a posebno u funkciji konkurentnog trgovinskog sustava i tržišta.

Najviše koristi od bescarinskog prostora sa stanovišta suvremenog poslovanja imat će kompanije sa relativno kvalitetnom ponudom koje će na ovaj način lakše doći do novih potrošača, dok će glavni gubitnici biti poduzeća koja su preživljavala zahvaljujući otežanom nastupu konkurenata iz okruženja na domaćem tržištu. U svakom slučaju, ujedinjavanje uslijed konkurencije EU ima malo smisla, imajući u vidu relativno skori ulazak svih zemalja Zapadnog Balkana u EU, kao i međusobnu konkurenciju pri izvozu na tržište EU. Do 2020. godine ne treba očekivati bitnije promjene u pogledu izvoznih destinacija. Pad udjela zemalja CEFTA, pri očekivanom visokom rastu vrijednosti izvoza, bit će posljedica relativne zasićenosti tržišta postojećim nivoom razmjene. Apsolutni rast vrijednosti izvoza, kao i obnavljanje proizvodne suradnje bit će posljedica intenziviranja robne razmjene između zemalja gdje je ona ispod potencijalnog nivoa (Srbija - Hrvatska, BiH - Srbija, Republika Srpska – Hrvatska, te Albanija). Bliža regionalna suradnja kombinirana s dobrosusjedskim odnosima kompatibilna je s ciljem članstva u EU, a ciljevi koriste jedan drugom i zato zaslužuju odgovarajuću prednost. Aktivno učešće zemalja Zapadnog Balkana u regionalne inicijative, a posebno u CEFTA, donosi koristi u različitim područjima. Izvoz u EU ne ovisi samo od lakom pristupu tržištu EU, već i o nizu drugih faktora kao što su: nivo potražnje u EU, konkurencija trećih zemalja i kapaciteti zemalja izvoznica.

6. LITERATURA

1. Antevski, M. (2008) *Efekti regionalne ekonomske integracije u Evropi „sever-sever, sever- Jug*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 176.
2. GAP institut (2011) *Biti, ili ne biti, izlaziti iz CEFTA*, GAP - Institut za strateške studije, 09. ožujak
3. Brkić, L. (1995), *Teorije međunarodne integracije*, Gordon doo Zagreb, str.122. i 127.
4. Delević, M. (2010) *Regionalna suradnja među zemljama ZB u zborniku, Izazovi Evropskih Intergracija*, Službeni Glasnik, No.10, str.7-118.
5. Etenger, G., File, S.(2011), *Suradnja u oblasti energije*, VIJESTI ,Podgorica, 14 rujan, str.15.
6. Europska banka za obnovu i razvoj, *Transition Report* (2005) dostupno na: <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/TR05.pdf>, pristupljeno 10.07.2011.
7. Europska banka za obnovu i razvoj, *Transition Report* (2010), dostupno na: <http://www.ebrd.com/pages/research/publications/flagships/transition.shtml> pristupljeno 10.07.2011.
8. MAPO (2011) *Goli od CEFTE - Albanci goli prema regionu CEFTA*, MAPO, Tirane, 30 svibanj
9. Horvat, B. (2002), *Kakvu državu treba da imamo*, Prometej, Zagreb.
10. Kovačević, M. (2011), *Dimenzije i uzroci neuspješne tranzicije zemalja ZB, a posebno Srbije*, *Novi Standard-online*, 14 lipanj
11. Gjakaj, M.(2003), *Potrebe zemalja JIE za energijom*, EXLUZIVE, Br. 35, Tirane, ožujak
12. Markušić, Ž. (1965), *Međunarodna ekonomija-međunarodna trgovina*, SA, Beograd.
13. DAN (2011) *Ministar kopa tupom motikom* (2011) Podgorica, 03. kolovoz
14. *Nacionalne statistike vanjske trgovine zemalja Zapadnog Balkana*, dostupno na: www.trademap.org, pristupljeno 10.07.2011.
15. Nikolić, G., Jovanović, N., Todorčić, V., (2011), *Iskustva, potencijali i perspektiva*, CEFTA 2007-2010, Centar za novu politiku politiku, Beograd, veljača, str.15-21.
16. Pobjeda (2011) *Novi režim trgovine, između CG i Hrvatske*, Podgorica, 16. kolovoz, str. 7.
17. Ondelji, I. (2009) *Suradnja Hrvatske - Izazovi regionalne suradnje, nasuprot sposobnostima Republike Hrvatske da se nosi s njima*. U zborniku „*Vanjsko politički pregled - Vanjske politike zemalja Zapadnog Balkana*, Foreign Policy Review, ožujak, br. 3., str. 44, str. 49-52.
18. Paljokaj, A. i dr. (2011) *Prava istina o ulasku Hrvatske u Europsku Uniju*, *Nedjeljni Jutarnji*, 25. rujan, str. 28- 31.
19. Petrakos, G. (2003), *Balkan u novom ekonomskom prostoru*, *EKONOMIJA i TRANZICIJA*, Albanski centar za ekonomska istraživanja, Br.2 (36), Tirane, str. 97-117.
20. Pobjeda (2011) *Počeo novi režim trgovine, između CG i Hrvatske*, 16. kolovoz, str. 7.
21. *Propast poljoprivrede, Konkurentnost*, VIJESTI, 03. kolovoz 2011., str. 3.
22. Sadiku, M. (2007), *Aspekti konkurencije trgovinske suradnje Kosova u regio*, *Ekonomija i tranzicija*, Albanski centar za ekonomska istraživanja
23. Sekulovska, B. (2001) *Efekti ekonomske integracije*, *Ekonomija i tranzicija*, Albanski centar za ekonomska istraživanja, br.3, (29), Tirane, str. 121-124.
24. Statistički zavod Kosovo (2011) *Strategija vanjske politike Kosova*, Priština.
25. World Economic Forum (2011), dostupno na: <http://www.weforum.org/s?s=economic+outlook>, pristupljeno 10.07.2011.

UČINAK VANJSKOTRGOVINSKOG DEFICITA NA POREZNE PRIHODE - SLUČAJ HRVATSKE

Dr. sc. Santini Guste
Rifin, Zagreb, Hrvatska

Mr. sc. Sandra Bebek
Board Guardian d.o.o., Zagreb, Hrvatska

Sažetak

Za razliku od "starih" članica, kretanje dvostrukih deficita u proteklom desetljeću u zemljama „nove“ Europe, kao i u Hrvatskoj, imalo je obrnut smjer. Autori smatraju da je ovo kretanje određeno strukturom poreznog sustava odnosno zemlje. Što je nacionalni porezni sustav više naslonjen na potrošni porezni sustav, to je učinak vanjskotrgovinskog deficita na porezne prihode veći. Za razliku od standardne podjele poreza, podjela poreza po kriteriju vremena pokazuje zašto se to događa te omogućuje procjenu stvarnih i potencijalnih gubitaka ekonomske politike, odnosno procjenu stanja državne blagajne. Također pokazuje zašto su smanjenja vanjskotrgovinskog deficita i deficita na tekućem računu platne bilance tako bolna za zemlje koje ih provode, a problemi deficita proračuna u mnogim slučajevima gotovo nerješivi.

***Ključne riječi:** vanjskotrgovinski deficit, saldo tekućeg računa platne bilance, proračunski deficit, vrijeme, izravni i neizravni porezi, štednja i kredit, javni dug.*

1. UVOD

U uvjetima zatvorene privrede neki sektori štede jer troše samo dio dohotka, dok drugi putem financijskog tržišta troše iznad ostvarenog dohotka. Na razini zemlje potrebno je da se štednja potroši¹. Država, uostalom kao i ostali sektori, može više trošiti nego što iznose njezini prihodi. Kad država troši više od ostvarenih prihoda, u uvjetima opće ravnoteže, porezni obveznici će se racionalno ponašati i povećati svoju štednju kako bi u budućnosti veće porezno opterećenje mogli podmiriti. Za razliku od racionalista keynesijanci smatraju da će veći rashodi od prihoda, u uvjetima neizvjesnosti, promijeniti ponašanje pojedinih sektora. Kratko rečeno, keynesijanci smatraju da se u uvjetima neizvjesnosti položaj i ponašanje svih sektora stalno mijenja. Naprosto ne postoji ekvivalencija kako su je postavili Ricardo i, potom, Barro.

U uvjetima otvorene privrede umjesto bruto domaćeg proizvoda valja promatrati raspoloživi proizvod. U dugom roku oni bi morali biti približno jednaki. Međutim, kratkoročno, bruto domaći proizvod može biti veći ili manji od raspoloživog proizvoda. U prvom slučaju imamo deficit na tekućem računu platne bilance ili meko budžetsko ograničenje, a u drugom suficit. Nadalje, **deficit znači uvoz štednje iz inozemstva, a suficit izvoz štednje u inozemstvo**. U kratkom roku, moguće je da neka zemlja ostvari deficit proračuna i deficit na tekućem računu

¹ Ponuda je jednaka potražnji. Ukoliko je ponuda veća od potražnje imamo krizu realizacije, ukoliko je, pak, potražnja veća od ponude (povećanje novčane mase) pokreće se inflacija.

platne bilance. U slučaju da država izravno kreira deficit na računu razmjene s inozemstvom, ona ostvaruje prihode kao da je povećala poreznu presiju a razliku „pokriva“ zaduženjem i/ili prodajom svoje imovine. Tehničko je pitanje što svoje obveze „prelijeva“ u naredno razdoblje. Kratko rečeno, država kreira javni dug, deficit proračuna ili, što je isto, djeluje u uvjetima mekog budžetskog ograničenja. Zaključak se ne mijenja ukoliko se država zadužuje na domaćem ili na inozemnom financijskom tržištu².

Analiza kretanja dvaju deficita odnosi se na učinke koje stvara deficit na računu razmjene s inozemstvom čiji kreator nije država već ostali sektori.

U kratkom roku, za razliku od dugog roka, postojanje dvostrukih deficita može se obrazložiti/opravdati potrebom/mogućnošću odnosne zemlje da učinkovitije „pegla“ poslovni ciklus ili da iskoristi povoljnu konjunkturu, u zemlji i/ili okruženju, kako bi dinamizirala gospodarsku aktivnost. Međutim, kada se dvostruki deficiti pojavljuju dugoročno (kako u vrijeme prosperiteta, tako i u vrijeme depresije; tijekom poslovnog ciklusa), tada se radi o strukturnim problemima odnosne zemlje, i prije ili kasnije nastupaju značajni gospodarski problemi koji mogu, i vjerojatno će, završiti krizom gospodarstva. Najpoznatiji slučaj danas imamo u Grčkoj, no njoj valja pribrojiti i niz zemalja eurozone i tranzicijskih zemalja, uključujući i Hrvatsku.

Jednom kada nastupi kriza, dvostruki deficiti značajno otežavaju njezino rješavanje. Uvoz štednje iz inozemstva, deficit na tekućem računu platne bilance, otežan je kako glede mogućeg dodatnog zaduženja tako i cijene po kojoj se odnosna zemlja može zadužiti. Istovremeno, na unutrašnjem planu deficit javnog sektora³ je neodrživ zbog njegovog duga prema inozemstvu, s jedne strane, i zbog potrebitog smanjenja deficita, s druge strane.

Kretanje poreznih prihoda na temelju standardne klasifikacije poreza mogu nosioce ekonomske politike usmjeriti na dijagnozu koja ne odgovara činjenicama⁴. Naime, standardna podjela poreza pokazuje koliki su ubrani porezni prihodi u promatranom razdoblju, ne pokazujući pritom stvarni utjecaj deficita/suficita na računu razmjene s inozemstvom na porezne prihode, što ćemo u ovom radu učiniti.

Podjela poreza po kriteriju vremena, ekonomska podjela poreza, omogućuje da se identificira u kojoj je mjeri deficit/suficit na računu robne razmjene s inozemstvom⁵ utjecao

² Jasno da postoje bitno različiti učinci kako će država pokriti svoj deficit. Ukoliko to čini u okviru zemlje tada zaduživanje države povećava potražnju za kreditima sa svim implikacijama te i takve politike. Ukoliko, međutim, država svoje deficite pokriva zaduženjem u inozemstvu tada izravno uvozi štednju iz inozemstva i njeno zaduživanje nema izravnog utjecaja na nacionalno financijsko tržište.

³ Nije samo deficit problem, problem je ukupna razina potrošnje javnog sektora koja se, u uvjetima krize, imajući u vidu otvorenost nacionalnog gospodarstva, mora smanjiti. Naime, obzirom na razinu razvijenosti odnosne zemlje, problem je u neprimjerenosti finalnoj raspodjeli BDP-a. To je uobičajena zamka u slučaju promjena sustava bivših socijalističkih zemalja, i/ili u slučaju novo-uspostavljenih zemalja kao što su to nasljednice Jugoslavije, odnosno SSSR-a. Osim toga, zemlje koje imaju „diktatorsku tradiciju“ u principu imaju veću javnu potrošnju, odnosno „ljubav naroda se nagrađuje milosrdem velikog vođe“.

⁴ Na primjer, ako je temeljni uzrok platnobilančnog deficita doista u proračunskom deficitu, kreatori ekonomskih odluka mogu se fokusirati na smanjenje proračunskog deficita kako bi eliminirali deficit tekućeg računa. S druge pak strane, ako se stajalište u „uzročnoj“ ulozi proračunskog deficita pokaže netočnim, smanjenje proračunske potrošnje ili povećanja poreza problem platnobilančnog deficita neće riješiti.

⁵ Vezivanje za vanjskotrgovinski deficit, kao temelj analize, važno je iz više razloga. Osim što omogućava jednostavnije definiranje hipotetskog proizvoda, analiza na temelju vanjskotrgovinskog deficita kao najbolje manifestacije odnosa između proizvodnje i potrošnje, upućuje kako nije moguće učinkovito upravljati gospodarstvom bez koordinacije svih ekonomskih politika i ukoliko se proces reprodukcije ne promatra u cjelini.

na povećanje/smanjenje poreznih prihoda i tako, uz klauzulu ceteris paribus, smanjio/povećao proračunski deficit.

Podjela poreza po kriteriju vremena (Santini, 1995., 2007., 2009.; Santini & Bebek, 2010.) je slijedeća:

- Porez na prošlost predstavlja oporezivanje prethodno kumulirane štedne u mnogobrojne oblike imovine, i njezino oporezivanje predstavlja smanjenje kumulirane štednje ostvarene u prethodnom razdoblju – „prelijevanje“ iz prošlosti u sadašnjost. Suficit na tekućem računu platne bilance predstavlja, ukoliko se porezni sustav ne izmjeni, štednju države.
- Porez na sadašnjost predstavlja oporezivanje tekućeg dohotka, dakle novostvorene vrijednosti bez obzira na kojoj točki procesa reprodukcije bio uveden porez.
- Porez na budućnost predstavlja javni dug ali i svaka druga anticipacija poreznih prihoda.

Slijedeća tablica pokazuje sistematizaciju podjele poreza temeljem vremena i standardne podjele poreza (Santini, 2007., 2009.):

Tablica 1. Sistematizacija podjele poreza

<i>Vrijeme</i>	<i>Podjela poreza autora</i>	<i>Opća ravnoteža</i>	<i>Podjela poreza u zemljama OECD-a</i>
Prošlost	porez na imovinu (štednja)		- porezi na nasljedstva i darove - porezi na neto bogatstvo - porez na promet nekretnina - porez na kapitalne transakcije
Sadašnjost	porez na dohodak	- porezi na dohodak od faktora: - nadnica - profit - kamata - renta	- porez na dohodak, profite i dobitke od kapitala - doprinosi za socijalno osiguranje - porezi na imovinu (dohodak od imovine) - porezi na dobra i usluge
Budućnost	porezi po osnovi duga (negativna štednja)		

U knjizi „Iluzija i stvarnost hrvatskog gospodarstva“ (Santini, 2007.) na primjeru Hrvatske pokazano je kakve učinke ima deficit na računu razmjene s inozemstvom na porezne prihode. Analiza je potvrdila da postoji značajna veza između deficita na računu robne razmjene s inozemstvom/ tekućem računu platne bilance i deficita proračuna⁶, tako da rastući deficit na

⁶ Hipoteza dvostrukih deficita temelji se na sljedećim pretpostavkama: povećanje proračunskog deficita proizvodi povećanje platnobilančnog deficita; u slučaju da se privatna štednja i ulaganja ne mijenjaju, platnobilančni deficit mora rasti otprilike za jednaki iznos za koji se povećava proračunski deficit. Međutim,

računu robne razmjene s inozemstvom/ tekućem računu platne bilance smanjuje deficit proračuna. Drugim riječima, rast vanjskotrgovinskog, odnosno platnobilančnog deficita državi je omogućio ostvarivanje značajnih poreznih prihoda u odnosu na diskrecijske mjere porezne politike, a podržan je politikom fiksnog tečaja i liberalizacijom tokova kapitala i vanjskotrgovinskog sustava.

Primjeni li se podjela poreza po kriteriju vremena, analiza pokazuje da potrošni porezni sustavi u uvjetima deficita na računu robne razmjene s inozemstvom/tekućem računu platne bilance predstavljaju tek zaduživanje zemlje koji će se, u narednom razdoblju, putem suficita na računu robne razmjene s inozemstvom/tekućem računu platne bilance „otplatiti“. Tako potrošni porezni sustav omogućuje dodatne porezne prihode koji se ne bi ubrali da nema deficita, pa „višak“ poreznih prihoda ima isti učinak kao i zaduživanje države, dakle, meko budžetsko ograničenje. Tablica 2. pokazuje kretanje poreznih prihoda, temeljem podjele poreza po kriteriju vremena, u odnosu na strukturu poreznog sustava.

Tablica 2. Kretanje poreznih prihoda temeljem deficita/suficita na računu vanjskotrgovinske razmjene

Udio neizravnih poreza u ukupnim porezima	Porezni prihodi u slučaju deficita na računu vanjskotrgovinske razmjene	Porezni prihodi u slučaju suficita tek na računu vanjskotrgovinske razmjene
0	0	Nema smanjenja poreznih prihoda u sadašnjosti
1	Povećanje za iznos oporezive veličine deficita (L – povećanje poreznih prihoda u sadašnjosti i smanjenje poreznog kapaciteta u budućnosti)	Smanjenje za iznos oporezive veličine suficita (S – smanjenje poreznih prihoda u sadašnjosti i povećanje poreznog kapaciteta u budućnosti)
$> 0 < 1$	Povećanje poreznih prihoda u proporciji udjela neizravnih poreza (L (kredit) – povećanje poreznih prihoda u sadašnjosti i smanjenje poreznog kapaciteta u budućnosti)	Smanjenje poreznih prihoda u proporciji udjela neizravnih poreza (S (štednja) – smanjenje poreznih prihoda u sadašnjosti i povećanje poreznog kapaciteta u budućnosti)

Iz tablice slijedi jasan zaključak:

- u slučaju poreznog sustav temeljenog na izravnim porezima, veza između deficita vanjskotrgovinske razmjene⁷ i proračuna ne postoji, tj. porezni prihodi jednaki kao u slučaju zatvorene ekonomije; u uvjetima suficita robne razmjene s inozemstvom nema smanjenja poreznih prihoda u sadašnjosti, opet kao u slučaju zatvorene ekonomije;
- druga mogućnost odnosi se na porezni sustav koji je u potpunosti komponiran na neizravnim porezima, kada deficit povećava, a suficit smanjuje porezne prihode za cjelokupni oporezivi iznos deficita/suficita na računu vanjskotrgovinske razmjene;

kada promjene proračunskih deficita dovode do većih promjena u ponašanju privatne štednje i ulaganja, teorija dvostrukih deficita može navesti na krive zaključke.

⁷ Turističke zemlje, kao što je to Hrvatska, povećanjem izvoza turističkih usluga povećavaju porezne prihode sukladno stupnju porezne presije te djelatnosti. To se odnosi kako na izravne tako i na neizravne poreze. Preciznija analiza bi svakako morala voditi računa o navedenoj činjenici, s jedne strane, ali i valorizirati doprinos turizma proračunskim prihodima koje valja neizravno kompenzirati, s druge strane.

- na temelju ova dva ekstremna slučaja mogu se analizirati porezni sustavi koji su komponirani i na izravnim i na neizravnim porezima, kada u zavisnosti od njihovog učešća (što je determinirano razinom razvijenosti) odnosna zemlja ostvaruje manje/veće porezne prihode u zavisnosti da li ostvaruje deficit/suficit na računu vanjskotrgovinske razmjene.

Prema tome, ovisno o tome u kojoj je mjeri porezni sustav potrošnog tipa, uz klauzulu *ceteris paribus*, deficit proračuna se smanjuje/povećava. Drugim riječima, klasifikacija poreznih prihoda temeljem podjele poreza po kriteriju vremena omogućava kvantifikaciju poreznih prihoda temeljem deficita/suficita na računu vanjskotrgovinske razmjene, odnosno porezne prihode temeljem domaćeg, odnosno raspoloživog društvenog proizvoda. Upravo identifikacija poreznih prihoda temeljem vanjskotrgovinskog deficita, određenih kao porez na budućnost, korigiraju veličinu javnog duga.

Iz navedenog slijedi da je veza dvostrukih deficita određena strukturom poreznog sustava, odnosno odnosom izravnih i neizravnih poreza, što pokazuje da je porezni sustav derivacija gospodarskog sustava i nije moguće ocjenjivati porezni sustav na drugačiji način od gospodarskog sustava⁸. Inverzija ne vrijedi. Nije moguće konstruirati porezni sustav ignorirajući gospodarski sustav.

Ukoliko u uvjetima deficita na računu vanjskotrgovinske razmjene odnosna zemlja u upotrebi ima potrošni porezni sustav, taj smo slučaj identificirali, putem primjera, kao povećanje poreznih prihoda i izravnu „korist“ državne blagajne. Povećanje izravnih koristi koje država ostvaruje poništava se smanjenjem konkurentnosti nacionalnog gospodarstva zbog neravnotežnog, aprecirajućeg tečaja⁹ nacionalne valute što povećava rizik odnosne zemlje i rast kamatnih stopa.

Ako pak odnosna zemlja s poreznim sustavom temeljenim na izravnim porezima ostvaruje suficit na računu vanjskotrgovinske razmjene, država putem povećanja tih poreza smanjuje konkurentnu sposobnost nacionalnog gospodarstva. To je moguće kompenzirati ubrzanom deprecijacijom nacionalne valute koja će povećati kamatnu stopu, a rast kamatnih stopa djelovat će kontraktivno na gospodarstvo. U oba slučaja imamo „odvojenost“ države od poreznog kapaciteta nacionalnog gospodarstva¹⁰ sa multiplikativnim učincima koje imamo kada jedna od varijabli, u ovom slučaju porezni sustav i porezna politika, nisu usuglašeni sa ostalim podsustavima i njihovim politikama u ukupnoj gospodarskoj politici odnosne zemlje¹¹.

⁸ Jednako kao što tečaj nacionalne valute, u slučaju otvorene zemlje, može povećavati/smanjivati konkurentnost nacionalnog gospodarstva na inozemnom i domaćem tržištu, tako i kretanje kamatne stope ima jednak učinak na gospodarstvo. Stoga nije moguće razmatrati porezni sustav a ne sučeliti rješenja na području poreznog sustava sa monetarnim i kreditnim odnosno tečajnim sustavom, i preko njega, vanjskotrgovinskim sustavom. Interakcija ovih varijabli determinira moguća rješenja, stupnjeve slobode, u dizajniranju pojedinog podsustava gospodarskog sustava.

⁹ Ravnotežni tečaj definiramo kao tečaj koji uravnotežuje tekući račun platne bilance.

¹⁰ Ukoliko fiskalna funkcija poreznog sustava određuje porezni sustav, tada država funkcionira u uvjetima mekog budžetskog ograničenja. To nadalje znači da cijenu „održivosti“ gospodarstva valja kompenzirati kamatnom stopom, odnosno tečajem nacionalne valute.

¹¹ Najrazvijenije zemlje koje vode u pogledu učinkovitosti, mogu dio svojih poreznih prihoda „oduzeti“ od izvoznika i tako namiriti sredstva za pokriće proračuna. Nerazvijene zemlje, međutim, osuđene su na minimalna porezna opterećenja putem izravnih poreznih sustava i njihovi porezni sustavi se, po definiciji, moraju temeljiti na neizravnim porezima. Ova kriza pokazuje da i razvijene zemlje povećavaju potrošne poreze kako bi, vrijedi za eurozonu, povećali konkurentnu sposobnost nacionalnog gospodarstva, što je u ekonomskoj literaturi poznato kao politika osiromašenja susjeda.

Iz iznijetog je moguće zaključiti da su kretanje i uzajamnost dvostrukih deficita određeni strukturom poreznog sustava odnosno zemlje. Korištenje standardne podjele poreza i podjele poreza po kriteriju vremena daju različite rezultate. Standardna podjela poreza, po našem mišljenju, ne daje primjerenu dijagnozu stanja odnosno zemlje. Model pokazuje da stvarno stanje može biti lošije/bolje od stanja koje pokazuje kretanje trostrukih deficita putem standardne podjele poreza. Samo ispravna dijagnoza stanja omogućava primjerenu terapiju odnosnog gospodarstva. Upravo kriza u zemljama eurozone kao i u tranzicijskim zemljama pokazuje da nije moguće primjereno postaviti dijagnozu standardnom podjelom poreza, te da je stanje u tim zemljama daleko složenije i, time, neizvjesnije nego što to pokazuje prosta usporedba dvaju deficita.

Mi smo hvaleći naša postignuća, izgubili iz vida da je cijelo razdoblje nakon 1995. godine obilježeno deficitom platne bilance, a smjer tog deficita bio je određen deficitom vanjskotrgovinske bilance koji je djelomično „amortiziran“ deviznim priljevom od turizma¹². Država je po osnovi tog deficita ostvarivala značajne porezne prihode i mogla je imati „ignorirajući“ odnos prema inflaciji jer je deficit sterilizirao cijene zadovoljavanjem svake potražnje po cijenama koje su bile konkurentne cijenama domaćih proizvođača (Santini, 2007., 2008., 2009.).

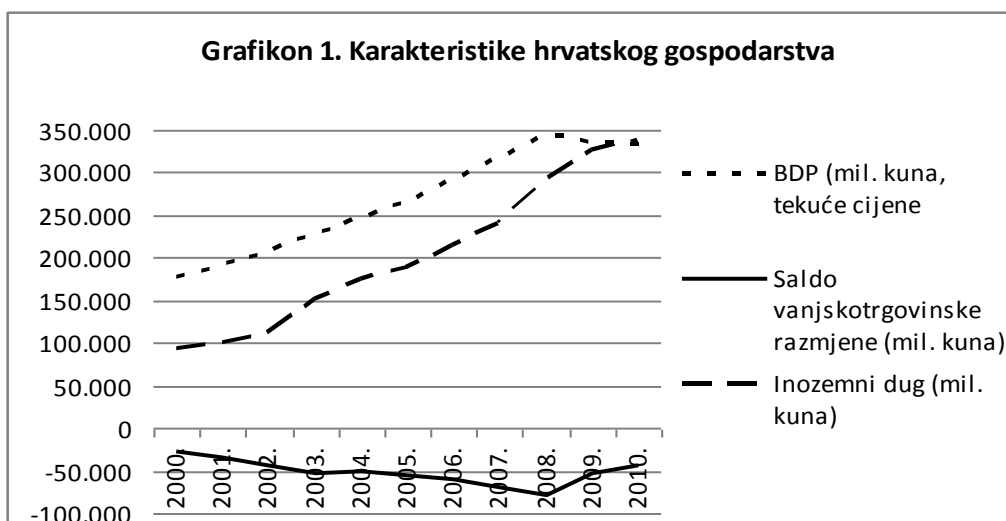
Ukupna gospodarska kretanja u Hrvatskoj odraz su djelovanja dugoročnih čimbenika, odnosno strukturnih neusklađenosti i neprimjerene ekonomske politike. Najveća dogma gradila se u pogledu mirakuloznih moći tržišta i liberalizacije vanjske trgovine i financija, pri čemu se zaboravilo da je tržište pretpostavka, a ne rješenje gospodarskog razvoja, kao i to da se za integraciju u svjetske trgovinske i kapitalne tokove trebalo što bolje pripremiti. Usprkos činjenici da su poduzete određene mjere kako bi se uvelo više reda u gospodarski sektor te povećala njegova konkurentnost, dosadašnji političko-ekonomski izbor, uvjetovan pojedinačnim interesima konkretnih društvenih slojeva, nije u dovoljnoj mjeri podržavao restrukturiranje gospodarstva (provedeno je samo vlasničko restrukturiranje) koje bi omogućilo uspješnije korištenje raspoloživih resursa. Bez dugoročne strategije razvoja i ekonomsku politiku¹³ temeljenu na monetarističkoj i neoliberalnoj ideologiji, desetljećima formirana gospodarska struktura podređena je svjetskoj cijeni i konkurenciji, uvjetujući preorijentaciju ka uvozno-trgovačkom sektoru, odnosno investicijsko, tehničko-tehnološko zaostajanje i impotentnost domaćeg izvoza, što je bilo (i ostalo) u suprotnosti s potrebama povećanja učešća Hrvatske u svjetskoj trgovini. Dok su u tom procesu dobro prošli uvoznici, trgovački i financijski posrednici, zajedno sa strancima za koje su ove politike i zamišljene, omogućavajući im da zadobiju kontrolu nad znatnim dijelom domaće ekonomije, brojni gospodarski sektori, koji su se isticali po broju zaposlenih i izvozu, te kao takvi trebali biti nositelji hrvatskih gospodarskih mogućnosti, su uništeni.

Temeljne karakteristike hrvatskog gospodarstva prikazane su na grafikonu 1. Tijekom promatranog razdoblja bilježi se blaži rast BDP-a u odnosu rast inozemnog duga, s jedne strane, i, s druge strane rastući vanjskotrgovinski deficit. Obrat nastupa u 2009. i 2010. godini

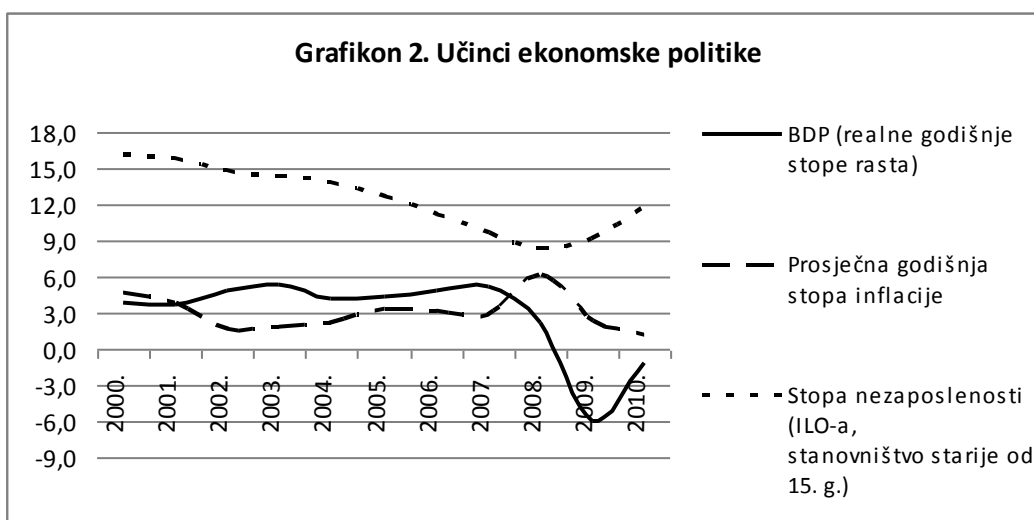
¹² Postoje velike razlike u ocjeni doprinosa turizma u pogledu deviznog priliva i učinaka na platnu bilancu. Naime, pored spornog iznosa, glede veličine turističkog deviznog priliva postoje razilaženja i oko procjene koliki je doprinos nacionalnoga a koliko uvoznog sadržaja u jedinici finalne potrošnje. Postoje mišljenja, koja imaju osnova, da je najveći dio domaćeg sadržaja u „turističkom euru“ položajna renta.

¹³ Izravan utjecaj dosadašnje fiskalne i monetarne politike na poduzetnički sektor može se pratiti preko odljeva novca iz tog sektora u državni proračun i bankarski sustav.

kada se vanjska trgovina smanjuje, a s njom također i BDP, posljedično čemu dolazi do usporavanja rasta inozemnog duga.



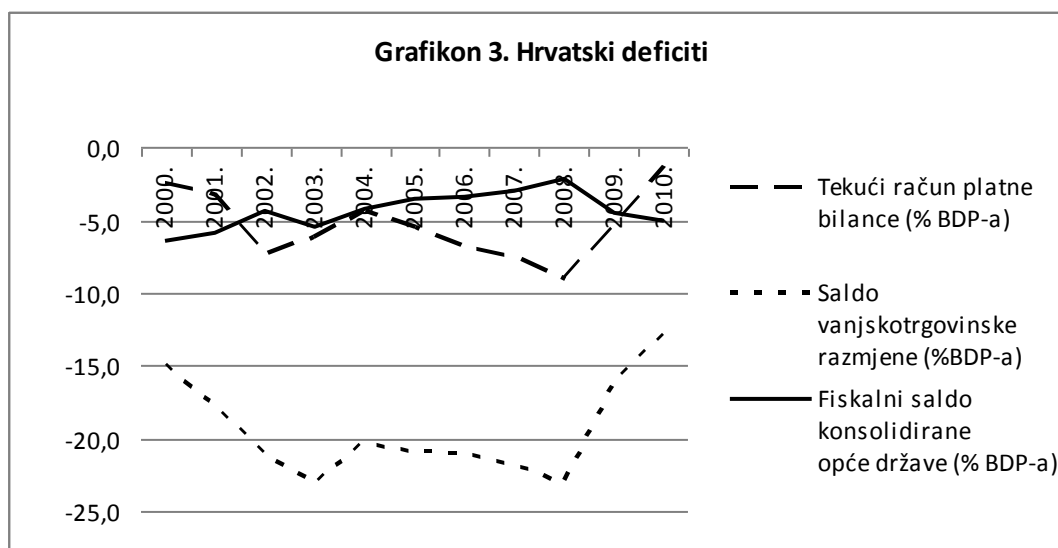
Grafikon 2. pokazuje relativno visoke, iako nedovoljne¹⁴, stope rasta BDP-a, što je praćeno smanjenjem stope nezaposlenosti i relativno niskom stopom inflacije. Međutim, međunarodna financijska kriza „preko noći“ je promijenila dotadašnje trendove tako da se BDP smanjio, a nezaposlenost snažno povećala. Stopa inflacije koja je prethodila padu BDP-a se smanjuje iako je u 2008. godini imala rast preko 6%.



Grafikon 3. jasno pokazuje naglašenu vezu između tekućeg računa platne bilance i salda vanjskotrgovinske razmjene. Kretanje deficita na tekućem računu određeno je kretanjem deficita vanjskotrgovinske razmjene. Kako taj deficit ostale stavke tekućeg računa (usluge, dohodak, tekući transferi) nisu uspijevale kompenzirati, bilanca plaćanja zatvarana je sa porastom zaduživanja u inozemstvu. Ovome valja dodati i to da bi kretanja na računu dohotka mogla u narednom razdoblju utjecati na povećanje deficita tekućeg računa. Drugim riječima,

¹⁴ Hrvatska je tek 2006. godine dostigla razinu BDP-a iz 1990. godine.

deficit na računu dohotka dodatno će smanjiti broj stupnjeva slobode u vođenju autonomne gospodarske politike¹⁵.

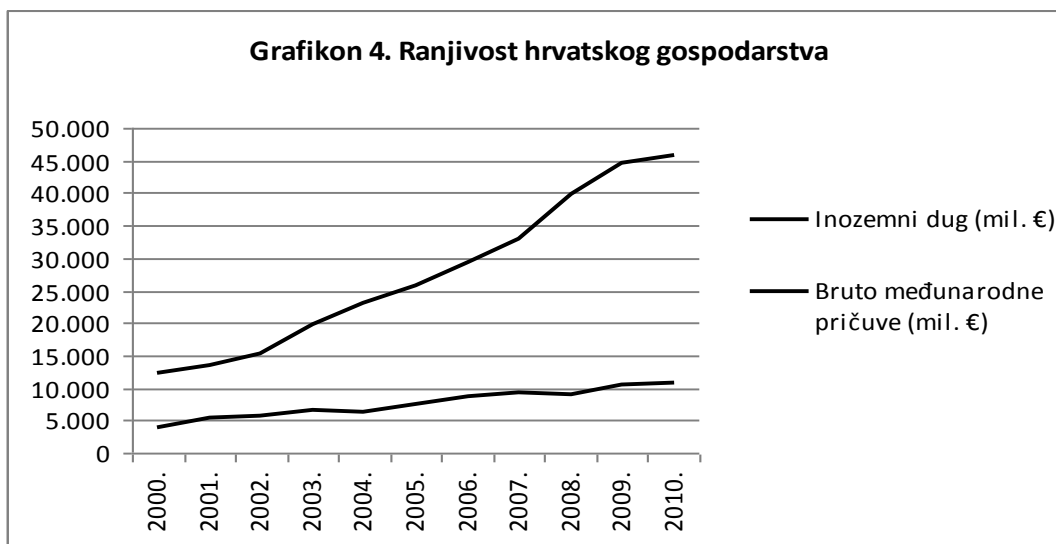


Vjerojatno odlučujuće ograničenje na kratki rok je kretanje inozemnog duga. Iz grafikona 4. vidljiv je njegov rast i daleko sporiji rast bruto deviznih rezervi. Pri tome valja naglasiti da se ročna struktura inozemnog duga snažno mijenja: povećava se učešće kratkoročnih u odnosu na dugoročne kredite, što zahtijeva povećanje deviznih rezervi kao proporcije prema inozemnom dugu. Inozemni dug se u promatranom razdoblju gotovo udvostručio, dosegnuvši u 2010. godini razinu od 99,7 % BDP-a i 13.920 USD per capita što je za oko 11 puta više nego što je iznosila inozemna zaduženost per capita u bivšoj Jugoslaviji, koja se smatrala prezaduženom zemljom. Uz pretpostavku da neće biti novih zaduženja te stopu rasta BDP-a od 3%, što je nerealno očekivati, u razdoblju od 2011. do 2016. godine samo na ime plaćanja kamata trebat će izdvojiti od 0,9% do 2% BDP-a. To će biti izuzetno velik teret za hrvatsko gospodarstvo.

Ovdje se valja osvrnuti i na kontradiktorni učinak tog deviznog priljeva: u uvjetima kada je trebalo povećati proizvodnju i izvoza, on je, s jedne strane, financirao deficit tekućeg računa platne bilance, analogno s financiranjem deficita državnog proračuna, dok je s druge strane, taj priljev istodobno omogućio formiranje deviznih rezervi kao osnove neinflacijskog rasta novčane ponude i održanja stabilnosti tečaja¹⁶ “izvan konteksta odnosa u razmjeni roba i usluga s inozemstvom, jednako kao i izvan pariteta kupovnih snaga nacionalnih valuta na domicilnim tržištima u zavisnosti od razlika u ukupnoj efikasnosti nacionalnih ekonomija” (Šonje, 1999).

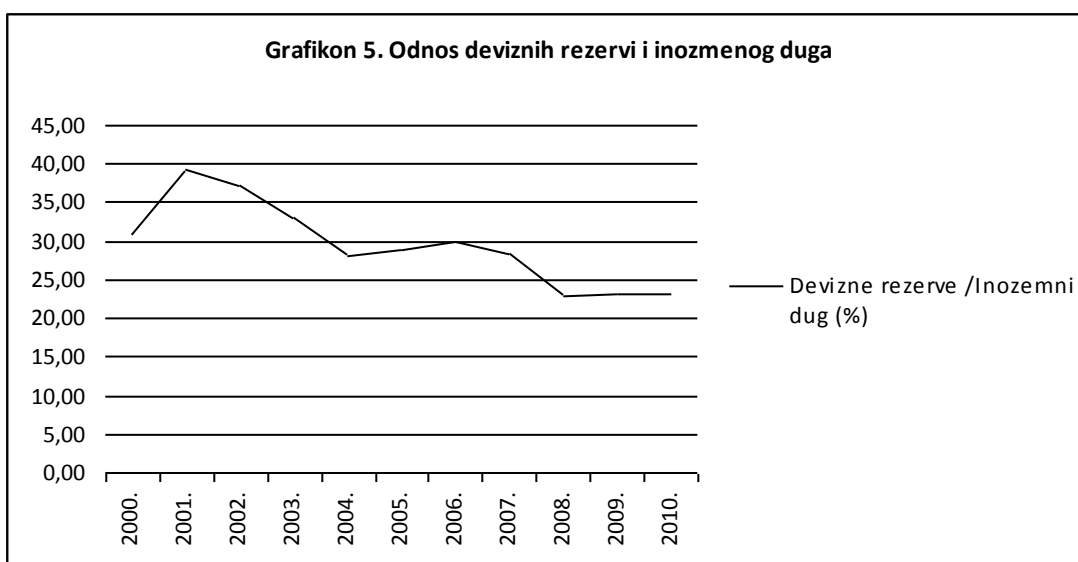
¹⁵ Deficit na računu dohotka rezultat je obveza hrvatskih sektora prema inozemstvu kao što su kamate po inozemnom dugu, dividende ili drugi oblici dohotka od svih oblika realne ili financijske vanjske aktive. Eventualno pogoršanje boniteta moglo bi dodatno povećati deficit na računu dohotka.

¹⁶ Dok su rasli inozemni dug i deficit tekućeg računa bilance rasle su i devizne rezerve kojima se osiguravala vanjska likvidnost. Ovaj ekonomski fenomen u velikoj mjeri posljedica je makroekonomske politike, dominantno oblikovane prema koncepciji MMF-a, kojoj je primarni cilj osigurati uredno otplaćivanje inozemnih dugova. A da bi se dug mogao uredno otplaćivati nužno je postojanje određene razine deviznih rezervi, što uvjetuje sasvim određenu monetarno-kreditnu politiku.



Međutim, kako nam pokazuje grafikon 5., devizne rezerve kao proporcija inozemnog duga u promatranom razdoblju gotovo su prepolovile. Upravo to smanjenje uz promjenu ročnosti inozemnog duga u pravcu povećanja kratkoročnih obveza razlog su tvrdnjama MMF-a kako devizne rezerve nisu dostatne. Tako ovogodišnje obveze prema inozemstvu iznose gotovo 18 milijardi eura, dok devizne rezerve iznose tek nešto više od polovine tog iznosa.

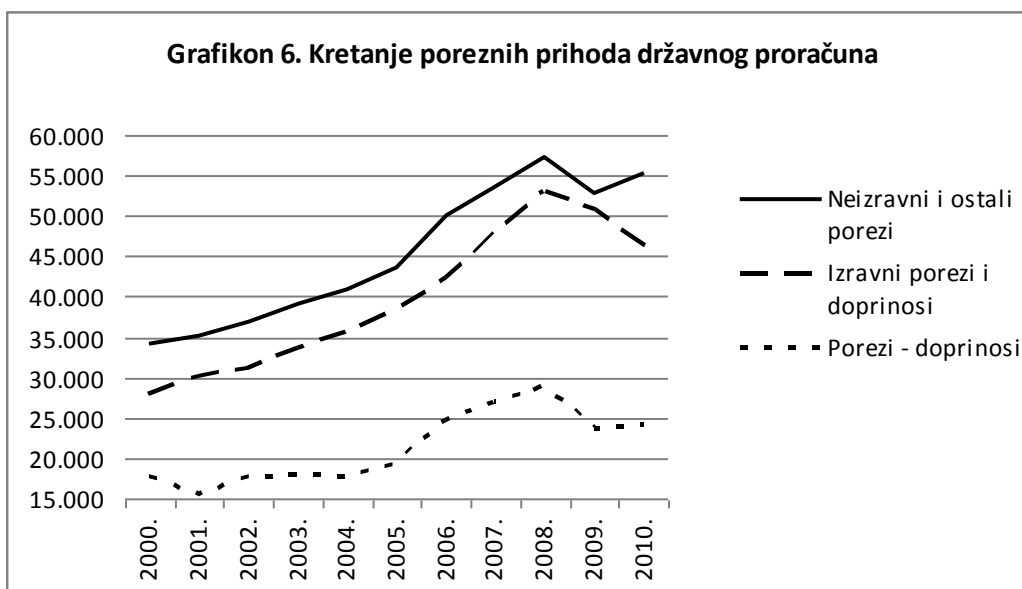
No ne treba zaboraviti da su sve do 2001. godine devizne rezerve imale uzlazni trend. Od 1991. godine, kada nisu postojale pa do 2001.g., devizne rezerve narasle su na 10,7 mlrd €. Međutim, fascinirajući podatak o visini deviznih rezervi ima i svoju tamnu stranu: glavni izvor deviza bila je država koja ih je priskrblivala prodajom javnih poduzeća i zaduživanjem. A u cilju održavanja stabilnosti tečaja i cijena, HNB je najveći dio deviznog priljeva morao sterilizirati, tj. isključiti iz sustava novčane multiplikacije, čime se uskratila mogućnost razvoja gospodarstva putem kreditne aktivnosti.



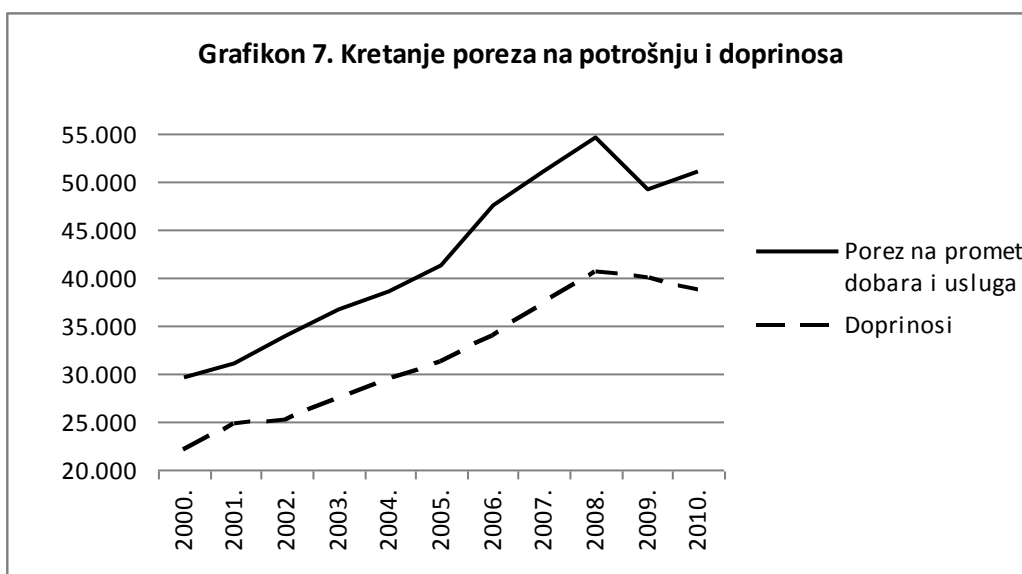
Pogledajmo kretanje poreznih prihoda državnog proračuna. Iz grafikona 6. vidljivo je da su tijekom promatranog razdoblja porezni prihodi temeljeni na neizravnim porezima zadržali relativni udio u ukupnim poreznim prihodima. Nakon 2008. godine neizravni porezi se

manjaju, a u 2009. dolazi do promjene smjera zbog povećanja porezne stope poreza na PDV sa 22% na 23%. Porezni prihodi izravnih poreza i doprinosa se i dalje očekivano smanjuju jer se smanjuje bruto domaći proizvod.

To je još vidljivije ako se promatra kretanje poreznih prihoda, s jedne strane, i, doprinosa, s druge strane. Iz grafikona je uočljiv rast poreznih prihoda do 2008. godine kada nastupa promjena smjera; smanjuje se njihova razlika. Razlog ovom smanjenju valja tražiti u smanjenju deficita robne razmjene s inozemstvom.

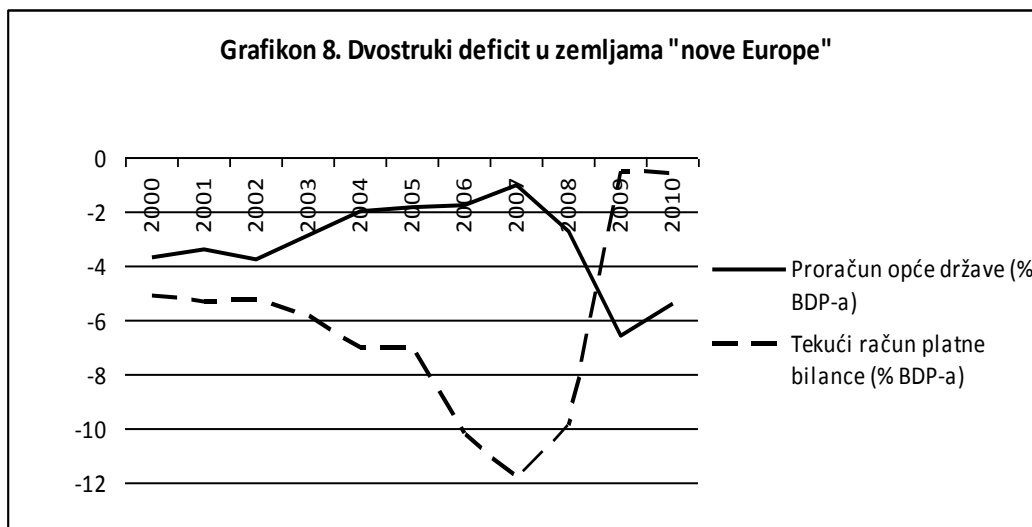


Grafikon 7. pokazuje snažniji rast poreznih prihoda poreza na potrošnju u odnosu na prihode temeljem doprinosa. Kriza mijenja smjer kretanja tih prihoda. Poreze određuje deficit robne razmjene s inozemstvom, a doprinose smanjenje gospodarske aktivnosti.



2. USPOREDBA SA ZEMLJAMA „NOVE EUROPE“

Kako smo već naglasili, zabrinjavajuća kretanja hrvatskog gospodarstva posljedica su strukturnih problema; međunarodna svjetska kriza samo ih je dodatno produbila i multiplicirala. Slična kretanja imamo i u zemljama srednje i jugoistočne Europe. Kako pokazuje grafikon 8., sve do 2008. godine proračunski deficiti kretali su se na 'Maastricht razini' dok su istovremeno deficiti platne bilance bili znatno dublji, s prosječnom razinom od -7,5%. Međutim kada se kriza razbuktała, strani investitori naglo su izgubili povjerenje u ova tržišta koja su do tada smatrana kao siguran ulog. Ekonomska i financijska otvorenost, dosad neupitno načelo dobre ekonomske politike, čini se da je u kriznim godinama doprinijela većem sažimanju gospodarstava nego što je to očekivano. Paničnim bijegom upravljača fondova i investitora, euro je počeo gubiti na vrijednosti, burze dionica su pale, a sve to odrazilo se na pad vanjske trgovine, BDP-a i životnog standarda. Zahvaljujući smanjenju uvoza uzrokovanom opadanjem gospodarske aktivnosti, deficiti tekućeg računa drastično su smanjeni u svim zemljama, sa -9,94% koliko su prosječno iznosili u 2008. godini na -0,55% koliko su iznosili u 2009. godini, što je praćeno povećanjem proračunskih deficita, sa -2,73% na -6,57% respektivno. Slična kretanja na tekućem računu platne bilance bila su i u 2010. godini, dok su se proračunski deficiti u prosjeku smanjili za oko 17%.



Tablica 3., osim podataka o dvostrukim deficitima, pokazuje nam i podatke o razini realnog BDP-a u % od prosjeka EU-a te podatke o ukupnom inozemnom dugu kao % BDP-a. Evidentno je da su u promatranim zemljama razmjerno veliki deficiti tekućih računa platne bilance bili praćeni relativno velikim proračunskim deficitima. Visina i rast deficita tekućih računa platne bilance proizlazi iz liberalizacije trgovine i tokova kapitala, kao i iz apreciranih (nominalnih) valutnih tečajeva.

Tablica 3. Odabrani pokazatelji za zemlje "nove Europe" i Hrvatsku

	Razina razvijenosti u % od prosjeka EU 27*		Prosječni saldo tekućeg računa platne bilance (% BDP-a)*	Prosječni saldo državnog proračuna (% BDP-a)*	Ukupni vanjski dug (% BDP-a)	
	2000.	2010.	2000. - 2010.	2000. - 2010.	2000.**	2010***.
Estonija	45	65	-8,91	0,54	54,4	117,6
Latvija	37	52	-9,82	-3,23	61	165,2
Litva	39	58	-6,81	-3,32	42,7	85,7
Mađarska	55	64	-6,38	-6,41	64	143,9
Poljska	48	62	-3,77	-5,35	42	66,8
Rumunjska	26	45	-7,9	-3,92	26	74,2
Bugarska	28	43	-12,48	-0,03	88,2	102,3
Češka	68	80	-4,43	-4,52	38,8	47,4
Slovačka	50	74	-5,94	-5,86	53	72,1
Slovenija	80	87	-2,27	-3,12	46,4	113,3
Hrvatska	50	61	-5,9	-4,80	55,1	99,3

Izvor: *Eurostat; **IMF, World Economic Outlook Database;***IMF, Regional Economic Outlook 2011.

Možemo primijetiti da je hrvatski deficit tekućeg računa platne bilance u promatranom razdoblju bio manji nego u većini novih članica EU (samo su Poljska, Češka i Slovenija zabilježile manji prosječni deficit), dok je proračunski deficit, uz Mađarsku, Poljsku i Slovačku, bio najveći. Hrvatska¹⁷ je ujedno uz Mađarsku i Sloveniju zabilježila najsporiju realnu konvergenciju (za 11 postotnih bodova). Usporedbe radi, Estonija i Slovačka su u istom razdoblju konvergirale prema prosjeku EU, prva za 20 postotnih bodova, a druga za 24 postotna boda, uvjerljivo prestigavši Hrvatsku. Skupini zemalja koje sporo konvergiraju pripada i Češka.

Međutim, podaci nedvosmisleno ukazuju da nijedna od navedenih zemalja nije uspjela ni dostići a kamo li preći prosjek razvijenosti EU 27¹⁸. Svoje razvojno zaostajanje u proteklom desetljeću smanjile su tek za 31,4 %¹⁹, pri čemu su gotovo udvostručile svoj ukupni vanjski dug. Problem dvostrukih deficita u tome je odigrao određenu ulogu, dok se razlike između pojedinih zemalja kriju u dubini i tempu strukturnih reformi.

Kao i u slučaju Hrvatske, ovakvi trendovi nedvosmisleno ukazuju na preveliku ovisnost ovih zemalja o inozemnim financijskim institucijama i pozajmljenom kapitalu, koja ih čini iznimno ranjivim na vanjske šokove. To ih bez zdravog domaćeg gospodarstva lako može odvesti u razvojnu zamku. Ovo tim više što WTO izravno favorizira razvijene u odnosu na nerazvijene zemlje²⁰.

¹⁷ Hrvatski BDP per capita (PPS) u 2010. godini iznosio je 61 % prosjeka EU 27, što bi u preračunavanjima bilo isto kao 1990. godine (!).

¹⁸ Razina ekonomske razvijenosti zemlje (sukladno tome i sposobnost države da uspostavi internu i eksternu ravnotežu) od osobitog je značenja u formiranju nacionalne trgovinske i devizno-tečajne politike, a ne obrnuto.

¹⁹ Ovdje valja napomenuti da su tijekom protekle tri krizne godine sve zemlje „nove Europe“, osim Poljske i Slovačke, usporile svoju razvojnu distancu (u prosjeku za 2,5 postotna boda) u odnosu na prosjek EU.

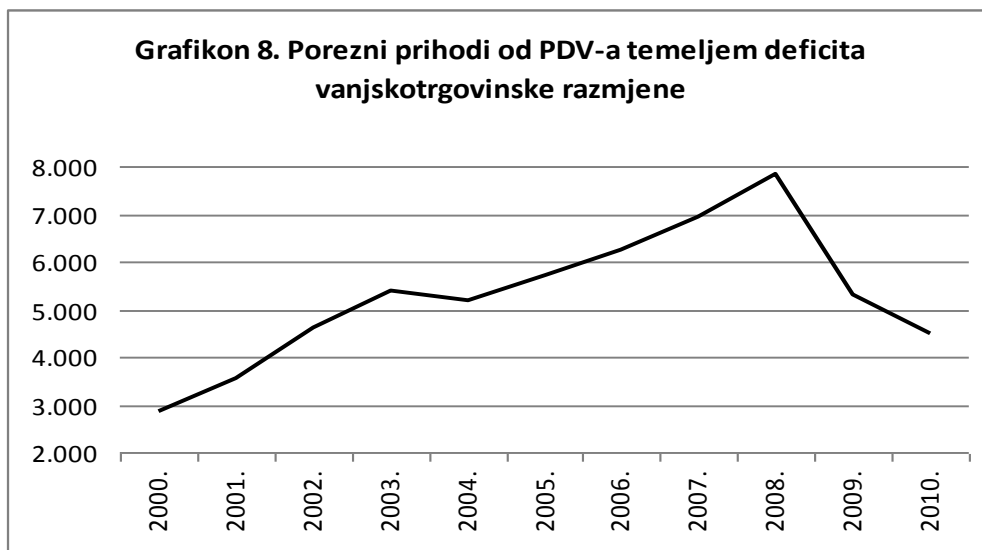
²⁰ Stiglitz i Charlton (2005) analizirajući položaj manje razvijenih zemalja u globaliziranom gospodarstvu utvrdili su da su potrebne snažne promjene u sustavu koji danas predstavlja WTO. Podržavajući pristup autora

3. ŠTO SMO „DOBILI“

Nakon 1994. godine deficit robne razmjene s inozemstvom postaje temeljna karakteristika hrvatskog gospodarstva, ponajprije zahvaljujući fiksnom, zapravo apreciranom tečaju kune koji je snažno utjecao na brži rast uvoza od izvoza. Tako je 2003. i 2008. godine udio deficita robne razmjene s inozemstvom iznosio fantastičnih 23% BDP-a. Njegovo zanemarivanje sa dijagnostičkog motrišta, je nedopustivo.

Sukladno ekonomskoj podjeli poreza po kriteriju vremena, moguće je identificirati značajne porezne prihode koji su rezultat deficita robne razmjene s inozemstvom. Takva je procjena učinjena više puta (Santini, 2003a., 2007., 2009).

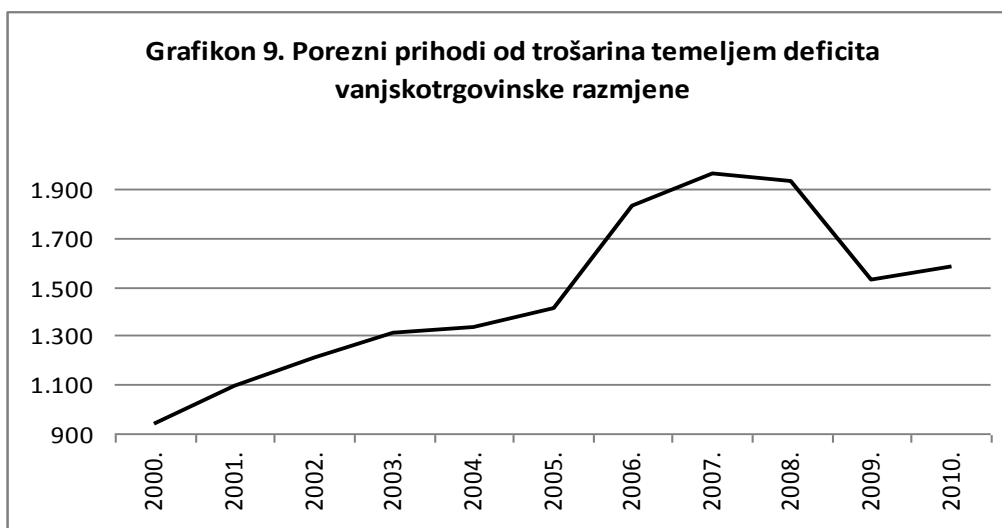
Rastući deficit na robne razmjene s inozemstvom rezultirao je rastućim poreznim prihodima od PDV-a, kao što je to vidljivo iz grafikona 8. Valja uočiti da su na početku promatranog razdoblja porezni prihodi iznosili nešto manje od 3 milijarde kuna da bi se 2008. godine oni povećali na gotovo 8 milijardi kuna. Kumulativno porezni prihodi od PDV-a, za promatrano razdoblje, iznosili su više od 58 milijardi kuna. Smanjenjem deficita robne razmjene s inozemstvom smanjuju se porezni prihodi usprkos povećanju porezne stope PDV-a sa 22% na 23%. Grafikon jasno pokazuje da nije realno očekivati značajnije porezne prihode jer će se, da bi se riješila gospodarska kriza, morati smanjiti deficit robne razmjene s inozemstvom.



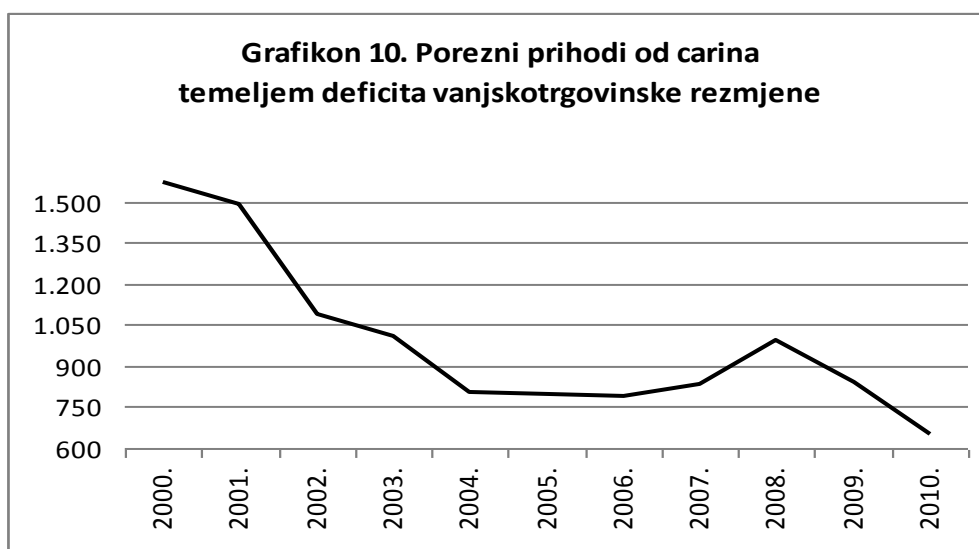
Porezni prihodi od trošarina temeljem deficita vanjskotrgovinske razmjene, prikazani na grafikonu 9., pokazuju još veće oscilacije. Jedno je obrazloženje da su trošarinski proizvodi elastičniji u odnosu cijenu od prosječne elastičnosti, a drugo da su 2006. godine svi prihodi od naftnih derivata osim PDV-a „svrstani“ u kategoriju trošarinski porezi. U promatranom razdoblju porezni prihodi od trošarina iznosili su nešto preko 15 milijardi kuna. Trošarinski će se porezi morati preispitati zbog smanjenja regresivnosti PDV-a, odnosno fiskalnih rashoda te

dodajemo da je putem standardizacije poreznog sustava, u zavisnosti od razine razvijenosti, moguće značajno utjecati na „Pravednu trgovinu za sve“ kako su autori nazvali svoj izvrstan rad. Naime, zemlje koje su najmanje razvijene imale bi isključivo neizravne porezni sustav, dok bi najrazvijenije zemlje imale porezni sustav temeljen na izravnim porezima. Sve bi se zemlje sukladno razini razvijenosti, per capita, „smjestile“ u tako definiranom rasponu, što ćemo pojasniti u našem slijedećem radu.

povećati postojeće trošarine odnosno uvesti nove, uvažavajući ekonomske kriterije, što do sada nije bio slučaj.

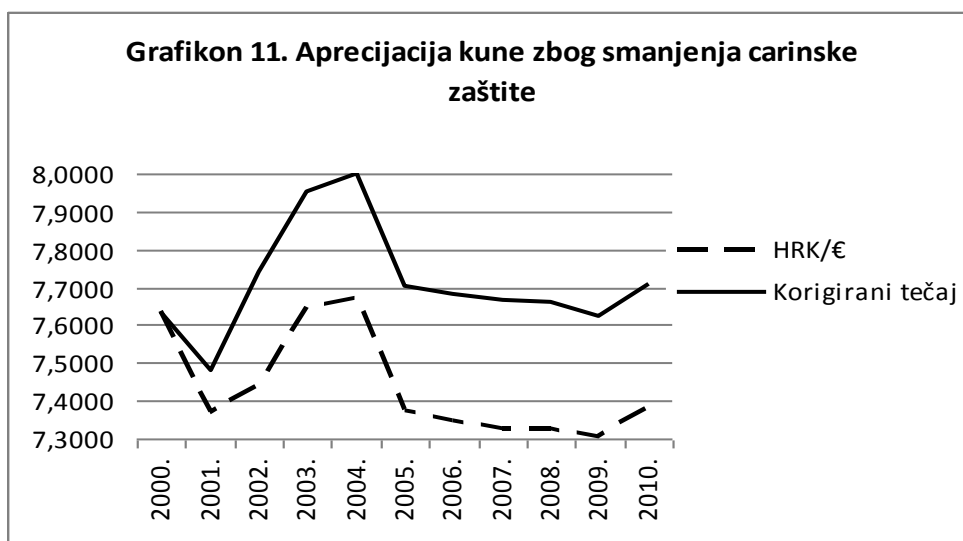


Porezni prihodi od carina temeljem deficita vanjskotrgovinske razmjene (grafikon 10.) pokazuju snažno smanjenje usprkos rastu deficita robne razmjene s inozemstvo. Razlog njihovom smanjenju je smanjenje carinske zaštite. Iz grafikona je vidljivo povećane poreznih prihoda od carina u 2008. godini kada je deficit vanjskotrgovinske razmjene bio najveći. Porezni prihodi od carina u promatranom razdoblju kumulativno iznose gotovo 11 milijardi kuna. U narednom razdoblju valja očekivati još značajniji pad carinskih prihoda, posebice kad postanemo punopravna članica Europske unije.



Grafikon 11. pokazuje neusklađenost porezne i tečajne politike, odnosno procjenu korekcije tečaja koja predstavlja supstituciju zbog napuštanja carinske zaštite. Drugim riječima, da je Hrvatska imala razinu carinske zaštite iz 2000. godine carinski prihodi primjerice u 2004. godini iznosili bi 5.866 milijuna kuna umjesto ostvarenih 1.591 milijun kuna. Odnosno 2004. godine tečaj kune u odnosu na euro iznosio je 7.67 kuna umjesto 8,00 kuna koliko je morao iznositi da bi supstituirao smanjenje carinske zaštite. Dakle, morao se povećati za 4,3% ili,

drugim riječima, izostajanjem korekcije kune u odnosu na euro smanjena je konkurentnost hrvatskog gospodarstva za dodatnih 4,3%.



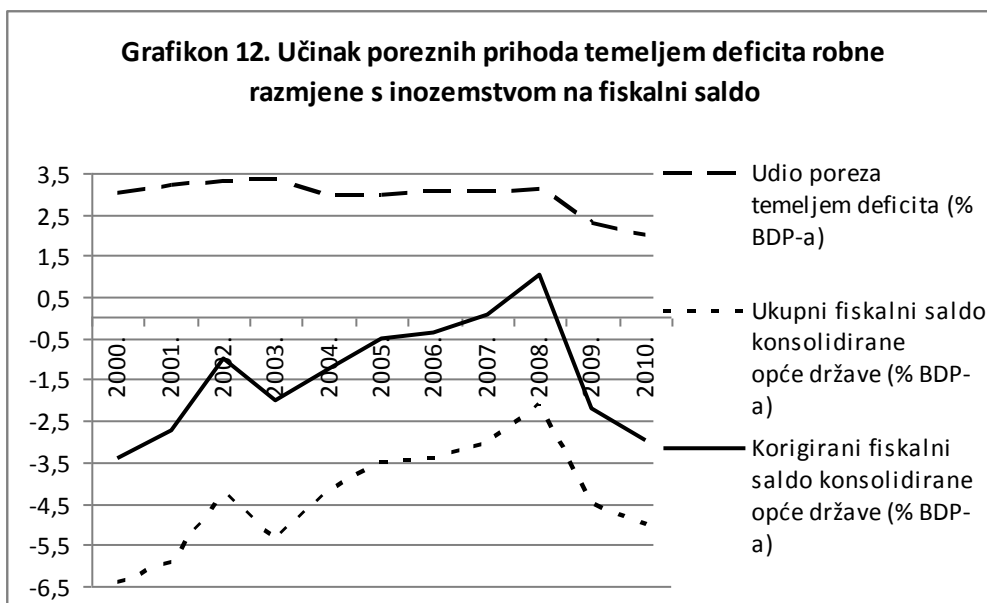
U razdoblju 2000. – 2010. godine utjecaj deficita vanjskotrgovinske razmjene imao je snažan utjecaj na rast poreznih prihoda. U promatranom razdoblju ostvareni su porezni prihodi temeljem deficita robne razmjene s inozemstvom:

- Porezni prihodi od PDV-a - 58.181 milijuna kuna,
- Porezni prihodi od trošarina - 16.130 milijuna kuna, i
- Porezni prihodi od carina – 10.859 milijuna kuna.

Drugim riječima, da nije bilo deficita na računu robne razmjene s inozemstvom državna bi blagajna ubrala manje poreznih prihoda u iznosu od 85.170 milijuna kuna.

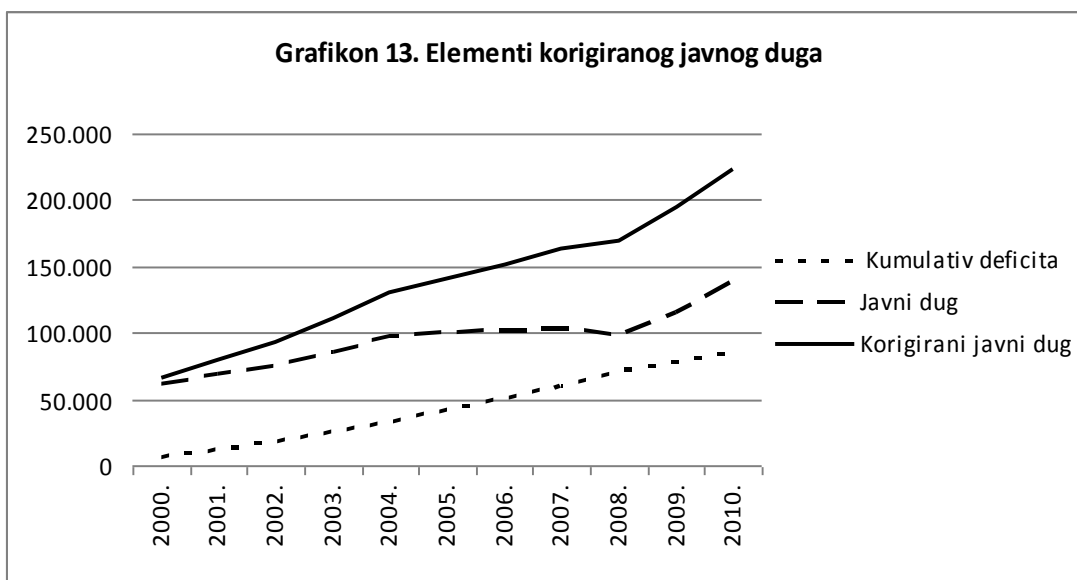
Kako bi se jasnije identificirao učinak poreznih prihoda temeljem deficita robne razmjene s inozemstvom, tako ostvarene porezne prihode „pretočili smo“ u postotke BDP-a. Izuzev zadnje dvije krizne godine, ubrani porezni prihodi temeljem deficita robne razmjene s inozemstvom stalno su bili veći od 3%, što znači da je deficit konsolidirane države bio znatno veći od službenih podataka državne riznice. I dalje, veličina dodatnih prihoda temeljem deficita, veća je od maastrihtskog dogovora. Kako će stabilizacija hrvatskog gospodarstva imperativno tražiti dodatno smanjenje rashodne strane proračuna to će, zbog smanjenja poreznih prihoda temeljem deficita, operacija uravnoteženja proračuna biti neusporedivo složenija i bolnija nego što to pokazuju standardni podaci. Prisutni problemi u zemljama eurozone – PIGS, tranzicijske zemlje – ovaj nalaz potvrđuju.

Pogledajmo sada grafikon 12. koji pokazuje učinak poreznih prihoda temeljem deficita robne razmjene s inozemstvom na saldo proračuna. Iz grafikona je vidljivo da je država tijekom promatranog razdoblja funkcionirala u uvjetima mekog budžetskog ograničenja. Ovo je dalekosežan zaključak koji će valjati imati u vidu prilikom restrukturiranja kako prihodne tako i rashodne strane proračuna. Ovo tim više, ima li se u vidu da zemlje približno iste razine razvijenosti imaju udio države u finalnoj raspodjeli BDP-a manji od 30%, dok se respektivno učešće kod nas kreće na razini od 50%.



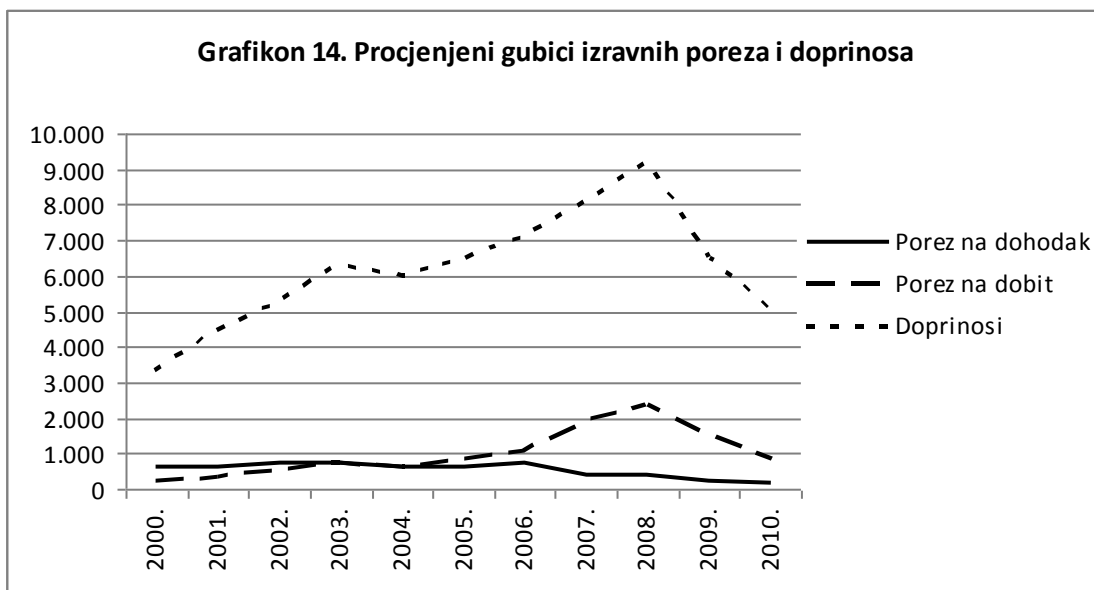
Pridodamo li kumulativ poreznih prihoda temeljem deficita robne razmjene s inozemstvom (Kliska & Santini, 2004) javnom dugu podaci o službenom javnom dugu upućuju na krive zaključke. Da je kojim slučajem promatrano razdoblje od 1994. godine, veličina javnog duga bila bi još veća (Santini, 2009) – procjenjujemo 267 milijardi kuna . Prema tome javni dug ne iznosi 138 milijardi kuna već 223 milijarde kuna (138+85).

Grafikon 13. još jasnije pokazuje razlike u kretanja javnog duga po standardnoj u odnosu na ekonomsku podjelu poreza. Podatak o iznosu korigiranog javnog duga bio bi još dramatičniji da se analiza produlji u prošlost (Santini 2009) – procjenjujemo 80% BDP-a.



4. ŠTO SMO IZGUBILI

Deficit robne razmjene s inozemstvom determinirajuća je karakteristika hrvatskog gospodarstva od 4. listopada 1993. godine kada je donesen Stabilizacijski program. Posebno je važno istaknuti 1995. godinu kada je deficit robne razmjene s inozemstvom iznosio više od 3 milijarde dolara i od tada se stalno povećava. Imajući u vidu snažnu ovisnost poreznih prihoda o uvozu, postavlja se pitanje kako bi se kretali porezni prihodi da je deficit robne razmjene s inozemstvom proizveden u zemlji (Santini, 2003b, 2007). Umjesto naslova „Što smo izgubili“ mogli smo ovaj dio nazvati „Što bi bilo da je bilo“ ili „Posljedice nerazborite ekonomske politike“. Ovom valja pridodati da se izravni porezi - porez na dohodak i dobit, te doprinosi – ne odbijaju na granici što znači da povećanje porezne presije temeljem izravnih poreza ima učinak aprecijacije nacionalne valute o čemu nije vođeno dovoljno računa. Procijenjeni gubici prihoda od izravnih poreza i doprinosa dani su u grafikonu 14.



Prihodi od poreza na dohodak²¹ u promatranom razdoblju iznosili bi gotovo 6 milijardi više nego što je stvarno oprihodovano.

Iz grafikona 14. vidljivo je kretanje učinkovitosti hrvatskog gospodarstva s godišnjim odmakom, jer se porez na dobit obračunava u tekućoj za prethodnu godinu, s jedne strane i procikličnost ovog poreznog oblika, s druge strane. U narednom razdoblju nije realno očekivati da će porezni prihodi od poreza na dobit značajnije rasti ukoliko se porezna politika ne usmjeri u pravcu dinamiziranja gospodarske aktivnosti.

Prihodi od doprinosa, u razdobljima rastućeg deficita robne razmjene s inozemstvom, po izdašnosti slijede PDV. Naime, dok je PDV-u porezna osnovica ukupna domaća potrošnja, doprinosima je to BDP. U zavisnosti od kretanja ove dvije porezne osnovice određena je i njihova porezna izdašnost. Pri tom valja imati na umu da je u 2008. godini stopa PDV-a povećana sa 22% na 23%. Iz grafikona 14. vidljivo da u promatranom razdoblju procijenjeni gubici doprinosa nisu manji od 3 milijarde kuna, te da je u 2008. godini deficit robne

²¹ Porezni prihodi poreza na dohodak pripadaju nižim razinama vlasti pa iznesena kvantifikacija učinka deficita robne razmjene s inozemstvom ne prikazuje procijenjeni gubitak ovog poreznog oblika. Izmjene poreza na dohodak, koje su donesene tijekom 2008. Godine, imale su za cilj zaustavljanje pada prihoda ovog poreznog oblika. Međutim, kako smo se, u ovom radu, odlučili da procijenimo porezne gubitke državnog proračuna kakvi bi oni bili, uz klauzulu *ceteris paribus*, da je deficit robne razmjene s inozemstvom proizveden u Hrvatskoj nužno je izvršiti načinjen izračun.

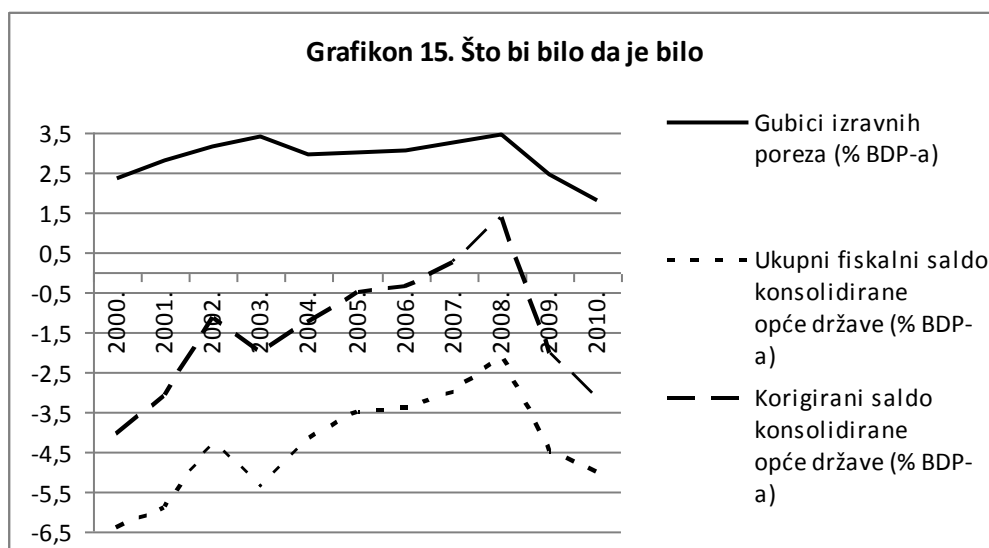
razmjene s inozemstvom bio proizveden u Hrvatskoj gubitak bi bio veći od 9 milijardi kuna. Ukupni procijenjeni gubici doprinosa iznose gotovo 68 milijardi kuna. Dinamiziranje gospodarske aktivnosti, uz primjerenu poreznu reformu (Santini, 2009) trebalo bi doprinose učiniti najizdašnjim „poreznim“ oblikom. Ono što ne bi bilo dobro – odnosno bilo bi tragično - jeste povećanje porezne presije temeljem povećanog izdvajanja za drugi mirovinski stup.

Sumirajmo izneseno:

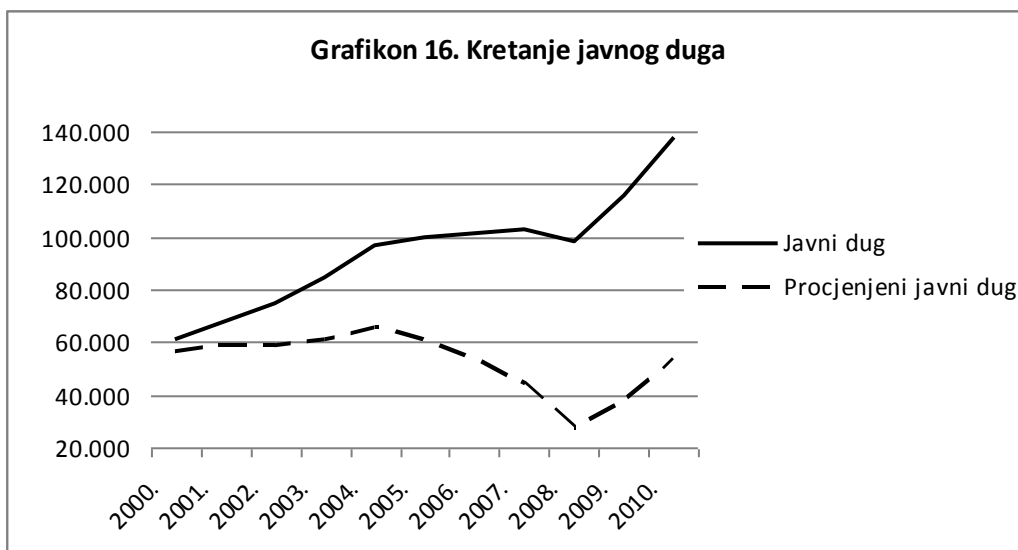
- Procijenjeni gubitak poreznih prihoda poreza na dohodak iznosio je – 5.809 milijuna kuna,
- Procijenjeni gubitak poreznih prihoda poreza na dobit iznosio je – 11.061 milijun kuna, i
- Procijenjeni gubitak doprinosa iznosio je – 67.805 milijuna kuna.

Prema tome, da je deficit robne razmjene s inozemstvom u promatranom razdoblju bio proizveden u Hrvatskoj, državna bi blagajna oprihodovala 84.675 milijuna kuna više poreznih prihoda.

Pogledajmo sada grafikon 15. Ukupni fiskalni saldo opće države preuzeli smo iz službene statistike. Njemu smo pridodali, respektivno, procijenjene gubitke izravnih poreza i dobili korigirani saldo konsolidirane opće države. Iz grafikona je vidljivo da smo, kojim slučajem, proizveli ostvareni deficit robne razmjene s inozemstvom u Hrvatskoj, ukupni fiskalni saldo konsolidirane opće države bi bio u okvirima maastrichtskih kriterija.



Isti zaključak sugerira i grafikon 16. Naime, iz grafikona je vidljivo da bi na kraju 2010. godine javni dug iznosio 53 milijarde kuna (138-85), a ne 138 milijardi kuna kako je navedeno u službenim statistikama.



Ako navedena kretanja promatramo u % od BDP-a, to nam još jasnije pokazuje determinirajući značaj gospodarske aktivnosti za kretanje poreznih prihoda. Javni je dug na kraju 2010. godine iznosio više od 40% BDP-a. Međutim, da je deficit robne razmjene s inozemstvom bio proizveden u Hrvatskoj, on bi iznosio manje od 15% što nije samo kvantitativna nego i kvalitativna razlika. Radi se o bitno različitoj dijagnozi državne blagajne. Osim toga, da je kojim slučajem deficit robne razmjene s inozemstvom proizveden u Hrvatskoj oživljavanje hrvatskog gospodarstva bilo bi daleko jeftinije, učinkovitije.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ugovorom iz Maastrichta definirano je sljedećih pet uvjeta, poznatih kao kriteriji konvergencije:

- 1. stopa inflacije može biti najviše do 1,5% veća od stope inflacije triju zemalja s najnižom stopom inflacije** - hrvatsko gospodarstvo svoju višegodišnju stabilnost cijena može zahvaliti deficitu robne razmjene s inozemstvom – svaku potražnju moguće je podmiriti po cijenama (svjetskim cijenama) koje su konkurentne cijenama u domaćem gospodarstvu - temeljenom na prodaji „obiteljskog srebra“ i rastućem inozemnom dugu; navedeno vrijedi za tradable sektor, dok non tradable sektor i dalje generira inflaciju²² – strukturna/troškovna inflacija;
- 2. prosječne nominalne kamatne stope ne smiju biti veće za više od 2% od kamatnih stopa triju zemalja s najnižom stopom inflacije** - usprkos visokom stupnju eurizacije hrvatskog gospodarstva mnogostruki rizici onemogućuju dostizanje navedenog kriterija usprkos saturiranom tržištu kredita; drugim riječima, visina rizika, raspon varijacija može iznositi, u terminima kamatne stope, svega 0,5%;
- 3. javni dug može iznositi najviše 60% BDP-a** - standardna klasifikacija poreza pokazuje da je javni dug na gornjoj razini navedenog kriterija; međutim, podjela poreza po kriteriju vremena (Santini, 1995; 2009) pokazuje da je javni dug neusporedivo veći i da će takvim u narednom razdoblju ostati;

²² Naša je inflacija rezultat stabilnih cijena tradable sektora i povećanja cijena nontradable sektora. Drugim riječima, inozemne cijene „subvencioniraju“ domaće cijene pa je kretanje inflacije manje upravo za iznos „subvencije“. Navedenu interpretaciju hrvatske inflacije iznio sam prvi put 1995. godine (Santini, 1995).

4. proračunski deficit ne smije biti veći od 3% BDP-a - do 2008. godine Hrvatska je imala temeljem robne razmjene s inozemstvom manji proračunski deficit za najmanje 3% (Santini, 2007; Santini & Bebek, 2010); kretanja u 2009. i 2010. godini pokazuju kako smanjenje deficita robne razmjene s inozemstvom povećava proračunski deficit, pa je i ovaj kriterij neostvariv;

5. dvije godine prije ulaska u monetarnu uniju valja održavati stabilnost nacionalne valute uz dopuštene granice fluktuacije - stabilnost kune nije rezultat učinkovitog gospodarstva, odnosno tržišnih silnica već posljedica obilne ponude deviza koja aprecirajući djeluje na kunu; smanjenjem ponude deviza postaje upitna stabilnost kune.

Navedeni kriteriji konvergencije nisu poštivani pogotovo kod manje razvijenih članica što je moguće ocijeniti kako su navedeni kriteriji predstavljali poželjne ali ne i obvezujuće kriterije²³. Kriza eura imperativno zahtjeva potrebu dosljedne provedbe kriterija konvergencije. To nije sve. Temeljem navedenog, smatramo da bi bilo potrebno dodati, najmanje, još dva kriterija²⁴:

6. saldo tekućeg računa platne bilance može biti do 2% lošiji od salda na tekućem računa triju najotvorenijih zemalja,

7. neto inozemni dug može iznositi najviše 50% BDP-a.

Hrvatska u narednih petnaest godina neće biti u stanju zadovoljiti predložene kriterije, posebno sedmi kriterij.

Kriterije glede proračunskog deficita te javnog duga valjat će dopuniti dodatnim kriterijima - marginalnu poreznu presiju valja uskladiti s dohotkom per capita tako da:

3a. zemlje s manjim dohotkom per capita imaju manje učešće države u finalnoj raspodjeli BDP-a; dakle, s rastom dohotka per capita učešće države u finalnoj raspodjeli BDP-a progresivno bi raslo – to je doprinos stabilnosti eura manje razvijenih zemalja eurozone, te
4a. se dogovori najveća moguća razina neizravnih u ukupnim poreznim prihodima pojedine članice eurozone tako da zemlje s manjim dohotkom per capita imaju veće učešće neizravnih u odnosu na izravne poreze čime bi manje razvijene zemlje postale konkurentnije u izvozu (učinak neizravne devalvacije) – to je doprinos stabilnosti eura razvijenih zemalja eurozone.

Zemlje, kao Hrvatska, koje su visoko dolarizirane, eurizirane²⁵ boluju od istih bolesti kao i manje razvijene članice eurozone. Fiksni tečaj nacionalne valute u odnosu na euro predstavlja kriterij funkcioniranja sustava. I dok postoji mogućnost zaduživanja prema inozemstvu, sustav funkcionira upravo zato jer **priljev inozemnog kapitala** nije ništa drugo do li „**subvencija**“ nacionalnom gospodarstvu. Jasno **kada se krediti budu vraćali** tada će anuitet (dug uvećan za kamatu) biti „**trošarina**“ za nacionalno gospodarstvo.

Temeljni problem hrvatskog gospodarstva je učešće države u finalnoj raspodjeli društvenog proizvoda. Hrvatska bi država trebala smanjiti svoj udio u društvenom proizvodu za gotovo četrdeset posto kako bi hrvatsko gospodarstvo postalo konkurentnije, odnosno kako njezino

²³ Vodile su se značajne rasprave o deficitima proračuna Njemačke koja, kao vodeća zemlja eurozone, ne zadovoljava maastrihtske kriterije. Međutim, promatraju li se porezni prihodi njemačke temeljem vremenske podjele poreza vidljivo je da tome nije tako. Naime, zemlje koje ostvaruju višak na tekućem računu platne bilance upravo izvozom smanjuju svoje porezne prihode u sadašnjosti za iznos izvezene robe odnosno usluga, izuzev turizma, koji su, zbog izvoza, oslobođeni od oporezivanja potrošnim/neizravnim porezima.

²⁴ Kretanje dvaju, proračunskog i platnobilančnog, deficita pokazuje da povećanje platnobilančnog deficita rezultira smanjenjem proračunskog deficita, i obratno (Santini, 2007; Santini & Bebek 2010; Zdunić, 2009; Radošević. 2010)

²⁵ Stabilizacija eura povećava budžetsko ograničenje izvoznicima a smanjuje uvoznicima.

učeće ne bi iznosilo više od 30% u finalnoj raspodjeli društvenog proizvoda. Teško je očekivati da će se u narednih petnaest godina udio države u finalnoj raspodjeli društvenog proizvoda dostatno smanjiti. Nadalje, promatra li se struktura poreznih prihoda prema kriteriju vremena, hrvatski porezni sustav u manjoj je mjeri „naslonjen“ na neizravne poreze (ukoliko se doprinosi odrede kao porezi) u odnosu na službeno mišljenje (Santini, 2009),

Zaključno valja reći:

1. Zemlje eurozone formirajući jedinstveni kriterij potrebite učinkovitosti putem eura, najveću moguću pažnju moraju posvetiti povećanju konkurentnosti²⁶ nacionalnog gospodarstva, što znači da se „konstrukcija“ ostalih raspoloživih instrumenata ekonomske politike mora podrediti tom cilju.
2. Moguće je očekivati smanjenje broja postojećih članica eurozone, odnosno određivanje vremena prilagodbe pojedinim zemljama, koje ne zadovoljavaju kriterije konvergencije kao ni navedene dodatne kriterije. U tom pravcu valja tražiti rješenje današnjih problema eurozone, budući da je interventni fond tek vatrogasni instrument koji je nužan ali nije sustavno, odnosno dugoročno rješenje.
3. Zemlje koje nisu članice eurozone, u zavisnosti od stupnja eurizacije svoga gospodarstva morale bi također imati u vidu postojeće kao i navedene dodatne kriterije današnjim zemljama članicama eurozone i odnositi se prema njima kao da su punopravne članice eurozone. Eurizacija gospodarstva, uz ignoriranje kriterija konvergencije eurozone, znači neprimjerenu nacionalnu ekonomsku politiku. Odstupanja od pojedinih kriterija imaju značaj dodatnog ograničenja u budućnosti, što će rezultirati dodatnim jalovim troškovima. I ne samo to. Odstupanje od kriterija ima ulogu katalizatora, dakle djelovat će u pravcu dinamiziranja kontraktivnih učinaka na nacionalno gospodarstvo u budućnosti.
4. Imajući u vidu ekonomsku politiku koja se u Hrvatskoj provodi od 1993. godine, nije realno očekivati da će Hrvatska u narednih petnaest godina kunu zamijeniti eurom. Drugim riječima, kuna će i dalje ostati monetarni maneken, monetarna manjina. Samo snažan zaokret u ekonomskoj politici – od potrošnog prema proizvodnom gospodarstvu – otvara realnu mogućnost da povratimo gospodarski suverenitet i tako postanemo aktivnim sudionikom u kreiranju gospodarske budućnosti Europske unije/eurozone; drugim riječima, kuna prestaje biti monetarni maneken i postaje instrument ekonomske politike sa svim potencijalnim dobicima i gubicima.

U radu je pokazano da nije moguća primjerena dijagnoza temeljem standardne podjele poreza jer ona ne pokazuje u kojoj mjeri deficit na tekućem računu platne bilance doprinosi poreznim prihodima, pa, prema tome, ne pokazuje ni očekivano smanjenje poreznih prihoda temeljem uravnoteženja tekućeg računa platne bilance. Upravo zato, u malim i otvorenim zemljama potrebno je analizu odnosne zemlje analizu izvršiti temeljem podjele poreza po kriteriju vremena. Zemlje eurozone pokazuju da ni tako elitni klub nije imun od razornih učinaka deficita na tekućem računu platne bilance, i njegovoj izvedenici inozemnom dugu. U slučaju

²⁶ Stupanj otvorenosti gospodarstva, što je neka zemlja manja to više, smanjuje moguću intervenciju. U uvjetima manje otvorene zemlje moguće je djelovati prvenstveno na strani ponude i daleko manje potražnje. Drugim riječima, stupanj otvorenosti smanjuje broj stupnjeva slobode; u slučaju fiksnog tečaja imamo gotovo rigidan sustav.

tranzicijskih i nerazvijenih zemalja učinci su općenito daleko bolniji i, u postojećoj neoliberalističkoj filozofiji, mogu biti dugoročno nerješivi. Čak, što više, deficit robne razmjene s inozemstvom, odnosno na tekućem računu platne bilance može biti snažan katalizator dodatne polarizacije zemalja na razvijene i manje razvijene zemlje.

6. LITERATURA

1. Allan, M. Charles (1971): *The theory of taxation*, Penguin, Harmondsworth.
2. Blažić, Helena (2006): *Usporedni porezni sustavi – oporezivanje dohotka i dobiti*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
3. James, Simon & Nobes, Christopher (1992): *The economics of Taxation*, 4th ed., Prentice Hall, London.
4. Jurković, Pero (2006): *Financijske teme i dileme*, EF Zagreb, Mikrorad, Zagreb.
5. Kliska, Srđan & Santini, Guste (2004): *Utjecaj deficita robne razmjene s inozemstvom na kretanje javnog duga Hrvatske u razdoblju 1994.-2003. godine*, Ekonomija/Economics, (11) 2, Rifin, Zagreb.
6. Meade, E. James (1990.): *Inteligentna ekonomska politika*, CEKADE, Zagreb.
7. Musgrave, Richard & Peggy (1988): *Javne financije u teoriji i praksi*, Institut za javne financije, Zagreb.
8. Ricardo, David: *Principles of Political Economy and Taxation*, Prometheus books, New York, 1996.
9. Rosen, S. Harvey: *Javne financije*, Institut za javne financije, Zagreb, 1999.
10. Santini, Guste (1989): *Odnos izravnih i neizravnih poreza u reformi sistema društvenog financiranja*, Problemi reforme privrednog sistema SFRJ, Globus, Zagreb.
11. Santini, Guste (1995): *Ekonomska politika za 1995. godinu*, Rifin, Zagreb.
12. Santini, Guste (1998): *Porezni sustav i porezna politika*, Zbornik radova, Današnja financijska znanost, HAZU, Zagreb.
13. Santini, Guste (2000): *Mikroekonomski učinci poreza*, Zbornik radova, Tendencije u razvoju financijske aktivnosti države, HAZU, Zagreb.
14. Santini, Guste (2002): *Međuovisnost sistema i politike*, Polazišta za strategiju razvoja Hrvatske početkom 21. stoljeća, Ekonomija/Economics, (IX) 3, Rifin, Zagreb.
15. Santini, Guste (2003): *Odnos kamatne i neto profitne stope*, Pristup strategiji ekonomskog razvoja, Ekonomija/Economics, (X) 1, Rifin, Zagreb.
16. Santini, Guste (2003.a): *Utjecaj deficita robne razmjene s inozemstvom na poreznu presiju neizravnih poreza u Hrvatskoj za razdoblje 1994. – 2002. godine*, Tečajna politika i gospodarski razvoj, Ekonomija/Economics, (X) 2, Rifin, Zagreb.
17. Santini, Guste (2003.b): *Gubici izravnih poreza temeljem deficita robne razmjene s inozemstvom u Hrvatskoj za razdoblje 1994. - 2002. godina*, Ekonomija/Economics, (X) 3, Rifin, Zagreb.
18. Santini, Guste (2007): *Iluzija i stvarnost hrvatskog gospodarstva*, Rifin, Zagreb.
19. Santini, Guste (2007a): *Porezna reforma kao čimbenik konvergencije EU*, Europska unija; mogućnosti/perspektive, Ekonomija/Economics, (15) 1, Rifin, Zagreb.
20. Santini, Guste (2009): *Porezna reforma i hrvatska kriza*, Rifin, Zagreb.
21. Santini, Guste & Bebek, Sandra (2010): *Podjela poreza po kriteriju vremena i dvostruki deficit – slučaj Hrvatske*, Učinak platne bilance na ekonomski razvoj, Ekonomija/Economics, (17) 1, Rifin, Zagreb.
22. Santini, Guste (2011): *Mogući pristup reformi poreznog sustava Republike Hrvatske*, Mogući pravci porezne reforme, Ekonomija/Economics, (18) 1, Rifin, Zagreb.

23. Stiglitz, E. Joseph & Charlton, Andrew (2005): *Pravedna trgovina za sve*, Masmedija, Zagreb.
24. Bilten, Hrvatska narodna banka, Zagreb, razni brojevi.
25. Statistički prikaz, Ministarstvo financija, Zagreb, razni brojevi.
26. Šonje V.: Esej o monetarnim eksperimentima, ili: kako izabrati monetarni režim u kasnoj fazi tranzicije, Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 74., Zagreb, 1999.

FISKALNE I EKONOMSKE MJERE POTICANJA RAZVOJA SLOBODNIH ZONA – PRIMJER HRVATSKE

Doc. dr. sc. Ivana Dražić Lutilsky
Doc. dr. sc. Nika Šimurina
Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Zagrebu
idrazic@efzg.hr; nsokol@efzg.hr
Denis Jug, univ. spec.oec.
„Mari“ d.o.o.

Sažetak

Dosadašnja istraživanja i studije, koje se bave poslovanjem u slobodnim zonama, pokazala su da se one mogu koristiti kako bi se pospješio razvoj nacionalnog gospodarstva, osobito u malim i manje razvijenim zemljama. Svrha ovog rada je na primjeru Republike Hrvatske istražiti modalitete poslovanja u slobodnim zonama i mogućnosti njihovog unapređenja. Zbog toga je potrebno odrediti u kojoj mjeri primijenjeni modaliteti utječu na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj te analizirati postignute učinke u odnosu na željene fiskalne, ekonomske, političke i druge učinke. S tim u svezi, nameće se osnovni problem funkcioniranja sustava slobodnih zona sadržan u pitanju jesu li postojeće fiskalne mjere poticanja ulaganja, i zapošljavanja na području slobodnih zona dostatne za razvoj pojedinih dijelova zemlje, odnosno privlačenje investitora na ta područja i mogu li utjecati na postizanje boljih ekonomskih učinaka u proizvodnim procesima, što naravno, pozitivno utječe i na trgovinu.

Ključne riječi: *slobodne zone, ekonomski učinci, oporezivanje dobiti poduzeća, inozemna izravna ulaganja, trgovinska poduzeća*

1. UVOD

Slobodne zone malim zemljama poput Hrvatske, ali i onim razvijenijim pružaju velik niz mogućnosti, od privlačenja inozemnog kapitala, unapređenja i povećanja vanjske trgovine, razvoja industrijske proizvodnje i raznih uslužnih djelatnosti do otvaranja novih radnih mjesta te oživljavanja gospodarstva pojedinih regija unutar tih zemalja.

Da bi zemlje preko slobodnih zona uspjele u ostvarenju spomenutih ciljeva, zakonodavstva tih zemalja potencijalnim investitorima moraju ponuditi niz povlastica i stimulacija, odnosno svojevrsan preferencijalni tretman kako bi ih privukle i potaknule na ulaganje. Time investitori stječu povlašteni tretman u pogledu važenja dijela domicilnih zakonskih propisa, izdvojeni su iz carinskog režima te se na njihovo poslovanje primjenjuje posebna regulativa. Stoga su slobodne zone, zbog svih spomenutih koristi i mogućnosti kojima potiču zdrav i kvalitetan razvoj pojedinog gospodarstva, jedno od zanimljivijih područja za istraživanje, osobito u vrijeme gospodarske krize, jer se kvalitetnom strategijom njihova razvoja može pospješiti oporavak gospodarstva.

Cilj rada jest ukazati na važnost i značaj koji institut slobodnih zona uživa u gospodarstvima diljem svijeta pa tako i u Hrvatskoj. U radu će se također analizirati zakonodavni okvir

poslovanja slobodnih zona u RH kao i promjene koje je doživio posljednjih godina kako bi se istaknule njegove prednosti i ukazalo na nedostatke.

Slobodne zone jedan su od rijetkih instrumenata državne gospodarske politike koji je u prošlosti davao, ali i sada daje izuzetno važan doprinos velikom broju zemalja svijeta, kroz ubrzano rješavanje gospodarskih poteškoća, i to bez državnih ulaganja i bez državnog rizika. Kako se on uspješno rabi već više od 2.000 godina, postao je jedan od svjetski poznatih i priznatih te čvrsto prihvaćenih i uspješno upotrebljivanih instrumenata državne gospodarske politike za poticanje bržeg, lakšeg i učinkovitijeg prometa roba, usluga, kapitala, tehnologije i znanja. Da bi se u kratkom roku uspjela ostvariti većina predstavljenih ciljeva, nije dovoljno samo donijeti zakone koji reguliraju poslovanje u slobodnim zonama, već Vlade zemalja moraju uz njih, donijeti racionalne i realne strategije razvoja instituta slobodnih zona na svojim područjima. Istovremeno mora postojati i ozbiljna namjera i volja za ciljani razvoj vlastitog gospodarstva uz uporabu tuđih sredstava i uz tuđe rizike. Investitorima se mora osigurati uredno funkcioniranje institucija pravne države u smislu stjecanja potpune prave sigurnosti za uloženi kapital te konzistentnosti prava stečenih tim ulaganjem kapitala, sređeno imovinsko-pravno stanje u zemljišnim knjigama, učinkovit rad državnih uprava u pogledu suradnje i pružanju potrebne pomoći za njihov rad i razvoj.

U Republici Hrvatskoj je značajniji razvoj slobodnih zona zabilježen nakon 1996. godine, odnosno nakon donošenja novog Zakona o slobodnim zonama. Tijekom tog razdoblja u Republici Hrvatskoj se formirao značajan broj slobodnih zona, njih 15-tak, te se sa sigurnošću može reći da one do danas svojim djelovanjem nisu uvelike doprinijele razvoju sveukupnog gospodarstva. Za "neuspjeh" slobodnih zona u RH, kako se ponekad pokušavaju pravdati kreatori tog sustava, nije kriv Domovinski rat, niti pak s druge strane manjak interesa potencijalnih investitora za ulaganja, već birokratske zapreke i nedorečen zakon te nedostatak interesa i razrađene strategije razvoja slobodnih zona na području RH.

Prilikom prikupljanja podataka za provedbu istraživanja, ustanovljeno je da u RH ne postoji jedna institucija koja bi bila isključivo zadužena za praćenje, nadzor i razvoj poslovanja slobodnih zona. Osnivači slobodnih zona u RH većinom su zajednički, gradovi i županije, koji često nemaju jasnu viziju vezanu uz specifičnosti njihovog poslovanja te stoga ne doprinose razvoju gospodarstva i povećanju blagostanja stanovništva svoje regije. Međutim, postoje i slobodne zone koje su uspjele polučiti značajnije rezultate te tako pridonijeti sveukupnom razvoju regije u kojoj se nalaze.

U kontekstu stupanja RH u punopravno članstvo EU, doći će do značajnih promjena u sustavu slobodnih zona te će se svakako morati smanjiti njihov broj i provesti detaljna rekonstrukcija. Većina sadašnjih proizvodnih (procesnih) i mješovitih slobodnih zona vrlo vjerojatno će se transformirati u industrijske parkove ili u industrijske zone i na taj način pokušati postati generator gospodarskog rasta RH.

Status slobodnih zona vrlo će vjerojatno, nakon pristupanja RH u punopravno članstvo EU moći zadržati luke. Uz njih vjerojatnost da ostane u sustavu slobodnih zona ima ona slobodna

zona koja uspije najbrže privući nove investitore te pokuša usmjeriti postojeće na tržišta prekomorskih zemlja Azije i Amerike. Realno je očekivati da će na području RH opstati svega pet slobodnih zona, prije svega luke i jedna (procesno) proizvoda slobodna zona, vjerojatno Zagrebačka ili jedna od slobodnih zona sa područja Slavonije.

2. ZAKONSKI OKVIR POSLOVANJA SLOBODNIH ZONA

Zakon o slobodnim zonama (NN 44/96) koji je donesen 1996. godine, uspio je svojim odredbama uspostaviti zadovoljavajući način poslovanja unutar slobodnih zona te međusobnu suradnju sa Ministarstvima te Poreznom i Carinskom upravom. No, potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između zemalja članica EU i Republike Hrvatske 2003. godine, preuzeta je obveza usklađivanja zakonodavstva s pravnom stečevinom EU (Radman-Funarić, 2009.). Tada su postojeće porezne olakšice i oslobođenja ocijenjeni od strane Europske komisije kao nespojive s pravilima funkcioniranja jedinstvenog tržišta te s pravnom stečevinom EU. Stoga je 2008. godine provedeno usklađivanje hrvatskog sustava fiskalnih državnih potpora sa sustavom državnih potpora EU.

Tako su zbog neusklađenosti s pravnom stečevinom EU bile potrebne i izmjene Zakona o slobodnim zonama (ZSZ) jer se provedba ovog Zakona kosila s normama EU o subvencioniranju poduzeća. S ciljem da se uspostavi sustav jednakih državnih potpora u zemlji s onima koje su na snazi u EU, jer je institut slobodnih zona, od samih početaka bio čvrsto vezan za određene porezne olakšice i oslobođenja dana od strane države za privlačenje investitora i kapitala.

Nov način subvencioniranja poduzeća tako je reguliran izmjenama Zakona koji se sada oslanja na regionalnu podjelu Hrvatske. Odnosno, temeljna svrha i cilj donošenja izmjena i dopuna ZSZ-a iz 1998. godine jest usklađivanje hrvatskog pravnog sustava sa pravnom stečevinom EU u smislu osiguranja jednakih uvjeta poslovanja za korisnike slobodnih zona, a sve radi pripreme Republike Hrvatske za punopravno članstvo u EU.

Zakonodavstvo koje uređuje poslovanje slobodnih zona u Hrvatskoj, danas je u potpunosti usklađeno sa pravnom stečevinom EU i sa svim pravnim aktima Vijeća Europe.

Danas je tako poslovanje slobodnih zona u RH uređeno sljedećim zakonima:

- Zakonom o slobodnim zonama (NN 44/96),
- Carinskim zakonom (NN 78/99),
- Zakonom o porezu na dobit (NN 127/00),
- Zakonom o izmjeni Zakona o slobodnim zonama (NN 92/2005) te
- Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o slobodnim zonama (NN 85/2008), koji je usklađen sa relevantnom pravnom stečevinom EU u području državnih regionalnih potpora.

Važno je napomenuti kako je Zakonom o izmjeni Zakona o slobodnim zonama (NN 92/2005), samo vraćen članak 36. – *Olakšice i oslobođenja za porezne obveznike koji posluju u*

slobodnim zonama, iz Zakona o porezu na dobit (NN 127/00), gdje je on istovremeno brisan. Čime je povećana transparentnost i lakše praćenje propisa vezano uz poslovanje slobodnih zona od strane njihovih korisnika.

3. TEMELJNE ODREDBE ZAKONA O SLOBODNIM ZONAMA

Zakonom o slobodnim zonama (85/08.), uređuje se osnivanje i upravljanje te uvjeti za obavljanje gospodarskih djelatnosti u slobodnim zonama. Zakon je usklađen s odredbama Carinskog zakona te u čl. 2, slobodnu zonu definira kao dio teritorija Republike Hrvatske, koji je posebno ograđen i označen i u kojem se gospodarske djelatnosti obavljaju uz posebne uvjete.

Prema ovom Zakonu zona se može osnovati na području:

- morske luke,
- zračne luke,
- riječnog pristaništa,
- uz međunarodnu prometnicu ili
- na nekom drugom području na kojem postoje uvjeti za rad zone.

Isto tako Zakon dopušta mogućnost da se zona sastoji od više odvojenih dijelova. Trenutačno u Hrvatskoj imamo manji broj slobodnih zona koje djeluju u našim velikim lukama, dok ih je više smješteno diljem unutrašnjosti Hrvatske.

Roba se u zonu može unositi slobodno, no prilikom unosa mora glede zdravstvene, veterinarske ili fitopatološke ispravnosti udovoljavati uvjetima što ih se propisuje RH (čl. 4). Istim člankom je utvrđeno i koje se sve djelatnosti mogu obavljati u slobodnim zonama, a to su:

- proizvodnja i oplemenjivanje robe,
- skladištenje robe i trgovina na veliko,
- strateške aktivnosti poslovne podrške, sa aktivnostima osnivanja tehnoloških razvojno-inovacijskih centara, te
- pružanje ostalih usluga osim bankarskih i drugih novčanih poslova i usluga osiguranja i reosiguranja imovine i osoba.

Zakon izričito zabranjuje obavljanje trgovine na malo. Dakle, korisnik u slobodnoj zoni može obavljati sve oblike trgovine s inozemstvom i tuzemstvom i posredovanje u trgovini. U našom se slobodnim zonama, najviše se obavljaju djelatnosti skladištenja roba i pružanja određenih usluga, dok je proizvodnja zastupljena u manjem opsegu.

3.1. Osnivanje slobodnih zona

Zona se osniva na temelju dobivene koncesije za osnivanje zone, koju izdaje Vlada RH, uz prethodno obavljene stručne poslove za koje je zadužen MINGORP, točnije Uprava za slobodne zone koja djeluje pri Ministarstvu, a uz suglasnost uprave lokalne jedinice (županije,

grada, općine) na čijem bi se teritoriju zona trebala nalaziti, te Državne uprave za zaštitu okoliša radi očuvanja i zaštite okoliša.

Koncesiju može dobiti samo domaća pravna osoba (jedna ili više njih), te se ona ne može prenijeti na drugu osobu bez suglasnosti davatelja koncesije (Vlade RH). Tako, osnivač zone u RH može biti jedna ili više isključivo domaćih pravnih osoba. Koncesiju Vlada u pravilu, daje na temelju javnog natječaja ili javnog prikupljanja ponuda, čime ona odmah određuje područje zone, djelatnosti u zoni, te uvjete i mjerila za davanje koncesije. Vlada može, iznimno, dati koncesiju za osnivanje zone na temelju zahtjeva domaće pravne osobe koja dokaže gospodarsku opravdanost osnivanja zone na nekom određenom području. Tada je postupak osnivanja nešto složeniji.

Odluku o davanju koncesije za osnivanje zone daje Vlada, i to u roku od 90 dana od dana isteka roka za podnošenje prijave na natječaj ili javnog prikupljanja ponuda, odnosno od dana podnošenja zahtjeva za davanje koncesije, a ona sadrži sljedeće:

- naziv osnivača zone,
- područje zone,
- uvjete korištenja koncesije,
- naknadu koja se plaća za koncesiju,
- rok trajanja koncesije te
- druga prava i obveze korisnika koncesije.

Zatim se na temelju Odluke o davanju koncesije, sklapa ugovor između osnivača zone (koncesionara) i MINGORP-a. Naknadu za osnivanje zone određuje Vlada pri čemu se 50% naknade upućuje u državni proračun, a 50% u korist općine ili grada, što može predstavljati značajnu stimulaciju za jedinice lokalne samouprave, uz ostale blagodati poput većeg zaposlenja koje uspješne zone donose. Najčešći rok na koji je odobrena koncesija u Hrvatskoj jest 25 godina.

Drugi način osnivanja slobodnih zona, jest da Vlada RH donese Posebnu odluku o osnivanju zone na određenom dijelu teritorija RH, za kojeg je odredila da je od posebnog državnog interesa. Ta odluka ujedno sadrži sve potrebne uvjete i mjerila za odobrenje rada (područje i djelatnosti zone, način poslovanja) te se tom istom odlukom osniva i trgovačko društvo koje je u državnom vlasništvu, a za potrebe upravljanja tom zonom.

Na isti način Vlada može osnovati i zonu unutar luke, na temelju Odluke o davanju suglasnosti za osnivanje zone. Zahtjev za davanje suglasnosti lučka uprava podnosi Ministarstvu, a uz njega prilaže studiju o gospodarskoj opravdanosti zone, procjenu stranih ulaganja i očekivane dobiti od poslovanja predviđenih djelatnosti, te dokaze o postojanju prostornih, infrastrukturnih i komunalnih uvjeta za rad. Primjer tako osnovane slobodne zone u Hrvatskoj je Splitsko-dalmatinska slobodna zona.

Kako Vlada na poseban način može osnovati zonu, tako je na isti način ukoliko utvrdi da su prestali razlozi za njeno postojanje može i ukinuti, donošenjem Odluke o prestanku rada zone.

Također treba spomenuti kako sklopljeni ugovor o koncesiji, koncesionarima zona ne daje pravo na temelju kojeg mogu odmah započeti sa poslovanjem. Sa radom zona može započeti tek kad se donese Rješenje o ispunjenosti uvjeta za početak rada zone, i to najkasnije u roku od dvanaest mjeseci od dana dobivanja koncesije ili suglasnosti Vlade, odnosno osnivanja društva za upravljanje zonom.

Zakon o slobodnim zonama u člancima 12. i 13. definira načine prestanka koncesije, gdje odluku o prestanku ili oduzimanju koncesije logično donosi davatelj koncesije, odnosno Vlada RH i to:

- istekom vremena na koji je odobrena,
- odustajanjem korisnika nakon isteka vremena određenog u Odluci o koncesiji i
- prestankom postojanja pravne osobe korisnika koncesije.

Davatelj koncesije (Vlada RH) isto tako može i oduzeti koncesiju imatelju koncesije ako:

- u ugovorenom roku ne osigura uvjete za rad zone,
- ne koristi koncesiju sukladno utvrđenom *Ugovoru o koncesiji* i *ZSZ*,
- nije platio tri uzastopna obroka naknade za koncesiju.

U slučaju opasnosti od oduzimanja koncesije Vlada poziva imatelja koncesije da riješi razloge zbog kojih bi mogao izgubiti koncesiju, a ukoliko dođe do gubljenja koncesije, on također gubi pravo na bilo kakvu odštetu.

3.2. Ustrojstvo, upravljanje i obavljanje djelatnosti

Tehnički, zona mora biti ograđena, obilježena kao slobodna zona, fizički osigurana (čuvarima, noćnim osvjetljenjem) te uređena tako da se promet osoba i roba u nju ili iz nje može odvijati samo kroz određene ulaze i izlaze. Na tim ulazima odnosno izlazima, osnivač zone mora osigurati i prostorije za rad carinske službe. Zonom upravlja osnivač slobodne zone (koncesionar).

Korisnici zone mogu biti osnivač zone te druge domaće i strane pravne i fizičke osobe, registrirane u Republici Hrvatskoj za obavljanje gospodarske djelatnosti, ukoliko je tu djelatnost dozvoljeno obavljati u zoni.

Da bi započeli sa obavljanjem gospodarske djelatnosti korisnici zona moraju sklopiti zasebne ugovore sa osnivačem zone, kojim se uređuju njihova prava i obveze. U sklopu svog poslovanja, korisnik zone mora voditi zasebno knjigovodstvo za onaj dio poslovanja koje obavlja u zoni. Isto tako su Zakonom o računovodstvu (NN 146/05) dužni voditi propisane poslovne knjige i sastavljati financijske izvještaje prema računovodstvenim standardima.

4. POREZNE OLAKŠICE ZA KORISNIKE SLOBODNIH ZONA

Sukladno izmijenjenim odredbama Zakona vezanog uz pitanje poreznih povlastica, donesen je i Pravilnik o načinu izračuna izvršenih ulaganja i iskorištenih potpora za ulaganja i o načinu ostvarenja porezne povlastice za korisnike slobodnih zona (NN 122/08). Tako je od stupanja na snagu posljednjih izmjena ZSZ-a i pratećeg mu Pravilnika, korisnicima zona omogućeno korištenje triju instrumenata poticajnih mjera (poreznih povlastica), a to su (Dojčić, 2009.):

- poticajne mjere za projekte ulaganja u zoni,
- porezne povlastice za ulaganja ostvarena u razdoblju od 2003. do 2008. godine te
- porezne povlastice za poslovanje unutar slobodnih zona.

Dakle, osim poticanja ulagačkih aktivnosti, porezne su povlastice predviđene i za poduzeća koja nisu imala ulaganja u zoni, ali jesu njezini korisnici. Na korisnike zona koji vrše početno ulaganje u zonu, posljednjim izmjenama Zakona, primjenjuje se Zakon o poticanju ulaganja (NN 138/06) i njime uređen sustav poticajnih mjera. Zakon o poticanju ulaganja (ZPU), propisuje načine i uvjete poticanja ulaganja u RH i u potpunosti je usklađen s pravnom stečevinom EU na području državnih potpora.

Postojeći korisnici, koji su do stupanja na snagu posljednjih izmjena i dopuna ZSZ, uložili u izgradnju ili sudjelovali u izgradnji objekata ulaganjem većim od 1.000.000 kuna, a pritom nisu iskoristili gornju granicu dopuštenog intenziteta potpore za ulaganje propisane putem mjera regionalnih potpora, ostvaruju pravo na oslobađanje plaćanja poreza na dobit do godine u kojoj će iskoristiti gornju granicu dopuštenog intenziteta potpore za ulaganje, propisane kartom regionalnih potpora, ali najdulje do 31. prosinca 2016. godine. Dakle, pitanje porezne povlastice riješeno je na način da korisnici zone nastavljaju daljnje korištenje stečene porezne potpore, ali sada uz uvjet poštivanja gornje granice maksimalnog intenziteta potpore za ulaganje propisane kartom regionalnih potpora i to u točno određenom vremenskom razdoblju.

Spomenuta Karta regionalnih potpora izrađena je na temelju Nacionalne klasifikacije prostornih jedinica za statistiku (NKPJS). Inače, RH je kao zemlja kandidat zbog skorog ulaska u EU, morala prema Uredbi EZ-a br. 1059/2003. Europskog parlamenta i Vijeća o donošenju zajedničke klasifikacije teritorijalnih jedinica za statistiku (NUTS) izraditi i prihvatiti klasifikaciju statističkih regija kao dio pravne stečevine EU.

NUTS sustav, u pogledu klasifikacije za statistiku, dijeli teritorij EU (teritorij svake zemlje članice) na pet hijerarhijskih razina regija, i to na tri temeljne razine NUTS I, NUTS II i NUTS III, te na dvije dodatne razine LAU I i LAU II. Najvažniji kriterij na temelju kojeg se uspostavlja NUTS klasifikacija, jest broj stanovnika u skladu sa sljedećim parametrima:

- NUTS I – 3.000.000 do 7.000.000 stanovnika,
- NUTS II – 800.000 do 3.000.000 stanovnika,
- NUTS III – 150.000 do 800.000 stanovnika.

Tako je RH, na temelju nacionalne klasifikacije statističkih regija (NN 35/07), prihvaćenih od strane tijela EU, podijeljena na sljedeće razine (Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku, 2007.):

- NUTS I – područje cijele Hrvatske,
- NUTS II – podjela na tri dijela: 1) Sjeverozapadna Hrvatska,
2) Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska,
3) Jadranska Hrvatska.
- NUTS III – podjela na 20 županija + Grad Zagreb te LAU II – u kojem se smještene općine i gradovi RH.

Statističke jedinice NUTS služe kako bi se utvrdila razina i vrsta pomoći kojom EU financira razvojne aktivnosti zemalja članica, sukladno strateškim smjernicama donesenim na razini EU, te istovremeno služe za vođenje i osmišljavanje nacionalnog regionalnog razvoja. Statističke jedinice ne predstavljaju pravnu niti administrativnu podjelu teritorija države, ali njihova usklađenost je važna, uzme li se u obzir potreba uzajamnog nadopunjavanja ove dvije politike regionalnog razvoja (EU i nacionalnih razina).

Regionalne statistike imaju veliki značaj i osnova su za izradu, odnosno uspostavljanje karte regionalnih potpora. Te se temeljem statističkih indikatora (od kojih je najvažniji regionalni BDP po glavi stanovnika) utvrđuje koja su područja u EU na nacionalnim razinama pogodna za primjenu ovih potpora, sukladno zajedničkim mjerilima za čitavo područje EU.

U RH je za utvrđivanje karte regionalnih potpora uzeta je statistička klasifikacija regija, gdje je teritorij zemlje podijeljen u tri prostorne jedinice razine 2, odnosno prema NUTS II.

Klasifikacija regija prema NUTS II:

1. Sjeverozapadna Hrvatska obuhvaća 6 županija: Zagrebačku, Krapinsko-zagorsku, Varaždinsku, Koprivničko-križevačku, Međimursku županiju te Grad Zagreb,
2. Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska obuhvaća 8 županija: Bjelovarsko-bilogorsku, Virovitičko-podravsku, Požeško-slavonsku, Osječko-baranjsku, Vukovarsko-srijemsku, Karlovačku, Sisačko-moslavačku županiju,
3. Jadranska Hrvatska obuhvaća 7 županija: Primorsko-goransku, Ličko-senjsku, Zadarsku, Šibensko-kninsku, Splitsko-dalmatinsku, Istarsku, Dubrovačko-neretvansku županiju.

Klasifikacijom teritorija RH u tri regije te Odlukom o karti regionalnih potpora (NN 52/08), na spomenutim područjima mogu se dodjeljivati regionalne potpore koje potiču gospodarski razvoj područja s neuobičajeno niskim životnim standardom ili velikom nezaposlenošću, kao i njihov maksimalni intenzitet. Tom odlukom regije s niskim životnim standardom ili velikom nezaposlenošću su područja koja odgovaraju podjeli teritorija RH na tri regije (NUTS II) te imaju bruto domaći proizvod po stanovniku mjeren paritetima kupovne moći niži od 75% prosjeka zemalja članica EU.

Prema odluci Vlade RH, a sukladno podacima statističkog ureda EU (EUROSTAT) i DZS-a o BDP-u po stanovniku, mjerenom u PKM za razdoblje 2000. – 2002. godine, na području RH, u sve tri regije mogu se dodjeljivati regionalne potpore jer u svima je BDP per capita niži od 75% prosjeka za zemlje članice EU. Jedina razlika između pojedinih regija će biti u visini maksimalnog intenziteta potpore. S time da se taj maksimalni intenzitet potpore razlikuje ovisno i o veličini poduzeća koje potporu dobiva.

Vlada RH je Odlukom o karti regionalnih potpora odlučila da kako Sjeverozapadna Hrvatska doseže 53,58% prosječnog BDP per capita u EU, maksimalni intenzitet regionalne potpore koji se može dodijeliti na ovom području je 40% bruto ekvivalenta potpore za velike poduzetnike.

Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska doseže 31,54%, dok Jadranska Hrvatska 39,66% prosječnog *BDP* per capita EU, tako da za ta područja maksimalni intenzitet regionalnih potpora iznosi 50% bruto ekvivalenta potpore za velike poduzetnike.

Budući je visina maksimalnog intenziteta regionalnih potpora određena za velika poduzeća i pošto se regionalne potpore za mala i srednja poduzeća povećavaju za određene postotke, u Tablici 1 su dani kriteriji po kojima se vrši klasifikacija poduzeća u RH ovisno o njihovoj veličini.

Tablica 1: Kriteriji klasifikacije poduzeća u RH

<i>KRITERIJ</i>	<i>MALI</i> (ne prelaze 2 uvjeta)	<i>SREDNJI</i> (prelaze uvjete za male ali ne i 2 od sljedeća 3 uvjeta)	<i>VELIKI</i> prelaze 2 uvjeta za srednja pod. +
<i>IZNOS AKTIVE</i>	32.500.000	130.000.000	Banke Stambene štedionice
<i>IZNOS PRIHODA</i>	65.000.000	260.000.000	Društva za osiguranje Leasing društva Društva za upravljanje invest. i mirovinskim fondovima...
<i>BROJ ZAPOSLENIH</i>	50	250	Institucije za elektronički novac

Izvor: RRIF (2009.) *Sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja za statističke potrebe* (3), str. 28-42., obradili: autori

Najviši dozvoljeni intenzitet potpore po pojedinim regijama prikazan je u Tablici 2.

Tablica 2: Najviši dozvoljeni intenzitet potpora po regijama

<i>NUTS II</i>	MAKSIMALNI INTENZITET POTPORE		
	<i>Velika poduzeća</i>	<i>Srednja poduzeća</i>	<i>Mala poduzeća</i>
<i>Sjeverozapadna Hrvatska</i>	40%	50%	60%
<i>Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska</i>	50%	60%	70%
<i>Jadranska Hrvatska</i>	50%	60%	70%

Izvor: RRIF (2009.)

Izmjenom ZSZ donesena je odredba da se pri izračunu maksimalnog intenziteta potpore tj. gornje granice dopuštenog intenziteta potpore za ulaganje, u obzir uzimaju kumulativni iznosi iskorištenih potpora za ulaganje do stupanja na snagu ovog Zakona, uključujući i potpore iz drugih izvora te kumulativni iznos realiziranih ulaganja. Početna godina od koje se računa iskorištenje maksimalnog intenziteta potpore jest porezna obveza za 2008. godinu, koja je utvrđena u 2009. godini. S time da maksimalni intenzitet potpore za ulaganje, koji se izračunava kao bruto ekvivalent potpore, ne smije prelaziti svotu gornje granice dopuštenog intenziteta potpora utvrđene Kartom regionalnih potpora.

Način izračuna izvršenih ulaganja i iskorištenih potpora za ulaganja i način ostvarenja porezne povlastice za korisnike slobodnih zona uređen je Pravilnikom o načinu izračuna izvršenih ulaganja i iskorištenih potpora za ulaganja i o načinu ostvarenja porezne povlastice za korisnike slobodnih zona.

Zbog lakšeg razumijevanja novih odredaba ZSZ-a o poreznim povlasticama, u nastavku se na primjeru poduzeća korisnika slobodne zone daje izračun izvršenih ulaganja i iskorištenih potpora za ulaganja.

Malo poduzeće osnovano 2000. godine, posluje u jednoj od slobodnih zona (prema NUTS II – u regiji Panonska Hrvatska), te je do stupanja na snagu izmjena i dopuna ZSZ-a uložilo u gradnju objekta više od 1.500.000 kuna. Pri tome nije iskoristilo gornju granicu dopuštenog intenziteta potpore za ulaganje propisane kartom regionalnih potpora (70%). Tako ostvaruje pravo na oslobođenje plaćanja poreza na dobit do godine u kojoj će iskoristiti gornju granicu dopuštenog intenziteta potpore za ulaganje, ali najdulje do 31. prosinca 2016. godine.

Kako je Zakonom uređeno u izračun maksimalnog intenziteta potpore izraženog kao bruto ekvivalent potpore, u obzir se uzimaju s jedne strane, kumulativni iznosi realiziranih ulaganja zajedno sa potporama iz drugih izvora, te s druge strane, kumulativni iznos iskorištenih potpora do stupanja na snagu izmijenjenog ZSZ.

Tablica 3: Podaci o izvršenim ulaganjima tijekom godina (u KN)

Izvršena ulaganja	GODINA				
	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Izgradnja zgrade	1.440.000	-	93.600	68.400	36.000
Kupnja opreme	756.000	64.800	-	32.400	273.600
Kupnja softvera	-	-	-	35.200	-
<u>Ukupno</u>	2.196.000	64.800	93.600	136.000	309.600

Izvor: RIF (2009) *Zakonodavni okvir za sustav slobodnih zona u RH*, Zagreb: RIF, 3., str. 107 – 114.

Tablica 4: Poslovni rezultati poduzeća tijekom godina (u KN)

GODINA	Porezna osnovica	Porezna stopa	Iznos poreza	Iskorištena porezna olakšica
2004.	1.090.000	20%	218.000	218.000
2005.	1.830.000	20%	366.000	366.000
2006.	2.320.000	20%	464.000	464.000
2007.	4.475.000	20%	895.000	895.000
<u>Ukupno</u>			1.943.000	1.943.000

Izvor: RIF (2009) *Zakonodavni okvir za sustav slobodnih zona u RH*, Zagreb: RIF, 3., str. 107 – 114.

Iznos izvršenih ulaganja se preračunava u sadašnju vrijednost sljedećom formulom:

$$SV_n = PV \left(1 + \frac{RKS}{100} \right)^n \quad \text{gdje je:}$$

SV – sadašnja vrijednost izvršenih ulaganja,
 PV – vrijednost izvršenih ulaganja u trenutku nastanka,
 RKS – referentna kamatna stopa (6,01%)
 n – broj razdoblja za koje se ukamaćivanje vrši.

Iznosi izvršenih ulaganja prijašnjih godina preračunati su gornjom formulom u neto sadašnju vrijednost.

$$SV_{2004} = 2.196.000 \times \left(1 + 0,0601 \right)^4 = 2.196.000 \times 1,2630 = 2.773.548,00 \text{ kn}$$

$$SV_{2005} = 64.800 \times (1 + 0,0601)^3 = 64.800 \times 1,1914 = 77.202,72 \text{ kn}$$

$$SV_{2006} = 93.600 \times (1 + 0,0601)^2 = 93.600 \times 1,1238 = 105.187,68 \text{ kn}$$

$$SV_{2007} = 136.000 \times (1 + 0,0601)^1 = 136.000 \times 1,0601 = 144.173,60 \text{ kn}$$

$$SV_{2008} = 309.600 \times (1 + 0,0601)^0 = 309.600 \times 1 = 309.600,00 \text{ kn.}$$

Sveukupni utvrđeni iznos sadašnje vrijednosti izvršenih ulaganja tijekom poslovanja (2004.-2008. godine) je **3.409.712 kn**.

Istom formulom izračunava se i neto sadašnja vrijednost potpore, samo se PV (vrijednosti izvršenih ulaganja) zamjenjuje vrijednosti iskorištenih poreznih olakšica.

$$SV_{2004} = 218.000 \times \left(1 + 0,0601 \right)^4 = 218.000 \times 1,1914 = 259.725,20 \text{ kn}$$

$$SV_{2005} = 366.000 \times (1 + 0,0601)^2 = 366.000 \times 1,1238 = 411.310,80 \text{ kn}$$

$$SV_{2006} = 464.000 \times (1 + 0,0601)^1 = 464.000 \times 1,0601 = 491.886,40 \text{ kn}$$

$$SV_{2007} = 895.000 \times (1 + 0,0601)^0 = 895.000 \times 1 = 895.000,00 \text{ kn}$$

Dijeljenjem ukupne sadašnje vrijednosti izvršenih ulaganja (3.409.712 kn) sa vrijednostima po godinama iskorištenih poreznih olakšica dobije se intenzitet iskorištenja potpora.

$$\text{Intenzitet iskorištene potpore}_{2004} = \left(\frac{259.725,20}{3.409.712} \right) \times 100 = 7,62 \%$$

$$\text{Intenzitet iskorištene potpore}_{2005} = \left(\frac{411.310,80}{3.409.712} \right) \times 100 = 12,06 \%$$

$$\text{Intenzitet iskorištene potpore}_{2006} = \left(\frac{491.886,40}{3.409.712} \right) \times 100 = 14,43 \%$$

$$\text{Intenzitet iskorištene potpore}_{2007} = \left(\frac{895.000}{3.409.712} \right) \times 100 = 26,25 \%$$

Za cijelo vrijeme ulaganja (2004. – 2007. godine) *ukupni intenzitet iskorištene potpore* iznosi 60,36%. Kako spomenuto poduzeće prema kriterijima razvrstavanja poduzeća spada u mala poduzeća, te ima sjedište na području Jadranske Hrvatske, ono može ostvariti maksimalni intenzitet potpore od 70%. Temeljem gornjeg izračuna, poduzeće je već iskoristilo 60,36% intenziteta potpora i za daljnje iskorištenje preostaje samo 9,64% potpore. Ukoliko spomenuto poduzeće u 2008. godini planira ostvari dobit od 1.900.000 kn, iz čega proizlazi porez na dobit 380.000 kn, taj iznos ujedno predstavlja i poreznu olakšicu.

Isti postupak izračuna se primjenjuje kako sa prijašnje godine tako i za 2008. godinu.

$$SV_{2008} = 309.600 \times (1 + 0,0601)^0 = 309.600 \times 1 = 309.600,00 \text{ kn}$$

$$SV_{2008} = 380.000 \times (1 + 0,0601)^{-1} = 380.000 \times 0,9433 = 358.454 \text{ kn}$$

$$\text{Intenzitet potpore}_{2008} = \left(\frac{358.454}{3.409.712} \right) \times 100 = 10,51 \%$$

Intenzitet potpore, izračunom u 2008. godini iznosi 10,51%, ali pošto je poduzeće već iskoristilo 60,36% intenziteta potpore, te mu je do maksimalno mogućih 70% ostalo svega 9,64% potpore, poduzeće će u 2009. godini iskoristiti samo taj preostali iznos potpore od 9,64% za 2008. godinu. Ukoliko poduzeće ne iskoristi maksimalni intenzitet potpore, ono svoje pravo prenosi u sljedeću godinu, i tako sve dok ne ostvari maksimalni intenzitet potpore predviđen Zakonom (u ovom slučaju 70% od ukupno opravdanih troškova), ali to može činiti najdulje do 31. prosinca 2016. godine. Ukoliko do onda ne iskoristi maksimalni intenzitet potpore, potpora se automatski trajno ukida po sili Zakona.

Korisnici slobodnih zona koji nisu uložili 1.000.000 kn u izgradnju objekata, a posluju na području slobodne zone, temeljem starog ZSZ (NN 44/96) također su imali pravo na određenu poreznu olakšicu. Bili su oslobođeni plaćanja porez na dobit u visini od 50% od propisane

stope odnosno plaćali su ga po stopi od 10%. Izmjenom ZSZ iz 2008. godine, definiran je novi model postupnog smanjenja postojeće porezne povlastice za korisnike zona. Njime se intenzitet porezne povlastice odnosno propisane stope poreza na dobit postupno smanjuju u jednakim trogodišnjim razdobljima do maksimalno devet godina (3 × 3 godine).

Navedeno umanjeње stope poreza na dobit i duljina trajanja takve potpore ovisi o Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica (NKPJ), odnosno o tome kojoj regionalnoj jedinici (podijeljenoj prema NUTS II) određena slobodna zona pripada. Tako će korisnici slobodnih zona, koji su gospodarsku djelatnost u zoni obavljali do dana stupanja na snagu ovog Zakona, plaćati porez na dobit ovisno o regionalnoj jedinici za statistiku II. razine (NUTS II) u kojoj se zona nalazi, a sukladno Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica za statistiku (NKPJ) i to na sljedeći način:

- a) Korisnici zona koje se nalaze u prostornoj jedinici za statistiku II. razine:
 - Sjeverozapadna Hrvatska plaćati će porez na dobit:
 - u visini od 50% od propisane stope u razdoblju od 2008. do 2010. godine,
 - u visini od 75% od propisane stope u razdoblju od 2011. do 2013. godine,
 - u visini propisane porezne stope od 2014. godine,
- b) Korisnici zona koji se nalaze u prostornoj jedinici za statistiku II. razine:
 - Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska i Jadranska Hrvatska plaćati će porez na dobit:
 - u visini od 50% od propisane stope u razdoblju od 2008. do 2013. godine,
 - u visini od 75% od propisane stope u razdoblju od 2014. do 2016. godine,
 - u visini propisane porezne stope od 2017. godine.

Sa iznimkom korisnika zona na području grada Vukovara, koji su gospodarsku djelatnost u slobodnoj zoni obavljali od dana stupanja na snagu ovog Zakona plaćati će porez na dobit:

- u visini od 0% od propisane stope u razdoblju od 2008. do 2010. godine,
- u visini od 25% od propisane stope u razdoblju od 2011. do 2013. godine,
- u visini od 75% od propisane stope u razdoblju od 2014. do 2016. godine,
- u visini propisane stope u razdoblju od 2017. godine.

Intencija Vlade RH jest da se povlasticama na području grada Vukovara privuku značajnije investicije te tako pridonese bržem i većem gospodarskom oporavku, ali i razvitku tog djela Hrvatske, koji je najviše stradao tijekom Domovinskog rata.

Na spomenute korisnike zona se osim postupnog ukidanja poreznih povlastica primjenjuju i limiti utvrđeni najvišim svotama državnih potpora male vrijednosti. Odnosno, Odlukom o objavljivanju pravila o potporama male vrijednosti (NN 104/2006) u članku 2 uređeno je da ukupna potpora male vrijednosti koja se dodjeljuje bilo kojem pojedinom poduzetniku ne smije premašivati 200.000 EURA tijekom bilo kojeg razdoblja od tri fiskalne godine.

Za poduzetnike koji obavljaju djelatnost cestovnog prometa, ukupna potpora male vrijednosti ne smije premašivati 100.000 EURA tijekom bilo kojeg razdoblja od tri fiskalne godine. Odredba o potporama male vrijednosti u potpunosti je usklađena sa Uredbom Komisije EZ-a,

1998/2006.. Njome su utvrđeni gore navedeni dopušteni iznosi potpora, jer EU smatra da je to visina potpora koja se kroz trogodišnje razdoblje može iskoristiti, a da pri tome ne utječe na trgovinu između država članica i/ili ne narušava ili ne prijeti narušavanjem tržišnoga natjecanja.

Važno je napomenuti da oni korisnici zona koji su izvršili ulaganja veća od 1.000.000 kn, te prije 31. prosinca 2016. godine iskoristili maksimalni mogući intenzitet potpore, imaju pravo nastaviti ostvarivati porezne povlastice propisane člankom 37. a., ZSZ-a. Naravno ovisno o tome u kojoj se regionalnoj jedinici nalazi zona te razdoblju do kojeg i za koje mogu koristiti Zakonom omogućenu poreznu povlasticu plaćanja manje stope poreza na dobit.

Takvi korisnici zona imaju i obvezu da MINGORP-u do 30. travnja tekuće godine za svaku prethodnu godinu podnesu Prijavu za ostvarenje porezne povlastice za korisnike slobodnih zona (Obrazac SZPP) s projekcijom izračuna bruto novčane protuvrijednosti potpore.

5. OSTALA ZAKONSKA REGULATIVA VEZANA ZA POSLOVANJE U SLOBODNIM ZONAMA

U ostalu zakonsku regulativu spada niz zakona i pravilnika koji uređuju poslovanje slobodnih zona u RH, pa su stoga u nastavku rada prikazana rješenja koja se mogu smatrati poticajnim i/ili važnim za poslovanje u slobodnim zonama.

5.1. Zakon i pravilnik o porezu na dodanu vrijednost

Prema čl. 2 st. 2 Zakona o PDV-u (NN 94/09) propisano je da pod tuzemstvo spada teritorij RH, osim slobodnih zona. Stoga su sve isporuke dobara u slobodnu zonu, slobodna i carinska skladišta, te isporuke dobara unutar slobodne zone, slobodnih i carinskih skladišta oslobođene plaćanja PDV-a

Ova će odredba vrijediti do dana primanja RH u punopravno članstvo EU. Valja napomenuti kako plaćanja PDV-a nisu oslobođeni korisnici slobodne zone, već su oslobođene isporuke u zonu, kao i isporuke dobara unutar zone koje obavi porezni obveznik – isporučitelj dobara.

Isporučitelj dobara u zonu je obvezan osigurati dokaze, odgovarajuću carinsku dokumentaciju o isporuci dobara (račun, izdatnicu, set JCD-a), koji moraju biti ovjereni od nadležne carinarnice. Poreza je oslobođena dakle, svaka isporuka dobara u zonu, bez obzira hoće li ona tamo biti utrošena u proizvodnom procesu ili ponovno izvezena (Horvat-Jurjec, 2006.).

Korisnik slobodne zone može isporuke dobara obavljati u inozemstvo i tuzemstvo. Ukoliko dobra iz slobodne zone korisnik zone isporučuje u tuzemstvo (u RH) to podliježe oporezivanju PDV-om kao i pri uvozu, koji obračunava i naplaćuje nadležna carinarnica. Ovakav tretman proizlazi iz činjenice što se slobodne zone smatraju inozemstvom.

Ako pak je riječ o isporukama u inozemstvo, one su u potpunosti oslobođene plaćanja PDV-a. Isto tako ukoliko korisnik zone upućuje robu na doradu ili oplemenjivanje u tuzemstvo (domaćem poduzeću iz RH), uz uvjet da se dorada i oplemenjivanje obavljaju u postupku unutarnje proizvodnje prema carinskim propisima, te se roba kasnije vrati naručitelju iz zone, smatra se da je obavljena izvozna isporuka koja kao takva ne podliježe plaćanju PDV-a.

Zakon o PDV-u definira još niz drugih slučajeva vezanih uz korisnike slobodnih zona, no ovime su obuhvaćene samo one najvažnije i najčešće okolnosti poslovanja korisnika zona.

Ulaskom u EU, biti će potrebno kao područje RH na kojem se primjenjuje Zakon o PDV-u definirati cjelokupno područje RH, uključujući i slobodne zone. Dobra koja će se tada smještati u slobodne zone biti će oslobođene poreza u trenutku unosa u zonu, ako će se raditi o uvozu iz područja zemalja koje nisu članice EU (tzv. trećih zemalja). Izvoz dobara u treće zemlje će također biti oslobođen plaćanja PDV-a. U tom smislu izvoz u slobodnu zonu ili slobodna carinska skladišta moći će biti oslobođen samo ako se radi o robi koja se u te prostore smješta zbog izvoza i u određenom propisanom roku napusti te prostore kako bi bila stvarno izvezena izvan područja EU.

5.2. Pravilnik o načinu izračuna izvršenih ulaganja i iskorištenih potpora za ulaganja i o načinu ostvarenja porezne povlastice za korisnike slobodnih zona

Zajedno sa izmjenama odredbi ZSZ-a, donesen je i spomenuti Pravilnik (NN 122/08.) kojim je propisan postupak ostvarivanja poreznih povlastica poduzeća (ulagača), koja su i koja će ulagati sredstva u izgradnju i poslovanje na području slobodnih zona. Osim poduzeća (ulagača) porezne su povlastice predviđene i za poduzeća koja nisu imala ulaganja, ali su korisnici zone.

Sa izmjenama ZSZ-a i objavljivanjem ovog Pravilnika, koji regulira način ostvarivanja poreznih povlastica za korisnike slobodnih zona, u potpunosti je usklađen sustav korištenja fiskalnih potpora za postojeće korisnike slobodnih zona u RH sa pravnom stečevinom EU.

Pravilnikom je utvrđeno da pravo na ostvarivanje i daljnje korištenje poreznih povlastica imaju isključivo registrirani korisnici slobodnih zona u RH (prema odredbama čl 6-a ZSZ), dakle isključivo rezidenti RH.

Na nositelje porezne potpore za izvršena ulaganja korisnika slobodne zone, se primjenjuju pravila za dodjelu regionalnih potpora, sukladno odredbama ZPU (NN 138/06). Dok se na nositelje poreznih povlastica za korisnike zone, primjenjuju pravila za dodjelu potpora male vrijednosti, sukladno odredbama Uredbe sadržane u Odluci o objavljivanju pravila o potporama male vrijednosti (NN 45/07).

MINGORP, kao nadležno ministarstvo za dodjelu potpora ima obvezu voditi Evidenciju programa, odnosno zapis o odobrenim i dodijeljenim potporama, na temelju podnesenih Prijava. Spomenutu Evidenciju, MINGORP ima obvezu čuvanja 10 godina od trenutka

odjela posljednje pojedine potpore. Da bi MINGORP mogla voditi svoju Evidenciju, korisnici slobodnih zona obvezni su dostavljati Godišnje izvješće o korištenju potpore.

Korisnici zona (nositelji poreznih potpora/povlastica) godišnja su izvješća obavezni dostavljati do 30. travnja tekuće godine za proteklu godinu. Tu obvezu su dužni izvršavati u cjelokupnom razdoblju korištenja poreznih potpora/povlastica.

5.3. Zakon o poticanju ulaganja

Nakon stupanja na snagu izmijenjenog ZSZ, na sve buduće korisnike slobodnih zona koji će vršiti početno ulaganje primjenjivati će se poticajne mjere iz ZPU (NN 138/06). To znači da korištenje poreznih pogodnosti – oslobođenje plaćanja poreza na dobit, za nove ulagače nije više vezano za ZSZ, nego se sada isključivo primjenjuju poticajne mjere za ulaganja propisane novim ZPU.

Spomenutim Zakonom se uređuje poticanje ulaganja domaćih i stranih pravnih i fizičkih osoba, koje obavljaju gospodarsku djelatnost i sudjeluju u prometu roba i usluga, a u cilju poticanja gospodarskog rasta i razvitka, odnosno uključivanja RH u tokove međunarodne razmjene i jačanja konkurentne sposobnosti gospodarstva. Može se reći da on predstavlja sustav poticajnih mjera za ulaganja u gospodarske aktivnosti i otvaranje novih radnih mjesta povezanih s tim ulaganjima. Poticajne mjere se odnose na projekte ulaganja u proizvodno – prerađivačke aktivnosti, tehnološke razvojno – inovacijske centre, te strateške aktivnosti poslovne podrške.

Sam ZPU ima značajan utjecaj na buduće i na sadašnje korisnike slobodnih zona. Sadašnji korisnici zona koji žele vršiti početna, a za njih dodatna ulaganja u zonu, više neće ostvarivati porezne povlastice po ZSZ-u, nego po odredbama ZPU, što znači da je njihov status sada u potpunosti izjednačen sa onim poduzećima koja također obavljaju ulaganja, ali izvan zone.

Ista stvar vrijedi i za buduće korisnike zona, koji će porezne povlastice ostvarivati temeljem ZPU kao i sva ostala poduzeća koja svoje poslovanje obavljaju izvan zone. Status nositelja poticaja može dobiti poduzeće registrirano u RH, ukoliko se prijavi u sustav poticaja. Da bi uopće ostvarilo pravo na dodjelu poticajnih mjera po ovom Zakonu, poduzeće mora imati početno ulaganje u dugotrajnu imovinu (materijalnu i nematerijalnu unesenu u vlasništvo) od minimalno 300.000 EUR kunske protuvrijednosti, a odnosi se na svako novoosnovano poduzeće, postojeća poduzeća koja ulažu u proširenje te ona koja pokreću aktivnost koja obilježava temeljitu promjenu u proizvodni ili proizvodnom procesu – racionalizacija, diversifikacija, modernizacija.

Potpore za početna ulaganja, tj. ukupno dodijeljene poticajne mjere se utvrđuju temeljem opravdanih troškova ulaganja. Iznos potpore je izražen kao određeni postotak opravdanih troškova ulaganja. Maksimalni iznos potpore je 50% opravdanih troškova ulaganja za velika poduzeća, 60% za srednja i 70% za mala poduzeća (utvrđeno Kartom regionalnih potpora – NUTS II.).

Novi ZPU donosi niz poticajnih mjera, a najznačajniji je porezni poticaj koji se dodjeljuje u obliku snižene stope poreza na dobit, koji ovisi o dvije varijable: visini ulaganja i broju novozaposlenih radnika. Trajanje ove porezne povlastice je deset godina od početka ulaganja.

Tablica 5: Porezne povlastice prema ZPU

<i>Visina ulaganja</i>	<i>Broj novih radnih mjesta*</i>	<i>Max. trajanje</i>	<i>Umanjenje stope poreza na dobit</i>	<i>Stvarna stopa poreza na dobit</i>
0.3 - 1.5 mil. €	10	10 god.	50%	10%
1.5 - 4 mil. €	30	10 god.	65%	7%
4 - 8 mil. €	50	10 god.	85%	3%
+ 8 mil. €	75	10 god.	100%	0%

* Otvaranje navedenih radnih mjesta u roku od 3 god. od stjecanja statusa nositelja poticaja, tj. početka ulaganja
Izvor: Ministarstvo financija – Porezna uprava. (2006). *Zakon o poticanju ulaganja*. [online] Zagreb: Narodne novine d.d., 138/06., Dostupno na: <http://propisi.porezna-uprava.hr/?id=b04d1>

Carinske povlastice se odnose na oslobođenje plaćanja od carine uvoza opreme koja predstavlja predmet ulaganja, a spada u sljedeća poglavlja Carinske tarife – 84, 85, 86, 87, (osim osobnih vozila zapremine motora preko 1500 ccm³), 88,89, i 90. S time da ova odredba vrijedi do ulaska RH u punopravno članstvo EU.

Posebna pozornost je dana poticanju zapošljavanja, odnosno otvaranju novih radnih mjesta, te stručnoj izobrazbi i usavršavanju zaposlenika. Prilikom izrade mjera za poticanje zapošljavanja, u obzir je uzet kriterij registrirane stope nezaposlenosti u protekloj godini koji izrađuje DZS za određenu županiju u kojoj će poduzeće realizirati ulaganje. Potpora se može dodatno uvećati ovisno o aktivnosti u koju poduzeće ulaže, te su ta dodijeljena sredstva bespovratna novčana sredstva.

Tablica 6: Potpore za otvaranje novih radnih mjesta

<i>Županijska stopa nezaposlenosti</i>	<i>Visina potpore u odnosu na opravdane troškove otvaranja novih radnih mjesta</i>	<i>Uvećanje za strateške aktivnosti poslovne podrške*</i>	<i>Uvećanje za tehnološko razvojno - inovacijske centre*</i>
do 10%	10% - do 1.500 €	+25% - do 1.875 €	+50% - do 2.250 €
10% - 20%	15% - do 2.000 €	+25% - do 2.500 €	+50% - do 3.000 €
iznad 20%	20% - do 3.000 €	+25% - do 3.750 €	+50% - do 4.500 €

*Za strateške aktivnosti poslovne podrške, potpora za otvaranje novih radnih mjesta uvećava se za 25%, a kod tehnološko razvojno-inovacijskih centara za 50% u odnosu na potporu za industrijsko-prerađivačke investicijske projekte.

Izvor: Ministarstvo financija – Porezna uprava. (2006). *Zakon o poticanju ulaganja*. [online] Zagreb: Narodne novine d.d., 138/06., Dostupno na: <http://propisi.porezna-uprava.hr/?id=b04d1>

Poticaji za usavršavanje zaposlenika, se nositelju poticajnih mjera odobravaju u obliku bespovratnih novčanih sredstava za svako slanje novozaposlenih radnika na usavršavanje. Zakon razlikuje dvije vrste usavršavanja – opće i posebno, kao i dvije vrste korisnika – velika

i srednja/mala poduzeća. Sukladno tome određen je i maksimalni intenzitet ove potpore, prikazan u Tablici 7.

Tablica 7: Potpore za opravdane troškove usavršavanja zaposlenika

<i>Maksimalna visina potpore u odnosu na opravdane troškove usavršavanja</i>		
<i>Vrsta usavršavanja</i>	<i>Velika poduzeća</i>	<i>Srednja i mala poduzeća</i>
<i>OPĆE</i>	do 60%	do 80%
<i>POSEBNO</i>	do 35%	do 45%

Izvor: Ministarstvo financija – Porezna uprava. (2006). *Zakon o poticanju ulaganja*. [online] Zagreb: Narodne novine d.d., 138/06., Dostupno na: <http://propisi.porezna-uprava.hr/?id=b04d1>

Važno je napomenuti da ako poduzeće uopće želi ostvariti pravo na poticaje na temelju zapošljavanja i usavršavanja, to moraju biti nova radna mjesta isključivo povezana sa projektom ulaganja, te da zaposlenici na tim radnim mjestima moraju biti zaposleni najmanje pet godina.

U su ZPU ugrađene u i neke dodatne poticajne mjere za osnivanje i razvoj tehnološko-inovacijskih centara, a odnose se na bespovratne novčane potpore za kupnju opreme visoke tehnologije (tzv. high tech).

Tablica 8: Poticaji za kupnju opreme visoke tehnologije (high tech)

<i>Vrsta poticaja</i>	<i>Novčana potpora u % troškova</i>	<i>Novčana potpora u maksimalnom iznosu</i>
<i>Kupnja nove opreme visoke tehnologije (high tech)</i>	5%	do 0.5 mil. €

Izvor: Ministarstvo financija – Porezna uprava. (2006). *Zakon o poticanju ulaganja*. [online] Zagreb: Narodne novine d.d., 138/06., Dostupno na: <http://propisi.porezna-uprava.hr/?id=b04d1>

Zadnje poticajne mjere propisane ZPU su za tzv. "velike projekte ulaganja", odnosno ulaganja koja su od značajnog gospodarskog interesa (izgradnja nove tvornice ili industrijskog postrojenja, pokretanje nove gospodarske djelatnosti te razvoj novih tehnologija), te one vrijede samo za županije u kojima registrirana stopa nezaposlenosti prelazi 20%. Da bi se ostvarili ovi poticaji uvjet je ulaganje od najmanje 15 milijuna € u dugotrajnu imovinu, uz otvaranje najmanje 100 novih radnih mjesta. Nositelju takvih poticajnih mjera za "velike projekte ulaganja" dodjeljuju se bespovratna novčana sredstva u iznosu od 5% stvarnih opravdanih troškova ulaganja u dugotrajnu imovinu. No, kod ovih projekata ZPU regulira maksimalni mogući intenzitet iskorištenja potpore .

Tablica 9: Poticaji za projekte od značajnog gospodarskog interesa

<i>Vrsta poticaja</i>		<i>Novčana potpora u % troškova</i>	<i>Novčana potpora u maksimalnom iznosu</i>
<i>Novo</i>	<i>izgradnja nove tvornice kupnja nove opreme</i>	5%	1 mil. €
<i>Novo, izgradnja proširenje</i>	<i>infrastrukturni objekti infrastrukturni priključci</i>	5%	0.5 mil. €

Izvor: Ministarstvo financija – Porezna uprava. (2006). *Zakon o poticanju ulaganja*. [online] Zagreb: Narodne novine d.d., 138/06., Dostupno na: <http://propisi.porezna-uprava.hr/?id=b04d1>

Tablica 10: Maksimalni intenzitet potpora za "velike projekte ulaganja"

<i>Opravdani troškovi ulaganja</i>	<i>Maksimalni mogući intenzitet potpore</i>
do 50 mil. €	100% opravdanih troškova
50 - 100 mil. €	50% opravdanih troškova
iznad 100 mil. €	34% opravdanih troškova

Izvor: Ministarstvo financija – Porezna uprava. (2006). *Zakon o poticanju ulaganja*. [online] Zagreb: Narodne novine d.d., 138/06., Dostupno na: <http://propisi.porezna-uprava.hr/?id=b04d1>

Što se tiče korisnika slobodnih zona, oni su izmjenom ZSZ i izglasavanjem ZPU zbog prilagođavanja pravilima EU, zapravo dobili još jednu (dodanu) mogućnost ili opciju. Naime, korisnici zone ukoliko su prethodno iskoristili sve svoje povlastice koje su im pripadale ZSZ-om, sada imaju mogućnost da novim ulaganjem na području slobodne zone opet ostvare i koriste poticaje ali sada iz ZPU. Važno je također napomenuti da takvim korisnicima zona i dalje ostaju carinske i druge pogodnosti (PDV).

Iz ovoga se lako može donijeti zaključak da su korisnici zona ipak profitirali izmjenama svog ZSZ i izglasavanjem novog ZPU. Međutim s druge strane, zbog složenosti i dugoročnosti samog postupka ostvarivanja prava na povlastice iz ZPU do danas je prema podacima MINGORP-a zabilježeno svega 116 prijava vezanih uz ZPU, iz čitave RH. Naravno da povećanju broja investicija ne ide u prilog i sveprisutna gospodarska kriza u kojoj su se našle zemlje Europe koje su naši najznačajniji inozemni ulagači i partneri. Bitno je istaknuti da ZPU uz svoju osnovnu funkciju, poticanje ulaganja u sektore gospodarstva koji generiraju višu vrijednost, predstavlja i snažan instrument regionalnog razvitka RH, i možda još značajnije predstavlja instrument jačanja regionalne gospodarske konkurentnosti (kao što su to ranije bile i još uvijek jesu slobodne zone).

6. ZAKLJUČAK

Analizom načina poslovanja u slobodnim zonama na primjeru Hrvatske zaključeno je kako one pružaju velik niz mogućnosti, od privlačenja inozemnog kapitala, unapređenja i povećanja vanjske trgovine, razvoja industrijske proizvodnje i raznih uslužnih djelatnosti do otvaranja novih radnih mjesta te oživljavanja gospodarstva pojedinih regija unutar zemalja koje ih primjenjuju.

Naravno, da bi zemlje preko slobodnih zona uspjele u nakani ostvarenja spomenutih ciljeva, zakonodavstva tih zemalja potencijalnim investitorima moraju ponuditi niz povlastica i stimulacija, odnosno svojevrstan preferencijalni tretman kako bi ih privukle i potaknule na ulaganje. Takva je situacija i u Hrvatskoj koja je regulirala poslovanje u slobodnim zonama na način da potencijalnim ulagačima nudi širok spektar oslobođenja, olakšica i oslobođenja. Time investitori stječu povlašteni tretman u pogledu važenja dijela domicilnih zakonskih propisa, izdvojeni su iz carinskog režima te se na njihovo poslovanje primjenjuje posebna regulativa, odnosno povoljniji tretman u sustavu poreza na dobit i poreza na dodanu vrijednost te niz drugih pogodnosti.

Međutim, tako regulirano poslovanje slobodnih zona u RH nije bilo u potpunosti usklađeno s propisima EU, osobito u djelu što se odnosi na smjernice za nacionalne regionalne potpore. Zbog toga su neke odredbe Zakona o slobodnim zonama morale biti usklađene s carinskim propisima koji su ranije usklađeni sa propisima EU (Carinski zakon i Uredba za provedbu Carinskog zakona), a i neke sa Zakonom o trgovačkim društvima te propisima što se odnose na bankarske i druge novčane poslove i usluge u zoni.

Izmijenjeni Zakon znatno je proširio mogućnosti obavljanja djelatnosti u zoni. Naime, uvedeno je skladištenje robe kao posebna djelatnost, jer u nas najveći broj korisnika zona obavlja upravo poslove skladištenja. Izmjene su doživjeli i sustavi poreznih povlastica što je izazvalo najviše reakcija kako kod koncesionara (osnivača), tako i kod korisnika zona.

Sada je ostvarivanje poreznih povlastica postalo komplicirano i birokratizirano. Vrlo je teško potencijalnim investitorima u zone, ali i postojećim korisnicima, objasniti koje su njihove prednosti i koji se sve zakoni sada odnose na njihovo poslovanje u zoni.

Valja istaknuti kako je regulacija korištenja poreznih povlastica u slobodnim zonama postala poprilično netransparentna jer se osim u ZSZ-u one spominju i u nizu drugih propisa, kojima su uvedena dodatna ograničenja, a tiču se korisnika slobodnih zona. Riječ je o propisima kojima se reguliraju državne potpore, te kojima se ograničava i najviši apsolutni iznos porezne povlastice i razdoblje u kojem se ona može ostvariti.

Razvidno je kako je mnoštvom postojećih pravila i propisa narušen osnovni smisao slobodnih zona, a to je da to budu mjesta u kojima se posao obavlja brzo, efikasno i bez suviše birokratizacije.

Analizom koja je provedena u radu također je zaključeno kako u RH ne postoji jedna institucija koja bi bila isključivo zadužena za praćenje, nadzor i razvoj poslovanja slobodnih zona. Osnivači slobodnih zona u RH većinom su zajednički, gradovi i županije, a oni često nemaju jasnu viziju vezanu uz specifičnosti njihovog poslovanja te stoga ne doprinose razvoju gospodarstva i povećanju blagostanja stanovništva svoje regije. Međutim, postoje i slobodne zone koje su uspjele polučiti značajnije rezultate te tako pridonijeti sveukupnom razvoju regije u kojoj se nalaze. Jedna od takvih je primjerice slobodna zona Varaždin.

U kontekstu stupanja RH u punopravno članstvo EU, doći će do značajnih promjena u sustavu slobodnih zona te će se svakako morati smanjiti njihov broj i provesti detaljna rekonstrukcija. Većina sadašnjih proizvodnih (procesnih) i mješovitih slobodnih zona vrlo vjerojatno će se transformirati u industrijske parkove ili u industrijske zone i na taj način pokušati postati generator gospodarskog rasta RH. Status slobodnih zona vrlo će vjerojatno, nakon pristupanja RH u punopravno članstvo EU, zadržati luke. Uz njih vjerojatnost da ostane u sustavu slobodnih zona ima ona slobodna zona koja uspije najbrže privući nove investitore te pokuša usmjeriti postojeće na tržišta prekomorskih zemlja Azije i Amerike.

Realno je očekivati da će na području RH opstati svega pet slobodnih zona, prije svega luke i jedna (procesno) proizvoda slobodna zona, vjerojatno Zagrebačka ili jedna od slobodnih zona sa područja Slavonije.

Na kraju se može kazati kako slobode zone u RH i nakon pristupanja u punopravno članstvo EU, doduše u nešto promijenjenom obliku, imaju svoju budućnost, ali će za njihovo reafirmiranje biti potrebna razrada strategije učinkovitog privlačenja budućih investitora.

7. LITERATURA

1. Dojčić I., (2008) *Uz prijedloge zakonskih izmjena državnih poticaja poduzetnicima*, Zagreb: Financije i porezi (TEB), broj 7
2. Dojčić I., (2009) *Porezne olakšice i poticaji u oporezivanju dobiti*, Zagreb: Financije i porezi (TEB), broj 4
3. Državni zavod za statistiku (DZS), (2007) *Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (NKPJS)*, Zagreb: Narodne novine d.d. broj 35
4. Horvat - Jurjec K., (2006. godina) *Porezni položaj slobodnih zona s aspekta poreza na dodanu vrijednost*, Zagreb, Računovodstvo, revizija i financije (RRIF), broj 6
5. Jalšovečki N., (2006) *Poslovanje carinskih skladišta*, Zagreb: Financije i porezi (TEB), broj 1
6. Jokić T., (2008) *Gospodarska djelatnost u slobodnim zonama sukladno novim izmjenama*, Zagreb, Carinski vjesnik, broj 9
7. Jug, D., (2011) *Sustav slobodnih zona u Republici Hrvatskoj*, specijalistički poslijediplomski rad obranjen 20.04.2011 pri Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.
8. Ljubunčić S., (2007) *Novi zakon o poticanju ulaganja*. Zagreb: Financije i porezi (TEB), broj 2
9. Ljubunčić S., (2009) *Porezni poticaji korisnicima slobodnih zona*, Zagreb: Financije i porezi (TEB), broj 1
10. Masnjak B., (2009) *Novosti u poslovanju slobodnih zona*, Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije (RRIF), broj 1
11. MINGORP - Uprava za poticanje ulaganja i izvoz, (2008. godina) *Priručnik o novom zakonodavnom okviru sustava slobodnih zona u RH*, Zagreb: MINGORP
12. MINGORP - Uprava za poticanje ulaganja i izvoz, (2008. godina) *Priručnik o novom Zakonu o poticanju ulaganja u kontekstu primjene unutar sustava slobodnih zona u RH*, Zagreb: MINGORP
13. Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo i Hrvatska gospodarska komora (HGK), (2003) *Vodič za mala i srednja trgovačka društva*, Zagreb: HGK

14. Narodne novine (1991) *Ukaz o proglašenju zakona o slobodnim zonama*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 53 A/91.
15. Narodne novine (1999. do 2008. godina) *Carinski zakon*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 78/99., 94/99., 117/99., 73/00., 92/01., 47/03., 140/05., 138/06., 70/08.
16. Narodne novine (2000. do 2010. godina) *Zakon o porezu na dobit*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 127/00., 177/04., 90/05., 146/08., 80/10.
17. Narodne novine (2003. do 2008. godina) *Uredba o provedbi Carinskog zakona*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 161/03., 70/08.
18. Narodne novine (2005) *Zakon o državnim potporama*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 140/05.
19. Narodne novine (2006a) *Uredba o državnim potporama*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 50/06.
20. Narodne novine (2006b) *Zakon o poticanju ulaganja*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 138/06.
21. Narodne novine (2007a) *Odluka o objavljivanju pravila o potporama male vrijednosti*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 45/07.
22. Narodne novine (2007b) *Uredba o poticanju ulaganja*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 64/07.
23. Narodne novine (2008a) *Odluka o karti regionalnih potpora*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 52/08.
24. Narodne novine (2008b) *Odluka o objavljivanju pravila o regionalnim potporama*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 58/08.
25. Narodne novine (2008c) *Pravilnik o načinu izračuna izvršenih ulaganja i iskorištenih potpora ulaganja i o načinu ostvarenja porezne povlastice za korisnike slobodnih zona*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 122/08.
26. Narodne novine (2008d) *Zakon o izmjenama i dopunama zakona o slobodnim zonama*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 85/08.
27. Narodne novine, (1995) *Zakon o porezu na dodanu vrijednost*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 47/95., 106/96., 164/98., 105/99., 54/00., 73/00., 48/04., 82/04., 90/05., 76/07., 87/09., 94/09.
28. Narodne novine, (1996) *Zakon o slobodnim zonama*, Zagreb: Narodne novine d.d., broj 44/96., 92/05.
29. Pezer - Blečić S., (2008) *Platni promet s inozemstvom za korisnike slobodnih zona*, Zagreb: Carinski vjesnik, broj 9
30. Radman - Funarić M., (2009) *Zakonodavni okvir za sustav slobodnih zona u RH*, Zagreb: Računovodstvo i financije (RIF), broj 3

SPORAZUM CEFTA-2006 I UČINCI VANJSKOTRGOVINSKE RAZMJENE - SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE

Doc. dr. sc. Ferhat Čejvanović

Vlada Brčko distrikta BiH, vanjski suradnik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Tuzli

Prof. dr. sc. Zijad Džafić

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Tuzli
Bosna i Hercegovina

Sažetak

CEFTA (Central Europe Free Trade Agreement - Sporazum o slobodnoj trgovini Centralne Europe) je preferencijalni Sporazum koji je nastao 1992. godine u koji su bile uključene zemlje centralne Europe. Sporazum o izmjeni i pristupanju Sporazumu o slobodnoj trgovini u centralnoj Europi, poznat kao CEFTA-2006, potpisan je 19. prosinca 2006. godine u Bukurešt, a stupio je na snagu u drugoj polovici 2007. godine.

Cilj ovog rada je prezentirati i analizirati učinke Sporazuma CEFTA-2006 na vanjskotrgovinsku razmjenu u Bosni i Hercegovini s potpisnicama Sporazuma CEFTA-2006 za razdoblje od 2006. do 2010. godine.

U radu su korištene, deskriptivna metoda, analiza uvoza i izvoza po jedinstvenoj carinskoj nomenklaturi, kao i komparativna analiza.

Sporazum CEFTA-2006 je imao utjecaja na strukturu i obujam vanjskotrgovinske razmjene BiH i ostalih članica unutar Sporazuma CEFTA-2006 u razdoblju 2006.-2010. godina.

Ključne riječi: CEFTA-2006, vanjskotrgovinska razmjena, Bosna i Hercegovina, učinak

1. UVOD

Zone slobodne trgovine predstavljaju prostorno uža područja, odvojena od ostalog državnog i carinskog teritorija u kojima su, više ili manje, suspendirani nacionalni, carinski, devizni, vanjskotrgovinski i porezni propisi domicilne zemlje; povlastice, olakšice i stimulacije privlače strane i domaće investitore da ulažu svoja sredstva u industrijsku proizvodnju, doradu, oplemenjivanje i pripremu robe za tržište, kao i u poslove skladištenja, distribucije, izvoza, uvoza i prevoza robe sa svrhom da se poveća međunarodna konkurentnost robe.

Zona slobodne trgovine je prihvatljiva, ako liberalizacija trgovine unutar zone obuhvaća najveći dio međusobne trgovine, samo najosjetljiviji proizvodi mogu biti izostavljeni od liberalizacije, kao što su određeni poljoprivredni proizvodi. I nakon stvaranja zone slobodne trgovine zemlje pristupnice prema trećim zemljama ne primjenjuju više carine i restriktivnije trgovinske mjere nego u razdoblju koje je prethodilo zoni slobodne trgovine. Osnovni cilj stvaranja zone slobodne trgovine je intenziviranje unutar-regionalne (intra-regionalne) razmjene. Iako je taj proces već sam po sebi pozitivan, što znači da i sama zona slobodne trgovine sadrži dovoljan broj pozitivnih elemenata da bi opstala, vrijeme je pokazalo da je ona u najvećem broju slučajeva bila samo etapa k uspostavljanju višeg oblika integracije. Neosporno je da zemljama članicama odgovara dovoljan suverenitet u vođenju ekonomske politike, što im je u ovom obliku integracije ostavljeno. Provođenjem vlastite trgovinske

politike prema trećim zemljama njima je omogućeno da je kombiniraju sa drugim instrumentima ekonomske politike u postizanju nacionalnih i razvojnih ciljeva (Čejvanović i Hodžić, 2010). U ovom radu je predstavljena zona slobodne trgovine pod nazivom CEFTA-2006.

Osnovni zadatak i uloga Sporazuma CEFTA-2006:

- Potiče jačanje regionalne gospodarske suradnje i lakšu prekograničnu zajedničku proizvodnju;
- Potiče strana ulaganja, jer predstavlja pozitivan signal da regija gradi atraktivno i stabilno okruženje za uzajamna ulaganja, kao i ulaganja iz inozemstva;
- Potiče uvođenje modernih i stabilnih uvjeta reguliranja trgovine u regiji, uključujući i nove oblasti. Predviđa striktno poštivanje pravila WTO-a, kao i podršku ulaska u WTO za one zemlje koje još nisu članice WTO-a;
- Potiče proces integracija u EU, usklađivanjem s pravnim nasljeđem i standardima EU.

Vanjskotrgovinska razmjena jedne države upozorava na učinke gospodarske politike prema gospodarskim odnosima s inozemstvom, koji prezentiraju gospodarstva jedne države.

Vanjska trgovina predstavlja promet roba između zemlje i inozemstva. Vanjskotrgovinska razmjena prati sve tržišne i razvojne posljedice s utjecajem na gospodarstvo Bosne i Hercegovine i na poslovanja s inozemstvom, a u našem slučaju na poslovanje unutar članica potpisnica Sporazuma CEFTA-2006.

Učinci Vanjskotrgovinske razmjene u ovom radu se predstavljaju kroz strukturu vanjskotrgovinske razmjene Bosne i Hercegovine i članica CEFTA-2006, kao i kroz povećanje/smanjenje izvoza/uvoza Bosne i Hercegovine u trgovini s članica Sporazuma CEFTA-2006.

2. METODE I MATERIJAL

U radu su korišteni publicirani znanstveni i stručni radovi koji tretiraju ovu problematiku. Korišteni su i izvori podataka Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine i Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. Na osnovu prikupljenih podataka korištena je deskriptivna metoda, metoda analize uvoza i izvoza po jedinstvenoj carinskoj nomenklaturi, kao i komparativna metoda analize. Kontrolnim uzorkom korištena su statistička izvješća drugih zemlja članica Sporazuma CEFTA-2006.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Zemlje članice Sporazuma CEFTA-2006 čine teritorij od 297.700 km², s ukupnim brojem stanovnika od 28,3 milijuna. Gustoća naseljenosti članica Sporazuma CEFTA-2006 je 98 stanovnika/km² (Muratović, 2010). Promatra li se teritorijalna struktura CEFTA-2006, zapaža se da Srbija ima najveće učešće u veličini i teritoriju (26,0%) i stanovništvu (25,2%). Hrvatska je na drugoj poziciji po učešću u površini (19,0%) i stanovništvu (15,3%). Bosna i Hercegovina je treća po teritoriju (17,2%) i stanovništvu od 13,7%. U Sporazumu CEFTA-2006 površinom najmanje participira Kosovo (3,6%), a u stanovništvu Crna Gora (2,3%). Ukupna vanjskotrgovinska razmjena unutar članica Sporazuma CEFTA-2006 rezultira iz ostvarenog izvoza i uvoza u promatranom razdoblju 2006.-2010. godina. Analizirana razina i

dinamika obujma vanjskotrgovinske razmjene je predstavljena u dva razdoblja, i to prije i poslije zaključenja multilateralnog Sporazuma CEFTA-2006. U narednim stranicama prikazana je vanjskotrgovinska razmjena Bosne i Hercegovine i članica Sporazuma CEFTA-2006 i to za razdoblje od 2006. (prije stupanja na snagu Sporazuma CEFTA-2006) do 2010. godine (Čejvanović i dr., 2011a). Vrijednost vanjskotrgovinske razmjene je prikazana u konvertibilnim markama - KM (1 €=1,955 KM). U tablici 1. je prikazana vanjskotrgovinska bilanca BiH i drugih članica Sporazuma CEFTA-2006, prije stupanja na snagu Sporazuma na snagu i to za 2006. godinu.

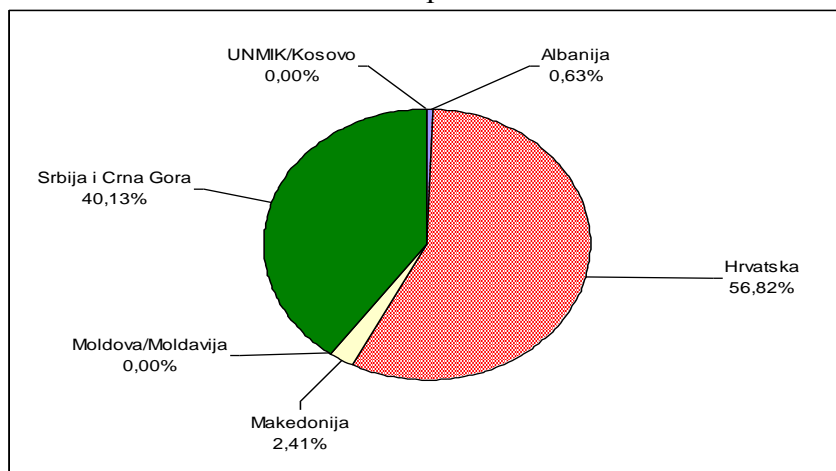
Tablica 1. Vrijednost vanjskotrgovinske razmjene BiH s članicama sporazuma CEFTA-2006 u 2006. god. (000 KM)

Država	2006.		
	Izvoz	Uvoz	Razlika
Albanija	10.750	8.010	2.740
Hrvatska	965.258	1.946.914	- 981.656
Makedonija	41.022	112.423	- 71.401
Moldova/Moldavija	-	-	-
Srbija i Crna Gora	681.764	1.116.167	- 434.403
UNMIK/Kosovo	-	-	-
Ukupno CEFTA	1.698.794	3.183.514	- 1.484.720
Ostale države	3.465.502	8.205.271	- 4.739.769
Ukupno svijet	5.164.296	11.388.785	- 6.224.489

Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Izračuni na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH

Iz tablice 1. vidljivo je da Bosna i Hercegovina u 2006. godini najviše izvozila u Republiku Hrvatsku u iznosu od 965.258.000 KM. Istovremeno je BiH najviše uvozila iz Republike Hrvatske u iznosu od 1.946.914.000 KM. Druga po redu u vanjskotrgovinskoj razmjeni Bosne i Hercegovine je Državna zajednica Srbija i Crna Gora, gdje je izvoz iznosio 681.764.000 KM, a uvoz 1.116.167.000 KM. U 2006. godini izvoz iz BiH se odvijao prema članicama Sporazuma CEFTA-2006 u zastupljenosti od 32%. Dok je uvoz u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 zastupljen s 27%. Na slici 1. uočljivo da je izvoz iz BiH najviše zastupljen prema Republici Hrvatskoj s 56,82%; zatim Srbija i Crna Gora s 40,13%. Treba naglasiti da su Srbija i Crna Gora u 2006. godini bile još uvijek Državna zajednica pod nazivom Državna zajednica Srbija i Crna Gora. Početkom 2007. godine ova Državna zajednica je razvrgnuta i od drugog mjeseca 2007. godine podaci o trgovini se posebno prikupljaju za Srbiju i posebno za Crnu Goru.

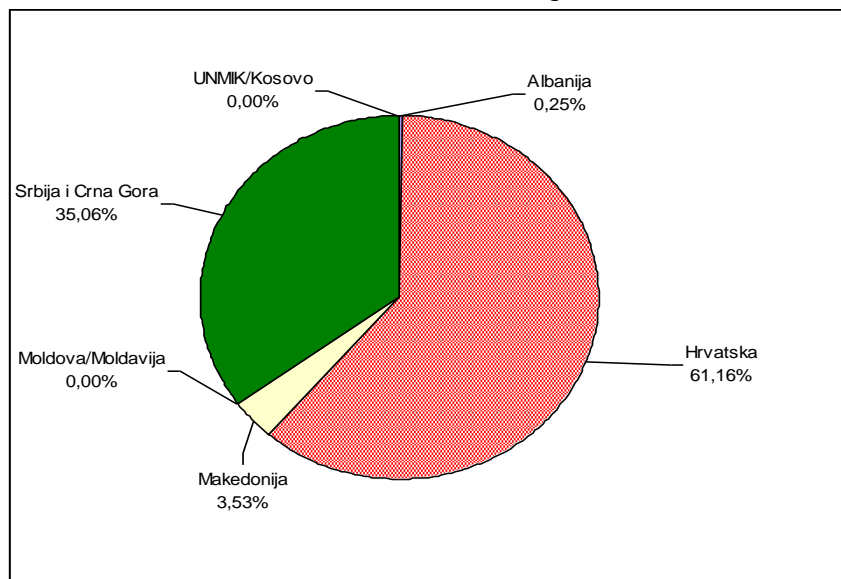
Slika 1. Izvoz iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 u 2006. godini.



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Na slici 2. prikazana je struktura uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2006. godini.

Slika 2. Struktura uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2006. godini



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Izvoz je najzastupljeniji prema Republici Hrvatskoj s 61,16%. Dok je zastupljenost izvoza u Srbiju i Crnu Goru u 2006. godini bio 35,06%. U 2006. godini nisu prikupljeni podaci o vanjskotrgovinskoj razmjeni između BiH i Moldavije i BiH i UNMIK/Kosova. U tablici 2. prezentirani su podaci o vanjskotrgovinskoj razmjeni BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2007. godinu.

Tablica 2. Vrijednost trgovinske razmjene BiH s članicama sporazuma CEFTA-2006 u 2007. god. (000 KM)

Država	2007.		
	Izvoz	Uvoz	Razlika
Albanija	14.972	6.914	8.058
Hrvatska	1.090.120	2.449.198	- 1.359.078
Makedonija	48.691	138.532	- 89.841
Moldova/Moldavija	1.149	2.984	- 1.835
Srbija i Crna Gora*	74.772	104.346	- 29.574
Srbija *	695.945	1.303.242	- 607.297
Crna Gora*	155.707	28.354	127.353
UNMIK/Kosovo**	44.437	6.752	37.685
Ukupno CEFTA	2.125.793	4.040.322	-1.914.529
Ostale države	3.810.791	9.857.920	-6.047.129
Ukupno svijet	5.936.584	13.898.242	- 7.961.658

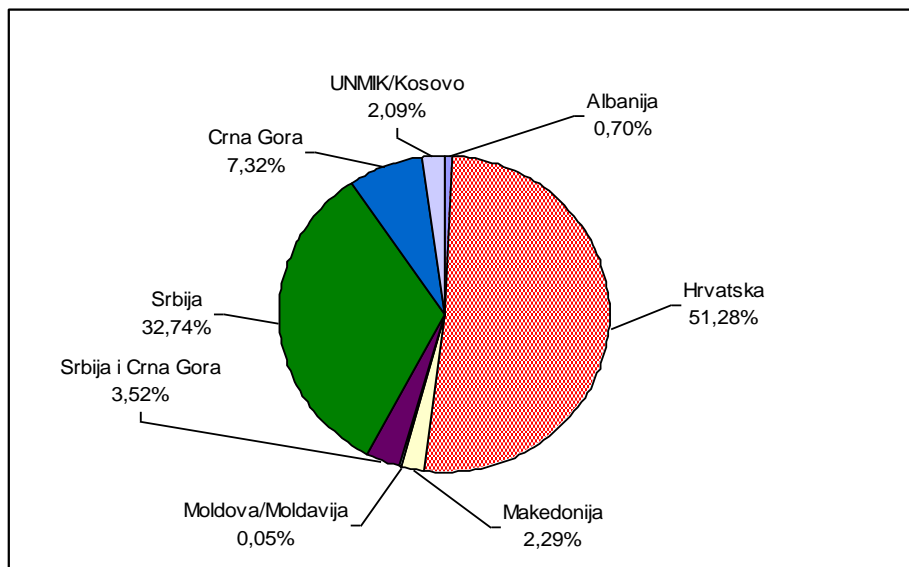
Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Izračuni na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH

*Do 12.02.2007. godine podaci su se prikupljali za područje SCG, a od 13.02.2007. godine podaci su prikupljeni posebno za Srbiju i posebno za Crnu Goru.

**Podaci za Kosovo prikupljeni od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

U 2007. godini BiH je najviše izvozila u Republiku Hrvatsku (1.090.120.000 KM), zatim u Srbiju (695.945.000 KM). U istoj godini BiH je najviše uvozila iz Republike Hrvatske (2.449.198.000 KM) i Srbije (1.303.242.000 KM). Od ukupnog izvoza u 2007. godini BiH je u članice Sporazuma CEFTA-2006 izvozila sa 35,80%. Od ukupnog uvoza iz članica Sporazuma CEFTA-2006 BiH je uvozila 29,07%. Slika 3. predstavlja učešće u izvozu BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 za 2007. godinu.

Slika 3. Učešće izvoza iz BiH u članice CEFTA-2006 u 2007. godini

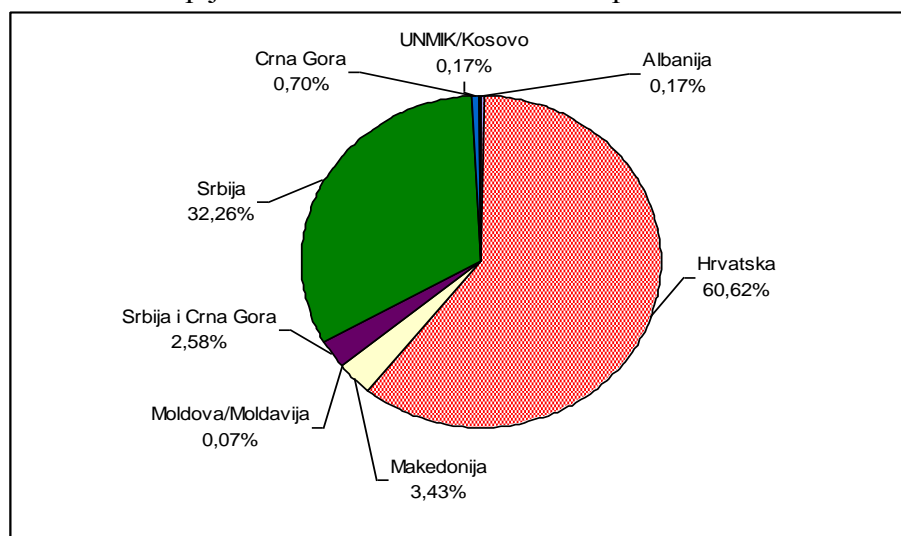


Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

BiH je u ovoj godini izvozila najviše u Republiku Hrvatsku sa 51,28%, Srbiju sa 32,74%, dok je Moldavija bila najmanje zastupljena s 0,05%. Slika 4. oslikava zastupljenost uvoza u BiH

iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2007. godini. I u 2007. godini BiH je najviše uvozila iz Republike Hrvatske (60,62%), Srbije (32,26%), dok je BiH najmanje uvozila iz Albanije i Kosova (0,17%).

Slika 4. Zastupljenost uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2007. godini



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Tablica 3. predstavlja prikaz vanjskotrgovinske razmjene BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006. u 2008. godini.

Tablica 3. Vrijednost trgovinske razmjene BiH sa članicama sporazuma CEFTA-2006 u 2008. god. (000 KM)

Država	2008		
	Izvoz	Uvoz	Razlika
Albanija	16.538	3.508	13.030
Hrvatska	1.156.836	2.779.927	- 1.623.091
Makedonija	66.087	150.981	- 84.894
Moldova/Moldavija	2.076	3.515	- 1.439
Srbija	942.040	1.725.962	- 783.922
Crna Gora	231.444	39.590	191.854
UNMIK/Kosovo**	76.440	8.694	67.746
Ukupno CEFTA	2.491.461	4.712.177	-2.220.716
Ostale države	4.220.229	11.580.339	-7.360.110
Ukupno svijet	6.711.690	16.292.516	- 9.580.826

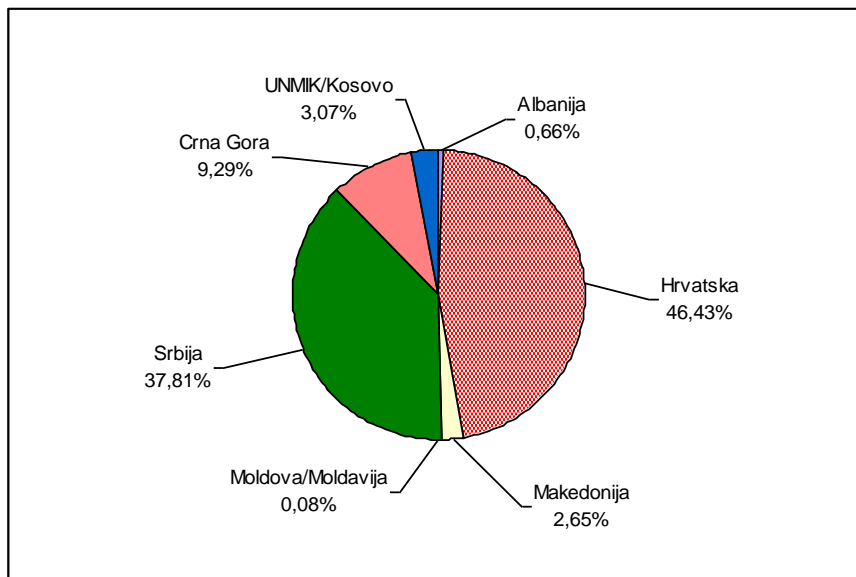
Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Izračuni na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH

**Podaci za Kosovo prikupljeni od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Izvoz iz BiH prema članicama Sporazuma CEFTA-2006 i u 2008. godini je najveći prema Republici Hrvatskoj (1.156.836.000 KM), zatim prema Srbiji (942.040.000 KM). Najmanji izvoz je bio prema Moldaviji (2.076.000 KM). Uvoz u BiH za 2008. godinu je bio najveći iz Republike Hrvatske (2.779.927.000 KM), zatim Srbije (1.725.962.000 KM). Najmanji uvoz je bio iz Albanije, svega 3.508.000 KM. Vrijedno je uočiti da je izvoz iz BiH u članice

Sporazuma CEFTA-2006 porastao u 2008. godini na 37,12 % u usporedbi sa 2007. godinom (35,80 %). Uvoz u BiH iz članica CEFTA-2006 je opao na 28,92% u ukupnom uvozu za 2008. godinu. Slika 5. pokazuje učešće izvoza iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 za 2008. godinu.

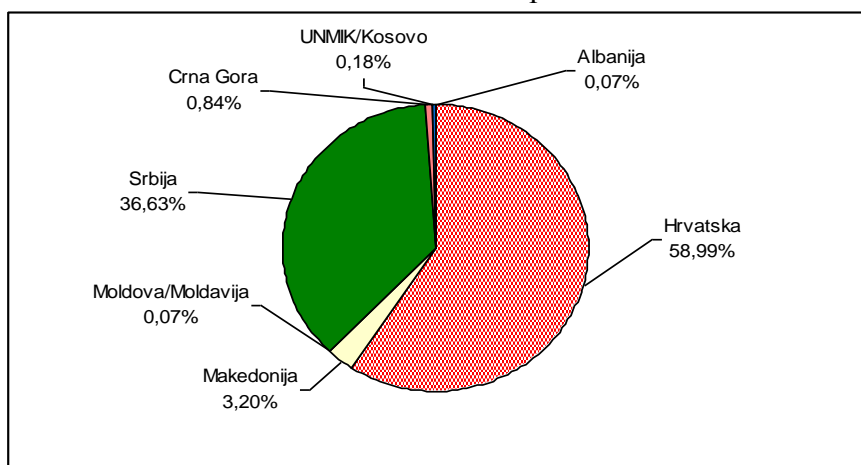
Slika 5. Učešće izvoza iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 za 2008. godinu



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

U 2008. godini došlo je do pada izvoza u Republiku Hrvatsku na 46,43%, ali i do povećanja izvoza u Srbiju (37,81%). Najmanja zastupljenost izvoza je prema Moldaviji sa svega 0,08% ukupne vanjskotrgovinske razmjene sa članicama Sporazuma CEFTA-2006. Na slici 6. prezentirano je učešće uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2008. godini.

Slika 6. Učešće uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2008. godini



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

U 2008. godini je došlo do blagog pada uvoza iz Republike Hrvatske s 60,62% u 2007. godini na 58,99%, ali i do povećanja uvoza iz Srbije s 32,26% u 2007. godini na 36,63%. Najmanje se u BiH uvozilo u 2008. godini iz Albanije i Moldavije (0,17%). U tabelici 4. su prezentirani podaci o vanjskotrgovinskoj bilanci BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2009. godinu.

Tablica 4. Vrijednost trgovinske razmjene BiH sa članicama sporazuma CEFTA-2006 u 2009. god. (000 KM)

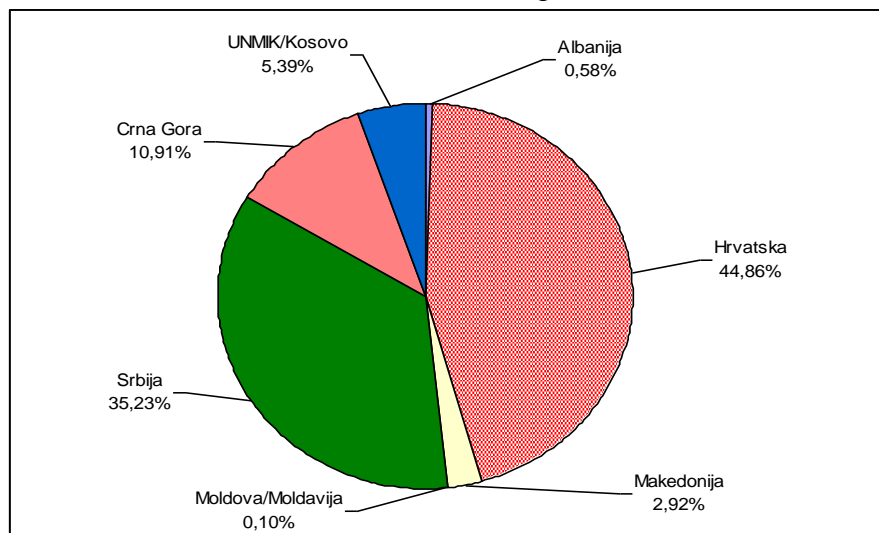
Država	2009.		
	Izvoz	Uvoz	Razlika
Albanija	12.230	1.662	10.568
Hrvatska	944.144	1.855.136	- 910.992
Makedonija	61.541	128.956	- 67.415
Moldova/Moldavija	2.117	5.324	- 3.207
Srbija	741.441	1.283.006	-541.565
Crna Gora	229.506	38.773	190.733
UNMIK/Kosovo**	113.518,5	3.255,7	110.262,8
Ukupno CEFTA	2.104.498	3.316.113	- 1.211.615
Ostale države	3.426.702	9.039.066	- 5.612.365
Ukupno svijet	5.531.199	12.355.179	- 6.823.980

Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Izračuni na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH

**Podaci za Kosovo prikupljeni od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

I dalje je Republika Hrvatska glavni partner u trgovini BiH. Vrijedno je primijetiti da je u 2009. godini došlo do pada izvoza u Republiku Hrvatsku (944.144.000 KM) u odnosu na 2008. godinu. Isto tako je došlo do pada uvoza iz Hrvatske (1.855.136.000 KM). Do pada izvoza (741.441.000 KM) i uvoza (1.283.006.000 KM) došlo je i sa Srbijom u 2009. godini u usporedbi s 2008. godinom. Primjetno je povećanje izvoza u članice Sporazuma CEFTA-2006 u odnosu na ukupnu svjetsku trgovinu BiH (38,04%), ali došlo je do pada uvoza u 2009. godini iz članica Sporazuma CEFTA-2006 u odnosu na ukupnu svjetsku trgovinu (26,83%). Slika 7. grafički predstavlja učešće izvoza iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 za 2009. godinu.

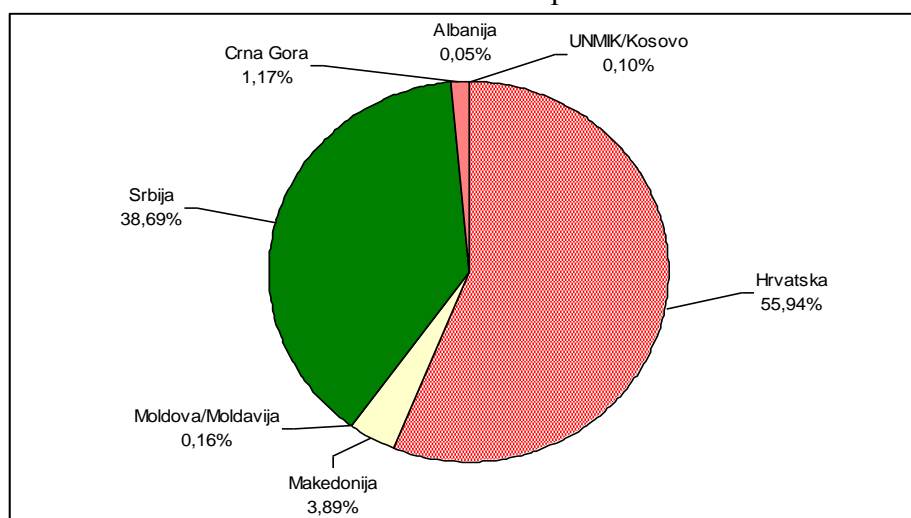
Slika 7. Učešće izvoza iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 za 2009. godinu



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

BiH i dalje najviše izvozi u Hrvatsku, ali došlo je do blagog pada izvoza u Hrvatsku u 2009. godini (44,86%) u usporedbi sa 2008. godinom. Izvoz u Srbiju u 2009. godini je ostao skoro identičan onome iz 2008. godine. BiH najmanje izvozi u Moldaviji (0,10%) u odnosu na ukupnu trgovinu sa članicama Sporazuma CEFTA-2006. Slika 8. predstavlja strukturu uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2009. godinu.

Slika 8. Struktura uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2009. godinu



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Uvoz iz Hrvatske je sa 58,99% u 2008. godini opao na 55,94% u 2009. godine. Uvoz iz Srbije je porastao s 36,63% u 2008. godini na 38,69% u 2009. godini. Tablica 5. predstavlja vanjskotrgovinsku razmjenu BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2010. godinu.

Tablica 5. Vrijednost trgovinske razmjene BiH s članicama sporazuma CEFTA-2006 u 2010. god. (000 KM)

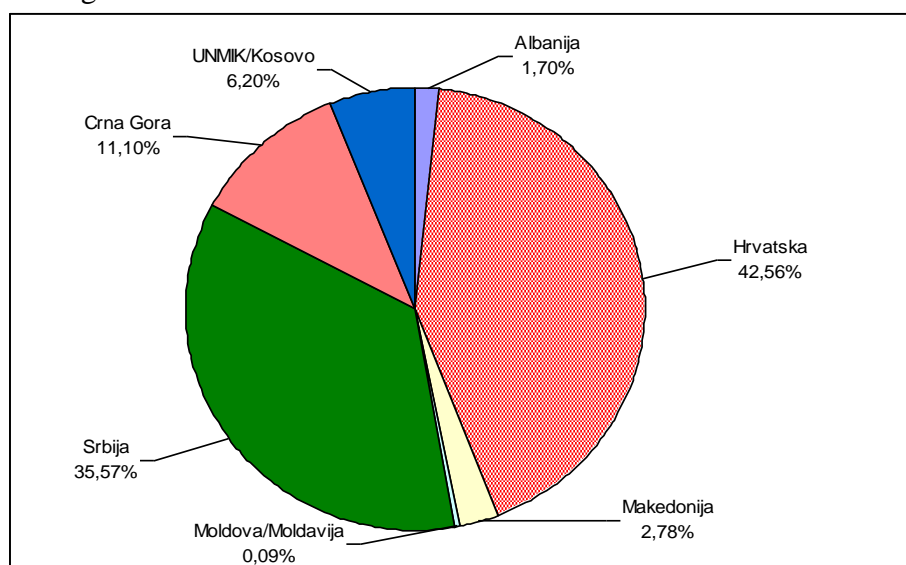
Država	2010.		
	Izvoz	Uvoz	Razlika
Albanija	42.709	5.038	37.671
Hrvatska	1.070.626	2.058.946	- 988.320
Makedonija	69.971	137.276	- 67.305
Moldova/Moldavija	2.317	2.745	- 428
Srbija	894.775	1.429.477	- 534.702
Crna Gora	310.180	44.541	265.639
UNMIK/Kosovo**	156.007,6	5.336,7	150.670,9
Ukupno CEFTA	2.546.586	3.683.360	- 1.136.774
Ostale države	4.548.919	9.932.844	- 5.383.925
Ukupno svijet	7.095.505	13.616.204	- 6.520.699

Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Izračuni na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH

**Podaci za Kosovo prikupljeni od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Uočljivo je da izvoz u 2010. godini u Hrvatsku postigao razinu iz 2008. godine i iznosio je 1.070.626.000 KM. Dok je uvoz iz Hrvatske u BiH porastao u odnosu na 2009. godinu i iznosio je u 2010. godini 2.058.946.000 KM. Izvoz u Srbiju 2010. godine je porastao (894.775.000 KM) u usporedbi s 2009. godinom. Uvoz iz Srbije u 2010. godini je porastao i iznosio je 1.429.477.000 KM. Izvoz iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006 u odnosu na ukupnu svjetsku trgovinu u 2010 je opao na 35,89 %, ali je uvoz povećan na 27,05%. Slika 9. prikazuje učešće u vanjskotrgovinskoj razmjeni BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2010. godinu.

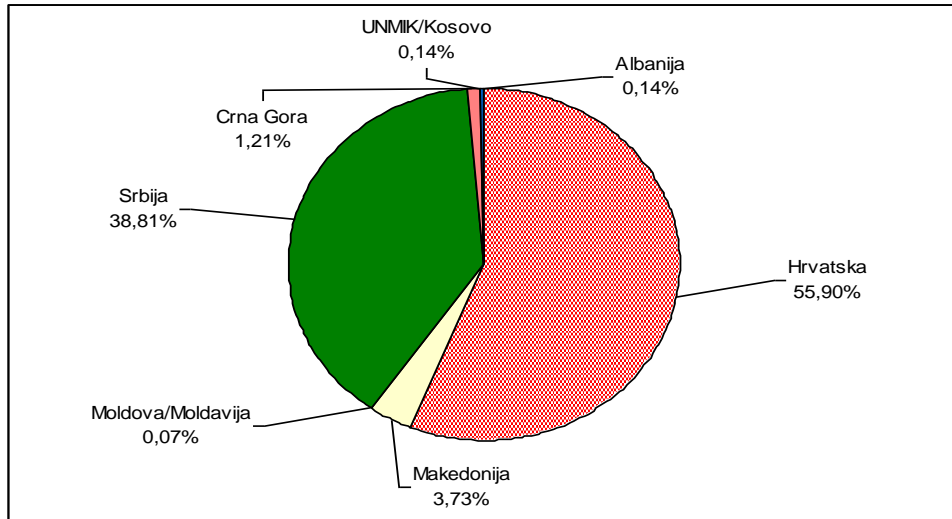
Slika 9. Učešće u vanjskotrgovinskoj razmjeni BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2010. godinu



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Izvoz u Republiku Hrvatsku u 2010. godini je opao na 42,56%, a izvoz u Srbiju u 2010. godini (35,57%) je skoro identičan onome iz 2009. godine. Vrijedi uočiti da izvoz u Kosovo iz godine u godinu raste i u 2010. godini je bio na razini od 6,2% u odnosu na ukupnu vanjskotrgovinsku razmjenu s članicama Sporazuma CEFTA-2006. Na slici 10. grafički je prikazano učešće uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2010. godinu.

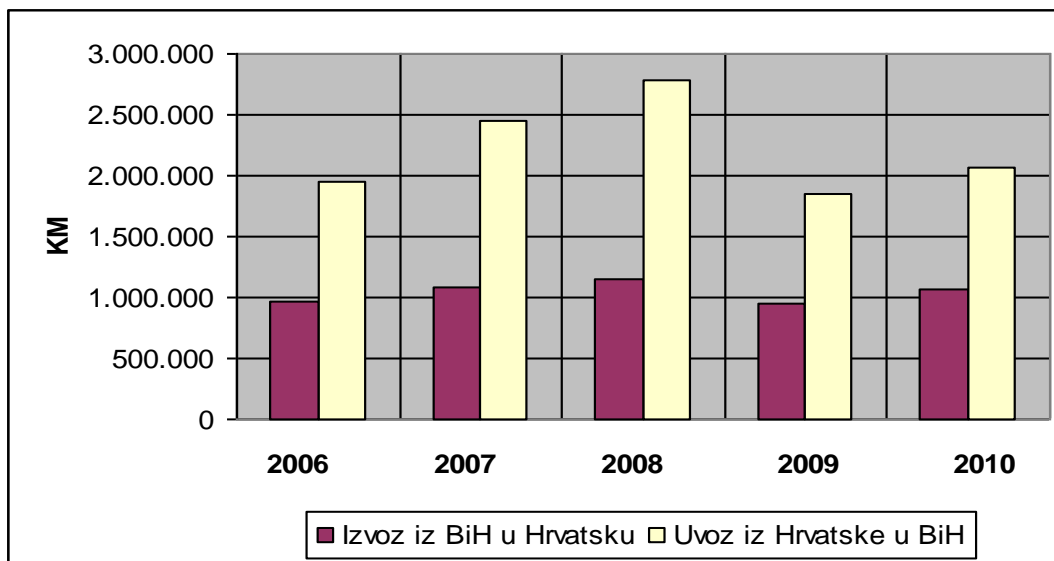
Slika 10. Učešće uvoza u BiH iz članica Sporazuma CEFTA-2006 za 2010. godinu



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

U BiH se i u 2010. godini najviše uvozi iz Republici Hrvatske i skoro je identičan (55,90%) učešću iz 2009. godine. Učešće uvoza u 2010. godini (38,81%) iz Srbije je skoro identično kao u 2009. godini. Vrijedno je uočiti da je učešće uvoza iz svih ostalih članica Sporazuma CEFTA-2006 u 2010. godini na razini svega 5,29%. Slika 11. prikazuje trend vanjskotrgovinske razmjene BiH i Republike Hrvatske od 2006. do 2010. godine, kao najvažnijeg trgovinskog partnera BiH. Vidljivo je da izvoz raste u razdoblju 2006.-2008. godina, nakon toga blago opada u 2009. godini i ponovo raste u 2010. godini.

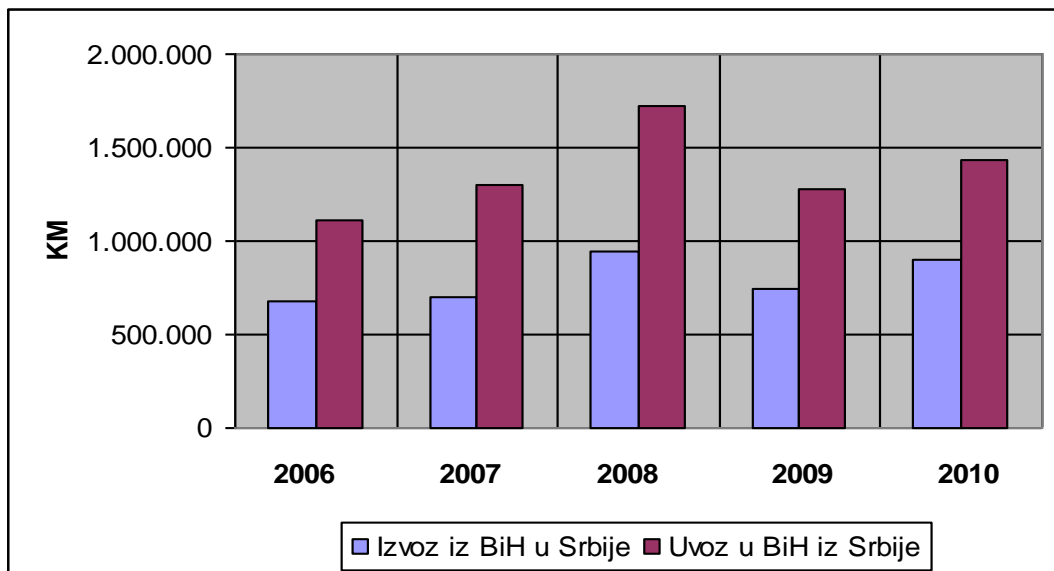
Slika 11. Vanjskotrgovinska razmjena BiH i Hrvatske (000 KM)



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011). Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH.

Uvoz iz Republike Hrvatske u BiH prati isti trend kao i izvoz. Od 2006.-2008. godine uvoz iz Republike Hrvatske raste, nakon toga opada u 2009. godini, dok u 2010. godini ponovno ima trend porasta. Na slici 12. predstavljen je trend vanjskotrgovinske razmjene BiH i Srbije, kao drugog po važnosti partnera u vanjskoj trgovini BiH. U razdoblju od 2006.-2008. godine izvoz u Srbiju iz BiH ima trend porasta, dok je u 2009. godini blago opao i u 2010. godini ponovno pokazuje trend porasta.

Slika 12. Vanjskotrgovinska razmjena BiH i Srbije (000 KM)

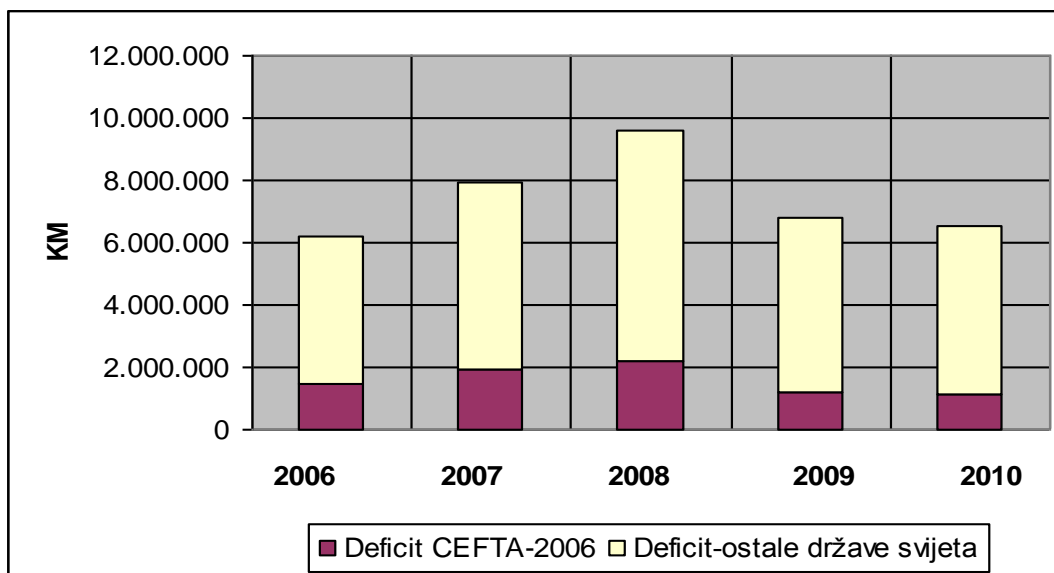


Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011), Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH.

Uvoz iz Srbije u BiH ima trend kao i izvoz. Od 2006-2008. godine uvoz iz Srbije u BiH raste, a u 2009. godini blago opada, a u 2010. godini ponovno raste i postiže razinu iz 2008. godine.

Slika 14. predstavlja odnos vanjskotrgovinskog deficita BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006. u razdoblju od 2006. do 2010. godine. Uočljivo je da vanjskotrgovinski deficit ima trend porasta od 2006.-2008. godine i u 2008. godini postiže maksimum (- 6.823.980.000 KM). Nakon toga vanjskotrgovinski deficit ima trend opadanja i u 2010. godini je imao najmanju vrijednost za analizirano razdoblje.

Slika 13. Vanjskotrgovinski deficit BiH po godinama (000 KM)



Izvor: Čejvanović F., Džafić Z. (2011), Obrada na osnovu podataka prikupljenih od Agencije za statistiku BiH. Podaci za UNMIK/Kosovo prikupljeni su od Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH

Što se tiče vanjskotrgovinskog deficita BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006, može se uočiti iz slike 13. da je i ovaj deficit imao isti trend kao i ukupni deficit vanjskotrgovinske razmjene BiH. Što znači da je od 2006. godine rastao do 2008. godine, gdje postiže maksimum (-2.220.716.000 KM), zatim deficit opada i u 2010. godini je imao najmanju vrijednost za analizirano razdoblje. Može se zaključiti kao pozitivan trend opadanje vanjskotrgovinskog deficita BiH.

4. ZAKLJUČAK

U radu se analizirala vanjskotrgovinska razmjena BiH i ostalih članica Sporazuma CEFTA-2006 za razdoblje od 2006. do 2010. godine. Radi usporedbe analizirana je vanjskotrgovinska razmjena BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006, i za 2006. godinu, kada nije bio na snazi spomenuti Sporazum (Čejvanović i dr., 2009a).

Republika Hrvatska je država članica Sporazuma CEFTA-2006 s kojim BiH ima najveću vanjskotrgovinsku razmjenu. Druga po važnosti u vanjskotrgovinskoj razmjeni BiH je Srbija. Treba naglasiti da vanjskotrgovinska razmjena BiH s Hrvatskom i Srbijom obavlja se s preko 90% učešća ukupne vanjskotrgovinske razmjene u okviru Sporazuma CEFTA-2006.

Sporazum CEFTA-2006 je imao utjecaja na strukturu i obim vanjskotrgovinske razmjene BiH i ostalih članica Sporazma CEFTA-2006 u analiziranom razdoblju 2006.-2010. godina. Uočljivo je da trgovinska razmjena raste s ostalim članicama Sporazuma CEFTA-2006,

izuzimajući Hrvatsku i Srbiju. Tako je u 2010. godini trgovina s ostalim članicama (osim Hrvatske i Srbije) Sporazuma CEFTA-2006 zastupljena s 5,29%.

Od stupanja na snagu (sredinom 2007. godine) Sporazuma CEFTA-2006 vanjskotrgovinska razmjena s ostalim članicama Sporazuma je imala porast i u 2008. godini postigla maksimum. Nakon toga u 2009. godini dolazi do pada vanjskotrgovinske razmjene. Treba spomenuti da na stupanj vanjskotrgovinske razmjene utjecala je i svjetska ekonomska kriza (Ćejvanović i dr., 2011b). Dobar znak je to što je u 2010. godini došlo do povećanja izvoza iz BiH u članice Sporazuma CEFTA-2006, ali došlo je i do povećanja uvoza u BiH.

Za analizirano razdoblje (2006.-2010. godina) vanjskotrgovinski deficit je mijenjao svoj trend. Od 2006.-2008. godine taj trend je imao porast i u 2008. godini postiže maksimalni iznos. Nakon toga dolazi do pada vanjskotrgovinskog deficita u 2009. i 2010. godini. Pad deficita u svakom slučaju za BiH predstavlja dobar znak i dobar trend. Isto tako vanjskotrgovinski deficit BiH i članica Sporazuma CEFTA-2006 imao je trend kao i ukupni deficit vanjskotrgovinske razmjene BiH. Porast od 2006. godine do 2008. godine, gdje postiže maksimum, zatim deficit opada i u 2010. godini je imao najmanju vrijednost za analizirano razdoblje.

Vanjskotrgovinska razmjena svake zemlje u osnovi je odraz prvenstveno unutrašnjih zbivanja u gospodarstvu, proizvodnji i potrošnji, ponudi i potražnji viškova i manjkova tržišnih dobara u gospodarstvu otvorenom prema tržištu.

Razina vanjskotrgovinske razmjene jedne zemlje jasno iskazuje stanje gospodarstva. U vezi s tim može se zaključiti da vanjskotrgovinska razmjena Bosne i Hercegovine i ostalih članica Sporazuma CEFTA-2006 odražava stanje gospodarstva u Bosni i Hercegovini. Gospodarstvo Bosne i Hercegovine je u velikoj mjeri orijentirano na uvoz (potrošačko gospodarstvo), a manjim dijelom na izvoz (proizvođačko gospodarstvo). Prilog toj konstataciji je podatak da je pokrivenost ukupnog izvoza uvozom u 2010. godini iznosio 52%, a pokrivenost izvoza uvozom u 2010. godini Bosne i Hercegovine i ostalih članica Sporazuma CEFTA-2006 je bila 69%.

Iz prikazanih rezultata vidljivo je da Sporazum CEFTA-2006 ima utjecaja na vanjskotrgovinsku razmjenu BiH i ostalih članica Sporazuma CEFTA-2006 za analizirano razdoblje od 2006. do 2010. godine (Ćejvanović i dr., 2009b). Isto tako može se zaključiti da vanjskotrgovinska razmjena BiH i ostalih članica CEFTA-2006 izravno utječe na stanje bosanskohercegovačkog gospodarstva.

5. LITERATURA

1. Ćejvanović F. (2009), Uticaj CEFTA sporazuma na vanjskotrgovinsku razmjenu u Bosni i Hercegovini, Džafić Z. (ur), 1. Internacionalna konferencija „Kako upravljati u vrijeme krize“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, str. 140-145.
2. Ćejvanović F., Hodžić K., Terzić L., (2009), Utjecaj CEFTA sporazuma na vanjskotrgovinsku razmjenu poljoprivrednih proizvoda u Bosni i Hercegovini” *Tranzicija*, Vol. 10, No. 23-24. str. 10-19.
3. Ćejvanović F., Grgić Z., Maksimović A., Danijela Bićanić, Fehmi Azemi (2011), Sporazum CEFTA-2006 i vanjskotrgovinska razmjena poljoprivrednih proizvoda u BiH za razdoblje od 2007. do 2009. godine, *Tranzicija* Vol. 12, No. 25-26, str. 170-175.

4. Muratović E., (2010), CEFTA 2006: Targets, characteristics and effects, *Economic Review* Vol 8, No 16, str. 117-130.
5. Hodžić K. i Čejvanović F., (2010), *Ekonomska politika*, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Otvoreni Univerzitet „Apeiron“ Travnik, Beograd-Tuzla-Travnik.

IZRAVNA STRANA ULAGANJA I TRGOVINA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE

Doc. dr. sc. Eldin Mehić

Prof. dr. sc. Vesna Babić-Hodović

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet u Sarajevu,
Bosna i Hercegovina

Sažetak

Cilj ovog rada je analiza utjecaja izravnih stranih ulaganja na trgovinu, odnosno izvoz i uvoz, u zemljama Jugoistočne Europe (SEE). Pored toga u radu je razmatrano i pitanje da li izravna strana ulaganja i trgovina predstavljaju komplemente ili supstitute.

Analiza je bazirana na podacima za izvoz/uvoz i izravna strana ulaganja između zemalja Jugoistočne Europe i zemalja najvećih ulagača u promatranu regiju. U radu su korišteni prošireni gravitacijski modeli za izvoz i uvoz koji su odvojeno procijenjeni sa podacima presjeka za promatrane zemlje regije. Pored toga, razmatran je i problem endogenosti, odnosno kauzalnosti između trgovine i izravnih stranih ulaganja koja je rijetko tretirana u ranijim empirijskim radovima.

Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da izravna strana ulaganja imaju pozitivan i statistički signifikantan utjecaj na izvoz i uvoz u zemljama Jugoistočne Europe. Značajan utjecaj na izvoz ima i veličina ekonomija zemalja SEE regije i veličina zemalja njihovih trgovinskih partnera. Dobivena niža elastičnost izvoza na GDP zemalja partnera ukazuje na činjenicu da zemlje Jugoistočne Europe uglavnom izvoze resursno i radno intenzivne proizvode. Važan zaključak ovog istraživanja je i da je povećanje izvoza zemalja SEE regije prije rezultat povećanja izvoznih kapaciteta i kompetitivnosti njihovih proizvoda nego povećanja dohotka njihovih partnera.

Rezultati istraživanja ukazuju da između trgovine i izravnih stranih ulaganja postoji komplementarna veza u zemljama Jugoistočne Europe što znači da se izravna strana ulaganja mogu promatrati kao generatori izvoza i uvoza u zemljama SEE regije.

Dobiveni rezultati korištenjem neovisnih gravitacijskih modela za utjecaj izravnih stranih ulaganja na izvoz i uvoz provjereni su i korištenjem sistema naizgled nepovezanih regresija – SUR modela i može se zaključiti da su rezultati robusni i identični na temelju različitih metoda procjene.

Ključne riječi: izravna strana ulaganja, trgovina, Jugoistočna Europa, gravitacijski model

1. UVOD

Globalizacija je neizbježan i neopoziv proces koji predstavlja i šansu i rizik za razvoj zemalja. Iako ovaj proces ima mnogo aspekata, globalizacija se prije svega koristi kao ekonomski termin da se opiše širenje i produbljivanje povezivanja nacionalnih ekonomija u svjetsko tržište roba, usluga i posebno kapitala. U tom kontekstu, izravne strane investicije (eng.

Foreign Direct Investment - FDI) predstavljaju jedan od ključnih elemenata rastuće globalizacije koji pruža mogućnost kreiranja direktnih, održivih i dugotrajnih veza među ekonomijama.

Povećanje tokova stranih direktnih investicija i široko rasprostranjeno uvjerenje da koristi od FDI mogu biti značajni za zemlju koja prima FDI, uključujući transfere tehnologije i znanja, prelijevanje produktivnosti, povećanje konkurentnosti i unapređenje izvoznih performansi, utjecali su na pojavu obimne literature o izravnim stranim ulaganjima, njihovim determinantama i efektima. Jedno od pitanja koje se odnosi na efekte koje FDI imaju na zemlje primaocice jest i odnos FDI i trgovine, obzirom da integraciju svjetske ekonomije nije bilo moguće ostvariti ekspanzijom međunarodne trgovine i FDI kao odvojenih kanala, nego kao fenomena koji međusobno utiču i pojačavaju jedan drugog. Na osnovu toga najčešće se navode dokazi u prilog tvrdnje da se radi o komplementarnim, a ne alternativnim oblastima za ekonomsku integraciju.

Jednostavna, suprotstavljena shvaćanja o komplementarnosti ili alternativnom odnosu zanemaruju činjenicu da empirijske studije pokazuju da je taj odnos vrlo kompleksan. Čak i onda kad se FDI, na prvi pogled, shvaćaju kao supstitut trgovine, uvoz koji slijedi da bi se proizvodnja u zemlji domaćinu realizirala utječe na povećanje trgovine bilo da se radi o komponentama iz matične kompanije ili sa nekog drugog tržišta. Sa druge strane, integriranje outputa FDI u MNE prije ili kasnije rezultirat će izvozom. To je prirodan slijed stvari i posljedica sekvencijalnog razvoja i uključivanja nacionalnih tržišta u globalno.

U empirijskoj literaturi o utjecaju izravnih stranih ulaganja na trgovinu malo je pažnje posvećeno istraživanjima na uzorku tranzicijskih zemalja. Pri tome, zemlje Jugoistočne Europe su uglavnom isključene iz uzoraka istraživanja zbog nedostatka podataka. U tom kontekstu, cilj ovog rada je analiza utjecaja izravnih stranih ulaganja na trgovinu, odnosno izvoz i uvoz, na uzorku zemalja Jugoistočne Europe.

U drugom dijelu rada razmatran je teoretski kontekst istraživanja, dok je u trećem dijelu prezentiran pregled empirijskih istraživanja o utjecaju FDI na trgovinu. Četvrti dio rada se odnosi na korištene podatke, a peti i šesti dio na specifikaciju modela i dobivene rezultate istraživanja. U sedmom dijelu razmatrano je pitanje da li su trgovina i izravna strana ulaganja komplementi ili supstituti. Osmi dio se odnosi na problem prisustva endogenosti i inverzne kauzalnosti, dok su u devetom dijelu predstavljeni najvažniji zaključci.

2. TEORETSKI OKVIR

Povezanost između FDI i trgovine je ključni odnos koji je analiziran u većini FDI modela, jer se smatra da su FDI alternativa izvozu. Aktivnost MNE može utjecati na platnu bilancu zemlje domaćina putem povećanog uvoza ili izvoza. Ukupni efekt na trgovinu je nejasan i zavisi od toga koliko MNE uvoze i izvoze što, pak, zavisi od toga da li su FDI horizontalna ili vertikalna, orijentirana ka tržištu ili izvozu, prema proizvodnji ili distribuciji (Faeth, 2005).

Neoklasična teorija trgovine predviđa da će FDI imati nepovoljan utjecaj na platnu bilancu i uvjete trgovine, iako ovaj drugi vjerojatno neće biti tako velik (MacDougall, 1960 navedeno u Faeth, 2005). Poboljšanje uvjeta trgovine spominjali su i Vernon (1966), Streeten (1969) i Kindleberger (1969) pretpostavljajući da do FDI dolazi u industrijama gdje raste izvoz ili se smanjuje uvoz. Za razliku od toga, Hymer je, slično Kindlebergeru, promatrao FDI kao

investicije vezane za nesavršenu konkurenciju, MNE-e i koncept „monopolističke“ (ili vlasničke) prednosti (Faeth, 2005).

Prema Dunning-ovom (1993) OLI okviru i teoriji MNE, FDI će vjerojatno imati utjecaj na platnu bilancu tako što mijenjaju sastav trgovine: trgovinu unutar industrije zamjenjuje trgovina između industrija. Obim će zavisiti od toga da li je namjera investicije da poveća efikasnost (vezanu za specijalizaciju proizvoda, njihovo diferenciranje ili ekonomiju obima) ili da se dobije strateška imovina (vezana za racionalizaciju i prednosti lokacije). Efekti raznih vrsta izravnih ulaganja na izvoz zemlje primatelja FDI, kako ih predviđa OLI paradigma, sažeti su u tablici 1.

Tablica 1. Očekivani efekti različitih vrsta stranih ulaganja na izvoz i uvoz iz perspektive zemlje primatelja FDI

Motiv	Efekt na trgovinu	
	Uvoz	Izvoz
tržišno orijentirani	povećan	nepromijenjen
resursno orijentirani	nepromijenjen	povećan
strateška ulaganja	neodređen	neodređen

Napomena: Resursno orijentirana ulaganja obuhvaćaju ulaganja motivirana postojećim prirodnim resursima i radnom snagom u zemlji primatelju ulaganja. Strateška ulaganja podrazumijevaju preuzimanje lokalnih poduzeća.

Izvor: prilagođeno prema Jensen (2002)

U svom modelu opće ravnoteže sa istovremenim FDI i izvozom, Helpman (1984 i 1985) je razmatrao efekt FDI na trgovinu kao jedini efekt na blagostanje. MNE u zemljama porijekla, koje obiluju ljudskim kapitalom proizvodile su usluge u matičnom poduzeću kao faktore specifične za vlasništvo i izvozile te usluge i intermedijarnu robu svojim supsidijarnim poduzećima (trgovina unutar poduzeća). Na taj način raste uvoz usluga i inputa u zemlju domaćina dok opada izvoz finalnih proizvoda. U slučaju kada se finalni proizvod šalje nazad iz zemlje domaćina u zemlju porijekla FDI, raste i izvoz. Kada rast uvoza intermedijarnih dobara nadmašuje smanjenje uvoza finalnih proizvoda, odnos postaje komplementaran.

Prema Krugmanu (1993) izravna strana ulaganja se smatraju alternativom za izvoz, tako da se FDI i izvoz ne javljaju istovremeno. U drugim, novim modelima teorije trgovine, efekt FDI na trgovinu zavisio je od toga da li je intermedijarni input rastao manje ili više nego što se smanjivao uvoz finalne robe, i od toga da li su FDI orijentirane na tržište ili izvoz (Faeth, 2005). Prema Markusen-ovom (1984) modelu opće ravnoteže, aktivnosti MNE dovode do stvaranja trgovine i tako imaju pozitivan efekt na trgovinske rezultate zemlje domaćina.

Ethier (1986) je upotrijebio model opće ravnoteže za internalizaciju faktora specifičnih za poduzeće i pronašao da su FDI i trgovina unutar industrije veći što su sličniji faktori obdarenosti. Pored toga, FDI i trgovina unutar industrije su bili komplementarni, pošto su poduzeća istovremeno investirala i trgovala intermedijarnim inputima. Kauzalnost u odnosu

FDI-trgovina bila je nejasna, jer su obje mogle koegzistirati. Također, FDI su mijenjale obrazac trgovine, jer je trgovina unutar industrije zamijenila trgovinu između industrija.

O istovremenim trgovinskim tokovima intermedijarnih dobara i finalnih proizvoda govorilo se i u teoriji međunarodne fragmentacije proizvodnje. U modelu Jones i Kierzkowski (2001 i 2004), proces proizvodnje podijeljen je na nekoliko proizvodnih blokova lociranih na raznim mjestima i povezan putem servisnih veza. Efekti FDI na zemlju domaćina zavisili su od toga da li rast usluga i uvoz intermedijarnih dobara nadmašuju smanjenje uvoza finalnih proizvoda, i da li lokalni specijalizirani proizvodni blok generira izvoz.

U modelu vertikalnih FDI, Zhanga i Markusena (1999), omjer FDI/GNP je opadao u zavisnosti od veličine zemlje domaćina (kada se uključe troškovi trgovine), tako da je malim zemljama bilo teško privući FDI zbog ograničene veličine svojih lokalnih tržišta za finalne proizvode. Međutim, kada su zemlje uspjele privući FDI, njihovo blagostanje zavisilo je od količine finalnih outputa koji su se vraćali u matična poduzeća (izvoz podružnica). Iako su uvoz podružnica i uvoz finalnih proizvoda bili supstituti, FDI su povećavale i izvoz zemlje primatelja FDI.

Markusen i Venables (1998 i 2000) analizirali su kako su (horizontalne) aktivnosti MNE, obrazac trgovine i proizvodnja podružnica povezani sa karakteristikama zemlje, ekonomijom obima na nivou pogona i troškovima trgovine. Pronašli su da se blagostanje uvijek popravljalo kada su zemlje domaćini bile male zemlje ili nisu imale dosta kvalificirane radne snage, ali i smanjivalo kada su u pitanju bile velike zemlje ili su imale mnogo kvalificirane radne snage. U malim zemljama, indeks cijena je padao, a lokalna proizvodnja rasla sa FDI, dok se u velikoj zemlji indeks cijena povećao. Prodaja podružnica i trgovina bili su supstituti, jer je prodaja podružnica zamijenila trgovinu nakon liberalizacije investiranja.

U Markusenovom (1997 i 2002) Modelu Znanje-Kapital, trgovina i proizvodnja mogli su biti supstituti ili komplementi, zavisno od toga da li je proizvodnja podružnica bila namijenjena za lokalnu prodaju ili za izvoz. Izvoz zemlje domaćina i proizvodnja podružnica bili su supstituti za slične zemlje (horizontalni FDI) i komplementi za različite zemlje (vertikalni FDI), dok je uvoz finalnih proizvoda zamijenio uvoz usluga matičnog poduzeća.

Prema razmatranju Hanson et al. (2001) FDI orijentirane na proizvodnju naspram onih orijentiranih na distribuciju, efekt na blagostanje zavisio je i od vrste FDI. FDI orijentirane na proizvodnju imale su veći efekt na trgovinu zemlje domaćina nego FDI orijentirane na distribuciju, koji su povećavali uvoz više nego izvoz (jer se u zemlji domaćinu nije proizvodila niti dalje prerađivala roba). Izravna strana ulaganja orijentirana na distribuciju bila su bliže izvozu (iz zemlje izvora u zemlju domaćina) nego FDI u tradicionalnom smislu (tj. ulaganja u lokalnu proizvodnju). Pošto je izvoz imao manji utjecaj na blagostanje nego lokalna proizvodnja, FDI orijentirane na distribuciju imale su manji efekt na blagostanje nego FDI orijentirane na proizvodnju. Pretpostavlja se da je efekt diversificiranih FDI na blagostanje sličan kombinaciji efekata koji se dobivaju iz modela horizontalnih ili vertikalnih FDI, pošto diversificirana poduzeća mogu kupiti horizontalne ili vertikalne MNE ili se diversificirati u svojoj zemlji tako što njihovi sektori osnivaju horizontalna ili vertikalna supsidijarna poduzeća (Faeth, 2005).

3. PREGLED EMPIRIJSKE LITERATURE

U empirijskim istraživanjima korišteni su različiti modeli i podaci za analizu odnosa između FDI i trgovine, uključujući panel modele sa podacima o trgovini sa nizom zemalja, modele vremenskih nizova sa agregatnim podacima za samo jednu zemlju te podatke na nivou pogona ili industrije za samo jednu zemlju.

Pozitivna veza između agregatnog priljeva FDI i agregatnog izvoza zemlje domaćina FDI otkrivena je u panel modelima Pain i Wakelin-a (1998) i u modelima vremenske serije Wonga (1988). Pain i Wakelin (1998) analizirali su odnos između FDI i izvoza pomoću agregatnih podataka za zemlje OECD, i otkrili da FDI imaju pozitivan efekt na rezultate izvoza zemlje domaćina. Wong (1988) je testirao odnos između mobilnosti međunarodnih faktora i obima trgovine pomoću agregatnih godišnjih podataka za SAD u okruženju opće ravnoteže. Priljev kapitala povećao je izvoz, ali nije imao značajnog efekta na uvoz.

Pomoću podataka na nivou poduzeća i promatranja izvoznih rezultata stranih supsidijarnih firmi, Lall i Streeten (1977) pokazali su da su MNE bile više orijentirane na izvoz nego lokalna poduzeća. Lall je proveo anketu među proizvodnim poduzećima u šest zemalja u razvoju i pokazao da su MNE ili poduzeća koja kontroliraju stranci izvozila veći dio svoje prodaje nego lokalna poduzeća. Samo 3,8% domaćih poduzeća izvezlo je preko 30% svoje prodaje, u usporedbi sa 4,5% MNE. 26,1% MNE nije izvezilo, u usporedbi sa 38,5% lokalnih poduzeća.

Barry i Bradley (1997) također su promatrali rezultate izvoza samih stranih podružnica, jer su tvrdili da FDI imaju efekt poticanja rasta u zemljama domaćinima. Oni su kvalitativno analizirali FDI i trgovinu pomoću agregatnih podataka i podataka na nivou poduzeća za Irsku i utvrdili da su FDI potakle strukturalne promjene i dovele do ekonomskog rasta u Irskoj. Značajan dio FDI bio je orijentiran na izvoz (strani pogoni izvozili su 86% do 96% svog outputa), dok je većina FDI u irsku proizvodnju bila vezana za izgradnju novih poduzeća.

Istraživanja prelijevanja izvoza iz MNE na domaća poduzeća (zbog prisustva MNE domaća poduzeća postaju više orijentirana na izvoz) obuhvaćaju radove Aitken et al. (1997) i Sousa et al. (2000). Aitken et al. (1997) istražili su panel od 2.104 meksička proizvodna pogona koji su radili u različitim industrijama i otkrili da je visoka koncentracija aktivnosti MNE u industriji povećavala vjerojatnoću da domaća poduzeća izvoze. Sousa et al. (2000) proširili su ovu analizu i istražili podatke na nivou od 3.662 britanska poduzeća. Povećana konkurencija putem MNE povećala je vjerojatnoću da domaća poduzeća izvoze, što podržava postojanje pozitivnih efekata prelijevanja izvoza iz MNE u domaća poduzeća.

Iako su neka istraživanja FDI i uvoza zemlje domaćina pokazala da FDI ili smanjuju uvoz ili nemaju nikakav utjecaj, postoje empirijska istraživanja koja pokazuju da su FDI povećale uvoz zemlje domaćina. U svom pregledu šest zemalja u razvoju, Lall i Streeten (1977) nisu otkrili značajnu razliku između udjela uvoza u prodaji između MNE i lokalnih poduzeća. Isti postotak MNE i lokalnih poduzeća (23,9%) uvezio je preko 50% vrijednosti svoje prodaje, dok je više MNE, nego lokalnih poduzeća, uvezilo između 10% i 50% vrijednosti svoje prodaje (67%, tj. 62%).

Graham i Krugman (1993) promatrali su trgovinsko ponašanje MNE u SAD i pokazali da su FDI povećale uvoz intermedijarnih inputa više nego što su smanjile uvoz finalnih proizvoda, jer su MNE intenzivno uvezile.

4. PODACI

Osnovni cilj ove analize je utvrđivanje veze između trgovine i izravnih stranih ulaganja. U tu svrhu procijenjena su dva odvojena, nezavisna modela – jedan za izvoz i drugi za uvoz korištenjem gravitacijskih modela. Analiza je bazirana na podacima za izvoz/uvoz i FDI između zemalja Jugoistočne Europe i zemalja najvećih ulagača u SEE regiju. U radu su korišteni podaci za stanje (*stock*) FDI između zemalja davatelja i primatelja stranih investicija. U uzorak su uključene sljedeće zemlje: Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Rumunjska i Srbija.¹ Svaka opservacija predstavlja bilateralnu relaciju između zemalja *i* (zemlje Jugoistočne Europe) i zemalja *j* (njihovih partnera). Kao zavisna varijabla korišten je izvoz/uvoz iz zemalja *i* u zemlje *j*. Izvor podataka za zavisnu varijablu je baza *Handbook of statistics* (WIIW, 2008) osim za Bosnu i Hercegovinu za koju su podaci prikupljeni iz Agencije za statistiku.

Kao nezavisne varijable korištene su: GDP zemalja *i* i *j*, bilateralno stanje FDI između zemalja *i* i *j*, distanca između promatranih parova zemalja i binarna varijabla za zajedničku granicu između promatranih parova zemalja. Nezavisna varijabla za izravna strana ulaganja u ovom istraživanju predstavlja godišnje bilateralno stanje FDI između zemlje *i* (davatelja) i zemlje *j* (primatelja) FDI u milijunima USD. Svaka opservacija je konstruirana kao prosjek bilateralnih relacija između šest zemalja SEE regije kao primatelja FDI i njihovih najvećih partnera koji su ulagali u pojedine zemlje Jugoistočne Europe² u promatranom periodu. Korištenje stanja FDI i prosjeka vrijednosti za promatrani vremenski period ima prednost jer u obzir uzima *business* cikluse i ostale „vremenske anomalije“ obzirom da tokovi FDI između zemalja mogu značajno varirati tokom vremena (Christie, 2003). Drugi razlog za izbor *stocka* je povezan sa funkcionalnom formom gravitacijske jednadžbe. Tok FDI može imati vrijednost nula ili čak biti negativan, što u gravitacijskoj jednadžbi u *log* linearnoj specifikaciji modela može biti problem. S druge strane stanje FDI ne može biti negativno.

Zavisna varijabla i nezavisne varijable, osim GDP-a za zemlje *i* i *j*, su na nivou bilateralne veze između zemalja *i* i *j*. Svaka varijabla, osim distance i zajedničke granice, je konstruirana kao aritmetički prosjek za period 2004-2006.³ Korištenjem prosjeka za varijable nastojali smo zaobići mogući problem pristranosti dobivenih rezultata ukoliko se koriste podaci za samo jednu godinu promatranja zbog nestabilnosti tokova izvoza/uvoza i FDI u promatranim zemljama Jugoistočne Europe. Na taj način je identificiran robusan gravitacijski model kao funkcija sa relativno stabilnim nezavisnim varijablama.

Podaci za nezavisnu varijablu FDI su prikupljeni iz baze podataka *Database FDI* (2007 i 2008) publiciranih od strane *Vienna Institute for International Economic Studies* (WIIW) i centralnih banaka zemalja iz uzorka. Pored navedenih izvora dostupni su i alternativni izvori (EBRD, IMF itd.) ali se činilo razumnim koristiti podatke publicirane od WIIW-a, obzirom da se ova institucija, između ostalog, fokusirala na prikupljanje podataka i istraživanja vezana za tranzicijske zemlje Centralne, Istočne i Jugoistočne Europe. Za podatke za GDP zemalja korištena je baza UNECE, *IMF International Financial Statistics* i podaci iz *Transition report-a* (2007 i 2008) publiciranog od strane EBRD-a. Za izračunavanje razdaljine između

¹ Albanija nije uključena u ovo istraživanje jer nisu dostupni podaci o bilateralnim stanjima FDI.

² U zemlje davaoce FDI spadaju: Austrija, Belgija, Bugarska, Češka, Danska, Francuska, Grčka, Holandija, Hrvatska, Italija, Kipar, Mađarska, Njemačka, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Švicarska, Turska i Velika Britanija. Izbor najvećih partnera za pojedine zemlje SEE regiona je napravljen prema dostupnim podacima iz baze WIIW-a.

³ Izbor perioda je bio limitiran dostupnošću podataka za FDI stanje između posmatranih zemalja.

glavnih gradova promatranih parova zemalja i postojanje zajedničke granice korišteni su podaci CEPII baze.

U tablici 2 data je deskriptivna statistika za navedene varijable.

Tablica 2. Deskriptivna statistika

Varijabla	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
EXPORTLN	63	5.380571	1.488718	1.322214	8.589402
IMPORTLN	63	5.882135	1.519473	1.009839	8.771475
GDPHMLN	63	12.93688	1.56594	9.733351	14.85214
GDPHSLN	63	10.26663	.9045315	8.675677	11.50615
FDISTLN	63	5.798443	1.307733	3.327431	8.424785
DISLN	63	6.86067	.6246872	4.765118	7.814864
CB	63	.1428571	.3527378	0	1

Korelacija između nezavisnih varijabli je prezentirana u korelacijskoj matrici u tablici 3.

Tablici 3. Korelacijska matrica

	EXPORTLN	IMPORTLN	GDPHMLN	GDPHSLN	FDISTLN	DISLN	CB
EXPORTLN	1.0000						
IMPORTLN	0.8324	1.0000					
GDPHMLN	0.4186	0.5317	1.0000				
GDPHSLN	0.5464	0.4392	0.0746	1.0000			
FDISTLN	0.4510	0.4669	0.0659	0.4478	1.0000		
DISLN	-0.0522	-0.1999	0.4288	0.1936	-0.1659	1.0000	
CB	0.2535	0.2505	-0.2503	0.0168	0.1960	-0.6648	1.0000

5. SPECIFIKACIJA MODELA

Gravitacijska jednadžba koju procjenjujemo dana je u sljedećem obliku:

$$\ln T_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \ln GDPHM_i + \beta_2 \ln GDPHS_j + \beta_3 \ln FDIST_{ij} + \beta_4 \ln DIS_{ij} + \beta_5 CB_{ij} + \varepsilon_i$$

gdje je:

T_{ij} – log izvoz (EXPORT) ili uvoz (IMPORT) između zemlje i i zemlje j

$GDPHM_i$ – log bruto društveni proizvod zemlje i

$GDPHS_j$ – log bruto društveni proizvod zemlje j

$FDIST_{ij}$ – log bilateralnih izravnih stranih ulaganja iz zemlje i u zemlju j

DIS_{ij} – log udaljenost između glavnih gradova zemlje *i* i zemlje *j*

CB_{ij} – binarna varijabla koja ima vrijednost 1 ako zemlja *i* i zemlja *j* imaju zajedničku granicu ili vrijednost 0 ako nemaju

ε_i - slučajna greška

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju prezentiramo rezultate procijenjenih koeficijenata za gravitacijski model u zemljama Jugoistočne Europe. Procijenjeni rezultati predstavljeni su u tablicama 4. i 5.

Tablica 4. Rezultati gravitacijskog modela (IZVOZ)

	IZVOZ
GDPHM	0,444*** (0,093)
GDPHS	0,706*** (0,171)
FDIST	0,194* (0,112)
DIS	-0,766*** (0,242)
R-squared	0,51
Adj R-squared	0,48
Prob>F	15,08***
N	61

Napomena: Standardne pogreške su navedene u zagradi.

**** označava signifikantnost na nivou od 1%*

*** označava signifikantnost na nivou od 5%*

** označava signifikantnost na nivou od 10%*

Tablica 5. Rezultati gravitacijskog modela (UVOZ)

	UVOZ
GDPHM	0,678*** (0,105)
GDPHS	0,658*** (0,138)
FDIST	0,172** (0,073)
DIS	-1,343*** (0,187)
R-squared	0,71
Adj R-squared	0,69
Prob>F	35,17***
N	61

Napomena: Standardne pogreške su navedene u zagradi; OLS Adjusted White's Heteroscedasticity-Consistent Estimates

**** označava signifikantnost na nivou od 1%*

*** označava signifikantnost na nivou od 5%*

** označava signifikantnost na nivou od 10%*

Kako bismo ocijenili procijenjeni FDI model, primijenjena je serija dijagnostičkih testova, u skladu sa pretpostavkama regresijskog modela, uključujući testiranje hipoteza o pravilnoj specifikaciji u vezi sa serijskom autokorelacijom (*Lagrange multiplier test* o serijskoj korelaciji reziduala), funkcionalnom formom (*Ramsey RESET test*), normalnim rasporedom reziduala (test baziran na asimetričnosti (*skewness*) i zaobljenosti (*kurtosis*) distribucije reziduala iz uzorka, homoskedastičnosti (test baziran na regresiji kvadrata reziduala i kvadrata *fitted* vrijednosti i *Breusch-Pagan /Cook-Weisberg test* za heteroskedastičnost)⁴. Navedene hipoteze nisu odbačene na konvencionalnom nivou signifikantnosti od 5% u svim modelima osim za heteroskedastičnost u modelima za uvoz. Prema tome, dijagnostički testovi OLS procjene dozvoljavaju interpretaciju rezultata regresije⁵.

U tablici 4. prezentirani su rezultati gravitacijskog modela u kojem je kao zavisna varijabla korištena varijabla Izvoz. Sve nezavisne varijable uključene u model imaju očekivani predznak. Varijabla GDP i (zemlje trgovinski partneri) ima pozitivan predznak i statistički je signifikantna na nivou od 1%. Dobiveni koeficijent za ovu varijablu iznosi 0,44, što implicira da 1% rasta GDP-a zemalja trgovinskih partnera izaziva porast izvoza za 0,44%. Pored toga, i GDP SEE zemalja ima pozitivan i signifikantan utjecaj na izvoz na nivou od 1%. Prema dobivenim rezultatima, 1% povećanja GDP-a zemalja Jugoistočne Europe povećava izvoz za 0,7%. Niža elastičnost izvoza na GDP zemalja partnera može se tumačiti činjenicom da

⁴ Navedeni testovi su ocijenjeni korištenjem programa Microfit i STATA 10.

⁵ Model za Uvoz je procijenjen sa Adjusted White's Heteroscedasticity-Consistent Estimates zbog prisustva heteroskedastičnosti. Slične rezultate smo dobili i primjenom vc3 prilikom procjene modela u STATI 10.

zemlje Jugoistočne Europe uglavnom izvoze resursno i radno intenzivne proizvode. Također, može se zaključiti da je povećanje izvoza zemalja SEE regije prije rezultat povećanja izvoznih kapaciteta i kompetitivnosti njihovih proizvoda nego povećanja dohotka njihovih partnera.

Varijabla *DIS* ima negativan predznak i signifikantna je na nivou od 1% što upućuje na zaključak da zemlje SEE regije trguju više sa geografski bližim zemljama. Izravna strana ulaganja su signifikantna na nivou od 10%. Dobiveni koeficijent za FDI iznosi 0,19 što znači da će 1% povećanja FDI stanja povećati izvoz za 0,19% u zemlju iz koje dolaze izravna strana ulaganja.

U tablici 5. prezentirani su rezultati gravitacijskog modela u kojem je kao zavisna varijabla korišten uvoz. Slično kao u prethodnom modelu, dobiveni rezultati pokazuju da je uvoz zemalja Jugoistočne Europe determiniran veličinom tržišta i zemalja SEE regije i zemalja njihovih trgovinskih partnera. Dobiveni koeficijenti za varijable GDP-a su skoro identični, što implicira da će povećanje GDP-a (zemalja SEE regije i zemalja trgovinskih partnera) za 1% povećati uvoz u promatrane zemlje SEE regije za 0,6%. I varijabla razdaljina između zemalja Jugoistočne Europe i njihovih trgovinskih partnera ima očekivani negativni predznak i statistički je signifikantna na nivou 1%. U odnosu na dobivenu vrijednost koeficijenta za varijablu *DIS* u modelu za izvoz, vrijednost koeficijenta za ovu varijablu u modelu za uvoz je skoro dvostruko veći.

Stanje izravnih stranih ulaganja ima pozitivan i statistički signifikantan utjecaj na nivou 5% i na uvoz zemalja Jugoistočne Europe. Prema tome, može se zaključiti da su, za promatrani period analize, strana poduzeća u zemljama Jugoistočne Europe služila kao kanal za trgovinu povećavajući i izvoz i uvoz promatranih SEE zemalja.

7. TRGOVINA I IZRAVNA STRANA ULAGANJA – KOMPLEMENTI ILI SUPSTITUTI?

Jedno od glavnih istraživačkih pitanja u mnogim empirijskim studijama o trgovini i izravnim stranim ulaganjima odnosi se na pitanje utvrđivanja da li su trgovina i FDI komplementi ili supstituti. Drugim riječima, postavlja se pitanje da li su promjene u FDI povezane sa promjenama u trgovini. Ukoliko postoji negativna veza između trgovine i FDI onda se može zaključiti da su ove pojave supstituti, dok se kod pozitivne veze može zaključiti da su komplementi.

Na nivou zemlje, prema Fontagne (1999), veza između trgovine i FDI se može promatrati iz tri različite perspektive: sa stanovišta zemlje porijekla ulaganja, sa stanovišta zemlje primatelja FDI i sa stanovišta trećih zemalja. Za zemlju porijekla ulaganja, FDI može biti supstitut trgovini na način da izvoz zamjenjuje lokalna prodaja kroz osnovana poduzeća na stranim tržištima. S druge strane, FDI mogu biti komplementarne trgovini kroz poticanje intra-firmske trgovine u intermedijarnim i finalnim proizvodima. Supstitucija FDI i trgovine će u zemlji porijekla FDI imati negativan utjecaj na proizvodnju, zaposlenost i trgovinsku bilancu dok će u slučaju komplementarne veze imati pozitivan utjecaj. U slučaju zemlje koja prima FDI navedeni argumenti su simetrični zemlji davatelju FDI, dok za treće zemlje veza između trgovine i FDI može razviti nove veze sa novoosnovanim poduzećem u zemlji primatelju FDI i vice versa.

Korištenjem podataka na nivou zemalja studije Grubert i Mutti (1991), Blomstrom i Kokko (1994), Hejazi i Safarian (2001), i Magalhaes i Africano (2007) su pokazale da su trgovina i FDI komplementarni. Bitno je primijetiti da većina empirijskih studija nije razmatrala problem inverzne kauzalnosti između trgovine i FDI te se navedeni problem može smatrati općim ograničenjem u empirijskom određivanju veze između trgovine i FDI. Zbog toga smo u ovom dijelu istraživanja razmatrali i problem endogenosti te primjenom SUR modela nastojali potvrditi dobivene rezultate gravitacijskog modela.

Prema Di Mauro (2000) i Christie (2003) postoje direktni i indirektni način za provjeru odnosa između trgovine i FDI. Direktni način se odnosi na sagledavanje odnosa udjela izvoza u ukupnoj prodaji podružnice MNE prema trgovinskim barijerama. Prema tome, ovaj način zahtijeva podatke o prodaji svakog stranog poduzeća u pojedinim zemljama. Međutim, takvi podaci su teško dostupni, pogotovo za promatrani uzorak zemalja Jugoistočne Europe, te smo u ovom istraživanju slijedili indirektnu metodu koja podrazumijeva procjenu odvojenih gravitacijskih jednadžbi za FDI i izvoz/uvoz (vidjeti Di Mauro, 2000; Brenton et al., 1999; Christie, 2003). Di Mauro (2000) zagovara regresiju reziduala za svaku jednadžbu naspram svih ostalih, dok Brenton (1999) koristi rezidualne iz FDI jednadžbe kao dodatnu varijablu u gravitacijskoj jednadžbi za izvoz. U ovom istraživanju primijenili smo Brentonovu metodologiju. Također, slijedili smo pristup Grahama (1996) koji pretpostavlja da ako su FDI supstituti trgovini, onda trgovina treba biti manja od „normalne“⁶ kad god su FDI veće nego „normalne“. Dakle, prema hipotezi o supstitutivnosti trgovine i FDI, koeficijent za FDI rezidual u gravitacijskom modelu za trgovinu bi trebao biti negativan. S druge strane, pozitivan koeficijent za FDI rezidual se može tumačiti kao komplementaran odnos između trgovine i FDI.

U tablici 6. prezentirani su rezultati gravitacijskog modela za izvoz i uvoz u kojima je kao dodatna nezavisna varijabla korišten i rezidual iz gravitacijskog modela procijenjenog za FDI.

⁶ Pod pojmom „normalne“ smatra se obim FDI dobijen na osnovu rezultata procijenjenog gravitacijskog modela.

Tablica 6. Rezultati gravitacijskog modela (IZVOZ i UVOZ)

	IZVOZ	UVOZ
GDPHM	0,198*** (0,091)	0,712*** (0,122)
GDPHS	0,862*** (0,145)	0,797*** (0,135)
FDI rezidual	0,195* (0,112)	0,173** (0,082)
DIS	-0,917*** (0,225)	-1,478*** (0,231)
R-squared	0,51	0,71
Adj R-squared	0,48	
Prob>F	0,000	0,000
N	61	61

Napomena: Standardne greške su navedene u zagradi.

**** označava signifikantnost na nivou od 1%*

*** označava signifikantnost na nivou od 5%*

** označava signifikantnost na nivou od 10%*

Model za Uvoz je procijenjen sa Adjusted White's Heteroscedasticity-Consistent Estimates

Prema dobivenim rezultatima, varijabla FDI rezidual je pozitivna i signifikantna na nivou 10% u gravitacijskom modelu za izvoz. Prema tome, kada je stanje FDI bilo manje nego procijenjeno, izvoz je također bio manji nego procijenjeni i obrnuto. Sličan rezultat smo dobili i za varijablu FDI rezidual u gravitacijskom modelu za uvoz u kojem je ova varijabla pozitivna i signifikantna na nivou 5%. Dakle, možemo zaključiti da su u promatranim zemljama Jugoistočne Europe trgovina i FDI komplementarni. Dobiveni rezultati su u skladu sa dobivenim rezultatima Brenton-a et al. (1999), Di Mauro (2000) i Christie (2003) za zemlje CEE koji su, koristeći sličnu metodologiju, došli do zaključka o komplementarnosti između FDI i trgovine.

8. ENDOGENOST I INVERZNA KAUZALNOST

U ovom dijelu nastojali smo razmotriti i problem endogenosti, odnosno kauzalnosti između trgovine i FDI koja je rijetko tretirana u ranijim empirijskim radovima, pogotovo kada je riječ o *cross-section* analizi. Prema Bussière et al. (2005), endogenost može biti značajan problem posebno za FDI i trgovinu jer nije sasvim jasno da li FDI utječe na trgovinu ili postoji i obrnuti utjecaj (vidjeti i Markusen i Venables, 1998, Egger i Pfaffermayr, 2004). U tom kontekstu, za provjeru prethodno dobivenih rezultata gravitacijskog modela primijenili smo naizgled nepovezane regresije - SUR model (*Seemingly Unrelated Regression - SUR*). SUR model je tehnika za analizu sistema višestrukih jednadžba sa koreliranim greškama. Ako se za jednadžbe koriste isti podaci, onda greške mogu korelirati između jednadžbi. Za izbjegavanje takvog problema koristi se SUR koji predstavlja proširenje linearnog regresijskog modela koji dozvoljava korelaciju grešaka između jednadžbi. U skladu sa navedenim, procijenili smo

dvije jednadžbe jednu za izvoz sa varijablama koje smo koristili u prethodno procijenjenom gravitacijskom modelu i drugu za FDI u kojoj su kao nezavisne varijable korištene iste varijable kao i u jednadžbi za izvoz. Ista metodologija je primijenjena i za uvoz.

Rezultati SUR modela predstavljani su u tablicama 7. i 8.

Tablica 7. Rezultati SUR modela za izvoz i FDI

	IZVOZ	FDI
GDPHM	0,443*** (0,901)	0,198*** (0,104)
GDPHS	0,702*** (0,164)	0,817*** (0,165)
FDIST	0,195* (0,107)	
DIS	-0,763*** (0,231)	-0,785*** (0,256)
R-squared	0,51	0,31
Prob>F	0,000	0,000
N	61	61

Napomena: Standardne greške su navedene u zagradi

**** označava signifikantnost na nivou od 1%*

*** označava signifikantnost na nivou od 5%*

** označava signifikantnost na nivou od 10%*

Tablica 8. Rezultati SUR modela za uvoz i FDI

	UVOZ	FDI
GDPHM	0,678*** (0,072)	0,198* (0,104)
GDPHS	0,656*** (0,131)	0,817*** (0,165)
FDIST	0,173** (0,086)	
DIS	-1,342*** (0,185)	-0,785*** (0,256)
R-squared	0,71	0,31
Prob>F	0,000	0,000
N	61	61

Napomena: Standardne greške su navedene u zagradi.

**** označava signifikantnost na nivou od 1%*

*** označava signifikantnost na nivou od 5%*

** označava signifikantnost na nivou od 10%*

Dobivene rezultate SUR modela smo usporedili sa rezultatima dobivenim za odvojene regresije koje su korištene u SUR modelima. Dobiveni rezultati za koeficijente, standardne greške, R^2 itd. u SUR procjeni se ne razlikuju od rezultata dobivenih regresijom pojedinačnih modela. Prema tome, problem inverzne kauzalnosti nije prisutan u procjeni gravitacijskog modela i smatramo da su dobiveni rezultati za utjecaj FDI na trgovinu robusni.

9. ZAKLJUČAK

U ovom radu prezentirani su rezultati istraživanja utjecaja FDI na trgovinske tokove u zemljama Jugoistočne Europe. U analizi je primijenjen gravitacijski model na podacima presjeka za bilateralne trgovinske tokove i izravna strana ulaganja. Gravitacijski model također je korišten za testiranje hipoteze o komplementarnosti ili supstitutivnosti između trgovine i izravnih stranih ulaganja u promatranim zemljama SEE regije.

Dobiveni rezultati upućuju na zaključak da izravna strana ulaganja imaju pozitivan i statistički signifikantan utjecaj na izvoz u zemljama Jugoistočne Europe. Pored toga, značajan utjecaj na izvoz ima i veličina ekonomija zemalja SEE regije i veličina zemalja njihovih trgovinskih partnera. Dobivena niža elastičnost izvoza na GDP zemalja partnera ukazuje na činjenicu da zemlje Jugoistočne Europe uglavnom izvoze resursno i radno intenzivne proizvode. Također, može se zaključiti da je povećanje izvoza zemalja SEE regije prije rezultat povećanja izvoznih kapaciteta i kompetitivnosti njihovih proizvoda nego povećanja dohotka njihovih partnera. Prema tome unapređenje izvoznih kapaciteta treba imati visoki prioritet za promociju izvoza.

Dobiveni pozitivan efekt prisustva multinacionalnih poduzeća u zemljama Jugoistočne Europe na izvoz može se sagledati i u kontekstu popratnih učinaka FDI tj. efekata prelijevanja koji mogu indirektno utjecati na izvoz domaćih poduzeća. U tom kontekstu, multinacionalna poduzeća mogu povećati izvoz kroz dodatni kapital koji implicira promjene u omjerima faktora proizvodnje, posljedica čega može biti povećanje produktivnosti rada. Znanja i vještine koje posjeduju multinacionalna poduzeća mogu se „preliti“ na domaće proizvođače kroz mobilnost radne snage, što može povećati njihovu produktivnost i konkurentnost na izvoznim tržištima. Dodatno, lokalna poduzeća mogu povećati vlastitu efikasnost u poslovanju kopirajući načine poslovanja stranih proizvođača ili mogu biti prisiljena na povećanje efikasnosti zbog prisutnosti strane konkurencije (Lipsey, 2002). Kanali MNE podružnica mogu se proširiti prema internom tržištu multinacionalnih poduzeća i na njihove dobavljače i ostala poduzeća iz zemalja primatelja FDI (UNCTAD, 2002) što može utjecati na snižavanje troškova domaćih poduzeća pri ulasku na strana tržišta. Putem navedenih izravnih kanala strana ulaganja mogu utjecati na faktore proizvodnje i time na komparativne prednosti zemlje u kojoj je locirana aktivnost multinacionalnih poduzeća. Prema tome, zemlje Jugoistočne Europe trebaju posvetiti pažnju jačanju apsorpcije prelijevanja znanja koja dolaze sa stranim ulaganjima.

Rezultati procjene gravitacijskog modela za uvoz također upućuju na zaključak da izravna strana ulaganja imaju pozitivan i signifikantan utjecaj i na uvoz. Interesantno je primijetiti da FDI imaju sličnu vrijednost procijenjenih koeficijenta u modelima za izvoz i uvoz što upućuje na mogući zaključak da izravna strana ulaganja u zemljama Jugoistočne Europe imaju ukupan neutralan utjecaj na trgovinsku bilancu. Ipak, ovaj rezultat može skrivati kontrastna stanja na nižim nivoima agregacije u kojima se pozitivna bilanca trgovinskih efekata u nekim sektorima poništava negativnom bilancom trgovinskih efekata u drugim sektorima. Naime, vertikalne FDI povezane sa većim vrijednostima dodanih aktivnosti mogu imati veći utjecaj na izvoz nego na uvoz. Suprotno tome, izravna strana ulaganja u sektore sa nižim dodanim vrijednostima mogu generirati veće vrijednosti uvoza intermedijarnih dobara sa negativnim utjecajem na bilancu trgovine.

Dobiveni rezultati korištenjem nezavisnih gravitacijskih modela za utjecaj FDI na izvoz i uvoz provjereni su i korištenjem sistema naizgled nepovezanih regresija – SUR modela i može se zaključiti da su rezultati robusni i identični na temelju različitih metoda procjene.

Pored signifikantnog utjecaja FDI na izvoz i uvoz, važan zaključak ovog poglavlja je da između trgovine i FDI postoji komplementarna veza u zemljama Jugoistočne Europe. To znači da se izravna strana ulaganja mogu promatrati kao generatori izvoza i uvoza u zemljama SEE regije. Izravna strana ulaganja koja su posljedica relociranja proizvodnje u zemlje Jugoistočne Europe mogu poticati izvoz proizvedenih dobara u zemlju porijekla ulaganja ili treće zemlje. Poticanje uvoza, s druge strane, može se promatrati kao potreba MNE za intermedijarnim dobrima i uvozom istih iz zemlje porijekla FDI ili trećih zemalja. Međutim, donošenje zaključaka na korištenom nivou agregacije podataka je dosta teško. Smatramo da se za takvu vrstu analize trebaju sagledati ne samo podaci o prodaji podružnica MNE već i podaci o njihovom uvozu iz zemalja porijekla MNE, te dobivene podatke usporediti sa izvozom proizvoda prije priljeva FDI.

10. LITERATURA

1. Aitken, B., Hanson, G.H., Harrison, A.E. (1997), Spillovers, Foreign Investment and Export Behaviour. *Journal of International Economics*, vol.43, pp. 103-132.
2. Barry, F., Bradley. J. (1997), FDI and Trade: the Irish Host-Country Experience. *Economic Journal*, vol.107, pp. 1798-1811.
3. Brenton, P., Mauro, F. Di., Lucke, M. (1999), Economic integration and FDI: An empirical analysis of foreign investment in the EU and in Central and Eastern Europe, *Empirica*, 1999, 26, 95-121.
4. Christie, E. (2003), Foreign Direct Investment in Southeast Europe. Vienna Institute for International Economic Studies, 2003, Working Paper No. 24.
5. Dunning, J. H. (1977) Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach In: B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman, *The international allocation of economic activity*, pp. 395–418,. London: Macmillan.
6. Dunning, J. H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, MA: Addison-Wesley
7. EBRD, (2007), Transition report 2007: People in transition. <http://www.ebrd.com/pubs/econo/tr07.htm> (22/ 08/ 2009.)
8. EBRD, (2008), Transition report 2008: Growth in transition., Online.
9. Egger, P., Pfaffermayr, M. (2004), Distance, Trade and FDI: A Hausman-Taylor SUR Approach. *Journal of Applied Econometrics*, 19(2), 227-246.
10. Ethier, W. (1986), The Multinational Firm. *Quarterly Journal of Economics*. vol.101, pp. 805-833.
11. Faeth, I. (2005), Foreign Direct Investment in Australia: Determinants and Consequences, doctoral dissertation, The University of Melbourne.
12. Graham, E.M., Krugman, P.R. (1993), Foreign Direct Investment in the United States. Washington, DC: Institute for International Economics.
13. Hanson, G. H., Mataloni, R. J., Slaughter, M. J. (2001), Expansion Strategies of U.S. Multinational Firms. NBER Working Paper 8433. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
14. Jones, R.W., Kierzkowski, H. (2004), International Fragmentation and the New Economic Geography. *North American Journal of Economics and Finance*.
15. Jones, R.W., Kierzkowski, H. (2001), A Framework for Fragmentation. in: Arndt, S.W. i Kierzkowski, H. (eds). *Fragmentation – New Production Patterns in the World Economy*. Ch.4.
16. Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad, Six lectures on Direct Investment*, New Haven. Yale University Press.
17. Krugman, P. R. (1993), On the relationship between trade theory and location theory. *Review of International Economics*, 1993, 1 (2), 110–122.
18. Lall, S., Streeten, P. (1977), Foreign Investment, Transnational and Developing Countries. London: Macmillan.
19. Linnemann, H, (1966), An econometric study of international trade flows, Amsterdam: North- Panel Data Models. *Journal of Econometrics* Vol. 68, pp. 53-78.
20. MacDougall, G.D.A. (1960), The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach, *Economic Record*, vol. 36, pp. 13-35.
21. Markusen, J. R. (1984), Multinationals, Multi-Plant Economies, and the Gains from Trade. *Journal of International Economics*, vol. 16, 1984, pp. 205-266.
22. Markusen, J.R. (1997), Trade versus Investment Liberalisation. NBER Working Paper 6231. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

23. Markusen, J.R. (2002), *Multinational Firms and the Theory of International Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
24. Markusen, J.R., Venables, A.J. (1998), Multinational Firms and the New Trade Theory. *Journal of International Economics*, vol.46, pp. 183–203.
25. Markusen, J.R., Venables, A.J. (2000), The Theory of Endowment, Intra-Industry, and Multinational Trade, *Journal of International Economics*, vol.52, pp. 209–234.
26. Mauro, F. Di. (2000), The Impact of Economic Integration on FDI and Exports: A Gravity Approach, CEPS Working Document 156, 2000.
27. Pain, N., Wakelin, K. (1998), Export Performance and the Role of Foreign Direct Investment. Manchester School of Economic and Social Studies, vol.66, pp. 62–88.
28. Sousa, N., D. Greenaway, Wakelin, K. (2000), Multinationals and Export Spillovers. GLM Research Paper 2000/14. University of Nottingham, UK: Centre for Research on Globalisation and Labour Markets.
29. Streeten, P. (1969), *New Approaches to Private Investment in Less Developed Countries*. Reprinted u: Dunning, J. H. (1972). *International Investment*. Harmondsworth: Penguin Books, Ch.17, pp.436-452.
30. Tinbergen, J. (1962), *Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy*. New York: Twentieth Century Fund.
31. UNCTAD. 2002. *World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. New York ; Geneva: United Nations.
32. Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), p. 190-207.
33. Vienna Institute for International Economic Studies – WIIW, 2007 and 2008. Database on FDI in Central, East and Southeast Europe. Vienna: WIIW, CD-ROM.
34. Wong, K.-Y. 1988. International Factor Mobility and the Volume of Trade: An Empirical Study. In: R.C. Feenstra (ed.). *Empirical Methods for International Trade*, pp. 231-250. Cambridge, MA: MIT Press.
35. Zhang, K.H., J.R. Markusen. 1999. Vertical Multinational and Host Country Characteristics. *Journal of Development Economics*, vol. 59, pp. 233-262.

6.PROMJENE U TRGOVINI NA MALO (cjeloviti radovi)

RAZVOJ NOVIH MALOPRODAJNIH OBLIKA U IZABRANIM TRANZICIJSKIM ZEMLJAMA SREDNJE I JUGOISTOČNE EUROPE

Prof. dr. sc. Zdenko Segetlija

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
Republika Hrvatska

Sažetak

U radu se analiziraju maloprodajni oblici: pojam, zakonitosti u razvoju, te difuzija na međunarodnom planu. Usporednom analizom dinamike, važnosti (značenja), razvijenosti i učinaka (rezultata) maloprodaje u izabranim tranzicijskim i tržišno i gospodarski razvijenim europskim zemljama potvrđuje se spoznaja da je maloprodaja u razvijenim gospodarstvima ušla u fazu zrelosti i da se ona dalje razvija tek u novim procesima koncentracije, internacionalizacije i osmišljenja vrijednosnih lanaca. Slabiji učinci (rezultati) maloprodaje u manje razvijenim tranzicijskim zemljama rezultat su njezina neskladnog razvoja. Tek su novi maloprodajni oblici i novi poslovni modeli pretpostavka skladnijeg gospodarskog razvoja u tim zemljama.

Ključne riječi: maloprodaja, maloprodajni oblik, maloprodajna poslovna jedinica, SEE i CEE zemlje.

1. UVOD

U radu se najprije definiraju i razvrstavaju maloprodajni oblici, odnosno maloprodajne poslovne jedinice, a zatim se analiziraju određeni pristupi zakonitostima u njihovu razvoju, odnosno suvremena razvojna kretanja u razvijenim tržišnim gospodarstvima.

Potom se izvodi usporedna analiza maloprodaje u izabranim SEE i CEE zemljama i tržišno razvijenim europskim zemljama, da bi se za izabrane SEE i CEE zemlje ocijenilo dinamiku i važnost maloprodaje, razvijenost maloprodaje (i promjerenost razine razvijenosti maloprodaje razini ukupne gospodarske razvijenosti) i učinke (rezultate) maloprodaje.

Za potrebe ovoga rada izabrani se pokazatelji važnosti, razvijenosti i učinaka maloprodaje (usp. Segetlija, 2009.a, str. 46 – 52; Segetlija, 2009.b) u izabranim zemljama odnose na:

- (a) kretanje maloprodaje u posljednjih desetak godina
- (b) maloprodajni promet po 1 stanovniku
- (c) udio maloprodajnog prometa u bruto društvenom proizvodu (BDP)
- (d) prodajna površina (u m²) po 1 stanovniku
- (e) iznajmljiva površina šoping centara (u m²) po 1 stanovniku
- (f) prodajna površina (u m²) na 10.000 EUR-a BDP-a.
- (g) udio prvih 10 maloprodajnih lanaca u ukupnoj maloprodaji
- (h) udjele pojedinih maloprodajnih oblika u ukupnoj maloprodaji
- (i) maloprodajni promet po 1 m² prodajne površine

(j) maloprodajni promet po 1 zaposlenom u maloprodaji.

Kao SEE- i CEE-zemlje Europe za ovu analizu izabrali smo: Estoniju, Letoniju, Litvu, Poljsku, Češku, Slovačku, Mađarsku, Bugarsku, Rumunjsku, Sloveniju i Hrvatsku (u daljnjem tekstu: izabrane tranzicijske zemlje). Podatke za te zemlje uspoređivali smo s desetak tržišno razvijenih europskih zemalja.

Svrha je rada doprinos u analizi strukturnih problema u razvoju gospodarstava izabranih tranzicijskih zemalja s motrišta maloprodaje kao dijela distributivne trgovine. U ovome smo radu koristili sekundarne (statističke) izvore. Za njihovu smo obradu koristili metode statističke analize strukture i odnosa datih pojava (određeni strukturni pokazatelji i pokazatelji određenih odnosa), kao i dinamičke analize određenih razvojnih kretanja.

Pretpostavka ovoga rada jeste da se u izabranim tranzicijskim zemljama tek razvijanjem novih poslovnih modela, odnosno novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, a osobito tzv. multikanalne maloprodaje temeljene na novim tehnologijama, može postići racionalnija opskrba potrošača i doprinijeti unapređivanju gospodarskog sustava. Riječ je o skladnijem razvoju pojedinih gospodarskih segmenata, odnosno ukupnih nacionalnih gospodarskih sustava.

2. RAZVOJ MALOPRODAJNIH OBLIKA

Budući da se razvoj maloprodaje promatra kao promjene u njezinoj strukturi, odnosno kao promjene njezinih oblika, najprije je potrebno definirati i razvrstati maloprodajne oblike, a potom razmotriti i teorijska shvaćanja zakonitosti u njihovu razvoju.

2.1. Maloprodajni oblici i njihov razvoj

Maloprodajnim oblicima u ovome radu smatrat ćemo:

- (a) maloprodaju neovisnog vlasnika i tzv. korporativnu maloprodaju;
- (b) maloprodajni "pogon" (tzv. prodajna linija, jedna ili više poslovnih jedinica);
- (c) maloprodajnu poslovnu jedinicu (prodavaonicu ili izvanprodavaoničku maloprodajnu poslovnu jedinicu);
- (d) maloprodajnu uslugu;
- (e) grupu proizvoda ili pojedinih artikala (tzv. kategoriju).

Osim neovisnih vlasnika u maloprodaji sve više na značenju dobiva tzv. korporativna maloprodaja (Kotler/Keller, 2008., str. 504 – 505), u koju se mogu ubrojiti: (a) korporativni lanci prodavaonica; (b) dobrovoljni lanci; (c) korporacija maloprodavača (u smislu zadruge, centrale); (d) kooperacija potrošača; (e) franšizne organizacije; (f) prodajni konglomerati.

Poslovne subjekte (u Hrvatskoj su to trgovačka društva i obrtnici) ćemo u ovome radu označavati terminom „poduzeće“, a navedenu korporativnu maloprodaju koncentracijskim i kooperacijskim oblicima (grupacijama, zadrugama i sl.).

Maloprodajni se lanac (u Njemačkoj „filijalno poduzeće“) može definirati kao tvrtka koja se sastoji od više maloprodajnih jedinica pod zajedničkim vlasništvom i obično ima centralizirane neke odluke u određivanju i provođenju strategije (Levy/Weitz, 1995., str. G-17).

Budući da se maloprodaja pojavljuje u različitim pojavnim oblicima, u njemačkoj se literaturi upotrebljava izraz "oblici pogona" ("Betriebsformen"), da bi se tako odjednom u obzir moglo uzeti više obilježja razvrstavanja.

Oblikom poslovne jedinice bi se mogla smatrati pojavna slika maloprodajne poslovne jedinice kako je pokazuju primijenjene varijable tržišne strategije. Slične bi se poslovne jedinice mogle grupirati (Müller - Hagedorn, 2005., str . 819).

Oblici poslovnih jedinica su proizvod maloprodajnog poduzeća, te učvršćuju sliku koju kupci imaju o tom poduzeću, a plansko oblikovanje (u strategiji) poslovnih jedinica važna je pretpostavka za uspjeh maloprodajnog poduzeća (Ahlert/Kenning, 2007., str. 111). Zapravo, maloprodajna poduzeća razvijaju pojedine oblike svojih poslovnih jedinica da bi ostvarila konkurentske prednosti.

Već dugo je uvriježeno da se pojmovi „oblik maloprodajne poslovne jedinice“ i „tip maloprodajne poslovne jedinice“ poimaju kao sinonimi. Međutim, neki autori ipak prave razliku između ta dva pojma, te ističu da su oblici poslovnih jedinica rezultat sistematizacije kojom se prelaze granice maloprodajnog poduzeća, a da je kod tipova poslovnih jedinica riječ o individualnim sistematizacijama poslovnih koncepata maloprodajnoga poduzeća (Ahlert, D.; Olbrich, R.: Institutionelle Handelsbetriebslehre, Band 6 den Münsteraner Schriften zu Distribution und Handel, 2. Auflage, Münster, 2001., str. 11 f, u : Ahlert/Kenning, 2007., str. 111; usp. Tietz, 1993., str. 1319 – 1323).

Dakle, pojam “tip pogona” se povezuje s njihovim profiliranjem (Tietz, 1993., str. 1319 – 1323). Profiliranje “tipova pogona” maloprodaje ovdje se poima kao pandan proizvođačkm markama. Može se uzeti da je „oblik poslovne jedinice“ apstraktan pojam (npr. „robna kuća“, „diskonter“ i sl.), a da je „tip poslovne jedinice“ konkretizacija ovoga pojma polazeći od pojedinoga poduzeća, npr. robne kuće „Karstadt“ u sklopu „Karstadt/Quelle“ AG (Ahlert/Kenning, 2007., str. 111) .

Mnogi su autori pokušali identificirati i razvrstati obilježja maloprodajnih "pogona", odnosno poslovnih jedinica (Nieschlag, 1972., str. 108; Müller-Hagedorn, 1984., str. 26; Berekoven, 1986., str. 29; Turban, 2005., i dr.). Na osnovi njihovih podjela mogli bismo ovako navesti obilježja oblika maloprodajnih "pogona" :

- (a) veličina „pogona“ (zaposleni, površina, broj podružnica, promet, zaliha i dr.);
- (b) asortiman (kriterij stvaranja asortimana);
- (c) dimenzije asortimana (npr. širina, dubina, gustina), povezanost asortimana i sl.;
- (d) obilježja lokacije (pojedinačna lokacija, "filijalni" pogon, lokacija unutar trgovinskih centara, prodavaonica sa stalnom lokacijom, pokretna prodavaonica i sl.);
- (e) oblik kontakta s kupcem (izravni kontakt u osobnoj prodaji, medijalni kontakt, npr. u trgovini pošiljkama);
- (f) način posluživanja i naplate (posluživanje, samoposluživanje i međuoblici);
- (g) pravni oblik i financiranje poduzeća;
- (h) horizontalna i vertikalna obilježja kooperacije (pripadnost poduzeću na jednoj razini ili pripadnost grupacijama, zadrugama i sl.);
- (i) konceptijska obilježja instrumenata tržišne (eventualno marketinške) politike, npr. diskontna cjenovna razina, distribucija putem razašiljanja i sl.).

No, kod maloprodajnog oblika u užem smislu (engl. *retail format*) ne ističu se u prvome planu pravni oblik i financiranje poduzeća i horizontalna i vertikalna obilježja kooperacije, nego marketinške varijable za nastup na tržištu, odnosno za razlikovanje od konkurencije (Hasty/Reardon, 1997., str. 255).

Već je otprije poznato da se navedena obilježja oblika maloprodajnih "pogona" međusobno višestruko prelamaju (Nieschlag, 1972., str. 108 i 109) i da ne postoji neko općenito načelo za grupiranje oblika "pogona". Osim toga, ta obilježja, uglavnom, nisu stalna; stoga se mijenja struktura oblika "pogona" zahvaljujući razvoju novih oblika i prilagođavanju postojećih.

S motrišta pojedinačnoga gospodarskog subjekta oblikovanje "pogona" smatra se središnjom zadaćom strategijskoga planiranja u maloprodaji (Berekoven, 1990., str. 417), tj. izbor oblika "pogona" spada u konstitutivne, okvirne odluke (Müller - Hagedorn, 1984., str. 59; Falk/Wolf, 1991., str. 216)..

Klasifikacije i tipizacije maloprodajnih poslovnih jedinica obrađuju s već dugo. One su, zapravo, odraz razine razvijenosti maloprodaje i gospodarstva uopće u određenom vremenskom razdoblju. Dakako, za potrebe analize kao i zakonske regulative i trgovinske politike potrebne su točne definicije maloprodajnih oblika.

Uzevši u obzir i druge današnje klasifikacije i tipizacije (Betriebsform, 2006.; Betriebsformendynamik, 2006.; Sonderformen, 2006.; Distanzhandel, 2006.; Stationärer Handel, 2006.), možemo ovako navesti klase i oblike maloprodajnih poslovnih jedinica:

- (a) oblici maloprodaje sa stalnom lokacijom: „diskonter“ (diskontna prodavaonica), strukovna prodavaonica, specijalizirana prodavaonica, butik, „strukovna tržnica“ (njem. *Fachmarkt*), nabavna kuća (specijalizirana robna kuća), robna kuća (univerzalna), „prodavaonica s niskim cijenama“ (njem. *Kleinpreisgeschäft*), „diskonter“ za partije robe, supermarket, „potrošačka tržnica“ (njem. *Verbrauchermarkt*), samoposlužna robna kuća, prodavaonica mješovitom robom, zajednička robna kuća, minimarket, supereta, supermarket, hipermarket, ljekarna, obrtnička trgovina, maloprodaja na štandovima i klupama;
- (b) maloprodaja na udaljenost: trgovina pošiljkama, ambulatna prodavaonica, elektronička prodavaonica (internetska prodavaonica, e-prodavaonica, online prodavaonica), „telešoping“, virtualno simulirani izložbeni salon, „telešoping 24 sata“, „infomercijal“, „m-commerce“, izravna prodaja, kućna maloprodaja dubokosmrznute hrane, telefonska prodaja;
- (c) posebni oblici maloprodaje sa stalnom lokacijom: prodajni automat, prodavaonica na željezničkoj stanici, prodavaonica na aerodromu, prodavaonica susjedstva, „konvenijentna“ prodavaonica, prodavaonica na benzinskoj postaji, tvornička prodavaonica, kiosk/predvorje;
- (d) posebni oblici maloprodaje u SAD-u: „dragstor“, kataloško-izložbeni salon, prodavaonica s „off“ cijenama, skladišni klub, superprodavaonica, „drive- thru-store“ (prodavaonica kroz koju se vozi).

Danas bi, svakako, bilo potrebno spomenuti još i prodavaonicu u sustavu multikanalne maloprodaje. Multikanalna maloprodaja u najširem smislu opisuje komunikaciju od i s kupcima, poslovnim partnerima i vlastitim suradnicima i različite puteve uz pomoć internetske tehnologije (Ladwig, 2002., str. 16). Sam pojam, općenito, uključuje i

netehnološke puteve; no on se ovdje ograničava najviše na korištenje rješenja koja se temelje na Internetu (Ladwig, 2002., str. 179).

Prema tome, oblici poslovnih jedinica internetske maloprodaje odnose se kako na „čistu“ internetsku maloprodaju, tako i na korištenje više prodajnih kanala, pa imamo (Gittenberger, E. u.a., 2007., str. 41): (a)stacionarnu maloprodaju (prodavaonice sa čvrstom lokacijom) i internetsku maloprodaju; (b)trgovinu pošiljkama i internetsku maloprodaju; (c)stacionarnu maloprodaju, trgovinu pošiljkama i internetsku maloprodaju. S tim u svezi poslovni se modeli označavaju kao multikanalna maloprodaja odnosno kao višekanalni sustavi distribucije.

Zapravo je internetska maloprodaja sastavnica novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica (Segetlija, 2010.d).

2.2. Zakonitosti u razvoju maloprodajnih oblika

Većina autora slaže se u tome da je rast izraz kvantitativnih promjena, a da se kod razvoja radi o kvalitativnim promjenama. Dok se gospodarski rast može promatrati i kao kratkoročni proces, gospodarski je razvoj dugoročan proces.

Stoga se razvoj maloprodaje u nekoj zemlji treba promatrati kao promjene njezine strukture, prije svega u smislu promjena maloprodajnih oblika. S druge se strane rast maloprodaje promatra samo u kvantitativnom smislu porasta njezinih učinaka, bez obzira na njihovu strukturu.

Kod pojedinoga maloprodajnog “pogona”, odnosno maloprodajne poslovne jedinice, količinsko povećanje učinaka može se postizati samo do određene granice. Tada treba mijenjati neki od strukturnih čimbenika, čime se zapravo uvodi novi, kvalitativno drukčiji maloprodajni oblik

U svakome slučaju, rast i razvoj poduzeća ne odvijaju se linearno, tako da poduzeća, kao i ljudi, u svome rastu i razvoju, prolaze određene faze koje čine njihov životni ciklus (Sikavica/Novak, 1999., str. 92).

Pojam razvoja maloprodaje već dugo se istražuje. Zapravo, znanstvenim se istraživanjima nastojalo otkriti zakonitosti u razvoju maloprodaje, kako bi se temeljem njih mogao projicirati budući razvoj.

Budući da gospodarski razvoj već dugo obilježavaju koncentracijski procesi, oni se sve više značajno kritički preispituju, te i zakonski reguliraju (Barth., i dr., 2002., str.6). Kao značajnu društveno – ekonomsku zakonitost koncentraciju se danas istražuje i u području distribucijskih struktura, osobito maloprodaje.

Koncentracija se u maloprodaji, kao što je poznato, poima kao proces iznadproporcionalnoga rasta velikih u odnosu na mala poduzeća, tako da se smanjuje ukupni broj maloprodajnih poduzeća .Znači da se napredovanje procesa koncentracije vidi u porastu tržišnih udjela manjega broja poduzeća (usp. Nieschlag, 1972., str. 326). Već se prije spoznalo (Beckerman/Rau, 1977., str. 39) da se taj proces u maloprodaji u tržišno – razvijenim zemljama ubrzava od sredine šezdesetih godina.

Naime, kao što je poznato, tek krupna maloprodajna poduzeća i kooperacijske tvorevine mogu koristiti tekovine suvremenoga tehničko – tehnološkog progresa i ostvarivati zadovoljavajući

razvoj. Zbog toga je koncentracija u maloprodaji ne samo rezultat njezina dosadašnjeg razvoja, nego i uvjet za budući razvoj.

Koncentracija se može promatrati ne samo prema broju i udjelima na tržištu maloprodajnih gospodarskih subjekata (poduzeća, trgovačkih društava), nego i prema broju velikih odnosno malih prodavaonica. Isto tako, kao rezultat konkurentskih odnosa u razvijenom tržišnom gospodarstvu raste broj velikopovršinskih prodavaonica, a smanjuje se ukupni broj prodavaonica (radi smanjivanja broja malih prodavaonica živežnim namirnicama).

Povijesnom analizom razvoja maloprodaje, analizom razvoja i stupnja njezine koncentracije kao i objašnjenjem promjena maloprodajnih oblika, dolazi se do spoznaja kojima se pridonosi otkrivanju zakonitosti razvoja maloprodajnih oblika. Tu se, dakle, radi o teorijskom pristupu razvoju maloprodajnih oblika.

2.3. Konceptijska objašnjenja razvoja maloprodajnih oblika

Za objašnjenje promjena maloprodajnih oblika razvijene su različite koncepcije, iako ih neki autori nazivaju i "teorijama", "modelima", "hipotezama".

Analizom dostupnih koncepcija za objašnjenje promjena maloprodajnih oblika mogao bi se stvoriti okvir za razmišljanje i za izbor istraživačkoga instrumentarija za analizu razvoja i za postavljanje strategije budućega razvoja maloprodaje u nekom poduzeću, a i u nekoj zemlji.

S tim u svezi naglasili bismo da se oblikovanje "pogona" smatra središnjom zadaćom strategijskoga planiranja u maloprodaji (Berekoven, 1990., str. 417), tj. izbor oblika "pogona" spada u okvirne, konstitutivne odluke (Müller-Hagedorn, 1984., str. 59; Falk/Wolf, 1991., str. 216).

Za objašnjenje promjena oblika maloprodajnih poslovnih jedinica razvilo se desetak koncepcija (Segetlija, 2009.a, str. 63 – 87). No, u novije vrijeme neki autori sve te teorije svrstavaju u tri kategorije (Ferne/Ferne/Moore, 2003., str. 48 – 69):

- (a) cikličke teorije: „kotač maloprodaje“ (engl. *wheel of retailing*), „maloprodajni životni ciklus“ (engl. *retail life cycle*), „maloprodajna harmonika“ (engl. *retail accordion*);
- (b) teorije okružja: „teorija evolucije“ (engl. *evolution theory*), „institucijska teorija“ (engl. *institutional theory*);
- (c) teorija konflikta (engl. *conflict theory*);
- (d) kombinirana teorija (engl. *combined theory*).

Naime, dugo se isticalo da se analizom do tada razvijanih koncepcija za objašnjenje promjena oblika maloprodajnih poslovnih jedinica može ustanoviti da niti jedna od njih nije u obzir uzela sve relevantne čimbenike i zbog toga se niti jednom od njih ne može objasniti razvoj svih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, te da se tek se njihovom kombinacijom može bolje razumjeti razvitak maloprodaje (Mason/Mayer, 1990., str. 27).

Drugi autori (Dunne/Lusch, 2008., str. 114 – 118) navode „kotač maloprodaje“, maloprodajnu harmoniku, maloprodajni životni ciklus i „teoriju prednosti kroz resurse“ (engl. *resource advantage theory*).

Za našu su analizu važne osobito navedene teorije okružja. Naime, već je H. Liebmann 1988. godine naznačio najvažnije pomjene u okružju trgovine koje dovode i do promjena u samoj trgovini, kao tzv. mega-pokretače (Foscht/Jungwirth/Schnedlitz, 2003., str. 26 i slj.): (a) informacijske i komunikacijske tehnologije, (b) internacionalizaciju i globalizaciju, i (c) promjene u društvu i ponašanju potrošača.

Nadalje, danas je, osim navedene “kombinirane teorije”, važna i druga novija teorija, “teorija prednosti kroz resurse”. Ta se teorija, koja opisuje evoluciju tržišnog natjecanja u maloprodaji, temelji na ideji da sve tvrtke traže vrhunske financijske performanse u okružju koje se stalno mijenja, prilagođavajući se promjenljivoj potražnji i ostalim resursima

Temeljem svega navedenog može se zaključiti da je u teorijskom objašnjenju promjena oblika maloprodajnih poslovnih jedinica. potreban novi, integralni pristup i da je potrebno povezati taj razvoj s općim ekonomskim zakonitostima.

U našoj smo analizi maloprodaje u Republici Hrvatskoj primijenili najviše koncepcije „dijalektički proces“ i „maloprodajni životni ciklus“ (statistički pristup ovoj koncepciji temeljem krivolinijskoga trenda) (Segetlija, 2009.a). Ostale koncepcije su nam poslužile za analizu maloprodajnih struktura u drugim gospodarstvima i širenja pojedinih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica iz jednih u druge zemlje (Segetlija, 2010.c). Svakako, s tog bi nam motrišta bila zanimljiva i prije spomenuta „teorija konkurentskih prednosti kroz resurse“.

2.4. Difuzija suvremenih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica

Dok difuzija novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica predstavlja proširenje inovativnih oblika poslovnih jedinica na nekom tržištu, dinamika oblika maloprodajnih poslovnih jedinica rezultira dolaskom i nestajanjem različitih oblika ponude (Ahlert/Kenning, 2007., str. 129 i dalje). To znači da se tradicijski oblici poslovnih jedinica na nekom tržištu zamjenjuju odnosno dopunjuju novim. U takvim slučajevima gospodarski nove oblike maloprodajnih poslovnih jedinica razvijaju inozemni maloprodajni lanci ili ih domaći maloprodajni lanci preuzimaju iz inozemstva.

Velike svjetske maloprodajne kompanije međunarodno šire svoje uspješne oblike maloprodajnih poslovnih jedinica. Osobito je na djelu izgradnja šoping centara.

Izgradnjom novih izvangradskih trgovinskih centara mijenja se i struktura maloprodajnih „brandova“ (oblika poslovnih jedinica s kojima se šire strane poznate maloprodajne kompanije) na uštrb domaćih, a u korist jačih, svjetskih.

Kao kriteriji za strategijske odluke o difuziji jednoga novog oblika maloprodajne poslovne jedinice uzimaju se (Ahlert/Kenning, 2007., str. 139): (a) prednosti veličine temeljem tržišne snage; (b) prednosti veličine temeljem akumulacije regionalnih površina; (c) dostizanje određene granice u akumulaciji prodajnih površina (poteškoće u nalaženju i zaposijedanju/kupovanju novih lokacija) i degeneracija pojedinih oblika (ako bi, npr., lokacije bile loše odabrane ili ako bi se naglim povećanjem veličine poduzeća pojavile velike organizacijske slabosti).

2.5. Internacionalizacija maloprodaje i važnost vrijednosnih lanaca

S procesima koncentracije povezano je širenje maloprodajnih lanaca i na međunarodnom planu. Zapravo, internacionalizacija (kako maloprodavača tako i proizvođača) je uz industrijsku konsolidaciju najvažniji ključni pokretač promjena u maloprodajnom lancu vrijednosti.

U svakome se slučaju, širenjem međunarodnih maloprodajnih lanaca iz razvijenijih zemalja u manje razvijene zemlje stvara opasna konkurencija koja domicilne proizvođače i domicilne maloprodavače može potisnuti s tržišta, jer se oni u kratkom roku ne mogu prilagoditi novoj konkurenciji.

Potvrda se takvih postavki može izvesti i iz analize razvoja maloprodajnih kompanija u tržišno – razvijenim zemljama. Tako je, analizirajući europsku internacionaliziranu maloprodaju, M. Wortmann (Wortmann, 2010., str. 66 – 70). istakao primjere njemačkih maloprodajnih lanaca s diskontnim prodavaonicama (Aldi, Lidl) kod kojih u prometu prevladavaju njihove vlastite marke (90% i 70%) i koji zbog toga, zapravo, vladaju i samom proizvodnjom. Širenjem na međunarodnom tržištu s istim tim markama oni postižu sinergijske učinke u nabavi, a stvaraju i moć u nabavi omogućavajući koncentraciju proizvodnje i sniženje proizvodnih troškova temeljem ekonomike obujma. Takvim se modelima posebnih konkurentskih prednosti koji se temelje na tzv. vlasništvu nad transakcijama bavi teorija izravnih investicija (Dunning, J. H.: Market power of the firm and international transfer of technology, in: International Journal of Industrial Organisation, Nr. 1, 1983, S. 333-351; Dunning, J. H.: Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham 1993., prema: Wortmann, 2010., str. 69). Dakako, kod ovih je prednosti potrebno istaknuti posebne oblike maloprodajnih poslovnih jedinica i trgovačke marke (Ferne/Ferne/Moore, 2003., str. 337).

No, inovativni maloprodajni formati ne mogu se patentirati kao većina proizvoda u prerađivačkoj industriji, jer su svakome vidljivi bitni dijelovi distribucijskih tokova i cjenovne strukture. Prednost je, dakle, u proizvodnji trgovačkih marki, a originalne osobine koje leže u maloprodajnom specifičnom području distribucije igraju tek sporednu ulogu kada se ono internacionalizira (Wortmann, 2010., str. 70).

Takva su kretanja vezana uz postavku vrijednosnoga lanca, odnosno lanca stvaranja vrijednosti. Uostalom, danas se koncepcija vrijednosnoga lanca uzima kao jedan od temeljnih pristupa za izbor glavne orijentacije u strategiji trgovinskoga poduzeća, pored razmatranja generičkih Porterovih strategija, Ansoffove matrice, i Abellove sheme (Müller-Hagedorn, 2005., str. 38 – 49).

U smislu navedene postavke smo za Republiku Hrvatsku već napravili stanovite analize (Segetlija, 2010.a; Segetlija, 2010.c; Segetlija, 2011.b). Utvrdili smo (Segetlija, 2010.a, str. 38, 43, 46; Segetlija, 2009.c) da su veliki maloprodajni lanci kao uvoznici mogli iz svojih vrijednosnih lanaca izbaciti skuplje domicilne proizvođače (i proizvoda i usluga). Nadalje, utvrdili smo osobito: (a) da je potrošnja rasla iznad realnih mogućnosti, i (b) da su se maloprodajni kapaciteti (mjereni prodajnom površinom) razvili iznadproporcionalno u odnosu na razinu opće gospodarske razvijenosti.

3. ANALIZA MALOPRODAJE I MALOPRODAJNIH OBLIKA

U nastavku usporedit ćemo dinamiku, važnost (značenje), razinu razvijenosti i učinke (rezultate) maloprodaje u promatranim tranzicijskim i tržišno razvijenim europskim zemljama.

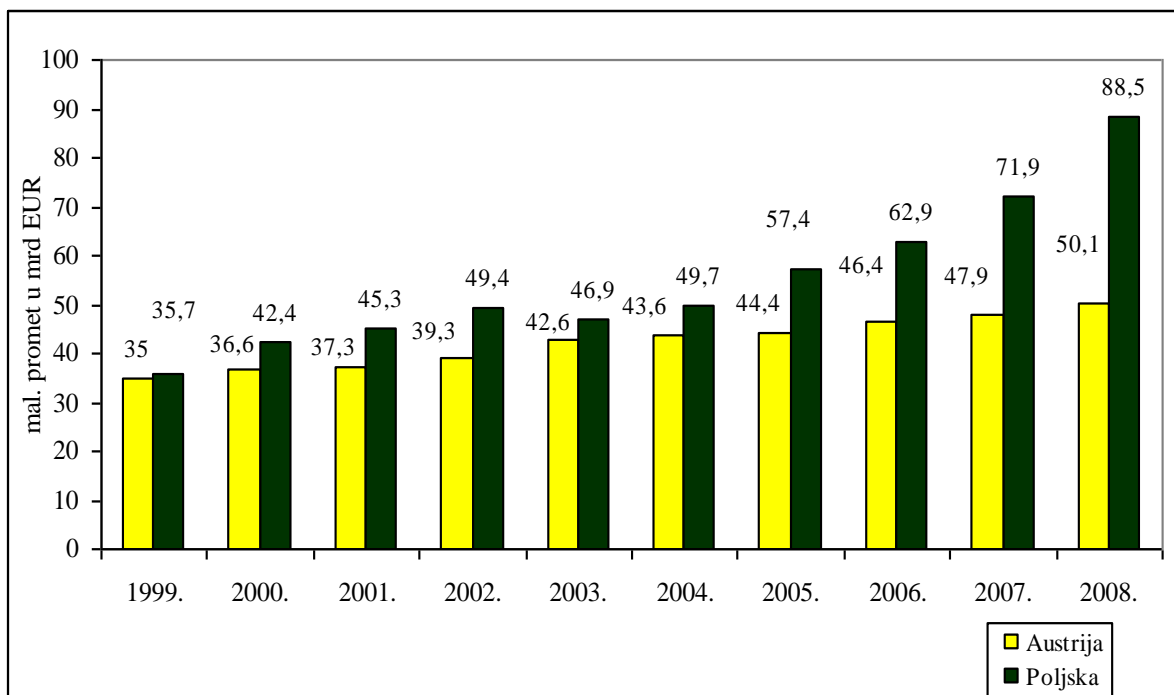
3.1. Dinamika i važnost maloprodaje

U ranijim smo radovima već pokazali da je maloprodaja u razvijenom gospodarstvu došla u fazu zrelosti i da u dugom roku pokazuje još vrlo niske stope rasta, a da u tranzicijskim zemljama ona još nije u toj fazi – tamo maloprodaja ima jasno izraženu tendenciju rasta. Takve se tendencije mogu iščitati iz objavljenih statističkih podataka koje objavljuje Eurostat. Za ilustraciju neka nam posluži usporedba ostvarenja maloprodajnog prometa u Austriji i Poljskoj u vremenu 1999. – 2008., koju smo prikazali na grafu 1.

Iz grafa 1. razvidno je da se promet u trgovini na malo u Austriji u promatranih devet godina povećao (nominalno) za 43,14% (prosječna stopa rasta bila je +4,07%), dok je u istom razdoblju u Poljskoj to nominalno povećanje bilo znatno i iznosilo je 147,90% (prosječna godišnja stopa rasta bila je +10,61%).

Važnost maloprodaje može se vidjeti iz pokazatelja o maloprodajnom prometu po 1 stanovniku i udjela maloprodaje u BDP-u u izabranim tranzicijskim i drugim, tržišno razvijenim europskim zemljama. (tablica 1.).

Graf. 1. Maloprodajni promet* u Austriji i Poljskoj 1999. – 2008.



Izvor: Eurostat, Statistics Database, Industry, trade and services, [dostupno na: <http://epp.eurostat.ec>, pristupljeno: 30.07.2011.].

Napomena: *52- maloprodaja, osim maloprodaje motornim vozilima i motociklima; popravak predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo. Za Austriju 2007. privremeni podatak.

Tablica 1. pokazuje velike razlike u ostvarivanju maloprodajnog prometa po 1 stanovniku između izabranih tranzicijskih i tržišno razvijenih europskih zemalja. Te su razlike najviše rezultat razlika u gospodarskoj razvijenosti promatranih zemalja.

Iz tablice 1. lako se može uočiti da je udio maloprodajnog prometa u BDP-u u promatranim tranzicijskim zemljama znatno viši nego u drugim tržišno razvijenim europskim zemljama. To znači da u promatranim tranzicijskim zemljama maloprodaja, s tog motrišta, u ima veću važnost (niži su ostvareni dohoci).

Tablica 1. Maloprodajni promet* po 1 stanovniku i udio maloprodajnog prometa u BDP-u u izabranim europskim zemljama 2008. godine

Red. br.	Zemlja	Maloprodajni promet u mil. EUR	BDP u mil. EUR**	Maloprodajni promet po 1 stanovniku u EUR	Udio maloprodajnog prometa u BDP-u u %
1.	Estonija	4.298,2	15.026,0	3.205,5	28,6
2.	Letonija	5.918,4	20.214,7	2.606,2	29,3
3.	Litva	7.526,4	29.413,1	2.532,8	25,6
4.	Češka***	29.570,2	120.666,6	2.874,5	24,5
5.	Slovačka	11.118,7	58.102,4	2.058,6	19,1
6.	Poljska	88.464,7	326.945,3	2.321,0	27,1
7.	Bugarska	8.159,3	32.677,4	1.067,9	25,0
8.	Rumunjska***	23.518,5	103.926,1	1.090,6	22,6
9.	Mađarska	24.834,9	101.575,6	2.472,2	24,4
10.	Slovenija	8.075,9	35.816,7	4.017,0	22,5
11.	Hrvatska	13.077,8****	44.321,4 ^p	2.948,7	29,5
12.	Norveška	41.788,5	285.427,9	8.821,4	14,6
13.	Švedska	56.791,8	335.871,2	6.184,5	16,5
14.	Finska	33.780,3	181.598,0	6.473,0	18,6
15.	Nizozemska	93.759,8	582.531,0	5.715,2	16,1
16.	Njemačka	408.365,8	2.456.420,0	4.963,7	16,6
17.	Austrija	50.089,8	277.936,8	6.021,4	18,0
18.	Italija	280.002,2	1.525.717,9	4.696,5	18,3
19.	Francuska	415.290,8	1.885.270,1	6.488,2 ^p	22,0
20.	Velika Britanija	379.534,9	1.991.903,1	6.162,8 ^p	19,1

Izvor: (a) Eurostat, Statistics Database, Industry, trade and services, [dostupno na: <http://epp.eurostat.europa.eu>, pristupljeno: 30.07.2011.].

(b) Eurostat, Statistics Database, Population and social conditions, [dostupno na: <http://epp.eurostat.europa.eu>, pristupljeno: 30.07.2011.].

(c) Eurostat, Statistics Database, Economy and finance, [dostupno na: <http://epp.eurostat.europa.eu>, pristupljeno: 30.07.2011.].

(d) SLJH 2009., str. 391 – 395,

Napomene:

* 52- maloprodaja, osim maloprodaje motornim vozilima i motociklima; popravak predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo; **tržišne cijene, cijene prethodne godine; ** *2007; **** autorova procjena temeljem tečaja 1 EUR = 7,30 Kn; p – privremeni podatak.

3.2. Razina razvijenosti maloprodaje

Kvantitativne pokazatelje razvijenosti maloprodaje (izražene u m² prodjne površine po 1 stanovniku) u usporedbi s općom gospodarskom razvijenošću (BDP po 1 stanovniku) za izabrane tranzicijske zemlje i druge, tržišno razvijene europske zemlje, prikazali smo u tablici 2.

Tablica 2. pokazuje da je razvijenost maloprodaje, izražena prodajnom površinom po 1 stanovniku, u tranzicijskim zemljama, svakako, manja nego u tržišno razvijenim zemljama. No, otvaranjem tržišta pojedinih zemalja osobito u istočnoj i u srednjoj Europi dogodio se dramatični porast prodajnih površina (Dramatischer Zuwachs an Handelsflächen in Osteuropa, 2008..).

Tablica 2. Prodajna površina i BDP po 1 stanovniku u izabranim europskim zemljama 2010. godine

Red. br.	Zemlja	Prodajna površina po 1 stanovniku u m ²	BDP po 1 stanovniku u 000 EUR	m ² prodajne površine na 10.000 EUR-a
1.	Estonija	0,90	10,8	0,83
2.	Letonija	0,81	8,0	1,01
3.	Litva	0,84	8,3	1,01
4.	Češka	0,96	13,8 ^s	0,70
5.	Slovačka	0,92	12,1	0,76
6.	Poljska	0,83	9,3	0,89
7.	Bugarska	0,58	4,6*	1,26
8.	Rumunjska	0,59	5,7	1,04
9.	Mađarska	0,97	9,8	0,99
10.	Slovenija	1,05	17,6	0,60
11.	Hrvatska	0,93	10,4 ^p	0,89
12.	Norveška	1,26	63,8	0,20
13.	Švedska	1,17	37,0	0,32
14.	Finska	1,15	33,6	0,34
15.	Nizozemska	1,65	35,6	0,46
16.	Njemačka	1,43	30,6	0,47
17.	Austrija	1,64	33,9	0,48
18.	Italija	0,98	25,6	0,38
19.	Francuska	1,02	29,8	0,34
20.	Velika Britanija	1,10	27,4	0,40

Izvor: (a)Key European Retail Data 2010 Review and 2011 Forecast, Directions Magazine, Articles, June, 30th 2011., [dostupno na: <http://www.directionsmag.com/articles/key-european-retail-data-2010-review-and-2011-forecast/186736>, pristupljeno: 30.07.2011.].

(b)Eurostat, GDP and main components, Statistics, Database, [dostupno na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, pristupljeno: 17.07.2011.].

Napomene:

s – eurostatova procjena

p – prethodni podatak

* 2009.

Primjerenost razine razvijenosti maloprodajnih kapaciteta u kvantitativnom smislu (izražene prodajnom površinom u m² po 1 stanovniku) razini opće gospodarske razvijenosti u promatranim europskim zemljama izrazili smo pokazateljem prodajne površine (m²) na 10.000 EUR-a BDP-a.

Tablica 2 pokazuje mnogo veće prodajne površine na 10.000 EUR-a ostvarenog BDP-a u promatranim tranzicijskim zemljama, nego u tržišno razvijenim europskim zemljama. To je izraz izvjesnih razvojnih disproporcija u razvoju promatranih tranzicijskih zemalja: s jedne strane relativno veće potrošnje u odnosu na ostvareni BDP, a s druge strane prekomjernih ulaganja u maloprodajne kapacitete.

Porast prodajnih površina događa se osobito u posljednjim godinama izgradnjom šoping centara. U tablici 3, na osnovi drugih izvora, prikazali smo ukupnu prodajnu površinu po 1 stanovniku i iznajmljivu površinu šoping centara po 1 stanovniku u izabranim europskim zemljama početkom 2011.

Tablica 3. Ukupna prodajna površina po 1 stanovniku i iznajmljiva površina šoping centara u nekim europskim zemljama početkom 2011. godine

Red. br.	Zemlja	Prodajna površina po 1 stanovniku u m ²	m ² iznajmljive površine šoping centara po 1 stanovniku	Udio šoping centara u %
1.	Češka	0,95	0,21	22,1
2.	Poljska	0,87	0,17	19,5
3.	Mađarska	1,04	0,17	16,3
4.	Slovenija	0,89	0,34	38,2
5.	Hrvatska*	1,10	0,24	21,8
6.	Švedska	1,17	0,67	57,3
7.	Njemačka	1,46	0,14	9,6
8.	Austrija	1,72	0,32	18,6

Izvor: (a)RegioPlan Consulting, Shopping Center Listen Europa – Ausgabe 1/2011. prema: Shopping Center-Dichte

in Europa, [dostupno na: <http://regioplan.eu/index.php?idcatside=322>, pristupljeno: 14. 06.2011.].

(b) Verkaufsflächen: Deutschland ein unterversorgter Markt?, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/verkaufsflaechen-deutschland-ein-unterversorgter-markt>, pristupljeno: 14. 06. 2011.].

(c) Hohe Shopping Center-Dichte in Schweden, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/hohe-shopping-center-dichte-schweden>, pristupljeno: 14. 06. 2011.].

(d) Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009., Priopćenje, Br.4.1.3. od 28 travnja 2011., [dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm, pristupljeno: 06.06.2011.].

Napomene:

* Procjena autora

Bez obzira na ocjene o pretjeranoj izgradnji šoping centara (osobito u sadašnjim uvjetima gospodarske recesije), postoje projekti i za veliku novu izgradnju šoping centara.

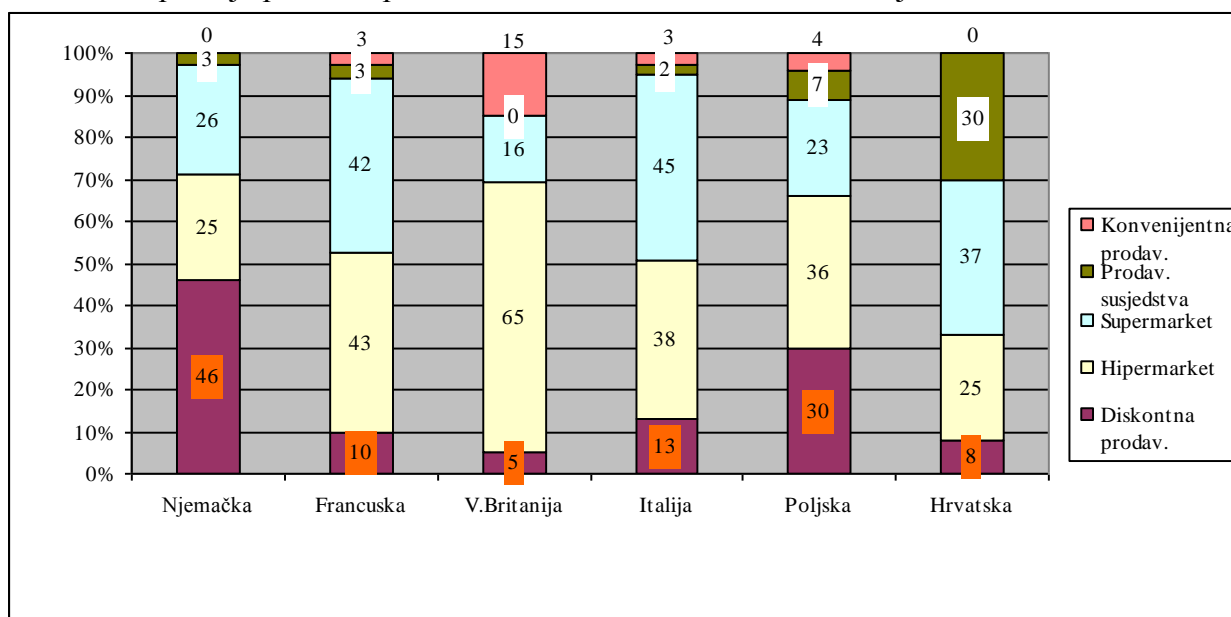
Međutim, pretjerana je izgradnja prodajnih površina uvjetovala onda i poslovne gubitke pa i štete za pojedina nacionalna gospodarstva. Tako, npr. u Austriji, svaki peti šoping centar propada (Jedes fünfte Shopping Center floppt, 2010.), a još je gora situacija u Hrvatskoj (Hrvatski trgovački centri pred kolapsom, 01.03.2010.). Uostalom, i u cijeloj trgovini u Hrvatskoj se bilježe veliki poslovni gubici (Neto gubitak trgovaca u 2010. godini 433 milijuna kuna, 19. 07.2011.).

U kvalitativnom smislu razvijenost maloprodaje mogli bismo analizirati najprije s obzirom na udjele prvih deset poduzeća ili kooperativnih oblika u ukupnom prometu.

U Hrvatskoj je, prema našim procjenama, 2009. godine prvih 10 poduzeća/kooperativnih tvorevina u sektoru maloprodaje pretežno prehrambenom robom (engl. *grocery*) ostvarilo udio od 84,7% (Segetlija, 2010.b, str. 133). Taj se postotak bitno ne razlikuje od udjela prvih 10 u Njemačkoj, kojij je u tom sektoru u 2009. godini iznosio 86,6% (Wieviel Prozent des gesamten Marktes..., 2011.). Inače je u promatranim tranzicijskim zemljama udio glavnih mjesta kupovine (prodavaonica) 10 najvećih maloprodajnih lanaca u sektoru hrane i raznih svakodnevnih potrepština (engl. *fast moving consumer goods - FMCG*), prema istraživanju GfK – INCOMA (Majority of the central..., 2010.) u 2009. godini iznosio od 48% u Bugarskoj, pa do 100% u Sloveniji. Međutim, valja znati da su međunarodni vrijednosni lanci aktivni u više (neki u mnogo) zemalja, tako da se domicilni najveći maloprodavači ne mogu u konkurentskoj borbi nositi s njima. Naime, među 30 najvećih europskih maloprodajnih lanaca u sektoru maloprodaje pretežno prehrambenom robom, koji su operirali u CEE- zemljama, 2010. godine nije bilo niti jednoga sa sjedištem u nekoj od tih zemalja.

Ipak, budući da se veliki međunarodni maloprodajni lanci šire sa svojim velikopovršinskim prodavaonicama, struktura se prodavaonica u promatranim tranzicijskim zemljama u tome smislu veličina znatno promijenila. Na grafu 2 prikazali smo za izabrane zemlje po pet oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u sektoru maloprodaje pretežito prehrambenom robom 2008. godine, koji se najviše razvijaju.

Graf 2. Udjeli pet najzastupljenijih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u sektoru maloprodaje pretežito prehrambenom robom u izabranim zemljama



Izvor: (a) Bosshammer, H.: Erfolg der Handels-Betriebsformen im internationalen Vergleich, , Dissertation, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, 2011., str. 45 ., [dostupno na:

http://econstor.eu/bitstream/10419/44594/1/diss%2003.25_15.30.pdf, pristupljeno: 13.08.2011.], (u oslanjanju na Planet Retail, 2009.);

(b) Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009., Priopćenje, Br.4.1.3. od

28. travnja 2011., [dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm,

pristupljeno: 06.06.2011.].

Napomene: Za Hrvatsku temeljem udjela u prodajnim površinama. Nisu uzete klasične prodavaonice, a kao prodavaonice susjedstva uzeti su minimarket. Hipermarketima pribrojeni objekti C&C.

Inače se i u promatrane četiri tržišno – razvijene zemlje razlikuju strukture ovih maloprodajnih oblika i s obzirom na veličinu, budući da su na korištenje prostora veliku ulogu igrali različiti čimbenici u dosadašnjem razvoju (Wortmann, 2010., str. 67).

Prikazane strukture maloprodajnih poslovnih jedinica nikako nisu dostatne da izraze kvalitativnu stranu razvijenosti maloprodaje. Naime, navedene oblike maloprodajnih poslovnih jedinica vode maloprodajni lanci koji imaju različite tehničko – tehnološke razine. Isto tako internetska se maloprodaja mnogo više javlja u sklopu velikih maloprodajnih lanaca koji imaju prodavaonice sa čvrstom lokacijom. Time oni, zapravo, stvaraju nove oblike i kombinacije.

Izgleda da su udjeli internetske maloprodaje u ukupnoj maloprodaji od svih promatranih zemalja 2010. godine bili najviši u Velikoj Britaniji (10,7%), u Njemačkoj (8,0%) i u Danskoj (7%), dok je u Poljskoj ostvareno tek 2,5% (Online Retailing: Britain and Europe, 2011).

3.3. Učinci (rezultati) maloprodaje

Kao učinke (rezultate) maloprodaje prikazali smo u tablici 4 maloprodajni promet po 1 zaposlenom za izabrane zemlje. Iz tablice 4 se uočava niža razina proizvodnosti rada za promatrane tranzicijske zemlje (osim Slovenije i Slovačke).

Tablica 4. Proizvodnost u maloprodaji* izabranih europskih zemalja

Red. br.	Zemlja	Maloprodajni promet u mil. EUR 2008.	Broj zaposlenih 2008.	Promet po 1 zaposlenom u 000 EUR 2008.
1.	Estonija	4.298,2	48.280	89,0
2.	Letonija	5.918,4	106.559	55,5
3.	Litva	7.526,4	156.646	48,0
4.	Češka**	29.570,2	367.972	80,4
5.	Slovačka	11.118,7	103.508	107,4
6.	Poljska	88.464,7	1.330.219	66,5
7.	Bugarska	8.159,3	274.635	29,7
8.	Rumunjska**	23.518,5	528.548	44,5
9.	Mađarska	24.834,9	342.604	72,5
10.	Slovenija	8.075,9	54.852	147,2
11.	Hrvatska	13.077,8***	153.276	85,3
12.	Norveška	41.788,5	200.888	208,0
13.	Švedska	56.791,8	300.389	189,1
14.	Finska	33.780,3	157.660	214,2
15.	Nizozemska	93.759,8	784.543	119,5
16.	Njemačka	408.365,8	2.820.841	144,8
17.	Austrija	50.089,8	337.753	148,3
18.	Italija	280.002,2	1.892.717	147,9
20.	Velika Britanija**	419.861,3	3.086.024	136,1

Izvor: (a) Eurostat, Statistics Database, Industry, trade and services, [dostupno na: <http://epp.eurostat.europa.eu>, pristupljeno: 30.07.2011.].

(b) SLJH 2009., str. 391 – 395.

Napomene: *52- maloprodaja, osim maloprodaje motornim vozilima i motociklima; popravak predmetaza osobnu

uporabu i kućanstvo; ** 2007.; *** autorova procjena temeljem kursa 1 EUR = 7,30 Kn.

Također, i proizvodnost prodajne površine veća je u promatranim tržišno razvijenim zemljama u odnosu na tranzicijske. Tako je 2010. godine maloprodajni promet po 1 m² prodajne površine 2010. godine iznosio EUR-a (Quadratmeterumsatz ist am höchsten im norwegischen Einzelhandel, 2010.): u Poljskoj 2.087 , u Hrvatskoj 2.255, u Austriji 3.936, u Njemačkoj 3.432, u Finskoj 5.124, te u Norveškoj 5.766 (najviše) (usp Key European Retail Data 2010 Review and 2011 Forecast, 2011.).

4. ZAKLJUČAK

Postoje različite koncepcije za objašnjenje zakonitosti u razvoju maloprodajnih oblika. Za promatrane tranzicijske zemlje od osobite su važnosti; difuzija suvremenih maloprodajnih oblika, daljnji razvoj koncentracije u gospodarstvu, procesi internacionalizacije maloprodaje, te koncepcija vrijednosnoga lanca.

Izvršenom analizom maloprodaje u promatranim tranzicijskim zemljama potvrdili smo da se važnost (značenje) maloprodaje danas ne treba više ocjenjivati samo prema udjelima maloprodaje u ukupnom gospodarstvu (prometa, broja zaposlenih i sl.), nego prema njezinom sudjelovanju u funkcioniranju određenoga vrijednosnog lanca. Stoga se za promatrane tranzicijske zemlje trebaju dalje analizirati vrijednosni lanci koji završavaju na njihovim tržištima.

U promatranim tranzicijskim zemljama posljednjih se godina godina brzo razvijaju maloprodajni kapaciteti u kvantitativnom smislu, tako da su oni, u odnosu na razinu ukupne gospodarske razvijenosti, neprimjereno visoko razvijeni. Ta se ocjena, dakako, može potvrditi i slabijim učincima maloprodaje u promatranim tranzicijskim zemljama u odnosu na europske tržišno razvijene zemlje.

Razvojem procesa koncentracije u maloprodaji promatranih tranzicijskih zemalja nastaju i ondje krupni maloprodajni lanci, ali su oni još uvijek mnogo manji od onih koji se šire u te zemlje, tako da s te osnove nemaju izgleda u natjecanju s velikim europskim i svjetskim maloprodajnim lancima.

Struktura oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u promatranim tranzicijskim zemljama mijenja se paralelno s povećanjem prodajnih površina, izgrađivanjem velikopovršinskih prodavaonica, ali ona ne odražava i kvalitetu razvijenosti maloprodaje (u obzir treba uzeti i udjele internetske maloprodaje i suvremne logističke postavke).

Konačno, nameće se zaključak da bi se u u promatranim tranzicijskim zemljama tek razvijanjem novih poslovnih modela, odnosno novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, a osobito tzv. multikanalne maloprodaje, temeljene na novim tehnologijama, mogla postići racionalnija opskrba potrošača i doprinijeti unapređivanju pojedinih nacionalnih gospodarskih sustava. U tom smislu trebale bi djelovati i mjere gospodarske politike navedenih zemalja.

5. LITERATURA:

1. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), *Handelsmarketing*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg.

2. Barth, K., Hartmann, M., Schröder, H. (2002), *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, Fünfte überarbeitete und aktualisierte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
3. Beckermann, T., Rau, R.(1977), *Der Einzelhandel 1959. – 1985.*, Duncker & Humblot, Berlin, 1977.
4. Berekoven, L. (1986), *Grundlagen der Absatzwirtschaft*, Dritte Auflage, Verlag Neue Wirtschafts- Briefe, Herne/Berlin.
5. Berekoven, L. (1990), *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*, Verlag C.H. Beck, München.
6. xxx, (2006), *Betriebsform* , [dostupno na: <http://www.handelswissen.net/data/themen/Marktpositionierung/Betriebsform/index.php> pristupljeno: 06.01.2006.].
7. xxx, (2006), *Betriebsformendynamik*, [dostupno na: <http://www.handelswissen.de/servlet/PB/menu/1009901/> , pristupljeno: 06.01.2006.].
8. Bosshammer, H., (2011), *Erfolg der Handels-Betriebsformen im internationalen Vergleich*, Dissertation, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, 2011., [dostupno na: http://econstor.eu/bitstream/10419/44594/1/diss%2003.25_15.30.pdf), pristupljeno: 13.08.2011.].
9. xxx (2006), *Distanzhandel* , [dostupno na: <http://www.handelswissen.net/data/themen/Marktpositionierung/betriebsform/Distanz...>), pristupljeno: 25.12.2005.].
10. xxx (2008), *Dramatischer Zuwachs an Handelsflächen in Osteuropa*, Regiodata Research GmbH, Wien, [dostupno na: http://www.regiodata.eu/download/PRA_RegioData_Verkaufsflaechen_Osteuropa_23_0408.pdf , pristupljeno: 26.08.2008.] .
11. Dunne, P. M., Lusch, R.F. (2008), *Retailing*, Sixth Edition, Thompson, South – Western.
12. xxx (2011), Eurostat, [dostupno na: <http://epp.eurostat.europa.eu>., pristupljeno 30.07.2011.].
13. Falk, B., Wolf, J. (1991), *Handelsbetriebslehre*, Zehnte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
14. Fernie, J., Fernie, Suzanne, Moore, Ch. (2003), *Principles of Retailing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington.
15. Foscht, Th., Jungwirth, G., Schnedlitz, P (2003), *Konturen eines künftigen Handelsmanagements*, Vorlesung, Institut für Handel und Marketing, Wirtschaftsuniversität Wien, [dostupno na: http://www.wu-wien.ac.at/inst/handel/Handelsmanagement_Foscht.pdf, pristupljeno: 2003.].
16. Gittenberger, E. u.a.,(2007), *Einzelhandel im Internet*, KMU Forschung Austria, Wien, [dostupno na: <http://www.kmuforschung.ac.at/>, pristupljeno: 30.05.2010.].
17. Hasty, R., Reardon, J. (1997), *Retail Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York a.o.
18. xxx (2011), *Hohe Shopping Center-Dichte in Schweden*, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/hohe-shopping-center-dichte-schweden>, pristupljeno: 14. 06.2011.].
19. xxx (2010), *Hrvatski trgovački centri pred kolapsom*, Biznis, 01.03.2010., [dostupno na: <http://www.tportal.hr/biznis/gospodarstvo/57582/Hrvatski-trgovacki-centri-pred-kolapsom.html>, pristupljeno: 29.07.2011.].
20. xxx (2011), *Jedes fünfte Shopping Center flopt*, RegioPlan, Wien, [dostupno na: <http://regioplan.eu/index.php?idcatside=275>, pristupljeno: 27.04.2011.].

21. xxx (2011), *Key European Retail Data 2010 Review and 2011 Forecast*, Directions Magazine, Articles, June, 30th 2011., [dostupno na: <http://www.directionsmag.com/articles/key-european-retail-data-2010-review-and-2011-forecast/186736> , pristupljeno: 30.07.2011.].
22. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2008), *Marketing management*, 12th edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc., 2006., Prijevod, MATE, Zagreb.
23. Levy, M., Weitz, B. A. (1995), *Retailing Management*, Irwin,.
24. Ladwig, F. (2002), *Multi-Channel Commerce im Vertrieb*, Betriebswirtschaftliche Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.
25. xxx (2010), *Majority of the Central and Eastern European Retail Marktes is Showing Increasing Consolidation of FCMG Chains*, [dostupno na: http://www.retailinfo.cz/system/files/SM_CEE_2010_press_release_-_CONCENTRATION_-_Eng.pdf , pristupljeno: 30.07.2011.].
26. Mason, J.B., Mayer, M. L. (1990), *Modern Retailing*, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Homewood, Boston.
27. Müller – Hagedorn, L.(1984), *Handelsmarketing*, Verlag W. Kohlhammer, Berlin u.a.
28. Müller-Hagedorn, L.(2005), *Handelsmarketing*, Vierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
29. xxx (2011), Neto gubitak trgovaca u 2010. godini 433 milijuna kuna, *Suvremena trgovina*, 19.07.2011., [dostupno na: <http://www.suvremena.hr/19673.aspx>, pristupljeno: 02. 08.2011.].
30. Nieschlag, R. (1972), *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik*, Zweite Auflage, Duncker & Humblot, Berlin.
31. xxx (2011), *Online Retailing: Britan and Europe*, Centre for Retail Research [dostupno na: <http://www.retailresearch.org/onlinereetailing.php> , pristupljeno: 13.08.2011.].
32. xxx (2010), *Polen erreicht die Verkaufsflächendichte Portugals*, RegioData GmbH, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/polen-erreicht-die-verkaufsflaechendichte-portugals> , pristupljeno: 17.07.2011.].
33. xxx (2011), *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009.*, Priopćenje, Br.4.1.3. od 28 travnja 2011., [dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm, pristupljeno: 06.06.2011.].
34. xxx (2010), *Quadratmeterumsatz ist am höchsten im norwegischen Einzelhandel*, RegioData Research GmbH, [dostupno na: http://www.regiodata.eu/sites/default/files/regiodata_de_Produktivitaet.jpg, pristupljeno: 30.07.2011.].
35. xxx (2011), RegioData Research GmbH Wien, 2010, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu>, pristupljeno: 30.07.2011.].
36. xxx (2011), RegioPlan Consulting, [dostupno na: [dostupno na: <http://www.regioplan.eu/> , pristupljeno: 30.07.2011.].
37. Segetlija, Z. (2008), Oblici poslovnih jedinica u trgovini na malo u novim uvjetima, *Suvremena trgovina*, Vol. 33, Br. 5, str. 10 - 15.
38. Segetlija, Z.(2009a), *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
39. Segetlija, Z. (2009b), Novi pokazatelji razvijenosti trgovine na malo, *Suvremena trgovina*, Vol. 34, Br. 1, str. 28 – 32.
40. Segetlija, Z (2009c), Neki problemi u razvoju maloprodajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj, *Suvremena trgovina*, Vol. 34, Br. 4, str. 20 – 26.
41. Segetlija, Z.(2010a), Maloprodaja u Republici Hrvatskoj i u nekim europskim zemljama, u: Renko, Sanda; Knežević, Blaženka, Vouk, R (ur), *Izazovi trgovine u*

- recesiji*, Zagreb, studeni 2010., Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2010., str. 35 – 50.
42. Segetlija, Z. (210b), Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika, u: Segetlija, Z., Karić, M. (ur.), *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, X. međunarodni znanstveni skup, Osijek, listopad 2010., Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 125 – 145.
 43. Segetlija, Z.(2010c), Difuzija suvremenih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica i hrvatska maloprodaja, *Suvremena trgovina*, Vol. 35, Br. 1, str. 18 – 24.
 44. Segetlija, Z.(2010d), e-Maloprodaja kao sastavnica novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, *Suvremena trgovina*, Vol. 35, Br. 2, str. 14 – 19.
 45. Segetlija, Z.(2011a), Promjene u maloprodaji i razvoj novih maloprodajnih oblika, *Suvremena trgovina*, Vol. 36, Br. 2, str. 20 – 24.
 46. Segetlija, Z. (2011b), Distributivna trgovina u strukturi hrvatskoga gospodarstva, *Ekonomija*, Vol. 17, Br. 2, str. 445 – 465.
 47. Segetlija, Z. (2011c), Neki pokazatelji strukture prodajnih površina u Republici Hrvatskoj, *Suvremena trgovina*, Vol. 36, Br. 3, str. 14 – 16.
 48. Shopping Center- Dichte in Europa, (dostupno na: <http://regioplan.eu/index.php?idcatside=322>), [pristup 14. 06.2011.].
 49. Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999
 50. xxx (2006), Sonderformen [dostupno na: <http://www.handelswissen.net/data/themen/Marktpositionierung/Betriebsform/Sonder...>, pristupljeno: 06.01.2006.]
 51. xxx (2006), Stationärer Handel, [dostupno na: <http://www.handelswissen.de/servlet/PB/menu/1009894/index.html>, pristupljeno: 06.01.2006.]
 52. xxx (Razna godišta), Statistički ljetopis Hrvatske (SLJH), Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 30.07.2011.].
 53. Tietz, B.(1993), *Handelsbetrieb*, Zweite Auflage, Verlag Franz Wahlen GmbH, München.
 54. Turban, M. (2005), *Handelsbetriebslehre* (Vorlesung), [dostupno na: <http://www.fh.duesseldorf.de>, pristupljeno: 25.12. 2005.].
 55. xxx (2010), Verkaufsflächen: Deutschland - ein unterversorgter Markt?, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/verkaufsflaechen-deutschland-ein-unterversorgter-markt>), pristupljeno: 14. 06.2011.].
 56. xxx (2011), Wieviel Prozent des gesamten Marktes machen die zehn größten Lebensmittelhändler in Deutschland aus?, Milch Industrie Verband e.V., [dostupno na: <http://www.meine-milch.de/kuh-iz/wieviel-prozent-des-gesamten-marktes-machen-die-zehn-groessten-lebensmittelhaendler-in-deutsch?fakuh=1> , pristupljeno: 13. 08..2011.].
 57. Wortmann, M. (2010), Einzelhandel – eine äußerst begrenzte Europäisierung, *Wirtschaftsdienst*, Sonderheft, str. 66-70, [dostupno na: www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2322 , pristupljeno: 13. 08..2011.].

COMPARISON OF RETAIL INTERNATIONALIZATION IN POLAND AND CROATIA

Blaženka Knežević, PhD.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Croatia
bknezevic@efzg.hr

Marek Szarucki, PhD.

Cracow University of Economics
Rakowicka 27, 31-510 Cracow, Poland
saruckim@uek.krakow.pl

Abstract

Historically, retail was an industry oriented on local market aiming to distribute goods to consumers at a narrow geographical area. Internationalization of retail operation started with global sourcing. Till 1990s, both in theory and in practice, retail internationalization was explained as a process driven mainly by saturation on domestic market and perceived opportunity of growth by seizing foreign markets. That means that a reactive approach to the retail internationalization took the place.

Since 1990s till nowadays research studies showed that pull factors (such as: growth prospects, niche opportunities, lower legal barriers, tax benefits, comparative advantage in processes etc) are becoming more and more important.

While there is a plenty of papers discussing the conceptual framework of the retail internationalization, there is a scarcity of publications analyzing the present state of reached internationalization level and state of the art at specific geographic markets.

In this paper Croatian and Polish markets will be analyzed and compared in order to explain paths and drivers of retail internationalization in these countries. In addition, the impact of the retail internationalization process on national economies will be explained.

Key words: retail, retail internationalization, Poland, Croatia, national economy

1. INTRODUCTION

As Alexander and Myers (2000) pointed out, the literature in the field of the international retailing emerged in early 1960s when academics addressed US retailers' advantages in comparison to retailers at other markets, but the academic interest in the subject risen rapidly in 1980s and is growing till nowadays due to the constant rapid growth of international expansion of large retail companies.

At the beginning, retailing caught up internationalization processes of manufacturing companies (Alexander and Myers, 2000), but Dawson (2007) points out that retailing is now shifting from the role of sales agent for manufacturing and agriculture towards the role of

production agent for consumer. Moreover, Dawson (2007) emphasize that large retailers have become the key participants of international trade in the past decade. Therefore, the question of their role in world trade shaping has emerged and has to be adequately addressed by WTO, UN and other global institutions in the near future.

In Eastern Europe the process of retail internationalization intensified with the redefined socioeconomic conditions after communism fail in late 1980s and early 1990s. New market conditions led to new opportunities and shifted retailers to rethink their international strategies towards Eastern European markets which were underdeveloped in terms of consumption development and retail saturation level. Several academic studies immediately explored and explained process of retail internationalization and consequential changes of retail structure at emerging markets in Eastern Europe (see Drtina, 1995, Fulop, 1991, Myers and Alexander, 1997).

Based on the critical literature review, we will explain what retail internationalization is, what motivates it and how is it measured. Then, on the basis of previously conducted research studies, we will overview its impact on the host economies. And after that we will analyze the state of the art in Croatia and Poland regarding the retail internationalization process.

2. THE BASIS OF THE RETAIL INTERNATIONALIZATION

There is no clear definition of the retail internationalization in contemporary literature. In the most broaden sense: retail internationalization is the movement of retailer from the domestic to the global market (Alexander and Myers, 2000). On the basis of analyzed literature, we can conclude that retail internationalization is a process that can be observed in two dimensions:

1. internationalization of retail activities such as sourcing and logistics,
2. internationalization of retail formats or outlets in order to approach customers at non-domestic markets.

In sourcing and logistics retailers have always been oriented internationally. Even Kotruljevic in 15th century emphasized transnational meaning of tradesmen whose main purpose and goal is “to bring commodities from areas at which there is a plenty to areas where there is a scarcity” (Kotruljevic, 1458). But, internationalization of retail operations towards consumers at non-domestic markets is a relatively new phenomenon that was especially intensified since the mid 1990s.

Many authors are dealing with factors that motivate or demotivate internationalization within retail industry. Nonetheless, there can be noticed three prevailing classifications of retail motivators and impediments, which are:

1. push and pull factors (Alexander, 1995),
2. proactive and reactive motivators (Wrigley et al., 2005),
3. internal and external drivers (Vida and Fairhurst, 1998).

Push factors such as saturation of domestic market or legal restrictions are forcing retailer to search for new markets, those factors drive retailer to act in a reactive manner. On the other hand, pull factors are stimulating retailer to take new opportunities offered by a new market i.e. to be proactive in taking new chances. Both push and pull factors can be further divided into internal and external drivers. External drivers are all factors created outside the company, while internal drivers are comprised inside the company.

According to McGlodrick (1995: 4) and Alexander (1995: 85) some examples of external push factors are: saturation, strong competition, low population growth, unstable political and economic structure. While examples of internal push factors are: costs of start up, costs of logistics, operating costs and lack of international experience. On the other hand, some examples of external pull factors are: lower political and economic barriers, stable political and economic conditions, market size and high population growth and growth of economic prosperity. And some examples of internal pull factors are: international image and experience, innovative retail culture and company culture oriented towards international relations.

According to Evans et al. (2008) reactive approach, which predominantly pointed out push factors of retail internationalization was in the focus of research studies for a longer period. This approach suggests that international expansion of retailers is taking place only when all growth opportunities are exhausted at the domestic country.

In the past two decades focus shifted towards proactive approach which is predominantly concentrated on pull factors of retail internationalization. Studies of Alexander (1990), Quinn (1999), Vida et al. (2000), Wrigley et al. (2005) and Evans et al. (2008) identified several reasons of retail internationalization:

- targeted market size (an excellent profit growth opportunity),
- retailer's size,
- retailer's comparative advantage in international experience,
- level of economic prosperity at targeted market,
- uniqueness of retail offer and brand desirability,
- niche opportunities,
- recent changes of geo-political rebalancing (for instance expansion of EU or increased economic strength of China),
- internationalization of direct competitors.

Moreover, several barriers or impediments of retail internationalization are observed by Salamon and Tordjman (1989), Hutchinson et al. (2006) and Burt et al. (2003), those are:

- lack of resources, knowledge and foreign market connections,
- management negative attitude towards internationalization per se,
- perception of risks associated with retail internationalization,
- government regulation,
- economic and political instability,
- cultural differences,
- exchange rate fluctuations,
- instability or saturation of targeted market,
- cost of international process.

Evans et al. (2008) are adding that several factors can be reconsidered both as drivers and inhibitors, those are: distance and perception of differences of domestic and targeted markets because there is a trend to shift from mature and saturated markets towards less developed markets which are not proximate to domestic market. For instance, French retailer is not entering Swiss or Austrian markets which are closer and more similar to his originating location, but instead he chooses to enter Poland or Lithuania.

In addition, Palmer and Quinn (2003) argue that financial institutions can broaden or constrain the expansion activities of the retailers, thus their support can be considered both as a driver or an inhibitor of retail internationalization.

Dawson (2007) suggests and applies two basic measures of retail internationalization level:

1. number of countries that retailer is operating in,
2. ratio of non-domestic sales in total sales generated within a year.

According to applied methodology for period 1999 to 2007, Dawson (2007) drew several conclusions relevant for retail internationalization: (1) the share of 100 largest companies is increasing in total sales generated by retail industry, (2) the largest companies are becoming more and more international in the geographical scope, (3) proportion of sales generated at international markets is increasing in given period.

3. THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL RETAILERS ON THE HOST MARKET

In spite of the enlarged international activity of retailers, their markets are still local in the nature (see Dawson 2007). Therefore, retailers have to take into account local culture and local structure of consumer market.

There are implications that foreign retailers are capable to adapt to local culture, but also they are capable to change local host markets. Several studies confirmed that entry and development of international retailers affects different economic processes in the host countries (see Hu et al., 2004; Goldman, 2001; Shaw and Alexander, 2006, Weatherspoon and Reardon, 2003, Wrigley and Currah, 2003), such as:

- they bring different items into traditional retail assortments,
- they introduce new ideas about design and styles,
- they implement new HRM practices,
- they apply different pricing policies and quality standards,
- they deal with suppliers in different manner,
- they implement more sophisticated information and communication technology.

Dawson and Henley (1999) state that foreign retailers, which have a clearly defined formula, generate a greater impact on consumer values and expectations in countries where consumption cultures have been weak for some longer period (such as Central and Eastern European countries). While in countries with stronger consumption culture (such as North America and Western Europe), foreign retailer will make less impact on consumer values.

On the basis of Croatian market analysis for the period 1990-2001, Knezevic (2003) suggests that the entry of European chain stores enhanced competition in this sector, she points that European chain stores brought their know-how and introduced:

- new technologies,
- new forms of trading (such as hypermarkets and large specialty stores),
- standardized business procedures which are to some extent adapted to domestic market requirements,
- new specialization of work places and work processes, together with new work attitudes and habits.

According to Knezevic (2003), enhanced competition, caused the lost of position of the existing retailers which were forced to learn quickly how to adjust to a brand new way of market competition. The ones who were capable enough and who had a clear cut market strategy, as well as flexible management, managed to survive and to catch up with international chain stores with the quality of their products, the level of their services and with the way they conduct business processes, as well.

As a consequence of the enhanced competition, customers gained wider product choice, broadened formats choice and better service. Thus, consumers' lifestyle started to change accordingly. For instance they became more demanding and more informed, and their way of choosing purchasing location shifted from small shops in the town centers to large formats (such as shopping malls, hypermarkets and large specialty stores) at suburbs.

Some studies are driving attention to the macroeconomic perception of retail internationalization and emphasize its role in retail concentration both at global and at local level (Dawson, 2007; Knezevic, 2003; Knego, Knezevic, 2010 and Knezevic, Renko, Knego, 2011). These studies are pointing that accelerated internationalization is causing closure of small retailers and growth of profits of the largest retail companies. The role of the largest retailers is growing in total revenues gained and net-profits in the retail industry, but also in total number of employees in the sector. In addition, Segetlija (2010) and Knego, Knezevic (2010) draw attention to the disproportional growth of the importance of large retail formats in the retail structure.

Knezevic, Knego and Renko (2010) observed that changes in majority of EU countries are: small growth of retail importance in the structure of employees, small decrease of retail importance in GDP creation, respective increase of average size of retail companies, polarization of retail structure on micro and large companies and increase of employees' productivity.

Knezevic (2003 and 2007:21) observed one more trend in the structure of workforce in the industry and stated that it is gradually changing in terms of professional qualification because more and more retail companies employ highly educated personnel.

4. COMPARATIVE ANALYSIS OF RETAIL INTERNATIONALIZATION IN POLAND AND CROATIA

In this part of the paper we will elaborate reached internationalization level in Poland and Croatia. Firstly, we have to explain the historical background of Croatian and Polish situation in retail industry.

4.1. The historical background

During communism era from 1945 till 1990s, both Polish and Croatian economy was planned and controlled by central authorities in accordance to communistic society based on Marx-Lenin principles (see Knezevic, 2003 and Michalak, 2001). In such environment the entry of international companies was not legally allowed and there was an unique central plan which

established the hierarchy of social needs but also investments. According to Michalak (2001), retailing usually was at the bottom of investment priorities.

Moreover, retailers in such an environment were considered as „social parasites“. Thus much retail activity was organized through quasi-retail outlets established at the lowest possible level of interior design and service level. The main purpose of retail was merely to distribute goods at prices determined in five year plan (see Werwicki, 1992).

Therefore, scarcity of goods in retail outlets was not a rare situation. Michalak (2001) implies that the result was a huge grey zone in terms of street vending, markets near railway stations and illegal cross-border retail traffic between block countries. For Croatians, the illegal cross-border retail spread not only to communistic block countries, but to Italy, Austria and, especially, Germany due to a large number of Croatian emigrants.

In 1989 Poland got the first non-communistic government in Eastern Europe and re-capitalization started in all sectors (Michalak 2001). Same processes started in other countries across Eastern and Central Europe. In Poland so called “small privatization” took place and allowed former employees in retail sector to buy assets of existing retail companies. Baltowski and Mickiewicz (2000) emphasize that this kind of privatization didn’t create pure capitalistic market conditions, but it was a good starting point of retail industry development.

In the period 1990-1995 the number of stores in Poland doubled (Michalak, 2001) because many Poles took the new opportunity in the sector which didn’t require high starting capital or extremely sophisticated technologies. In this phase, there was no effective regulation of the retail internationalization. In 1990 Western retailers such as IKEA and Rossmann KG started to enter Polish market, but larger FDI in the sector started after 1995. According to Michalak (2000) by 1998, there were over 1600 stores larger than 400 sq. meters and majority of them were owned by foreign retailers.

Karasiewicz and Nowak (2010) in their study on the structural and behavioural changes in retailing of Poland since 1989 pointed out three phases of the evolution of retail:

- 1) privatization and decentralization,
- 2) intensive internationalization,
- 3) concentration and consolidation of retail trade.

They argue that the aforementioned phases represent a remarkable transformation of the retail sector in Poland over the last 20 years: starting with a ‘disorderly’, fragmented retailing system in the early 1990s, to the emerging and spreading of Western-style large retail formats and chains in the late 1990s, to the expansion and consolidation of the chains, leading to a progressive concentration of retailing, in the 2000s (Karasiewicz and Nowak 2010). Moreover, they have pointed a fourth stage, being on the horizon, described as that of innovation and modernization of retailing.

Croatian story was a bit different. Croatia was one of six constitutive republics in the Federative peoples Republic of Yugoslavia. In 1989 democratic processes started in Yugoslavia, too. While in other former communist countries fall of communism was carried in a relatively peaceful manner, Croatia as many other former Yugoslav republics expressed the will to become an independent state and exit the federation. Based upon the expressed will of the majority of Croatian citizens, Croatia declared independence on June, 25th 1991, on same day as Slovenia. As a result of historically imbalanced internal political and economic

strengths inside ex-Yugoslavia, this was not welcomed by the largest state of former federation and war was provoked immediately. The war in Croatia lasted till 1995 and was called “Homeland war” because the aims of the war, from Croatian point of view, were: (1) to defend from Yugoslav Army and paramilitary formations that came from the largest state of former federation and (2) to free constitutive territories of Croatian state (i.e. former Socialistic Republic of Croatia).

There is no need to tell that in the period 1991-1995 the main preoccupation in Croatia was not to develop modern retail structures, but to ensure an effective distribution of necessary goods to citizens even at the front-line of defense. Nevertheless, in Croatia privatization started soon after independence declaration, but even today some doubts related to the question on its legality emerge because the privatization was not carried in small incremental steps and was not oriented towards people who actually created value of existing companies like in Poland or some other former communist countries.

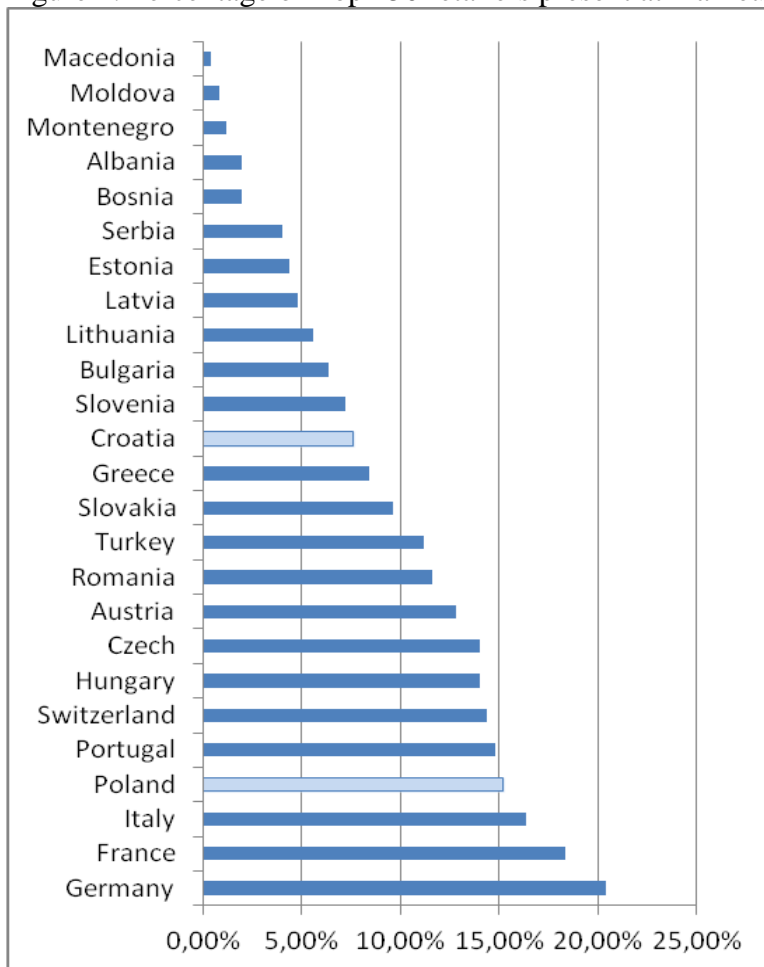
During and after the war (1991-1995) whole Croatian economy was in decline and this decline was present in all industries. Negative trend in Croatian retail industry continued till 1997 when revitalization of the sector started (Knezevic, 2003). The establishment of a more flexible legal framework supported revitalization and development of trade industry. The brand new legal framework allowed the entry of foreign capital onto the domestic market. Very soon after that, European chain stores driven by their economic interest begun to enter Croatian marketplace, this trend started in 1999 and goes on till now. Mercatone (Italy), Billa (Austria), Metro (Germany), Ipercoop (Italy), Kaufland (Germany) and others have opened their stores in all major Croatian cities (Zagreb, Split, Osijek, Rijeka etc.).

4.2. The current situation

Since 1999 till nowadays both in Poland and in Croatia the process of retail internationalization is accelerating. We can support this with lightly modified methodology suggested by Dawson (2007). Firstly, we will calculate how many largest global retailers have their stores at Central and Eastern European Countries. Secondly, we will explore the trend of their entrance to the Croatian and Polish market and finally, we will analyze from which countries they entered to Polish and Croatian market.

According to data in the annual report Global Powers of Retailing (Delloite, 2010) Poland was recognized as the most attractive market by the largest global retailers compared to all newer EU member countries. Out of 250 top global retailers, 38 have entered Polish market. On the other hand, 19 entered Croatian market (see percentages at Figure 1). It is necessary to notice that Polish market is more than eight times larger than Croatian in terms of the number of inhabitants and, thus, it is logical to have smaller penetration of large retail chains at smaller market. It is quite surprising that the percentage is by only two times. Besides that, we have to point out that till 2010 Croatia was the most attractive market at Western Balkans region i.e. compared to other ex-Yugoslavia countries (see Figure 1).

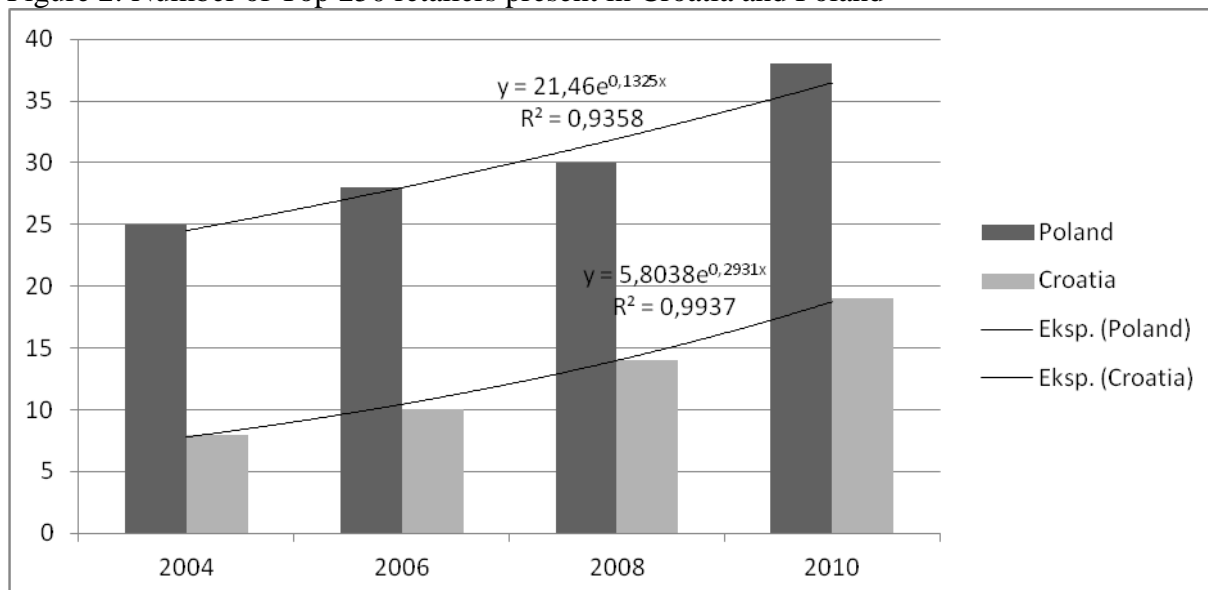
Figure 1: Percentage of Top 250 retailers present at markets in chosen European countries



Source: own compilation according data in Delloite (2010): Global Powers of Retailing

Since 2004 the process of internationalization is accelerating, but both Croatia and Poland are considered as receptive, opening markets from the perspective of the largest global retailers. Figure 2 shows how number of present changed in period 2004-2010. For both markets, the accelerating trend can be explained with the exponential trend curves (see Figure 2). While in 2004 in Croatia only 4 top global retailers had their stores, as mentioned, earlier, in 2010 their number climbed up to 19. In Poland number grew from 25 in 2004 up to 38 in 2010.

Figure 2: Number of Top 250 retailers present in Croatia and Poland



Source: own graph according data in: Delloite (2004, 2006, 2008, 2010): Global Powers of Retailing

In Table 1 the origin of international retailers at Croatian and Polish markets is given. In both countries the highest penetration of German retailers is noted. Yet French retailers showed a greater interest in Polish then Croatian market and 10 of them made large investment in Poland.

Also, in Poland some global players such as: Staples (US), Office Depot (US), and Tesco (UK) are operating for a longer time, which is not the case for Croatia. However, just nowadays Swedish large players open their first stores (H&M) or investigate investment opportunities (IKEA). However, some regional stores operate at Croatian market and they originate from Slovenia and Austria.

Table 1: Originating countries of Top 250 retailers present at Croatian and Polish market

Originate country	POLAND	CROATIA
Germany	11	9
France	10	3
UK	5	1
US	4	1
Sweden	2	0
Portugal	1	0
Denmark	1	0
Hong Kong SAR	1	0
Belgium/Germany	1	1
Spain	1	1
Netherlands	1	1
Slovenia	0	1
Austria	0	1
Total	38	19

Source: own compilation according data in: Delloite (2010): Global Powers of Retailing

There are only 13 top retailers that entered both Croatian and Polish market till 2010. Those 13 retailers are shown at Table 2. We can observe that their level of internationalization is rather high because some of them are operating in more than 50 different countries around the globe.

Table 2: Originating countries of Top 250 retailers present both at Croatian and Polish market

Company	Country of Origin	2009 retail sales (US \$mil)	Dominant Format	Number of Countries of Operation
Metro AG	Germany	90,850	Cash & Carry/Warehouse Club	33
Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	77,221	Discount Store	25
Rewe-Zentral AG	Germany	61,771	Supermarket	13
PPR S.A.	France	18,714	Other Specialty	84
Inditex S.A.	Spain	15,424	Apparel/Footwear Specialty	74
Marks & Spencer Group Plc	UK	15,224	Department Store	39
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton	France	12,843	Other Specialty	79
Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	Germany	11,297	Home Improvement	15
C&A Europe	Belgium /Germany	8,882	Apparel/Footwear Specialty	20
Limited Brands, Inc.	US	8,632	Apparel/Footwear Specialty	45
Douglas Holding AG	Germany	4,332	Other Specialty	22
Deichmann SE	Germany	4,044	Apparel/Footwear Specialty	19
Groupe Vivarte	France	4,020	Apparel/Footwear Specialty	66

Source: own compilation according data in: Deloitte (2010): Global Powers of Retailing

If we make a further insight into retailers that entered Croatian but not Polish market (see Table 3), we can conclude that they are regional players with international strategies oriented towards South Eastern Europe, and therefore, for those players it is not likely to expect to enter Polish market in the near future.

Table 3: Top retailers present at Croatian, but not at Polish market

Company	Country of Origin	2009 retail sales (US \$mil)	Dominant Format	Countries of Operation	Number of Countries of Operation
SPAR Österreichische Warenhandels-AG	Austria	12,221	Supermarket	Austria, Croatia, Czech Rep., Hungary, Italy, Romania, Slovenia	7
dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Germany	6,351	Drug Store /Pharmacy	Austria, Bosnia & Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Rep., Germany, Hungary, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia	11
Bauhaus GmbH & Co. KG	Germany	4,947	Home Improvement	Austria, Croatia, Czech Rep., Denmark, Finland, Germany, Hungary, Norway, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey	14
Blokker Holding N.V.	Netherlands	3,927	Other Specialty	Belgium, Croatia, France, Germany, Luxembourg, Morocco, Netherlands, Portugal, Spain, Switzerland, Turkey	11
Poslovni sistem Mercator, d.d.	Slovenia	3,656	Supermarket	Albania, Bosnia & Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Montenegro, Serbia, Slovenia	7
Müller Ltd. & Co. KG	Germany	3,170	Drug Store /Pharmacy	Austria, Croatia, Germany, Hungary, Slovenia, Spain, Switzerland	7

Source: own compilation according data in: Deloitte (2010): Global Powers of Retailing

However, we could expect those retailers which are at the moment present at Polish market to enter Croatian market in a very near future, especially those with a high orientation towards international markets such as: IKEA (Sweden), Carrefour (France), Otto (Germany) or Aldi (Germany). All of them have enormous international experience because the number of their operating countries is higher than 15 and they have already entered markets with similar conditions as in Croatia. Moreover, all of them have growth rates above 5% in the period 2004-2009 and constantly are broadening their international reach.

4.3. Some outcomes of the retail internationalization in Poland and Croatia

International retailers entered Polish and Croatian market driven by emerging opportunity of non saturated markets. At host markets they introduced many changes and influenced host economy in general. In table 4 some macroeconomic indicators in the area of trade are shown for Croatia and Poland in the period of 2005-2008. According to the compiled data, we can draw several conclusions of retail internationalization consequences in the given markets.

Firstly, number of employees within trade industry, especially retail, is growing faster than total number of employees which results in the increased importance of trade in national economies of Poland and Croatia (in Table 4 see indicator “Ratio of trade in total employment”).

Secondly, at both markets in period 2005-2008 average wages in the sector grew respectively (in Table 4, see variable “Change of average wages”), but to draw a conclusion on positive impact, it would be necessary to compare it to the growth in other sectors and to conduct analysis on the retail productivity in the given period.

Table 4: Chosen indicators in the area of trade

Variable	Croatia		Poland	
	2005	2008	2005	2008
Number of employees in trade (000)	237,41	266,05	2068,5	2287,2
Total number of employees (000)	1357,83	1503,25	12727,5	13880,5
Ratio of trade in total employment	17,48%	17,70%	16,25%	16,48%
Change of employees in trade (2008/2005)		12,06%		10,57%
Change of total employees (2008/2005)		10,71%		9,06%
Average wages in trade*	3723	4479	1914	2503
Change of average wages in trade (2008/2005)		20,31%		30,77%
Chain indices of consumer retail prices	103,3	106,1	102,1	106,1
Number of outlets	44038	48980	385990	385663
Change of outlets number (2008/2005)		11,22%		-0,08%
Average number of employees per outlet	5,39	5,43	5,36	5,93
Ratio of hypermarkets in total outlets	16%	18%		
Ratio of supermarkets in total outlets	34%	31%		
Ratio of small shops in total outlets	39%	34%		
Number of outlets larger than 400 sq. m			6258	8301
Change in number of outlets larger than 400 sq. m (2008/2005)				32,65%
Number of food stores			116094	98460
Change in food stores number (2008/2005)				- 15,19%

Note: * for Croatia - averages in Kunas, for Poland – averages in Zloty

Source: own compilation based on data in GUS (2011), DZS (2006, 2007, 2009 i 2010), HGK (2009, 2010).

Finally, the concentration process in the sector continued in period 2005-2008. This can be confirmed with the calculated change of indicator „average number of employees per outlet“ which grew from 5,39 to 5,43 in Croatia and from 5,36 to 5,93 in Poland. In addition, in both

countries, importance of larger formats grew in the overall outlet structure. Moreover, number of smaller shops, especially in the area of food retailing declined rapidly.

5. CONCLUSION

New market conditions after the fall of communism in the Eastern Europe led large retailers from developed economies to rethink their international strategies and to integrate Eastern European countries into their business plans. The attractiveness of those markets is based on their size and low level of saturation.

Despite the fact that the dynamics and intensity of the retail internationalization were different, both Croatia and Poland are considered as attractive host markets for the largest global retailers.

While first large investments started in early 1990s in Poland that was not the case for Croatia because of war that went on till mid 1990s. Thus, first global retailers started to enter Croatian market in 1999. Nowadays, there are 38 large global retailers present at Polish market and 19 at Croatian market. Thirteen of them entered both markets.

German originated retailers are the dominant in the structure of international retailers both in Croatia and in Poland. However, there is a great difference in penetration of French retailers because they have not recognized Croatia or Western Balkans as a potential host market yet. On the other hand, there are several regional retailers which are present at Croatian, but not at Polish market.

The retail internationalization is changing the scope of domestic market conditions, in this paper several indicators for Poland and Croatia are compared and some effects are observed. The importance of trade in the domestic GDP creation is increasing. The retail structure is changing because larger retail formats are growing faster than others and number of smaller retail shops is in decline. The average number of employees per outlet increases as well. Therefore, we can draw a conclusion that there is an ongoing concentration trend in retail formats both in Croatia and in Poland.

In this paper we did not discuss the level of increased competition in the sector, nor did we analyze survival strategies of domestic retailers. Accordingly, further research should be broadened in this sense.

6. REFERENCES

1. Alexander, N. (1990), Retailers and international markets: motives for expansion, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 75-85
2. Alexander, N. (1995), Internationalisation: interpreting the motives in McGoldrick, P.J. and Davies, G. (eds), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, pp. 77-98
3. Alexander, N., Myers, H. (2006), The retail internationalisation process, *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 334-353
4. Baltowski, M. and Mickiewicz T. (2000), Privatization in Poland: Ten years after, *Post-Communist Economies*, Vol. 12, No. 4, pp. 425-443

5. Burt, S., Dawson, J., Sparks, L. (2003), Failure in international retailing: research propositions, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 191-219
6. Dawson, J. A., Henley, J.S. (1999), Internationalisation of hypermarket retailing in Poland: West European investment and its implications, *Journal of East-West Business*, Vol. 5, No. 4, pp. 37-52
7. Dawson, J.A. (2007), Scoping and Conceptualizing Retailer Internationalization, *Journal of Economic Geography*, Vol. 2007, No. 7, pp. 373-397
8. Deloitte (2004, 2006, 2008, 2010): *Global Powers of Retailing*, annual reports available at www.stores.org (accessed 20th August 2011)
9. Drtina, T. (1995), The internationalization of retailing in the Czech and Slovak Republics, *The Service Industries Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 191-203
10. DZS (2006, 2007, 2009 i 2010), *Croatian Statistical Yearbook*
11. Evans, J., Bridson, K., Byron, J., Medway, D. (2008), Revisiting retail internationalization – Drivers, impediments and business strategy, *International Journal of Distribution and Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 260-280
12. Fulop, C. (1991), The changing structure of Hungarian retailing: prospects for foreign retailers, *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 383-396
13. Goldman, A. (2001), The transfer of retail formats into developing economies: the example of China, *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 221-242
14. GUS (2011), *Concise Yearbook of Poland 2011*
15. HGK (2009, 2010), *Distributive trade*
16. Hu, D., Reardon, T., Rozelle, S., Timmer, P., Wang, H. (2004), The emergence of supermarkets with Chinese characteristics: Challenges and opportunities for China's agricultural development, *Development Policy Review*, Vol. 22, No. 5, pp. 557-586
17. Hutchinson, K., Quinn, B. and Alexander, N. (2006), SME retailer internationalization: case study evidence from British retailers, *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 25-53
18. Karasiewicz, G, and Nowak, J. (2010), Looking back at the 20 years of retailing change in Poland, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 103-117.
19. Knego, N., Knezevic, B. (2010), Internationalization in the function of retail trade concentration in the Croatia in Kandzija, V. and Kumar, A. (eds.) *Economic integrations, competition and cooperation*, University of Rijeka, Faculty of Economics, pp. 378-392
20. Knezevic, B. (2003), Globalization and Croatian selling industry, *Proceedings of The Fifth International Conference on "Enterprise in Transition"*, 22-24th May, Tucepi, University of Split, Faculty of Economics Split, pp. 226-237
21. Knezevic, B., (2007), *Utjecaj znanja na stvaranje vrijednosti u trgovini*, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet Zagreb, doctoral thesis in Croatian
22. Knezevic, B., Renko, S., Knego, N., (2011), Changes in Retail industry in the EU, *Business Management and Education*, Vol. 9, No. 1, pp. 34-49
23. Kotruljevic, B. (1458), *Della mercatura et del mercante perfetto*, Venice; translated to Croatian as Kotruljević, B. (2005), *Knjiga o umijeću trgovanja*, Binoza press, Zagreb,
24. McGlodrick, P.J. (1995), Introduction to International Retailing, in: McGlodrick, P.J. and Davies, G. (eds), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, pp. 1-14
25. Michalak, W. Z. (2001), Retail in Poland: An Assesment of Changing Market and Foreign Investment Conditions, *Canadian Journal of Regional Science*, Vol. 24, No. 3, pp. 485-504

26. Myers, H., Alexander, N. (1997), Food retailing opportunities in Eastern Europe, *European Business Review*, Vol. 97, No. 3, pp. 124-133
27. Palmer, M. and Quinn, B. (2003), The strategic role of investment banks in the retailer international process: is this venture marketing?, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 12, pp. 50-65
28. Quinn, B. (1999), The temporal context of UK retailers' motives for international expansion, *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 101-116
29. Salmon, W.J., Tordjman, A. (1989), The internationalisation of retailing, *International Journal of Retailing*, Vol. 4, No. 2, pp. 3-16
30. Segetlija, Z. (2010), Maloprodaja u Republici Hrvatskoj i u nekim europskim zemljama, in Renko, S. Knezevic, B and Vouk, R. (eds.), *Izazovi trgovine u recesiji*, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia (in Croatian)
31. Shaw, G. and Alexander, A. (2006), Interlocking directorates and knowledge transfer of supermarket techniques from North America to Britain, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, No. 3, pp. 375-394
32. Vida, I., Fairhurst, A. (1998), International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, No. 4, pp. 37-60
33. Vida, I., Reardon, J. and Fairhurst, A. (2000), Determinants of international retail involvement: the case of large U.S. retail chains, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 143-151
34. Weatherspoon, D.D., Reardon, T. (2003), The rise of supermarkets in Africa: Implications for agrifood systems and the rural poor, *Development Policy Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 323-355
35. Werwicki, A. (1992), Retailing in Poland, *International Journal of Retailing and Distribution Management*, 20, vol. 6, pp. 34-38
36. Wrigley, N., Currah, A. (2003), The stresses of retail internationalization: lessons for Royal Ahold's experience in Latin America, *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, pp. 221-243
37. Wrigley, S., Moore, C. and Birtwistle, G. (2005), Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 531-544

STRATEGIES OF TRADE INTERNATIONALIZATION ON SERBIAN MARKET

Prof. dr. sc. Sreten Ćuzović
Mr. sc. Svetlana Sokolov-Mladenović
University of Nis, Faculty of Economics
Serbia

Abstract:

Internationalization is one of the basic features of modern trade. Serbian market in recent years characterized by the arrival of several foreign trade companies. Namely, early 2000 year begins with implementing the concept of a modern and open market economy, creating positive conditions for the arrival of foreign trading companies on the Serbian market. In this context, the question arises what opportunities the market offers Serbia to implement the strategy of internationalization of trade. In an effort to answer this question, the subject of research in this paper will refer to the process of internationalization of trade in Serbia.

Key words: internationalization, strategy, market, Serbia

1. INTRODUCTION

At the turn of the century in the trade of developed market economies there is an extensive change. One of them is internationalization, which is becoming a strategy of growth and development of trade companies. Based on this strategy new markets to generate profits are found. Although this strategy has its historical dimension, its intensive use is related to the end of the last and the beginning of this century. Internationalization strategy is its implementation by the most successful trading companies. Serbian market in recent years becomes attractive to many foreign trading companies. In addition, analysis of all factors and performance conditions on Serbian market, such as economic, demographic, political, institutional, etc. Foreign trade companies on the Serbian market with its strategy of appearances, a specific "package" deals, and the concept of relationships with customers and suppliers, where you can see similarities and differences between them. Characteristics of foreign trading companies operating in Serbia will be subject to the following analysis.

2. THE IMPORTANCE OF TRADE INTERNATIONALIZATION

The trend of business internationalization is becoming a very important issue for many retail companies. Domestic market flows provoke many retail companies to start considering access to foreign markets, which would represent a vital business strategy for them, since it offers possibilities of further growth and development, as well as collection of valuable information needed for decision-making. The domestic market events and flows conditioning the business internationalization include the market maturity, that is, market saturation, financial opportunities, information technology upgrading and alleviating barriers for the approach of new companies. (Kaynak, 1993; Walters, 1994) Simpson and Thorpe (1996) point out the existence of preconditions and mutual characteristics of international retail companies as the basis of a differentiation from companies in the host country. These preconditions include:

supply of goods different from the offer of competition, compatibility of the assortment structure with the life style of potential consumers, image creation and capability of meeting the requirements and needs of market niches.

The activities of retail companies get gradually internationalized. The internationalization becomes inevitable for many companies. The others, which are skipping the expansion from the national to international markets, are facing the risk of remaining in the margins of business operations.

Chronologically taken, the business internationalization is associated with American companies that started to expand their business deals to Europe after the World War II. The international expansion was first applied by the American companies *Sears Roebuck* and *Woolworths*. (Aherust, Alexander, 1999) Along the lines of such a business model, European retail companies also started to extend their own business dealings beyond their national market borders. The USA and Japan turned to be exceptionally attractive markets for them. Ever since it first appeared, the internationalization has been rapidly developing and becoming the strategy of growth and development of numerous companies.

Alongside with the internationalization process of retail companies and the definition of specific international trade development strategies, (Ćuzovic, Ivanović, 2010) different theoretical approaches and scientific studies appeared, too. By analogy with the practice, the first theoretical considerations of the internationalization process appeared in the USA. European scientific research is unavoidably accompanied by the results obtained in the USA. At the moment, we may identify a whole group of authors dealing with the retailing internationalization problems, like Aherust, Alexander, Myers, Burt, Dowson, Rugman, Girod and others. (Dawson, Larke, Mukoyama, 2006)

The target of all these studies by various authors is the best possible explanation of the internationalization process. In this manner, the internationalization process is linked to the transfer of trading activities outside the national market, which is accepted by numerous researchers. (Dawson, 1993) There is also a wider interpretation that includes a diffusion of certain retailing concepts and forms to new markets, as well as an internationalization of managerial functions and technology. In view of that, we may notice that the internationalization implies a shift of business operations from the national toward foreign markets.

3. REQUIREMENTS TO PLAY FOREIGN TRADE COMPANY ON SERBIAN MARKET

Performing the target market, in our case Serbian market, foreign trade companies are considering a number of factors. For the purposes of our analysis, we put an emphasis on demographic, economic, institutional, political and socio-cultural factors, as conditions of trade performance of foreign companies in our market.

3.1. Demographic conditions

Demographic analysis is an important prerequisite in order to reflect the size of the market to which the appearance and size Serbian market. The purpose of this opinion considers the population and its age and sex structure, geographical distribution of population and

distribution by region and ethnic structure. In this way, creates a picture of market potential and market niches, as well as the basis for further segmentation of consumers, which, on the other hand, the basis for creating a marketing mix instruments of foreign trade companies. According to available statistics, the total population of Serbia is 7.5 million, with the number of geographically distributed across regions. Total population points to the fact that Serbia has significant market potential, which is the signal for the arrival of foreign trading companies in our market. However, by examining the geographic distribution, regional disparities and the dominance of Belgrade in the total population can be observed. This may explain why the first foreign trade company decided to market Belgrade, and later to other regions of Serbia. (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2010)

3.2. Economic conditions

Analysis of economic factors or preconditions is a key element in assessing the "health" of an economy, in our case the economy of Serbia. For this reason, foreign trade companies analyze the economic environment in order to identify changes, trends and their strategic implications. The economic environment points to the nature and direction of the economy in which companies, both domestic and foreign, compete. It is perceived on the basis of numerous factors, primarily of gross domestic product (GDP), inflation rate, trade balance, budget deficit or surplus and interest rates (lending and deposit).

In the following work is a review of these indicators for the economy of Serbia. Movements of GDP, as general indicator "strength" of the economy of Serbia, can be seen from Table 1.

Table 1: GDP 2001-2009

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Previous year=100	
								2009	2010
BDP, per capita, in EUR	2.137,1	2.313,4	2.549,4	2.729,0	3.144,4	3.899,5	4.546,5	4.304	3.966
BDP, real growth, in %	3,9	2,4	8,3	5,6	5,2	6,9	5,5	-3,0	1,0

Source: Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu, 2010, str. 13-15.

From the table we see a tendency to increase in GDP in this period. However, there is the fall of Serbia's GDP in 2009 compared to the previous one, as a result of the effects of the global financial crisis, a foreign trade company that should be taken into consideration when creating a strategy and policy in Serbia.

Inflation in Serbia, as an important indicator of the economic environment, it can be seen from Table 2.

Table 2. Inflation in Serbia 2001-2009.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Consumer prices	-	-	-	-	-	11,0	8,6	6,6	10,3
Cost of living	16,6	9,9	11,4	16,2	11,7	7,0	13,5	8,6	6,8

Source: Izveštaj o inflaciji, 2010, str. 11-15

We see a tendency to increase inflation in the last three years, which in turn signal the adverse macroeconomic situation in our country.

In addition to the previous ones, as indicators of the economic environment in our country, they are used and the trade balance, budget surplus or deficit and the movement of interest rates, which can be seen from Table 3, 4, 5 and 6.

Table 3: Foreign trade of Serbia 2001- 2009. godine (in mil. EUR)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Export	2.201,7	2.442,4	2.831,6	3.608,3	5.102,5	6.432,2	7.428,3	5.961,6	7.393,4
Import	5.956,8	6.589,3	8.623,3	8.439,2	10.462,6	13.506,8	15.494,5	11.157,3	12.621,9
Trade deficit	-3.755,1	-4.146,9	-5.791,7	-4.830,9	-5.360,1	-7.074,5	-8.066,1	-5.195,6	-5.228,5

Source: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 2010, str. 23-25.

From the table we can see the trade deficit of Serbia with foreign countries.

Table 4: Budget of Serbia (in mil. RSD)

Year	Budget receipts	Expenditure budget	Budget surplus-deficit
2003	261.914,7	304.805,8	-42.891,2
2004	333.566,8	355.923,0	-22.356,3
2005	418.455,1	391.606,9	26.848,2
2006	499.106,0	468.804,8	30.301,2
2007	580.390,0	567.715,1	12.674,9
2008	653.055,1	701.405,5	-48.350,4
2009	651.195,1	746.452,0	-95.256,9
	661.964,6	769.700,2	-107.735,6

Source: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 2010, str. 23-25.

From the table we see the budget deficit in 2008, 2009. and 2010. year, which again points to the adverse economic situation in Serbia.

Table 5: Average weighted interest rates of banks (in% per annum - average)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
On deposits	0,15	0,15	0,18	0,22	0,20	0,21

Source: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 2010, str. 23-25.

Table 6: Average weighted lending interest rates (in% per annum - average)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Short-term loans	1,20	1,41	0,99	1,26	1,18	1,20
Long-terms loans	0,88	0,86	0,85	1,17	1,31	1,35

Source: Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja, 2010, str. 23-25.

Previously viewed macroeconomic indicators indicate an unfavorable economic climate in our country. This is certainly the global economic crisis, and economic problems accumulated from the past. Given the gradual stabilization of the global financial markets and the positive trends that are expected, we believe that these aspects need to look at trade and foreign performing companies on the Serbian market.

3.3. Institutional conditions

The development of the trade sector of an economy, including ours, can't be imagined without an adequate institutional environment. It should serve the purpose of creating and maintaining competitive advantage trade. Under the institutional environment or the assumptions, in this case, we mean the entire social and economic environment in which to place the development of the trade sector of our country. (Ćuzović, Ivanović, 2010) In this sense, significant activities of state institutions: Ministry of Trade, the Competition Commission, consumer organizations and the Serbian Chamber of Commerce or Board of Trade as its segment, and legal legislation that tangential area of trade. (Ćuzović, Sokolov-Mladenović, 2008)

The existing statutory and legal regulations in the field of trade is relatively outdated, which is discussed and its contents and non-compliance with EU regulations. (Ćuzović, Sokolov-Mladenović, 2008) The enormous progress in the legislative and legal regulations in trade has been made by making a set of laws: on trade, on protection of competition, consumer protection and advertising, which to a large extent harmonized with EU legislation. A positive example is the adoption of a set of laws in the field of Quality (Standardization Law, the Law on Accreditation, Metrology Act and the Act on technical requirements for products and conformity assessment in accordance with technical requirements), which defines the standardization of products closer to the performance of the manufacturing process and transport.

What lies ahead in the coming period is the adoption of the announced legislation (Law on Commodity Reserves Act and the commodity markets) and by-laws that define the performance of trading activities. This will contribute to improving the institutional environment in which operates both domestic and foreign trading companies.

3.4. Political conditions

Performing on Serbian market foreign trading companies perceive and political conditions. In this context, it analyzes the political and legal system of Serbia, the political situation, the activities of Government and National Assembly, as well as foreign policy and regional cooperation. The fact is that the last decade of the past and the beginning of this century, shook the Serbian political "earthquake" followed by wars and sanctions, which greatly contributed to creating a bad image in international relations and world. However, that time is behind us, so that today the Republic of Serbian independent and sovereign state. Republic of Serbia is a democratic state in the composed of the autonomous provinces, Vojvodina and Kosovo and Metohija, while the territorial organization of 194 municipalities, 29 districts and 61,671 village.

3.5. Socio-cultural conditions

Socio-cultural environment is an important dimension of foreign trading companies operating in Serbia. Together with the previously analyzed factors, socio-cultural dimension of Serbia creates a complete picture of the characteristics of our market. Each of these factors forgetfulness has negative impact on the business of foreign trade companies. This is because socio-cultural factors determine how the consumer market. In this sense their analysis is important for the final decision on the performance of our market strategy for the choice and

design of marketing mix instruments. Thus, according to official statistics there is a dominant share of food, alcoholic and non alcoholic beverages for personal consumption overall structure of the Serbian population. (Statistički godišnjak Republike Srbije, 2010) This suggests the existence of an adequate market potential for further growth and development-oriented trading company to sell food products.

4. CASE STUDIES OF FOREIGN TRADE COMPANY ON SERBIAN MARKET AND COMPARATIVE ANALYSIS OF THEIR BUSINESS

Moving to the concept of open and modern market economy in late 2000 year, the Serbian market is becoming attractive for foreign trading companies. Arrival of the first foreign trade company registered in 2002 year, and subsequently performed a more intense period of performance of foreign retail chains in our market. Currently doing business in Serbia following the foreign retail chains: 1. Mercator (Slovenia), 2. Merkur (Slovenia), 3. Tus (Slovenia), 4. Metro Cash & Carry (Germany), 5. Veropoulos (Greece), 6. Pevec (Croatia), 7. Interex - Intermarché (France), 8. Idea (Croatia) and 9. Mr. Bricolage (France). Bearing in mind that we are in the work focused on foreign trade companies of the food type, they will be subject to further analysis. In addition, based on their business strategy, time of arrival at our market and expanding retail network, subject to the following analysis will refer to the following companies: 1. Metro Cash & Carry (Germany), 2. Mercator (Slovenia), 3. Interex - Intermarché (France), and 4. Idea (Croatia). Using relevant methods of scientific research and reasoning, through a comparative analysis will be suggested to the key characteristics of these companies, operating in the Serbian market, their strategy internationalization, composition, instruments of marketing mix and competitive advantage. Firstly, we deal with strategies of internationalization on Serbian market, on theoretical-empirical basis.

In the theory and practice of trade and retail management, several strategies of internationalisation have been identified: (Alexander, 1997; Dawson, Larke, Mukoyama, 2006; Lovreta, 2009)

- export,
- licensing,
- franchising,
- joint ventures,
- mergers and acquisitions and
- wholly owned subsidiaries.

Export indicates the lower level of risk taken by an international retail company. This alternative requires a smaller volume of invested resources, but, on the other hand, it also implies the lowest level of control to be held by the retailer. It is applied in situations when the retail company has its own product brand or trademark. This model was first applied by the British Retail Company *Marks&Spencer*, which had been exporting the products with its own trademark *StMichael* before it started to open stores in other countries. The model of entering foreign markets through export has nowadays generally been applied by retail companies that sell their goods via Internet, as in the case of the biggest online bookstore in the world *Amazon.com*.

Licensing represents an entry of a foreign retailer through licensing arrangements or agreements. Such agreements enable the company from a foreign market to use the name or the concept of the retail company internationalizing its business dealings. This model was

applied by the Swiss Retail Company *Migros*, which thus entered the market of Turkey. In general terms, however, licensing as a model of entering foreign markets is rather infrequently applied in the internationalization of retailing.

Franchising is a strategy of internationalisation which has recorded expansion in the last few years. It represents a long-term business arrangement between the franchisor (the retailer internationalizing its business) and the franchisees (retail companies in the host country). By means of franchising arrangements, the franchisor authorizes his name and his business concept (business format and trade marketing) to the franchisee for certain compensation, that is, for a franchise fee. (Ćuzović, Sokolov-Mladenović, 2007) The franchisor this way extends his business dealings very fast, while the franchisees may enjoy the use of the well-known name and apply the proven formula of doing business. This model is characteristic for the companies *Yves Rocher* and *Body Shop*.

Joint venture is becoming a very important aspect of the internationalization of trade. This model includes an entering (foreign) and a local company. The entering company is given an opportunity to win the market via the local partner that already has developed its marketing position. On the other hand, the local partner is offered a possibility to gain knowledge and experience by the international company. However, the main problem in the implementation of this model reflects in finding a sufficiently capable local partner. The French Retail Company *Carrefour* applies this model of entering foreign markets very frequently.

Mergers and acquisitions represent an internationalization model that implies a high level of control, but of a risk taken as well. For some years now, this model has been widely used in many retail companies. It offers the possibility of transferring the local market experience and success to a foreign market. Mergers and acquisitions are applied in the situations of legal restrictions for opening own stores in foreign markets. A foreign retailer is given an opportunity for rapid internationalization of its operations, but, on the other side, there is a risk related to the selection of a partner for starting merger or acquisition deals with. This model has been applied very often by the greatest retail company in the world, the American *Wal-Mart*. Strategy of acquisition on Serbian market is applied by *Mercator* and *Idea*.

Building and opening of wholly owned subsidiaries is a strategy of internationalization with the highest level of control, but also of the risk to be taken by the international company. This model brings great benefits to the country and population, reflecting in the foreign direct investment inflow, opening of new jobs, keener competition among retailers, inclusion of domestic producers and retailers, as well as in many other indirect or direct advantages. In recent years, this model has been applied by companies expanding their business operations in former socialist countries. This strategy on Serbian market is applied by *Metro*, *Mercator* and *Interex*.

Analysis of selected operations of foreign trade companies, as well as insight into their internal documents and financial statements, we can point out the following similarities and differences analyzed foreign trading companies: (The data on these companies got through in-depth interviews were conducted with a representative of the company representatives, but also through the official sites: www.mercator-s.com, www.metro.rs, www.idea.rs, www.interex.rs)

1. Metro Cash & Carry has appeared on Serbian market 2004 year, Mercator 2002 years, Interex 2004 year, while Idea is present since 2005 year. This indicates that their operations on the Serbian market, Mercator expanded first, and later also other trading companies. Among them is the only Metro Cash & Carry in the list of the ten most successful trading companies in the world, seen in volume sales.
2. Current number of employees by companies is analyzed as follows: Metro Cash & Carry has 1500 employees, Mercator 3700, Interex 200, Idea 2000th This indicates the fact that currently offline retail chain Mercator provides the largest contribution to solving the unemployment problem in Serbia.
3. The business portfolio company Metro Cash & Carry sales are objects of type Cash & Carry (self-service wholesale), a total of 5 buildings. Business Mercator's portfolio consists of commercial centers, supermarkets, hypermarkets, superstores, convenience shops, cash & carry, a total of 108 objects. Business portfolio consists of Interex supermarket, a total of 7 buildings, while the business portfolio consists of Idea supermarkets, hypermarkets, super centers and wholesale, 120th overall These data suggest to us the fact that the characteristic size of business diversification for the company Mercator, while the number of buildings the company has a leading position in Idea. Diversification, spatial and numeric expansion of business format is the trends that have brought these companies to our market.
4. Market share of foreign companies is: Metro Cash & Carry 8%, Mercator 9%, Interex 5%, Idea 8,3%. These data indicate that foreign trade companies have roughly the same market share.
5. All the company had analyzed the detailed analysis of market conditions and opportunities in Serbia, which were made in the investment studies. As part of this analysis is estimated that Serbia has a market potential for the performance of foreign trade companies. Had a comparative advantage and the Idea of the company Mercator, because of linguistic, cultural, geographic and demographic similarities between the domestic and the Serbian market.
6. Total assets of the companies so far invested in the Serbian market are: Metro Cash & Carry 97 million euro, 80 million Mercator, Interex 50 million, Idea 40 million. This indicates the fact that the company Metro Cash & Carry is leading in terms of total assets invested in the Serbian market.
7. METRO Cash & Carry, Mercator and Idea are performing on the market of Serbia, after the first of Belgrade. The company first decided to Interex for central and southern Serbia, given that land prices cheaper than in Belgrade.
8. Overseas company analyzed the different bases to create and maintain a competitive edge in the market of Serbia. Metro Cash & Carry is developing partnerships with customers and suppliers, developing trademarks and service a specific market segment (professional consumers). Mercator has a diversified portfolio of business formats, developing trademarks, there are ordinary shares, price reductions, developing loyalty card and is characterized by socially responsible behavior. Interex is developing the concept of supply of products at low prices ("to be the cheapest on the market") and offers products under the trade mark. Idea puts a special emphasis on services, selected range of products, quality, trademark, human resources management and environmental policy. These are also the trends which have brought the company mentioned in the Serbian market, so the challenge of putting the domestic trading companies.
9. Basics of creating competitive advantages suggest the use of different strategies. Strategy of differentiation or differentiated advantages applies company Metro,

Mercator, and Idea, while the company implemented a strategy Interex cost advantages.

10. Given the market shares of foreign companies analyzed, their contribution to solving the problem of unemployment, business portfolio (the share of different sales outlets), the various grounds on which to create a competitive advantage, we can see that this way their business is an integral part of the sophistication and innovation, which are the "pillars" creation of the Business Competitiveness Index. On the other hand, analyzed the strategy of competitiveness in the long run lead the creation and maintenance of national competitive advantage.
11. All analyzed foreign companies "bundle" deals adjust the terms of the Serbian market, with the company's Idea of a "package" deals partly standardized.
12. The range of the analyzed structure is dominated by the participation of domestic companies compared to foreign products. Percentage of local products in the total range of the analyzed companies is: Metro Cash & Carry 80%, 50% of Mercator, Interex 60%, Idea 70%.
13. All companies have analyzed their own trade mark for the manufacture of which engage Serbian producers, who at the time were encouraged to export to markets where these companies are present. Thus, Metro Cash & Carry works with 10 producers who exported at the same time. With the same number of manufacturers cooperate and Mercator, and with 20 Serbian producers cooperate Interex and Idea.
14. Assortment structure (share of domestic products in total), as well as sales of products with commercial brand (manufactured by domestic producers) suggests that foreign companies analyzed have developed relations with the Serbian producers.
15. All the analyzed companies have developed the concept of long-term customer relationships through loyalty cards and permanent research needs and consumer demands. In developing the loyalty card has gone furthest Mercator for its consumers who issued Mercator Pika Card.
16. All the analyzed companies are trying to have a policy of lowest price in the market. In this segment, in particular that stands out Interex strives to offer products at low prices, under the slogan "be the cheapest on the market."
17. All the analyzed companies have a permanent policy of promotion through various means (printed catalogs, television, press, advertising, publicity, etc.).
18. The plans are all analyzed companies to continue business expansion in the Serbian market using the same strategy as for the first entry into the Serbian market.

Previous analysis shows the characteristics of foreign trade companies and also the internationalization of trade in Serbia. Arrival of these companies has started a new stage in developing commercial sector of Serbia. Processes and basic tendencies of modern trade flows begin to be implemented in our commercial sector. From the stage of obsolescence, our trade gradually moves to phase concentration and the gradual modernization. Domestic consumers change consumption habits, sharpen your needs and requirements and gradually accept the concept of "large" purchases and purchases in hypermarkets and shopping malls, and which often comes with crossing a geographical distance. For example, numerous studies have been conducted in the Serbian market, and the results illustrate that the Serbian consumers shopping habits change, with progressively oriented in the weekly and monthly "big" purchase. These surveys are regularly conducted by GfK Marketing Agencies and the results are published on the official site, as well as in magazines that touch the area of trade, retail and consumer behavior (magazines Market, Progressive Magazine, Naša radnja). (www.gfk.rs).

On the other hand, changing the habits of domestic consumers is the result of innovation in the business of being a foreign trade company analyzed. First of all, it is the introduction of new business format, adjusting the "package" supply the local market requirements, offering a diverse assortment (width and depth), the policy of low prices, the development of trademarks, long-term relationships with suppliers and customers, loyalty programs and the like, which we have already spoken.

5. PERSPECTIVES OF TRADE INTERNATIONALIZATION ON SERBIAN MARKET

Despite the presence of foreign trade chains on Serbian market, the process of trade internationalization lags behind the market-developed countries. Foreign trade chains are here in the initial stages of internationalization, as they have been operating in our country for only a few years.

If we assume that the presence of foreign trading companies encourages competition, which ultimately reflects in the lowering of prices and in high consumer satisfaction, we believe that every arrival of foreign trading companies in our market is positive and that in future we should endeavor to create more favorable conditions for the presence of foreign competition. Further development of the internationalization of trade in Serbia should be moving in this direction. In our opinion, it should be based on the following activities:

- Improving the overall macroeconomic environment, including serious involvement of the Serbian Government and official government institutions (Ministry of Finance, Ministry of Economy and Regional Development, Ministry of International Economic Relations, National Bank of Serbia);
- Implementation of the National Strategy for Economic Development of Serbia and the Government Strategy for Overcoming Actual Economic Crisis;
- Improving the political environment, the image of Serbia in Europe and the world, in the context of attracting foreign trade companies;
- Further realization of the activities of the Ministry of Trade related to the plan of implementation of the Trade Development Strategy and Policy for the Republic of Serbia, with an emphasis on improving the activities of the Trade Development Center;
- Further improvement of the policy of attracting foreign direct investment through tax and other relief measures;
- Tax relief to foreign trade companies (especially in the first years of operation);
- Tax incentives for foreign trade companies that are expanding their operations across Serbia, with the aim of balanced regional development;
- Providing favorable locations to foreign trade companies;
- Prevention of the policy of protectionism and the occurrence of barriers to entry;
- Facilitating the procedures for issuing building permits and business licenses;
- Further improvement and updating of statutory and legal regulations in the field of trade;
- Support to local producers who cooperate with foreign trade companies to provide high quality of products, especially those with a trade mark;
- Inspiring domestic producers to focus on export activities as well, in dealing with foreign trade companies;

- Preparation of domestic trade companies for dealing with foreign competition, in order not to allow foreign trade companies to overtake the market share;
- Support to domestic retailers in the implementation of the strategy for the development of trade mark;
- Encouraging foreign trade companies to a closer cooperation with local retailers, especially small traders;
- Backup to foreign trade companies in organizing open consultations in order to specify the expectations and demands of domestic producers;
- Stimulating domestic producers to introduce innovations and business practices that should satisfy the requirements of modern commerce;
- Impetus to small traders for entering cooperative arrangements, where a special place would belong to franchising as a strategy for creating and maintaining competitive advantages;
- Stimulating the formation of purchasing groups that would include both domestic and foreign trade companies;
- More intensive and closer networking of domestic and foreign trade companies that should work together in the interest of the Serbian economy and a more exhaustive application of the concept of open and modern market economy.

Beside the realization of previously listed activities, it is important for our trade to move toward the trends dictated by modern business practices, especially in times of economic recession, which has mainly affected the business operations of foreign trade companies. Appreciation of these trends offers a possibility to intensify the arrival of foreign trading companies, enable strong competition among domestic and foreign companies, as well as strengthen the domestic trade. In brief, these trends include the following:

- continuous monitoring of the behavior of consumers,
- introduction of institutional, functional and technological innovations,
- continuous introduction of modern business formats,
- further trade mark strengthening,
- product range rationalization,
- reduction of costs,
- multi-channel orientation,
- development of the Internet, EDI and electronic commerce,
- redesigning the supply chain,
- higher degree of networking of domestic and foreign companies.

Integrated application of the defined activities and monitoring of the trends provide positive conditions and a positive economic climate necessary to attract and retain foreign trade companies, primarily those that have already announced their arrival to the market of Serbia. On the other hand, this should not discourage the domestic trade, since the presence of healthy competition is conferring benefits both to the economy and to the trade sector and ultimate consumers. Foreign competitors must give an additional stimulus to domestic trade companies in the direction of building and maintaining long-term competitive advantage and achieving positive business performance.

6. CONCLUSION

Internationalization of trade is a relatively new business strategy, on one hand and research area, on the other. In late 80's and 90's of last century, studies of the phenomenon of internationalization of trade in American and English scientific circles, become quite extensive. In addition, any investigation of this phenomenon is adapted to space and market in which the study. Theory and practice largely put an equal sign between the internationalization of trade and a successful business. Moving to the concept of open and modern market economy in late 2000 year, the Serbian market is becoming attractive for foreign trading companies. Arrival of the first foreign trade company registered in 2002 year, and subsequently performed a more intense period of performance of foreign retail chains in our market. Currently doing business in Serbia following the foreign retail chains: 1 Mercator (Slovenia), 2 Merkur (Slovenia), 3 Energo Shower (Slovenia), 4 Metro Cash & Carry (Germany), 5 Veropoulos (Greece), 6 Pevec (Croatia), 7 Interex - Intermarche (France), 8 Idea (Croatia) and 9 Mr. Bricolage (France). These companies operate in the Serbian market with an appropriate "package" offer, a strategy to create and maintain competitive advantages and long-term strategy of building relationships with producers and consumers. The trade sector in Serbia is gradually entering a new stage of development marked by proactively and domestic trading companies. In the next period, on base the implementation mentioned activities, expected to be more intensive implementation of the strategy of internationalization in the Serbian market.

7. REFERENCES

1. Alexander, N., (1997) *International retailing*, Blackwell Publishers Ltd, USA
2. Aherust, G., Alexander, N., (1999) The Internationalisation Process in Retailing, *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, pp. 75-85.
3. Ćuzović, S., Ivanović, P.,(2010) *Inovacije u trgovinskom menadžmentu*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet, Niš
4. Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S., (2008) Institucionalne pretpostavke razvoja trgovinskog sektora Srbije u funkciji konkurentske prednosti, *Tematski zbornik Razvijanje konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 281-297.
5. Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S.,(2007) Prednosti i izazovi razvoja franšizinga u Srbiji, *Zbornik radova sa Naučne konferencije Izazovi ekonomske nauke i prakse u procesu pridruživanja EU*, Stanković, Lj. (ur.), Ekonomski fakultet, Niš, str. 291-302.
6. Dawson, J., (1993) The Internationalization of Retailing, *Department of Business Studies*, University of Edinburgh, Working Paper, 93/2, pp. 10-25.
7. Dawson, J., Larke, R., Mukoyama, M., (2006) *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge, London and New York
8. *Izveštaj o inflaciji*, (2010), Narodna banka Srbije, Beograd
9. *Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu*, (2010) Narodna banka Srbije, Beograd
10. Kaynak, E., (1993) *The Global Business: Four Key Marketing Strategies*, International Business Press, New York
11. Lovreta, S., (2009) *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd
12. *Osnovni indikatori makroekonomskih kretanja*, (2010) Ministarstvo finansija, Beograd
13. Simpson, E., Thorpe, D., (1996) A conceptual model of strategic considerations for international retail expansion, *Journal of Retailing*, Vol. 6, No 1, pp. 69-70.
14. *Statistički godišnjak Republike Srbije*, (2010) Republički zavod za statistiku, Beograd

15. Walters, D., (1994) *Retailing Management: Analysis, Planning and Control*, Macmillan, London
16. www.gfk.rs (13.01.2011)
17. www.idea.rs (25.01.2011)
18. www.interex.rs (25.01.2011)
19. www.mercator-s.com (25.01.2011)
20. www.metro.rs (25.01.2011)

THE ROLE OF PRIVATE LABEL IN INTERNATIONALIZATION OF SERBIAN RETAIL

Jelena Koncar, Ph.D.
Goran Vukmirovic, Ph.D.
Sonja Lekovic, MSc
The Faculty of Economics, Subotica
Republic of Serbia

Abstract

The process of privatization and transition in the retail sector in the Republic of Serbia, exerted influence on creation of prerequisites for liberalization of the retail market. Increased level of competition in retail came because of the expansion of retail network, mainly in major urban areas. Prominent position in increasing the level of competition occupies regional retail chains, which have entered Serbian market and brought innovative marketing strategies. Private label is one of the key characteristics of the leading retail chains. Since 2005, market share of private label has been poised for continued growth, which certainly indicates increasing level of retail concentration. The aim of this research is focused on the prevailing private label conceptions and its similarities and differences compared to Central and Eastern European markets. During the research, we used different methods as comparative analysis of available information from official statistical sources, as well as internal data of retail chains. In addition, part of the research was carried out through interviews with over 500 customers of private labels, in order to gather information about their attitudes on private labels in the Serbian retail market.

Key words: private label, internationalization, concentration, retail chains

1. INTRODUCTION

Private label products have specific role in strategic marketing of retail chains. The retail chain that has exclusive rightful claim to them controls private labels. They are originally associated with low price and poor quality. Since 2000, some retail chains have introduced premium private labels to their offer with the quality level equal or superior to national brands. High level of market concentration, internationalization and fast growing private label trends make this area very competitive and complex.

After the 2005th, the private label is poised for continued growth in the retail market share in Serbia. Transition of the Serbian retail sector, internationalization of the market has similar characteristics as in neighboring countries in South and East Europe. Problem of research in this paper aims to answer the question:

- How much is competition increased between retail chains in opened, internationalized market?
- What role has the private label on the market of local retailers?
- What are the most convenient ways to develop the concept of private label in the Serbian market?

- How selected private label policy affects the profitability of retail enterprises?
- What is the role of private label development in future market in Serbia and internationalization of business of Serbian retailers?
- What is the interdependence of market share of private label and levels of market concentration and internationalization?

The concentration of the retail sector and entry of foreign retailers into the market is mostly expressed in the urban areas, which has a positive effect on the overall development of the concept of private label. The private label is an important tool of positioning offer and the overall image of the retail company in the Republic of Serbia. Private label convenience for the differentiation of the retail company is one of the key elements in achieving the long-term customer loyalty. Effective and efficient management of the private label may emphasize the exclusivity of supply and a positive impact of the retailer on consumer perception of the completely marketing channel, in which the retailer occupies a dominant position. Retail managers must continually deal with consumer research, particularly anticipating changes in their behavior. Awareness of the needs of consumers is necessary to define the characteristics of those private labels that will best suit the requirements and expectations associated with the quality, range, price, packaging, marketing services and other instruments.

Highlighting the competitive advantages that retailer can build with a private label, the private label can become a symbol of the total offer. Complexity analysis of the characteristics of private label in the Serbian market needed to collect information by using the primary research (using the questionnaire and interview) and secondary research methods, especially the comparative analysis. The essence of the research is related to differences in the strategies of the private label and private label role in the internationalization of the largest retail company in the retail sector in the Republic of Serbia. The primary research comprised 500 respondents using the questionnaire in segment of Autonomous Province Vojvodina. The preliminary research of secondary sources on private label trends in the Republic of Serbia was carried out based on the evaluation of the relevant sources about private label.

2. STRATEGIC POSITIONING OF MODERN RETAIL

Retail business is one of the most propulsive and dynamic economic activities, whose development is in high correlation with general economic and social conditions of the country/market. Institutional holders of the retail business undertake the task of performing the functions of trade and bringing the disparity between production, on the one hand, and consumption, on the other. An increasing volume of tasks that have been taken by retail business leads to changes in the balance of power in marketing channels in global market. Accordingly, a dominant role in managing key processes in marketing channels, is taken on by powerful retail chains (Lovreta, Koncar and Petkovic, 2011). Download leadership position in marketing channels of the retail chain requires the development of a strategic approach to their management.

Sources of strengthening the position of retail sale share the basis for the strategic positioning of retail chains. Applying the concept of positioning relies on the optimization of their own resources and leverages strategic management of marketing channels: retail chain purchasing power, searching for global sources of supply, controlling of retail space, direct contact with customers, development and management of private label, as well as efficient communication through standardized electronic exchange of data within the vertical marketing channel.

The concept of strategic positioning of retail chain, which has been created by combining the strategy of segmentation and differentiation, is a very complex area of trade marketing management. Positioning strategy is a „response to the experience of a simplified comparative situation, which is present in the consumer“ (Lovreta and Petkovic, 2010). Retailers, who want to use strategic positioning, must be familiar with prevailing conditions in the retail market and make offer adjusting to expectations of consumers, and deal with other challenges under the influence of horizontal and vertical competition. The performances of retail chain on the Serbian market have been limited by the relatively low purchasing power of consumers, as well as the present differences in the degree of mobility and information about offer in stores.

3. STRUCTURAL CHANGES OF SERBIAN RETAIL MARKET UNDER THE INFLUENCE OF INTERNATIONALIZATION

By analyzing the purchasing power of the Serbian market, it is possible to observe specific differences between consumers, and based on that retailers can make decisions about the development of its network and formation of the offers at the regional or national market. The average personal income of the population in Serbia is in the range of 330-370 Euros per month. In the structure of household expenditures the cost of basic foodstuffs dominate, and whose involvement the percentage of which ranges from 45 to 50%. In addition to this, high prices of petroleum products and transport infrastructure relatively affect to the low level of consumer mobility and orientation to their primary shopping at the local market. For consumers in Serbia, the purchases are still being made in the traditional way, which means that they prefer daily purchase (65% of total purchases are the so-called small daily supply that costs 10 Euros) (Belox, 2008), going to the nearest sales object on foot, with no usage of car.

It should be noted that there are significant differences in these indicators between urban consumers in urban areas comparing to consumers in rural areas. Consumers in the city areas like Beograd, Novi Sad and Niš (50% of the total population of the Republic of Serbia) have higher incomes than the national average is. Therefore, the largest concentration of retail network is located in these urban areas.

Leading retail chains (Delta Maxi, IDEA, Mercator, DIS, Veropoulos, Metro, Univerexport) perform operations on the market through different sales formats - superstores (up to 400 square meters), supermarkets (up to 2500 square meters), mega markets and hypermarkets (over 2500 square meters), and as a criterion for this division, the size of stores is taken (Lovreta, Koncar and Petkovic, 2011). Traditional stores still have the largest share of the retail market in Serbia (38% in 2008 and 32% in 2009), and the share of supermarkets is increasing (19% in 2008 to 23% in 2009) with a constant share of hypermarkets in about 5% and cash and carry in about 6% (available on: www.gfk.rs, accessed at: May 5th 2011). According to the research, value share of supermarkets, hypermarkets and cash and carry markets in Belgrade and the Autonomous Province of Vojvodina recorded 26% and 30% (supermarkets), 5-11% (hypermarkets) and 5-16% cash and carry. This confirms that the leading national chains (Delta Maxi, DIS, Univerexport), as well as international, foreign-regional retail chains (Mercator, Metro, IDEA, Veropoulos) in their market approach are targeted to the market of Belgrade and AP Vojvodina, which are achieved through further investments on the development of the retail network and opening new stores.

The dominance of retail chains in the retail market is evident on the analysis of their trade share. Internationalization of the retail market in Serbia has been significant investment in the development of retail network since 2000. Besides the development of a national retail network of retail chains, the increase in market concentration has been influenced by the entry of international retailers from Croatia, Slovenia, Greece, France and Germany. International retailers apply different strategies in developing the retail network - building new facilities (Metro, Veropoulos, Interex), acquisitions of smaller retailers (Mercator took Rodic MB) or a combined access (IDEA, Mercator).

Table 1. Value share of retail chains in the market of Serbia from 2004-2009

Year	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Total of small tax tributaries	78.97	74.38	68.04	61.96	57.63	55.58
Impex	0.5	0.8	1.0	1.0	1.2	1.2
Ziper	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9
Trgopromet	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6
Gomex	0.1	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Univerexport	1.6	2.2	2.1	2.0	2.3	2.4
Jabuka	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Pekabeta	1.11	1.6	1.9	1.8	2.2	2.3
C Market	5.78	6.0	4.6	3.9	4.3	4.1
Idea	0.3	1.5	1.8	3.7	3.8	4.2
Veropoulos	0.3	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7
Mercator	0.8	1.4	1.3	1.6	1.7	1.8
Metro	0.03	2.3	3.5	3.9	4.9	5.3
Interex	0.1	0.5	0.8	0.7	0.9	0.9
Delta Maxi	5.0	6.4	8.9	11.5	12.9	13.8
M-Rodić	5.2	4.4	3.4	5.3	5.0	5.1
Total of big tax tributaries	21.03	25.62	31.96	38.04	42.36	44.41
TOTAL	100	100	100	100	100	100

*Source: GFK (mart 2009)

The concentration of retail network shows continual growth under the influence of acquisitions/mergers of existing retail chains (Delta Maxi took over the C Market Company, Pekabeta; IDEA took Slovenian chain Tuš, Univerexport took Trgopromet, Mercator took Rodic MB), and continual building and landscaping of new retail stores (more than 50 new retail stores are built in Serbia every year). Considering the above, we can conclude that the leading retail chains in Serbia will reach the turnover share about 70% by 2015, and thus significantly have altered the qualitative structure and valuable offerings.

4. PRIVATE LABEL AS AN INSTRUMENT OF THE STRATEGIC POSITIONING OF RETAIL CHAIN

The private label had broader representation in the markets of the USA, Canada and the EU countries recorded in the 1970's. The initial phase of its development is known as the so-called phase of generic brands, and its main stronghold was a very low price (40-50% lower than the leading brand of manufacturer). In contrast to its early forms, private label today is an instrument of strategic positioning and improvement of retailer offers' image. It takes on different roles and functions of the strategic management of the retail companies, and is thus possible to define multiple targets so that its construction can be achieved (Kalinic, 2002): It

- Increases sales and accelerates turnover ratio,
- Differentiates the offers compared to the vertical and horizontal competition,
- Profiling package deals for customers and increases their loyalty,
- Protects the price level,
- Supports and improves the image of stores and company in general,
- Fills gaps in product offer,
- Improves connectivity between headquarters - subsidiary retail company.

The fulfillment of these goals can be achieved by retailers using different models of private label, especially with those based on the quality and innovative products in their offers. It should be noted that the private label in the Serbian market is not characterized by a high level of quality and innovation, which directly causes the achievement of lower levels of consumer loyalty and their perceptions about the retail offers image. Based on the primary research, conducted in March-April 2010 on a sample of 500 subjects from the territory of Vojvodina, about 78% of consumers said that they bought products under the private label. At the same time, approximately 81.5% of respondents had tried some of the products under the private label. The author's primary research shows that 22% of consumers who do not buy private goods, little more than 1/3 know that they exist, but they do not buy, while 2/3 (or 13.5% of the total 500 respondents) heard of the concept of private label. These data are correlating with the regional (territorial) prevalence of private label and network of retail stores where private labels could be bought.

After examining the distribution of stores of retail chains operating on the territory of Vojvodina, we can conclude that in 19 of the 45 municipalities/cities consumers do not have the possibility to purchase private label. The availability of private label is limited to 60% of the territory of Vojvodina, and a critical concentration of private labels and retail chains (about 47% of the total number of sales outlets with the private label) is associated with seven major cities: Novi Sad, Subotica, Zrenjanin, Pancevo, Sombor, Sremska Mitrovica and Kikinda.

The performance of retail chains can be realized through different models of the so-called expansion of private labels. The offer of the leading retail chains often consists of more than 30,000 individual products. A large volume and complexity of managing offers affects the decision on an adequate application of model for future expansion of private label, which relates to the introduction of new products within existing categories or development of new product categories. Each of these models, which can be used to expand private label, is characterized by certain advantages and disadvantages. The synthesis of available models creates a framework for the selection of an appropriate model that retailing company can use

on market in the future. The differences between models are in the amount of investment and costs of implementation and management of private label, as well as its promotional support and level of connection with the image of marketing channels.

Table 2 View of the characteristics of models for expanding private label

MODEL NAME	ADVANTAGES	DISADVANTAGES
Individual brand	Clear link of products and brand Easy identification of products	High costs of introducing a brand Absence of synergy effect in the promotional strategy
Brand line	Reducing the costs of early introduction of brand-name products Increased efficiency of distribution Improved visibility and suggestive marks on the point of sale	There are limits to future expansion of marks In a wide range of brand assortments brand lines do not provide adequate clearness Difficult to introduce innovation
Brand assortment	Positive correlation between brand and promotion mix. Faster and easier introduction of new products and innovations. Low cost of introducing new products with the brand.	The vast amount of package offers trading company Lack of clear brand identity There is a limit to the relative expansion of trade mark
Umbrella brand	Characteristics of the umbrella brand could also offer the possibility to create secondary brands identity. High synergy potential.	Inadequate quality of products with the brands is transferred to other products. Umbrella brand familiarity is not sufficient for secondary brands positioning. Vertical expansion of brands weak position of trademark.
Mark guarantees	Wide range for action. No conflicts expressed in the brand image. High levels of consumer confidence. The potential for brand profiling.	Lack of synergies with the umbrella brand. Weakening of focus brand management.

Source: According to Pavlek (2008), p. 344-348.

Retail chains in the initial phase of their growth and development, which is committed to the penetration of the market, can develop their own private label with emphasis on the concept of “value for money”. Such an approach of private label allows them increased sales by increasing the volume and frequency of purchases of individual consumers/households. The private label creation, in such a situation, is mostly the result of a strategy of internal growth and the local, regional and international market approach.

In the market of Republic of Serbia, the DIS retailer has used this combination of growth strategies. This Company has independently developed the private label “DOBRO” and introduced it in its offer in 2008. With the “DOBRO” private label (available on: <http://www.disyu.com/robne-marke.php>, accessed at: September 1st, 2011) DIS covered the range of foodstuffs (oil, sugar, flour), fruit juices, natural water, coffee and washing powder and household chemicals. Currently, in various categories of DIS’s offer, over 180 products under the label “DOBRO” are available.

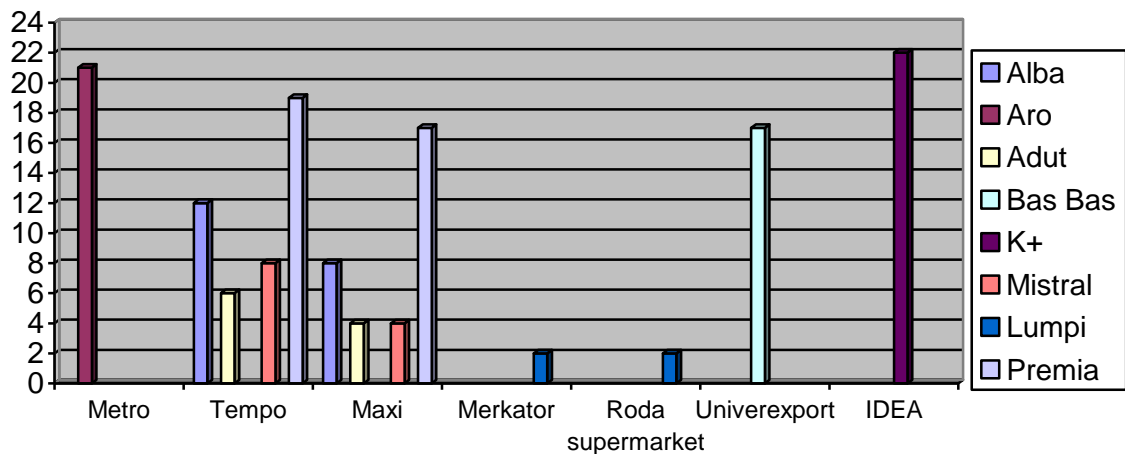
In the next stage of growth, the retail chain expands the market to regional and national market, which influences the need for business expansion to new segments. Expansion of the market to the new segments can be realized by introducing new private labels or through the same label (the label of the retailer). The retail chain "Univerexport" introduced, in its offer, the private label “Baš-baš” in the categories of products such as juices, paper products, vinegar, tea, spices, soups, etc. during 2009. Development of "Univerexport" private label in the future will be realized in other product categories. Market penetration will be achieved through the placement of their own private label in retail stores of "Trgopromet", which was merged by the "Univerexport".

Leading retail chains in Serbia develop their private labels in the following product groups and product categories: frozen food, confectionery, coffee, soda and fruit juices, canned food (fish), paper products (toilet paper, tissues, wet wipes, napkins) textiles, pet food, meat and meat products, dairy products (fruit yoghurts), packaged goods (sugar, flour, cereals), household chemicals and so.

Private label development offering electrical appliances, light bulbs and other electrical products has not been present on the Serbian market so far, except in offers of the Metro retailer. The reason for this is in relatively limited sources of supply of retail chains in the domestic market. Suppliers of private labels cannot offer an adequate quality and price for products with higher technological level, which is an obstacle to its development in product categories with high innovation. The Metro comparative advantage in relation to other retailers on the Serbian market is based on a single strategy of internationalization, which applies to all Metro markets. Unlike other (primarily domestic) retail chain, Metro includes significant efforts in the development and distribution of its private label especially in terms of non-food products. Metro internationalizes its operations on the Serbian market and delivers products with high technological and qualitative level, which positively affects the total offer of private labels.

In relation to the strategies of private labels (name identical to the retail company, the addition to the name, name different from the name of retailer, a portfolio of private labels, licensed names, names of famous designers and/or generic brands), retail chains in Serbia mostly opt for name different from the name of retailer (K+ retailer IDEA, “Baš-baš”-Univerexport, “DOBRO”- DIS) and the so-called portfolio of private labels (Metro, Delta Maxi, Mercator). Retailers do not use name identical with the name of retailer or an addition to the name, causing lower level of consumer association and connection of private label with precise retailer.

Picture 1 The level of integration of private labels with precise retailer



The results of the primary research indicate a relatively low rate of association of the private labels in relation to the retailers (22% of respondents linked the K + with the IDEA, 21% of ARO with Metro, 18.5% “Prima” private label with Delta Maxi). Retailers do not show a strong interest in promotional support in connecting private labels to the image of their stores. The reasons for such an approach can be found in the relatively lower level of quality and price of private labels, so retail managers are not willing to take the transfer of potential negative consumer perceptions of the retail chain's image.

The following conclusions can be drawn by summing up the reported associations of consumers and their connection of private labels with precise retail companies in Serbian retail market:

- Average level of association - connecting the private label with retailer is low,
- Consumers have shown a higher level of knowledge of private label in those that cover the entire offer, or indicate a particular (high) level of quality,
- A higher level of association - there is a connection with those retailers in which private label covers a number of products in the offer (private labels as Premia, Mistral, Alba, and adult consumers connected with retailer Tempo, rather than Maxi).

In addition to the level of consumers information and their associations on a private label, interesting points are purchase and use of the private label. In determining the number and percentage of consumers who have had the opportunity to buy and try a private label, it is necessary to bear in mind that 86.5% of consumers say that they have never heard of the concept of private label. This means that the number of consumers who have bought and tried the private label can only be less than or equal to the stated percentage of the total number of respondents in the sample. The assumption that can be placed relates to the assessment that the number (percentage) of consumers who have tried the private label is higher than the number of consumers who have purchased.

5. TRADE POLICY CONCEPT AND ITS ROLE IN CONSTRUCTION OF MODERN RETAIL MARKET IN SERBIA

The current phase of the development of modern retail in Serbia requires extensive modernization of the structure of the retail business. Modern retailing requires promotion of competition, which is possible to provide by instruments of trade policy. Of particular importance are investments of internal companies at constructing modern retail, with the aim of new forms of competition in marketing channels and entry of foreign retail chains and the internationalization of Serbian market.

The concept of trade policy in building a modern retail includes transfer of new technology, entering new markets, innovative consumer culture, organizational development of new retail formats and effect related to the economy of procurement. Orientation of trade policy in the conditions of fast and structural changes in the retail business requires the development of competition in the retail sector. Besides, it requires promotion and the entry of foreign retailers, development of new electronic retailing, the protection of small and medium retailers, and protection of consumer and manufacturers as a factor of the successful functioning of the market.

The current phase of development in the Republic of Serbia is in the need of policy for modernization and development of structural transformation of retailing. Trade policy of modernization and intense competition aims at encouraging the development of new forms of competition based on the policy of market liberalization. Commitment to liberalization of retail conditions and the definition of certain segments of trade policy are aimed at (Lovreta, 2009):

- Elimination of commercial barriers at entering the market;
- Liberalization of the urban and architectural criteria for the smooth development of trade networks in the area;
- Protection of small and medium-sized enterprises;
- Achieving complete freedom to form trade entrepreneurship with offers and to conduct specific policy position on the market;
- Introduction of consistent consumer policy;
- Achieving a developed trade information system.

The concept of a new trade policy in Serbia has to provide a completely free formation of supply and demand in the market with the possibility free development of trade networks in the area. Modern retailing is followed by diversification of institutions with the necessary concept of trade policy that encourages such a development concept. Strategy and policy of opening the markets in Serbia and the pursuit of relationship with the European Union market require conditions of more intensive competition among retail institutions, and in the interest of consumer protection.

In the coming period, further progress is expected in terms of computer literacy and use of the Internet in our country. Thanks to the adoption of laws on electronic commerce in 2010, Republic of Serbia is rapidly involved in the world trends in developing electronic commerce. The range of markets is carried out by the globalization of electronic properties of free markets and free traders that make the prospects of development of electronic retail in Serbia. For this purpose, it is necessary to educate retail management to become aware of the role and importance of information technology, which is the basic condition of survival in the market.

Future development of electronic retail depends on the success of integrating technology with business processes and information systems designed to develop Web private label.

6. LIMITATIONS OF THE RESEARCH

The survey was conducted as part of the primary research with method interview on a sample of 500 subjects in the territory of AP Vojvodina in the period of April-May 2010. The researchers attempted to collect and analyze consumer attitudes about private label in the Serbian market. Special attention is devoted to determining consumer attitudes about positive/negative perception in private label's name and/or the retailer's name, as well as their assessment of quality of products under the private label. The choice of implementation of survey in the territory of AP Vojvodina is the result of researchers' efforts to determine consumers' attitudes on the part of the national market, which in addition to the City of Belgrade, shows the largest degree of concentration of the retail offer, as well as private labels. The second part of the research relies on secondary data sources for statistical publications and research papers by other researchers. As one of the main challenges in the realized study that can be cited is the lack of official national statistics in terms of market share of private labels, while data for the market share of retail chains, differ from the perspective of their client or research agency. An additional constraint in researching the private label conception on the Serbian market from the perspective of its internationalization is a relative reluctance of managers in the retail sector to provide insight into the average profitability and other characteristics of the private label concept of their (internal) sources.

7. CONCLUSION

The level of market concentration and private label market share are in high direct interdependence. The highest level of concentration of retail market share as well as private label share are in Switzerland, UK, Germany, France, Finland and other EU markets. At these levels of concentration of retail markets shares, it varies between 65% and 95%, with a private label market share in the range from 30% to 46%. The Serbian market is not characterized by extremely high levels of concentration although there is a notable entry of foreign retailers on the Serbian market, and private label market share is on significantly lower level compared to the leading EU markets. Estimates of private label share on Serbian market indicate a level in the range of 3% to 4% and that growth will continue to private labels in the future. Private label is represented globally in over 100 categories of products, and its dominant position has already been achieved within the 50 product categories, with a tendency of further growth. On Serbian market, private label has not reached a dominant share in many product categories, which is associated with its relatively short life cycle, which has been started in 2005. If we compare the representation of private labels in major product categories globally and in the Serbian market, we can conclude that there is a high correlation between them. This means that one can expect that Serbian private labels is to develop precisely in those product categories in which they have a dominant share in international markets - paper products, canned fish, canned vegetables, wet wipes, frozen fish, tea and others.

There was a significant increase in competition between retailers at the opening of the retail market in Serbia. Similar to neighboring countries and the EU, there is a tendency of

continuous enlargement of market share of leading retail chains (Delta Maxi, IDEA, Mercator). Leading retailers in an effort to differentiate their offer over the competition, significantly increase the share of private label in the total portfolio. Domestic retail chains (DIS, Univerexport et al.), are trying to follow the international/regional retail chains in developing their own private labels. The difference in the quality of products and packaging that exist in case of private label for foreign retailers in relation to national is a logical consequence of their short experience, limited sources of supply, and available capital. The differences in the various forms of private label cannot still be noted as highly important, as most retailers opt to apply the concept of "value for money", which is implemented through the so-called strategy classic private label. Private label with high quality (the so-called premium brands) in the Serbian market are more the exception than the rule in the positioning of retailers. We can say that retailers in Serbia primarily manage to raise the short-term profitability, which affects their orientation in the selection of a particular politics of private label in their offer.

Leading retailers in the Republic of Serbia, on the average, increase the number of products under the private label around 200 units per year. In that way, further high growth in market share of private label can be anticipated, which is based on a high positive correlation between the level of concentration of the retail market of Serbia and the market share of private label.

8. REFERENCES

1. Belox, (2008), *Analiza tržišne koncentracije – primer C/C Market*, Beograd, p. 4.
2. DIS (2011), *Robne marke*, [available on: <http://www.disyu.com/robne-marke.php>, accessed at: September 1st, 2011].
3. Drašković, B., Dozet, I., (2008-2009), *Koncentracija tržišne moći kao izraz nesavršenosti tržišta, tržišne strukture i zaštita konkurencije*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, p. 79.
4. GfK, (March 2009), *Retail monitor 2008/2009*, [available on: www.gfk.rs, accessed at: May 5th, 2011].
5. Kalinić, V., (2002), *Marketing trgovinskih kompanija*, Merkur, Subotica, p. 152.
6. Lovreta, S., (2009), *Strategija razvoja trgovine Republike Srbije*, CID, Beograd, p. 441.
7. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2011). *Kanali marketinga, trgovina i ostali kanali*, Ekonomski fakultet Beograd, Ekonomski fakultet Subotica, p. 8.
8. Lovreta, S., Petković, G., (2010), *Trgovinski marketing*, Ekonomski fakultet Beograd, p. 102.
9. Pavlek, Z., (2008), *Branding – kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb, Hrvatska, p. 344-348.
10. Perrey, J., Spillecke, D., (2011), *Retail marketing and branding*, John Wiley and Sons, West Sussex, p. 56.

TRGOVAČKE MARKE U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE

Kristina Petljak, mag. oec., univ. spec. oec.

Ivana Štulec, mag. oec., univ. spec. oec.

Prof. dr. sc. Sanda Renko

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
Republika Hrvatska

Sažetak

Trgovačke marke predstavljaju sredstvo identifikacije pojedinih maloprodavača na način da pružaju garanciju za obećane performanse i funkcionalnost. Još je značajnija njihova uloga u rastu konkurentnosti i dinamičnosti maloprodajnog tržišta, ukoliko se uzmu u obzir rezultati istraživanja koji ukazuju na visok postotak pozitivne percepcije trgovačkih maraka u odnosu na proizvođačke i to zahvaljujući usmjeravanju njihove proizvodnje na lokalne dobavljače. Ovaj rad predstavlja svojevrsno produbljenje istraživanja o trgovačkim markama, na način da se proširuju postojeća saznanja o trgovačkim markama ne samo na području Hrvatske, već i susjednih zemalja – Srbije i Bosne i Hercegovine. Cilj rada jest analizirati specifičnosti hrvatskog, srpskog i bosanskohercegovačkog tržišta, trendove na tržištu trgovačkih maraka, te dati osvrt na najznačajnije trgovačke lance i njihovu ponudu trgovačkih maraka.

Ključne riječi: maloprodaja, trgovačke marke, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina

1.UVOD

Marka je danas iznimno značajan koncept u upravljanju marketingom, koji poduzećima pruža brojne prednosti, kao što su diferencijacija proizvoda u odnosu na konkurenciju, generiranje većih prihoda poduzeća, obećanje kvalitete potrošačima, a poduzeća ju sve više koriste i kao sredstvo povećanja lojalnosti potrošača. Stoga i ne čudi da su u uvjetima snažne konkurencije na maloprodajnom tržištu, trgovci shvatili značaj koncepta marke te su počeli razvijati vlastite (trgovačke) marke. Trgovačke marke počele su se razvijati u 18. stoljeću kod nisko investicijskih proizvoda poput maslaca, jaja, brašna i šećera, a u ono vrijeme bile su sinonim za proizvode niže cijene i lošije kvalitete. Osim što su postale sastavni dio ponude trgovačkih lanaca i jedan od oblika pridobivanja cjenovno osjetljivih kupaca, trgovačke su marke postale sve prihvaćenije i u vrijeme recesije. Pozornost potrošača trgovačke marke zadobile su prvenstveno zbog svoje niske cijene. Međutim, s vremenom su trgovačke marke zadržale i ojačale svoju poziciju na tržištu zbog ulaganja maloprodavača u kvalitetu samih proizvoda. Danas su trgovačke marke prisutne u velikom broju kategorija, a trgovci na razvijenim tržištima kao što su tržišta Švicarske, Velike Britanije i Italije upravljaju sve složenijim portfeljima trgovačkih maraka koje se razlikuju u cijeni, kvaliteti i usmjerenosti na određeni životni stil kupaca kojima su usmjerene (Horvat, 2009: 83). Tržišni razvoj trgovačkih maraka nije ujednačen; trgovačke marke najzastupljenije su u Europi, međutim, generalno govoreći, u vrijeme recesije taj udio raste na uštrb proizvođačkih maraka.

Ovaj rad predstavlja svojevrsno produbljenje istraživanja o trgovačkim markama, na način da se proširuju i produbljuju postojeća saznanja o trgovačkim markama ne samo na području Hrvatske, već i susjednih zemalja – Srbije i Bosne i Hercegovine. Temeljni cilj ovog rada je definirati trgovačke marke i dati osvrt na tržišta trgovačkih maraka u Hrvatskoj, Srbiji, te Bosni i Hercegovini. Budući da trgovačke marke svoj rast mogu zahvaliti adekvatnom omjeru cijene i kvalitete, za očekivati je njihov daljnji rast u kriznim vremenima pada kupovne moći potrošača, ali i pada vjernosti potrošača određenim markama proizvoda. Stoga se u radu analiziraju specifičnosti hrvatskog, srpskog i bosanskohercegovačkog tržišta, trendovi na navedenim tržištima, a rad donosi osvrt na najznačajnije trgovačke lance i njihov asortiman trgovačkih maraka. Zbog složenosti istraživačkog cilja, provedeno je iscrpno sekundarno istraživanje, a izvori podataka, uz knjige i časopise, obuhvaćali su i internet stranice trgovačkih lanaca.

2. TRGOVAČKE MARKE

Trgovačke marke mogu se definirati kao marke u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena (Vranešević, 2007: 200). Najčešće je riječ o markama veleprodavača (npr. trgovačka marka Aro marka je veleprodavača Metro) i maloprodavača (npr. Konzumova trgovačka marka K-Plus). Osim trgovca, vlasnici marke mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala, pa se u literaturi, osim termina „trgovačka marka” (*engl. private label*) javljaju i termini „marka maloprodavača“ (*engl. retail brand*), „marka posrednika“ (*engl. broker label*), „marka distributera“ (*engl. agent label*), „marka prodavaonice” (*engl. store brand*). Ako se kao vlasnik marke javlja maloprodavač, marku je moguće kupiti samo u prodavaonicama dotičnog maloprodavača, odnosno u njegovoj maloprodajnoj mreži. S druge strane, ako je vlasnik marke veletrgovac ili distributer, marka je dostupna svim članovima distribucijskog kanala (Renko et al., 2010: 130).

ACNielsen trgovačku marku definira kao marku u vlasništvu maloprodaje ili veleprodaje za liniju proizvoda pod ekskluzivnom ili kontroliranom distribucijom (Palić, 2008: 196). Konzultantska kuća KPMG (2004: 3) navodi da kategoriji trgovačke marke pripada svaki proizvod koji nosi ime trgovca, dakle pojam se koristi kao ime za sve proizvode u vlasništvu trgovca. Trgovačka marka inicirana je od trgovca i čitav razvoj, proizvodnja, marketing i distribucija ovisi o trgovcu, međutim, najčešće postoji bliska suradnja s dobavljačem. Riezbos (2003: 7) navodi kako se trgovačke marke prodaju u pakiranju označenom od strane distributera ili trgovca koji pritom drži pravo nad markom, dok je njezina proizvodnja u rukama, u principu, nezavisnog proizvođača. Ponekad, ako to dopuštaju zakonski propisi zemlje, na proizvodu se ni ne navodi naziv proizvođača jer svu odgovornost za upravljanje markom i jamstva za proizvod preuzima posrednik (vlasnik marke) koji je od proizvođača zatražio proizvod odgovarajućih značajki (Renko et al., 2010: 130).

Trgovačke marke mogu se pojaviti u nekoliko oblika (Levy & Weitz, 2004: 439):

1. **Ime trgovačke marke isto je kao i ime trgovca** (*engl. retailer name brands*)

Kao primjer može se navesti trgovačka marka koja nosi ime trgovca, ali ne i ime podmarke, primjerice Tescova standardna trgovačka marka.

2. **Ime trgovačke marke sadrži i ime trgovca i ime marke** (*engl. store sub-brands*)

Kao primjer može se navesti trgovačka marka koja uz ime trgovca dakle nosi i ime marke, primjerice Tesco Finest.

3. **Generičke trgovačke marke** (*engl. generic brands*)

Kao primjer može se navesti generička marka, koja nosi ime nezavisno od imena trgovca, primjerice Euroshopper.

4. **Ekskluzivne trgovačke marke** (*engl. exclusive brands*)

Kao primjer bi se mogle navesti marke koje se ekskluzivno distribuiraju preko specifičnog trgovca na malo, iako vlasništvo marke ne pripada trgovcu; primjerice kada bi neki proizvođač napravio vlastitu marku proizvoda za ekskluzivnu prodaju u prodavaonicama određenog maloprodavača.

Marketinški razlozi za korištenje trgovačkih maraka u maloprodaji prehrambenih proizvoda i robe široke potrošnje su upravo u potrebi diferenciranja na tržištu. Naime, konkurenti na tržištu (dominantno se to odnosi na trgovačke lance) u velikom postotku asortimana drže iste proizvođačke marke. Upravo zbog toga se smanjuje lojalnost kupaca koji mogu lako mijenjati mjesta kupnje u potrazi za boljim cijenama istih maraka ili zbog neke druge pogodnosti. Navikavanjem kupaca na trgovačke marke, trgovac na malo izgrađuje lojalnost jer se navedena marka ne može kupiti izvan njegovih prodajnih mjesta (Palić, 2008: 197). Jednom kada se uspostavi tržišna vrijednost marke, trgovac može iskoristiti dobru prihvaćenost imena marke među potrošačima i početi širiti liniju proizvoda ili pak uspostaviti posve novu kategoriju proizvoda pod trgovačkom markom, odnosno ponuditi na primjer marku neprehrambenog asortimana, što je u novije vrijeme sve češća pojava. Pritom valja voditi računa da proizvodi trgovačke marke budu usklađeni sa sveukupnom prodajnom i marketinškom strategijom trgovca. Kako se mijenja strategija trgovinskog poduzeća, tako je potrebno mijenjati i prateći program proizvoda trgovačke marke (Renko et al., 2010: 131).

3. TRŽIŠTE TRGOVAČKIH MARAKA

Prema podacima iz 2005. godine, tržišni udio trgovačkih maraka u svijetu iznosio je 17% te bilježio godišnju stopu rasta od 5%, dok su proizvođačke marke u razdoblju 2005./2004. ostvarile stopu rasta od svega 2% (ACNielsen, 2005: 4). U prodaji trgovačkih maraka dominiraju zemlje Zapadne Europe i Sjeverne Amerike. Iako su se trgovačke marke prvotno pojavile u SAD-u, danas zemlje Europe bilježe najveći udio prodaje trgovačkih maraka u ukupnoj nacionalnoj prodaji. Najznačajnija europska tržišta za proizvode trgovačkih maraka su Švicarska, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo, Španjolska, Belgija, Francuska i Nizozemska.

Posljednjih godina, Sjeverna Amerika i Zapadna Europa doživljavaju nešto sporiji rast udjela trgovačkih maraka pošto su trgovačke marke na tržištima tih zemalja prisutne već duži niz godina i može se reći da su ta tržišta u fazi zrelosti. Kao potencijalna tržišta ističu se Azija, Latinska Amerika i tržišta u nastajanju među kojima dominiraju zemlje Srednje i Istočne Europe. Hrvatska je 2005. godine bila zemlja sa najvećom stopom rasta udjela trgovačkih maraka (77%), dok je sam tržišni udio trgovačkih maraka iznosio tek 2% (ACNielsen, 2005: 11). Ulaskom stranih trgovačkih lanaca u te regije očekuje se da će se intenzivirati rast udjela trgovačkih maraka. Naime, praksa zemalja sa zrelim tržištem proizvoda trgovačkih maraka pokazala je da koncentracijom prodaje u velikim trgovačkim lancima raste i udio trgovačkih maraka u ukupnoj nacionalnoj prodaji.

Prema podacima koje je za potrebe međunarodnog udruženja Private Label Manufacturers Association (PLMA) provela agencija ACNielsen, europske zemlje i dalje predvode u prodaji trgovačkih maraka. Švicarska je zemlja s najvećim tržišnim udjelom trgovačkih maraka u svijetu, čak 53%. Slijedi ju Ujedinjeno Kraljevstvo sa udjelom od 47%, te Njemačka,

Španjolska i Slovačka sa više od 40% dok se Austrija približava tom udjelu. Među zemljama Središnje i Istočne Europe ističe se Slovačka sa udjelom od 44%, a slijede ju Češka, Mađarska i Poljska (PLMA, 2010).

4. TRŽIŠTE TRGOVAČKIH MARAKA U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EUROPE

4.1. Tržište trgovačkih maraka u Hrvatskoj

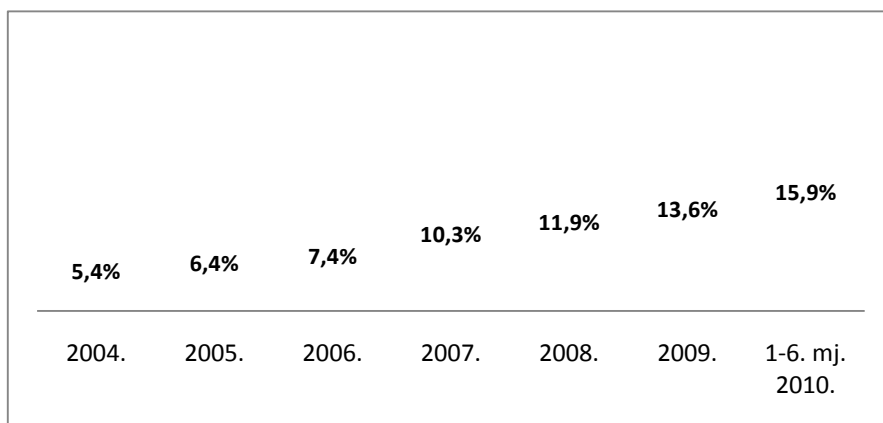
Republika Hrvatska u početnoj fazi razvoja maloprodaje nije imala velik udio trgovačkih maraka, međutim, stope rasta su s vremenom rasle. Prve trgovačke marke su se na hrvatskom tržištu pojavile krajem devedesetih godina 20. stoljeća, putem velikih trgovačkih lanaca poput dm-a i Getroa. Najprije su se pojavile unutar kategorija sredstava za osobnu higijenu (dm, Getro) i prehrambenih proizvoda (Getro). S vremenom su ti trgovački lanci povećavali svoj udio na hrvatskom tržištu, a kako su i drugi lanci slijedili njihov primjer lansiranja trgovačkih maraka, one su do danas postale nezaobilazan dio većine kategorija široke potrošnje (Renko et al., 2010: 133).

Prema rezultatima Panela kućanstva kojeg GfK agencija za istraživanje tržišta u Republici Hrvatskoj provodi od 2000. godine, vrijednosni udio trgovačkih maraka unutar 60-ak mjerenih kategorija u prvih je 6 mjeseci 2004. godine iznosio svega 14,9% (Palić, 2005: 45). Trgovačke marke su u tom razdoblju bile najzastupljenije u kategoriji prehrambenih proizvoda (tržišni udio 6,6%), dok je istovremeno njihov najniži udio zabilježen u kategoriji toplih i hladnih napitaka (tržišni udio 1,9%).

Prodaja trgovačkih maraka u Republici Hrvatskoj u razdoblju od travnja 2004. do travnja 2005. godine porasla je čak za 77%. Prema ACNielsenu, taj udio i nije tako značajan zbog toga jer udio trgovačkih maraka u Republici Hrvatskoj iznosi svega 2% i trgovačke marke su u Hrvatskoj tek na početku razvoja (Sopta, 2007: 107). Na hrvatskom tržištu postoji relativno mali broj kategorija proizvoda široke potrošnje u kojima trgovačke marke nisu prisutne. U šezdeset kategorija čiju potrošnju prati GfK panel kućanstva, svega nekoliko njih nema trgovačku marku.

Tržišni udio trgovačkih maraka u Hrvatskoj nizak je u odnosu na zemlje Zapadne Europe, no primjetan je njegov kontinuirani rast. Graf 1. prikazuje kretanje tržišnog udjela trgovačkih maraka u ukupnom volumenu prodaje u Hrvatskoj u razdoblju od 2004. do prvog polugodišta 2010. godine.

Graf 1. Kretanje udjela trgovačkih maraka u ukupnom volumenu prodaje u Republici Hrvatskoj (2004. – 1. polugodište 2010.)



Izvor: GfK (2010) Panel kućanstava Croatian Retail Report 2010

Porast vrijednosnog udjela u 2007. u odnosu na 2006. godinu iznosio je 39,19%. Tome je zasigurno pridonio dolazak hard diskontera Lidla u Hrvatsku. Naime, hrvatski potrošači se ranije nisu imali prilike susresti s diskontnim formatom prodavaonice, u čijoj su ponudi trgovačke marke izuzetno visoko zastupljene, više nego u ponudi bilo kojeg drugog trgovačkog lanca prisutnog na hrvatskom tržištu. Daljnji rast udjela trgovačkih maraka posljedica je uvođenja trgovačkih maraka u novim kategorijama proizvoda i povećane cjenovne osjetljivosti kupaca uzrokovane gospodarskom krizom.

Na hrvatskom tržištu trgovačkih maraka ističu se sljedeći trendovi (GfK, 2010):

- trgovačke marke najzastupljenije su u kategoriji prehrambenih proizvoda (tržišni udio je 19%), a najveća stopa rasta udjela trgovačkih maraka u razdoblju 2010./2009. zabilježena je u kategoriji proizvoda za osobnu higijenu (22,22%)
- trgovačke marke najzastupljenije su u slavonskoj regiji (19%), a najveću stopu rasta udjela trgovačkih maraka u periodu 2010./2009. bilježi dalmatinska regija (36%)
- trgovačke marke najzastupljenije su kod kućanstava sa niskim primanjima (19,6%) kod kojih također bilježe najveći rast tržišnog udjela (29,8%)
- trgovačke marke visoko su zastupljene kod svih obrazovnih skupina među kojima očekivano dominira skupina sa niskim obrazovanjem (tržišni udio 16,9%) kod koje je u periodu 2010./2009. ostvarena stopa rasta udjela trgovačkih maraka od 26,1%.

Porast značenja trgovačkih maraka još je jedna od posljedica sve veće koncentracije tržišta, što je u skladu sa svjetskim trendovima. Kronološkom usporedbom podataka o tržišnom udjelu trgovačkih maraka i pokazatelja koncentriranosti tržišta zaključuje se kako je i na hrvatskome tržištu udio trgovačkih maraka rastao s porastom razine koncentriranosti tržišta.

4.1.1. Trgovačke marke u Hrvatskoj

Konzum je vodeći trgovački lanac u Republici Hrvatskoj sa ukupno 700 prodavaonica formata prodavaonice u susjedstvu (*Konzum*), supermarketi (*Konzum Super*) i hipermarketi (*Konzum Maxi*). Prvu samoposlugu *Konzum* otvara 1957. godine u Zagrebu, a s daljnjim širenjem izvan zagrebačkog područja na teritorij Republike Hrvatske započinje 2000. godine.

Poduzeće 2000. godine počinje s daljnjim širenjem izvan zagrebačkog područja na teritorij Republike Hrvatske (*Konzum*, 2011c). *Konzum* 2001. godine uvodi trgovačku marku *K-Plus*,

a danas uz trgovačku marku K-Plus, Konzum ima i osnovnu marku Standard i premijsku marku K-Plus Volim najbolje (Konzum, 2011a). Asortiman proizvoda trgovačke marke K-Plus čine proizvodi za bebe (pod markom K-plus bebe), slatkiši, K-plus zimnica, K-plus mliječni proizvodi, K-Plus Frio (hrana za kućne ljubimce), kozmetički proizvodi K-Plus Olea. Konzum je u 2002. godini proizvodio 170 od ukupno 200 proizvoda pod trgovačkom markom K-Plus kod domaćih proizvođača, a tek 30-ak proizvoda u inozemstvu, najviše u susjednoj Bosni i Hercegovini. Kao osnovni razlog za proizvodnju trgovačke marke K-Plus u inozemstvu, poduzeće navodi nedostatne kapacitete hrvatskih proizvođača i cijenu, iako se kod svake izrade ili planiranja novog proizvoda pod trgovačkom markom prednost daje domaćim proizvođačima (Todorović, 2006: 2-3).

Osim maloprodajnog poslovanja, Konzum intenzivno razvija i veleprodaju. Prvi *Velpro* veleprodajni centri otvoreni su 2001. godine, a danas postoji ukupno 19 veleprodajnih centara (Velpro, 2011a). Velpro ima vlastitu marku Rial namijenjenu veleprodajnim kupcima (Velpro, 2011b). Pod trgovačkom markom Rial poduzeće nudi preko 300 artikala, a marka pokriva gotovo sve značajnije kategorije proizvoda; od svježe hrane i ostale prehrane pa do neprehrambenih proizvoda. U kategoriji voća i povrća Velpro nudi voće i povrće iz vlastite i domaće proizvodnje pod trgovačkom markom Kora (Velpro, 2011f). Odjel svježe hrane u ponudi ima oko 2 000 artikala od preko 150 dobavljača, od čega je pod trgovačkom markom Rial svježa hrana zastupljena sa 55 artikala. Segment svježe hrane obuhvaća mesne prerađevine, sireve, mliječne proizvode, smrznute proizvode, pekarske proizvode, gastro program i svježe meso (Velpro, 2011e). Na odjelu pakirane hrane Velpro nudi preko 6 000 proizvoda vodećih stranih i domaćih proizvođača, a asortiman proizvoda sastoji se od slatkiša i grickalica, konzerviranog voća, povrća i riba, namirnica za pripremu jela (dodaci jelima, umaci, riža, tjestenina), namirnica za doručak (čajevi, kave, pahuljice, čokoladni i voćni namazi), *zdrave* hrane (hrana za dijabetičare, cjelovite žitarice, soja) i hrane za kućne ljubimce (Velpro, 2011d). Na odjelu neprehrane može se pronaći 4 000 artikala oko 200 domaćih i stranih proizvođača i dobavljača, a u asortimanu neprehrane poduzeće nudi sredstva za pranje i čišćenje, kozmetiku, papirnate proizvode, higijenske proizvode, kućanske potrepštine i takozvani party program (Velpro, 2011c).

Slovenski trgovački lanac *Mercator* posluje u Hrvatskoj od 2002. godine. Trgovačka marka poduzeća zove se Mercator, a sastoji se od ukupno 500 proizvoda raspoređenih u 7 linija proizvoda (Mercator, 2011a): linija Mercator (proizvodi široke potrošnje), generička linija (obuhvaća osnovne prehrambene proizvode i proizvode za svakodnevnu upotrebu), Lumpi (linija proizvoda za djecu u dobi do 6 godina), Potpuna njega (linija kozmetičkih proizvoda), Stoliću, prostri se! (proizvodi pripremljene ili djelomično pripremljene hrane), Zdrav život (proizvodi za *zdravu* prehranu), ambient (tekstilni proizvodi, pribor za domaćinstvo i dekorativni predmeti). Proizvodnju većine proizvoda pod trgovačkom markom poduzeće je prepustilo slovenskim proizvođačima, dok ih se tek 5% proizvodi u Hrvatskoj (Todorović: 2006: 3).

Trgovinsko poduzeće *SPAR Hrvatska* osnovano je 2001. godine. Prvi je Interspar prodajni centar otvoren u Zadru u lipnju 2005. godine, a u listopadu 2006. godine otvoren je prvi Interspar hipermarket u Zagrebu (SPAR Hrvatska, 2011a). Trgovački lanac SPAR Hrvatska nudi SPAR marku kvalitete koja obuhvaća 220 proizvoda za svakodnevni život. Uz to, SPAR Hrvatska (2011b) nudi i prehrambene proizvode S-Budget (uključuje više od 120 proizvoda gdje trgovac omogućuje nižu cijenu i višu kvalitetu potrošačima zahvaljujući smanjenju troškova ambalaže), bio proizvode SPAR Natur'Pur, ekskluzivne proizvode autentičnog okusa talijanske kuhinje (Despar), proizvode *zdrave* hrane Spar Vital, liniju proizvoda Free From

(za oboljele od celijakije i intolerancije laktoze), hranu za kućne ljubimce (Scotty&Molly), kozmetičke proizvode Beauty Kiss, proizvode za zaštitu od sunca Sun Kiss, proizvode za intimnu njegu (Pamina), toaletne proizvode Lovely, sredstva za čišćenje Splendid, proizvode za bebe i djecu Pretty Baby, odjeću i donje rublje Pascarel, sportsku odjeću Everton, posteljenu i ručnike Rubin, New York proizvode za putovanje, Simpex proizvode za kućanstvo, Barbecue proizvode za roštilj i Spar office proizvode za ured i školu.

Trgovački lanac *Lidl* otvorio je prve prodavaonice u Hrvatskoj 2006. godine. S obzirom da se radi o diskontnom formatu prodavaonice, u čijoj su ponudi trgovačke marke izuzetno visoko zastupljene, prodajom vlastite marke ostvaruje se većina prihoda. Asortiman trgovačkih maraka Lidla obuhvaća 30 maraka prehrambenih proizvoda (Lidl, 2011): Aqua Pur, Belbake, Bellarom, Biotrend, Cien, Combino, Coshida, Crownfield, Crusti Croc, Dentalux, Dulano, Fairglobe, Floralys, Formil, Freeway, Gibellini, Granarom, Beauty Iserre, Kania, Linessa vital&active, Lord Nelson, Maribel, Milbona, Oldenländer, Orlando, Toujours, Vita D'or, Vitafit, Vitakrone, W5 i 16 maraka iz područja neprehrane: Auriol, Casseti, Ernesto, Esmara, Florabest, Jolinesse, Livarno, Livergy, Lupilu, Meradiso, Míomare, Parkside, Powerfix Profi+, SilverCrest, United office i Zoofari.

Trgovački lanac *Billa* posluje u Hrvatskoj od 1999. godine. U svojim prodavaonicama nudi trgovačke marke Clever, Chef Menú i MY (Billa, 2011). Clever je trgovačka marka koja je u supermarketima zastupljena sa otprilike 300 proizvoda u svim kategorijama, a poduzeće preferira hrvatske proizvođače i dobavljače. U 2002. godini, 58,2% proizvoda pod trgovačkom markom Clever, za Billu su proizveli hrvatski proizvođači (Todorović, 2006: 3). Chef Menú je trgovačka marka pripremljenih ili polugotovih prehrambenih proizvoda, a trgovačka marka MY nova je marka poduzeća koja obuhvaća neprehranu (proizvode za njegu tijela, kose, lica te liniju kozmetičkih proizvoda za muškarce).

Trgovački lanac *Kaufland* posluje u Hrvatskoj od 2001. godine. U prodavaonicama nudi više od 400 proizvoda pod trgovačkom markom K-Classic (Kaufland, 2011). K-Classic marka obuhvaća mliječne proizvode, smrznutu hranu, osnovne prehrambene namirnice, slatkiše i grickalice, bezalkoholne napitke, hranu za kućne ljubimce, električni pribor i medije, proizvode za kućanstvo, odjeću i opremu za automobil.

Grupa *Narodni trgovački lanac* okuplja 16 hrvatskih trgovačkih lanaca iz djelatnosti maloprodaje. Grupa je nastala spajanjem grupe CBA Internacional i grupe NTL (Narodni trgovački lanac, 2011a). Grupa nudi ukupno 16 trgovačkih maraka, iz područja prehrane i neprehrane (Narodni trgovački lanac, 2011b). Yest je marka mesnih preradevina, Mare je marka smrznute morske ribe, NTL mliječno predstavlja marku mliječnih proizvoda i zamrznutih deserta, Smješak je marka proizvoda slatkog programa, Hrusk je marka hruskavog proizvoda slanog programa, Fineta je marka lisnatih tijesta i začina, Panea je marka tjestenina. U ponudi je i marka kava i kavovina pod nazivom NTL kave i kavovine. Zorela je marka plodova prirode, Frudela je marka za marmelade i sokove, Entel je marka piva, Bellesa je marka tekućih sapuna, Ceba je marka toaletnog programa, Valmora je marka omekšivača za rublje, Woosh je marka deterdženta za pranje rublja, a u ponudi je i trgovačka marka Domeo.

Trgovački lanac *Getro* je sa uvođenjem trgovačkih maraka započeo još 1995. godine, da bi već u 2002. godini imao najveći broj trgovačkih maraka na hrvatskom tržištu. Od ukupno 1 200 proizvoda koji su u ono vrijeme bili pod trgovačkom markom, 70% proizvoda proizveli su hrvatski proizvođači. Danas Getro prodaje 3 800 proizvoda pod 35 trgovačkih maraka među kojima su prehrambeni i neprehrambeni proizvodi (Getro, 2011). Trgovačke marke

prehrambenih proizvoda su Cookie (marka za domaće trajne kekse i rolade, čokolade i praškaste proizvode za kolače), Dominica (marka za čajeve i cappuccina), Frozen land (marka za sladolede, duboko smrznute ribe, povrće i proizvode od tijesta), Fruta (marka za sokove, sirupe i marmelade), Grand (marka za prerađevine voća i povrća, tjestenine, mlinske proizvode, šećer, sol, rižu, kavu i kavene instante, mliječne proizvode i ledene čajeve), Grandi (marka za proizvode namijenjene djeci: čokolade, mliječne proizvode, proizvode zdrave prehrane, dječje kozmetike, pelene, tekstilnih odjevnih predmeta), Gurman (marka za ulje, mliječne proizvode, polutrajne i trajne proizvode od mesa, svježe meso, dodatke jelima, juhe, jaja), Gurman mare (marka za konzervirane ribe), Kristina (marka za vodu), Ole! (marka za gazirane sokove), President's Choice (marka za vina, pjenušce, pivo i gazirane sokove), Sweet Star (marka za kekse, čokolade i sladolede), U Slast (marka za prerađevine voća i povrća, polutrajne i trajne proizvode od mesa, ocat), Vita Milk (marka za mliječne proizvode), Vau Mijau (marka za hranu za pse i mačke), Grano Doro (marka za svježu tjesteninu), Pub (marka za pivo), Vita (marka za zdravu hranu), Vita Plus (marka za instant napitke), Riva del Sole (marka za tjesteninu i ulje). Trgovačke marke neprehrambenih proizvoda su Alura (marka za svijeće), Baby Star (marka za tekstilne odjevne predmete i obuću za djecu), Blur (marka za deterdžente, omekšivače, sredstva za čišćenje i galanteriju), Chic Décor (marka za dekorativnu galanteriju i dekorativne proizvode), Grandi (marka za dječju kozmetiku, pelene, tekstilne odjevne predmete, školski pribor i opremu), Kitchenline (marka za posuđe, catering za kućanstvo i papirnatu konfekciju), Life (marka za galanteriju za domaćinstvo), Nice (marka za kozmetiku, papirnate ručnike, salvete i toaletni papir), Ozone (marka za sportsku opremu), Perfect Kid (marka za tekstilne odjevne predmete i obuću za djecu), Personality fashion (marka za odjevni tekstil), Personality home (marka za tekstilne proizvode i galanteriju za domaćinstvo), Personality sport (marka za sportsku odjeću), Piu Bella (marka za kozmetičke proizvode) i Rubis (marka za stolice i uredsku opremu).

Metro Cash & Carry u Hrvatskoj je počeo poslovati krajem 2001. godine otvorenjem prvoga veleprodajnog centra u Jankomiru, a danas poduzeće posluje s ukupno šest veleprodajnih centara (Metro, 2011a). Metro ima nekoliko trgovačkih maraka (Metro, 2011d). Iz HORECA asortimana tu su trgovačke marke Metro Quality i H-line (marka proizvoda za hotelijerstvo, hostele i restorane), dok poduzeće trgovcima nudi Aro asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. U ponudi su i Fine Food pekarski proizvodi, HORECA Select (obuhvaća asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda za potrebe profesionalne kuhinje) i Rioba marka za barove i caffè barove.

Prva prodavaonica *dm-a* u Hrvatskoj otvorena je 1996. godine u Zagrebu, čime *dm* postaje predvodnik drogerija na hrvatskom tržištu. Od tada je u Hrvatskoj otvoreno 135 prodajnih mjesta u 57 gradova (*dm*, 2011b). Poduzeće nudi raznoliku paletu proizvoda trgovačke marke (*dm*, 2011d): Alana (organske pelene za djecu), Alverde (prirodna kozmetika proizvedena isključivo na biljnoj bazi bez prisustva sintetičkih boja, mirisa i konzervansa), babylove (proizvodi za djecu), Balea (proizvodi za njegu tijela), Balea men (proizvodi za njegu muškaraca), Das gesunde Plus (dodaci prehrani, ulje od mente i čajevca, flasteri, sol za kupanje, čajevi), Dein Bestes (hrana za kućne ljubimce), Denk mit (sredstva za pranje i čišćenje), Dontodent (proizvodi za oralnu higijenu), ebelin (kozmetički proizvodi i pribor), Fascino (proizvodi za stopala i noge), Jessa (higijenski proizvodi), Paradies (filmovi i foto program), Prinzessin Sternenzauber (proizvodi za kupanje i njegu djece), Profissimo (proizvodi za kućanstvo), s-he stylezone (proizvodi dekorativne kozmetike), Sanft&Sicher (toaletni program), Saubär (proizvodi za kupanje i njegu djece), Saugstark&Sicher (kuhinjski ručnici), Soft&Sicher (rupčići), Squitofree (proizvodi protiv komaraca), Sundance (proizvodi za zaštitu kože i usana od sunca). Proizvodi se proizvode po visokim standardima Europske

Unije, o čemu svjedoče i visoke ocjene nezavisnih njemačkih i austrijskih organizacija za ispitivanje kvalitete proizvoda.

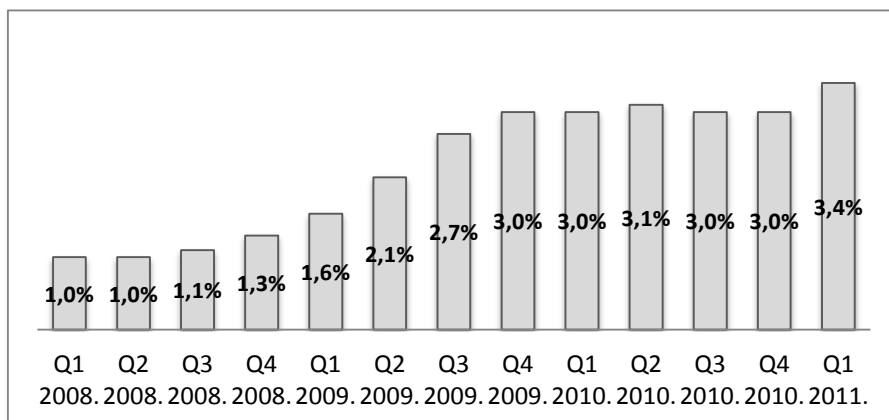
U Hrvatskoj je osnovni kriterij za odabir proizvođača trgovačke marke, uz kvalitetu proizvoda i cijena proizvoda. Todorović (2006: 3) navodi kako su u početku hrvatski proizvođači pružali otpor takvom obliku plasmana proizvoda u trgovačkim lancima, međutim, danas sve veći broj proizvođača ulazi u proizvodnju trgovačkih maraka za trgovačke lance. Osnovni razlozi ulaska u takav oblik poslovanja su oslobađanje proizvođača od troškova oglašavanja, smanjivanje fiksnih troškova i rizika neostvarenja planova prodaje koji trgovački lanci preuzimaju na sebe.

4.2. Tržište trgovačkih maraka u Srbiji

Prve trgovačke marke na srpskom tržištu pojavile su se 2002. godine, a na tržište ih je uveo C Market. Prve trgovačke marke bile su HlebaC (kruh), ČistunaC (sredstvo za čišćenje), Šampon C, a poduzeće je tržištu ponudilo i gazirane sokove. Svi navedeni proizvodi imali su zanemariv uspjeh na tržištu i nisu dugo opstali (GfK Beograd, 2011).

Broj proizvoda pod trgovačkom markom prodanih u Srbiji porastao je od 2005. godine, a glavni razlog tome je širenje Deltinog Maxija i dolazak regionalnih trgovačkih lanaca na srpsko tržište. SuperVero, Metro, Mercator, Interex, Idea i dm strani su maloprodavači koji utječu na ubrzan razvoj tržišta trgovačkih maraka u Srbiji. Upravo pod utjecajem stranih maloprodavača i nacionalni maloprodajni lanci kao što su Delta Maxi, Univerexport, DIS i Lilly razvijaju koncept trgovačkih maraka. Koncept trgovačkih maraka na srpskom tržištu prema obilježjima uglavnom je sličan konceptu trgovačkih maraka u ostalim razvijenim zemljama Europske Unije (Končar et al., 2010: 105-106). Sve do kraja 2008. godine, trgovačke marke nisu prelazile 2% vrijednosnog učešća na tržištu i njihov nešto brži rast zabilježen je tek dolaskom globalne krize (GfK Beograd, 2011). Graf 2. prikazuje kretanje tržišnog udjela trgovačkih maraka u Srbiji u razdoblju od prvog kvartala 2008. do prvog kvartala 2011. godine.

Graf 2. Kretanje udjela trgovačkih maraka u ukupnom volumenu prodaje u Srbiji (1. kvartal 2008. – 1. kvartal 2011.)



Izvor: GfK Beograd (2011) Panel kućanstava, Trgovačke marke iz ugla potrošača

Na srpskom tržištu trgovačkih maraka ističu se sljedeći trendovi (GfK Beograd, 2011):

- trgovačke marke najzastupljenije su u kategoriji prehrambenih proizvoda (tržišni udio je 4,7%), potom slijedi kategorija proizvoda za osobnu higijenu (tržišni udio je 3,0%), kategorija proizvoda za higijenu doma (tržišni udio je 2,5%), a trgovačke marke su najmanje zastupljene u kategoriji košarice toplih i hladnih napitaka (tržišni udio je 2,2%)
- najveća stopa rasta udjela trgovačkih maraka u razdoblju prve polovine 2011./2010. zabilježena je u kategoriji košarice toplih i hladnih napitaka (37,5%), potom slijedi kategorija proizvoda za osobnu higijenu (30,43%), kategorija prehrambenih proizvoda (11,90%), a najmanja stopa rasta udjela zabilježena je u kategoriji proizvoda za higijenu doma (4,16%).

4.2.1. Trgovačke marke u Srbiji

Metro Cash&Carry započeo je razvoj u Srbiji 2005. godine otvaranjem prvog distributivnog centra u Beogradu. Danas poduzeće u Srbiji posluje sa ukupno sedam veleprodajnih objekata (Metro, 2011c). U svojim prodajnim objektima Metro nudi širok izbor prehrambenih i neprehrambenih artikala pod trgovačkim markama (Metro, 2011b): Fine Food, Horeca Select, Aro, Rioba, H-Line, Sigma. Pod trgovačkom markom Fine Food proizvode se konditorski proizvodi i kava, konzervirani proizvodi, zamrznuti proizvodi, mliječni proizvodi i suhi program. U ponudi se nalazi više od 100 artikala proizvoda, a njihova je cijena za 10 do 15% niža u odnosu na proizvode proizvođačkih maraka. Pod trgovačkom markom Horeca Select poduzeće nudi prehrambene i neprehrambene proizvode namijenjene profesionalcima – ugostiteljima i kuharima, a pod tom markom mogu se pronaći i konditorski proizvodi i kava, konzervirani proizvodi, suhomesnati proizvodi, zamrznuti proizvodi, osnovne namirnice, mliječni proizvodi i suhi program. Pod trgovačkom markom Aro poduzeće nudi konditorske proizvode i kavu, hranu za kućne ljubimce, suhomesnate proizvode, mliječne proizvode i jaja, zamrznute proizvode, osnovne namirnice, suhi program, čajeve i pića, te neprehrambeni asortiman proizvoda za domaćinstvo, uredski i elekto materijal. Trgovačka marka Rioba predstavlja marku namijenjenu barovima i kafićima, u čijem se asortimanu trenutno nalazi samo espresso kava. H-line trgovačka marka razvijena je za potrebe hotela i drugih ugostiteljskih objekata, a u ponudi se pod ovom trgovačkom markom nalaze isključivo neprehrambeni artikli. Pod trgovačkom markom Sigma može se pronaći 150 artikala, a sam je asortiman podijeljen na uredski materijal, uredsku opremu i namještaj za ured.

Delta Maxi je maloprodajni lanac prehrambenog tipa koji od kraja srpnja 2011. godine posluje u okviru međunarodnog maloprodajnog lanca Delhaize iz Belgije. Delta Maxi u Srbiji posluje putem formata Maxi, Mini Maxi, Super Maxi, Maxi Exclusive, Tempo i Tempo Express. Prvi Maxi otvoren je u Beogradu 2000. godine, u formatu hard diskonta. U razdoblju od 2001.-2002. poduzeće je otvorilo ukupno 16 maloprodajnih objekata Maxija u četiri grada Srbije, te prelazi sa koncepta hard diskontera na koncept supermarketa. U razdoblju od 2002. – 2006. godine poduzeće ubrzano razvija svoju maloprodajnu mrežu i tržišne aktivnosti. U srpnju 2003. poduzeće je pripojilo Pekabetu, te se strategijom organskog rasta širi po cijeloj Srbiji (prisutno je u 29 gradova sa 116 objekata). Akvizicijama u veljači 2006. godine (C Market) i prodorom na tržište Bosne i Hercegovine u lipnju 2007. godine (Tropic) i Bugarske u rujnu 2007. godine (Piccadilly), kao i izgradnjom supermarketa u Crnoj Gori, Delta Maxi počinje se širiti u regiji.

Prateći svjetske trendove i standarde u maloprodaji Delta Maxi Grupa je početkom 2003. godine započela s razvojem trgovačke marke, koja se može pronaći isključivo u njihovim maloprodajnim objektima. Trgovačke marke Delta Maxija u prosjeku imaju od 15 do 40% niže cijene od proizvođačkih maraka, što naravno zavisi o grupi proizvoda koja se promatra. Trgovačke marke poduzeća su (Delta Maxi, 2011a): Adut (marka za proizvode s najnižom cijenom na tržištu), Mistral (proizvodi od ribe), Favola, Maxi pekara (kruh i pekarski proizvodi), Fedela, Alba (sredstva za kućanstvo i proizvodi za higijenu), Ambiente, Happy Pets (hrana za kućne ljubimce), Pikolino (proizvodi za djecu), Casabella (proizvodi za kuću i domaćinstvo) i Free Line (odjeća i obuća), a 2009. godine poduzeće je predstavilo novu trgovačku marku Premia (marka prehrambenih proizvoda). Trgovačke marke obuhvaćaju ukupno 2 000 artikala iz različitih grupa proizvoda: prehrane, kemije, tekstila i obuće, proizvoda za djecu i hrane za kućne ljubimce. Prema statistikama poduzeća, trgovačka marka u ukupnom prometu poduzeća sudjeluje sa oko 14,83%, a plan je poduzeća da u srednjem roku udio trgovačke marke dostigne udio od 25% u ukupnom prometu poduzeća. Proizvode trgovačke marke Delta Maxija proizvode dobro poznati proizvođači, neki od kojih su: Mlekoprodukt, Imlek, Kikindska mlekara, Swisslion, Jaffa, Danubius, Yuhor, Beohemija, Chocolate Frey, Libertas Natura, Sunce i mnogi drugi (Delta Maxi, 2011a).

Tempo centri nude u svojoj ponudi prehrambene i neprehrambene artikle. Asortiman proizvoda uključuje 8 000 do 50 000 artikala, te uz ponudu domaćih i proizvode inozemnog porijekla. Površina centara je od 8 000 do 18 000 kvadratnih metara. Prvi Tempo otvoren je 2004. godine u Beogradu, a zauzima površinu od 8 000 kvadratnih metara, a do kraja 2006. godine sagrađena su i tri nova Tempa (Retail Serbia.com, 2011). Tempo objekti predstavljaju najveće prodajne objekte u Srbiji koji rade 24 sata dnevno (Tempo, 2011a). Prilagođavajući se trendovima u suvremenoj trgovini, poduzeće Delta Maxi uvelo je novi maloprodajni format – diskontne prodavaonice Tempo Express. Trenutno u maloprodajnoj mreži Delta Maxija posluje jedanaest objekata Tempo Expressa. Asortiman Tempo Expressa najvećim dijelom čine već spomenute trgovačke marke (Adut, Mistral, Favola, Maxi pekara, Fedela, Alba, Ambiente, Casabella, Happy Pets, Premia i Free Line). Pored proizvoda trgovačke marke, u asortimanu Tempo Expressa zastupljeni su i artikli lokalnih proizvođača (Tempo, 2011b).

Povijest poduzeća *Dis* započinje 1991. godine osnivanjem obiteljskog veleprodajnog poduzeća pod nazivom Diskomerc. Poduzeće u periodu od 1994. do 1996. godine ulazi u fazu intenzivnog razvoja. Diskomerc se brzo razvio u veleprodaju koja kroz mrežu od preko 3 000 kupaca pokriva čitavo tržište Srbije i istovremeno surađuje sa oko 500 ključnih proizvođača, distributera i uvoznika. Svoj današnji naziv – *Dis* poduzeće dobiva 2005. godine, kada započinje sa razvojem maloprodajnog lanca putem franšize; danas poduzeće ima oko 300 franšiznih partera. U prosincu 2006. godine poduzeće otvara svoj prvi maloprodajni objekt – *Dis* – market u Smederevu, a do danas ima deset vlastitih objekata (*Dis*, 2011b). Objekti se mogu svrstati u velike prodajne prostore koji zauzimaju površinu od 4 000 metara kvadratnih sa više od 15 000 artikala i male prodajne prostore sa površinom od 2 000 metara kvadratnih i oko 10 000 artikala za prodaju (*Dis*, 2011a). Poduzeće je u listopadu 2008. godine na srpsko tržište lansiralo proizvode trgovačke marke *Dobro* (brašno, šećer, ajvar, feferoni i sl.). Poduzeće je pozicioniralo trgovačku marku *Dobro* 10-15% ispod najjeftinijeg proizvoda i kvalitete za koju se kupci poduzeća najčešće opredjeljuju. Asortiman proizvoda trenutno čini više od 500 artikala čijom se ponudom ostvaruje 20% ukupnog prometa, a obuhvaća prehrambeni asortiman (prehranu, konditorske proizvode i piće) i neprehranu (toaletni program, sredstva za čišćenje i kozmetička sredstva). Druga trgovačka marka u ponudi poduzeća je marka *Ukusi Srbije* koja je lansirana u kolovozu 2011. godine, a obuhvaća više od 50 artikala. To je premijska trgovačka marka proizvoda domaćeg podrijetla. Obuhvaća

isključivo prehrambene proizvode i to proizvode od domaćeg voća, povrća i žitarica, proizvedene u domaćim tvornicama po tradicionalnoj srpskoj recepturi (Dis, 2011c).

Poduzeće *dm* na prostorima Srbije posluje od siječnja 2004. godine, a danas raspolaže sa 36 objekata u 17 gradova širom Srbije (dm, 2011a). Asortiman poduzeća sastoji se od više od 10 500 artikala, a obuhvaća proizvode za njegu i higijenu obitelji. Poduzeće nudi asortiman za kućne ljubimce, foto pribor, sitnu tekstilnu robu, namirnice za ljude s posebnim potrebama. Suraduje s domaćim dobavljačima, kao što su Suncokret (prirodna kozmetička linija, *zdrava* hrana), Macval čajevi, DCP Hemigal, proizvođači raznih vrsta vate, svijeća od voska, farmaceutskih proizvoda i raznih drugih namirnica *zdrave* hrane. U svim kategorijama proizvoda poduzeće ima i dobro poznate trgovačke marke za njegu kose, lica i tijela, proizvode za bebe, proizvode za domaćinstvo i čišćenje, proizvode za kućne ljubimce, papir, modni nakit, kozmetiku za djecu i dekorativnu kozmetiku. Planovi poduzeća za daljnje poslovanje u Srbiji uključuju otvaranje većeg broja objekata, a u poduzeću ozbiljnije razmišljaju i o suradnji s lokalnim dobavljačima kada je u pitanju proizvodnja nekih trgovačkih maraka (Filipović, 2008: 48-50).

Poduzeće *Idea* prisutno je na tržištu Srbije sa svojim veleprodajnim uslugama od 1992. godine, a nakon akvizicije od strane Agrokora 2005. godine poduzeće ulazi u sastav Agrokora koncerna, te u studenom 2005. godine otvara i svoj prvi maloprodajni objekt, ukupne prodajne površine od 575 kvadrata, sa približno 6 000 artikala. Narednu godinu obilježava dinamičan razvoj maloprodajne mreže. U ožujku 2006. godine poduzeće otvara supermarket u Novom Beogradu, ukupne prodajne površine 1 980 metara kvadratnih, sa približno 13 000 artikala. U ovom periodu dolazi i do otvaranja novih formata od kojih je najznačajniji i najveći *Idea Extra*, hipermarket površine 7 000 metara kvadratnih sa više od 40 000 artikala. Tijekom 2007. godine poduzeće nastavlja sa istom dinamikom otvaranja novih objekata, dok 2008. godinu obilježava otvaranje značajnog broja prodavaonica u susjedstvu (Filipović, 2005: 32-33). Danas *Idea* u svom sastavu ima 155 maloprodajnih objekata širom Srbije i 7 veleprodajnih centara (*Velpro centri*). *Idea* je u Srbiji pokrenula akciju „Kupujmo domaće“ kako bi promovirala važnost kupovine domaćih proizvoda, te na taj način dala doprinos jačanju domaće proizvodnje. *Idea* uspješno suraduje sa gotovo svim domaćim proizvođačima, a u svim formatima *Idee* odnos domaće robe u ukupnom asortimanu je više od 70%. Trgovačke marke poduzeća su *K-Plus*, *Standard*, *bebe* i *Dax* (GfK Beograd, 2011). U proizvodnju trgovačke marke *Idea* uključuje najveće proizvođače u Srbiji, te samim time pomaže iskorištavanju njihovih proizvodnih kapaciteta (Filipović, 2009: 40-42).

Velpro Idea je vodeći nacionalni veleprodajni lanac u Srbiji čiji asortiman čini preko 12 000 artikala, te više od 1 300 profesionalnih kupaca dnevno (*Velpro Idea*, 2011a). Pod trgovačkom markom *Rial* može se pronaći više od 300 artikala, a pokriva prehrambene (svježu hranu) i neprehrambene proizvode, uglavnom proizvedene u suradnji sa domaćim proizvođačima. U sklopu trgovačke marke *Rial* može se pronaći i velik broj artikala namjenjenih gastro programu (*Velpro Idea*, 2011b).

Interex je dio francuskog poduzeća *Intermarché*. Svoj prvi supermarket *Interex* je otvorio 1999. godine u Sarajevu, a danas je osim u Bosni i Hercegovini prisutan i u Rumunjskoj i Srbiji. U Srbiji *Interex* posluje od 2004. godine kada je otvoren prvi supermarket u Čačku. *Interex* posluje u formatu hipermarketa, ukupne površine od 3 225 do 3 800 kvadrata, a izuzetak je maloprodajni objekt u Zaječaru koji je manje površine i po formatu je market (*Crier*, 2011). Trgovačka marka poduzeća zove se *Top Budget*, a poduzeće paralelno sa ovom

trgovačkom markom razvija i trgovačku marku Selekcija Musketara, koja je cjenovno povoljnija i čini konkurenciju poznatim proizvođačkim markama (Interex, 2011a).

Mercator je svoju prvu prodavaonicu otvorio u Srbiji 2002. godine. Provođenjem strateškog povezivanja u Srbiji sa poduzećem Holding Rodić M&B, poduzeće postaje drugi najveći trgovac na području Srbije (Mercator, 2011c). U ponudi trgovačke marke Mercator nalazi se više od 300 proizvoda raspoređenih u 8 linija (Roda, 2011): Generička linija, Stočiću, postavi se!, Zdrav život, Potpuna nega, Lumpi, M linija, Ambient i Linija Mercator. Generička linija obuhvaća osnovne prehrambene proizvode i proizvode za svakodnevnu upotrebu, koji su ujedno i cjenovno najpovoljniji. Pod trgovačkom markom Stoliću, postavi se! proizvode se proizvodi za brzu konzumaciju. U ponudi proizvoda pod trgovačkom markom Zdrav život nalazi se sve više ekoloških proizvoda (voće i povrće te sezonski proizvedeni proizvodi). Potpuna nega obuhvaća liniju kozmetičkih proizvoda, dok je Lumpi linija proizvoda za djecu uzrasta do 10 godina koja nudi hranu za djecu, proizvode za svakodnevnu njegu, odjeću, školski pribor i igračke. M linija uključuje tekstilne proizvode za svakodnevnu upotrebu kao što su odjeća, kućni tekstil, posteljina, donje rublje, čarape, papuče i galanterija. Trgovačka marka Ambient predstavlja novu liniju koja nudi proizvode za dom (setove za stol, posteljinu, ručnike). Linija Mercator obuhvaća više od 200 kvalitetnih proizvoda za svakodnevnu upotrebu u domaćinstvu, a oni uključuju raznovrsne prehrambene proizvode, galanteriju za domaćinstvo, sredstva za čišćenje i tekstil.

Lilly drogerie srpski je lanac drogerija. Više od polovine objekata Lillyja nalazi se u Beogradu, a ostali su u Novom Sadu, Nišu i ostalim većim gradovima Srbije. Neki objekti Lillyja, uz standardnu drogerijsku ponudu, razvili su i koncept Lilly apoteka (Crier, 2011). U ponudi poduzeća je trgovačka marka Lilly (GfK Beograd, 2011).

Univerexport srpski je trgovački lanac. Poduzeće je osnovano 1990. godine kao trgovinsko poduzeće na veliko mješovitom robom. Danas poduzeće posjeduje značajnu prodajnu mrežu koja obuhvaća 34 maloprodajna objekta, 5 veleprodaja i 3 ovisna poduzeća koja posluju u okviru poduzeća. Poduzeće 2010. godine započinje sa proširivanjem prodajne mreže otvaranjem prvog supermarketa u Novom Beogradu, „001“. Poduzeće je u počecima razvoja bilo okrenuto vlastitim proizvodnim pogonima (proizvodnji sladoleda, peciva i tjestenine), što se može smatrati pretečom današnje trgovačke marke (Univerexport, 2011a). Tri su trgovačke marke poduzeća – Baš Baš, Bubzi i daj daj. Trgovačke marke poduzeća prodaju se kroz maloprodajne kanale poduzeća kao i njima ovisnog poduzeća Trgopromet (Univerexport, 2011b). Godine 2010. trgovačkoj marki Baš Baš dodijeljena je titula „Najbolje iz Srbije“, što je svojevrsni pokazatelj uspješnosti, strateškog planiranja, rada, razvoja, inovacija i unapređenja tehničko-tehnoloških procesa. Asortiman proizvoda trgovačke marke Baš Baš čine Baš Baš prehrana (filter čajevi, čajno pecivo, pasterizirano povrće, dodatak jelima, grickalice, juhe u vrećici, kava, marmelada, puding, šlag pjena, tunjevina i kuhinjska sol) i Baš Baš neprehrambeni artikli (folije, oplemenjivač rublja, papirnate maramice i salvete, vlažne maramice i toaletni papir).

4.3. Tržište trgovačkih maraka u Bosni i Hercegovini

Kada se promatra maloprodaja u Bosni i Hercegovini u odnosu na zemlje u okruženju i Europsku Uniju u posljednjih deset godina, može se govoriti o zaostajanju ove djelatnosti. U razdoblju od 2004.-2009. godine na maloprodajnom tržištu Bosne i Hercegovine su uz povećanje prometa i učešće u zapošljavanju prepoznatljiviji i trendovi okrupnjavanja, koncentracije i internacionalizacije maloprodaje (Tukić, 2011: 55). U tom je razdoblju došlo i

do povećanja broja zaposlenih u maloprodaji za 50% što je rezultat širenja velikih trgovačkih lanaca. Okrupnjavanje maloprodaje ogleda se u povećanju broja maloprodajnih oblika veće prodajne površine i smanjenju udjela tradicionalnih prodavaonica (Tukić, 2011: 52).

U 2009. godini smanjila se stopa rasta ukupnog prometa u trgovini na malo u odnosu na prethodni period zbog pada kupovne moći stanovništva. Pad kupovne moći bio je prilika za upoznavanje potrošača sa ponudom trgovačkih maraka. Udio ovih proizvoda u ponudi maloprodaje je do 2009. godine bio neznatan (manje od 1%). Zadovoljavajuća kvaliteta proizvoda trgovačkih maraka u odnosu na cijenu bio je razlog povećanju prodaje ovih proizvoda na tržištu Bosne i Hercegovine. Najuspješnijim trgovačkim markama na tržištu mogu se smatrati Standard i K-Plus (Konzum) i Potpuna njega i Lumpi (Mercator). Euromonitor International predviđa povećanje tržišnog udjela proizvoda trgovačkih maraka na 10% do 2014. godine (Tukić, 2011: 58).

4.3.1. Trgovačke marke u Bosni i Hercegovini

Prva prodavaonica *Interexa* otvorena je 1. rujna 1999. godine u Sarajevu. Nakon otvaranja prve prodavaonice, *Interex* nastavlja svoj razvoj širom Bosne i Hercegovine. U 2011. godini *Interex* je u Bosni i Hercegovini prisutan u 20 gradova sa 24 prodajna objekta; poduzeće ima više od 720 000 kupaca mjesečno, više od 15 000 proizvoda, više od 400 dobavljača, više od 800 zaposlenih, a radno vrijeme prodavaonica je sedam dana u tjednu (*Interex*, 2011c). Uz prehrambene proizvode, *Interex* nudi i širok asortiman neprehrambenih proizvoda, kao i ponudu asortimana trgovačke marke *Intermarché*. Artikli koji nose oznaku *Top Budget* predstavljaju artikle trgovačke marke čija se ponuda sastoji od artikala kojih je poduzeće ekskluzivni uvoznik te artikala koji su proizvedeni u Bosni i Hercegovini u suradnji sa lokalnim proizvođačima, neki od koji su *Aragold*, *Barpeh*, *Semić*. Suradnja je započela 2009. godine u cilju jačanja domaće proizvodnje i zadovoljenja potreba kupaca za domaćim proizvodima. U ponudi su i artikli za koje je *Interex* direktni uvoznik, ovdje se mogu izdvojiti marke proizvoda iz programa higijene, neke od kojih su *Apta* i *Labell*; marke proizvoda iz programa prehrane, neke od koji su *Saint Eloi*, *Bouton d'Or*, *Rēva*, *Fiorini*; marka proizvoda iz programa pića *Expert Club*; te program neprehrane koji uključuje marke kao što su *Kipnet*, *Tulipe*, *Pomete*, *Mitra*, *Ecauto*. Novost u ponudi maloprodavača su i *Labell* pelene za jednokratnu upotrebu (*Interex*, 2011b).

Mercator posluje u Bosni i Hercegovini od 2003. godine, a prve je proizvode pod trgovačkom markom poduzeće ponudilo prilikom ulaska na tržište. *Mercator* u Bosni i Hercegovini u sklopu trgovačke marke *Mercator* nudi više od 1 300 proizvoda koji su raspoređeni u sljedećim linijama (*Mercator*, 2011e): generička linija, linija *Mercator*, *Lumpi*, *Potpuna njega*, *Stoliću*, *prostri se!* i *Zdrav život*. Krajem srpnja 2006. godine poduzeće je na tržištu Bosne i Hercegovine ponudilo generičku liniju proizvoda trgovačke marke koja uključuje osnovne prehrambene proizvode i proizvode za svakodnevnu upotrebu. Liniju *Mercator* čine proizvodi za svakodnevnu upotrebu u domaćinstvu. Među prvim ponuđenim proizvodima bili su sok od jabuke i narandže, marmelada. *Mercator* proizvodi dobro su prihvaćeni od strane kupaca, pa je stoga poduzeće povećalo broj proizvoda, a danas linija *Mercator* broji više od 350 proizvoda (*Mercator*, 2011b). Pod trgovačkom markom *Lumpi* poduzeće nudi hranu za djecu, proizvode za svakodnevnu njegu, odjeću i igračke, a proizvodi su namijenjeni djeci do šeste godine starosti. Linija *Potpuna njega* linija je kozmetičkih proizvoda koja sadrži 49 artikala, a ako se u obzir uzmu i vrste pojedinih proizvoda, liniju čini 67 artikala (*Mercator*, 2011d). Linija *Stoliću*, *prostri se!* sastoji se od više od 100 proizvoda koji su podijeljeni u tri grupe: linija

proizvoda za samostalno kombiniranje i kuhanje obroka (čine ju očišćeno i oprano povrće, zamrznuti proizvodi), linija proizvoda spremnih za jelo (čine ju sendviči, svježe i narezano voće, grickalice) i linija obroka koje je potrebno samo podgrijati, a uključuje hladne obroke. Liniju Zdrav život čine proizvodi za *zdravu* prehranu, a na tržištu Bosne i Hercegovine trenutno ih je na raspolaganju više od 70.

Konzum je vodeći maloprodajni lanac u Bosni i Hercegovini sa više od 140 prodavaonica različitih formata. Slično kao i u Hrvatskoj, poduzeće na tržištu Bosne i Hercegovine nudi proizvode pod trgovačkom markom K-Plus, Standard i premijsku trgovačku marku K-Plus Volim najbolje (Konzum, 2011b). Poduzeće razvija svoje veleprodajno poslovanje putem dva *Velpro* centra sa ponudom više od 17 000 artikala, između ostaloga u ponudi se nalaze i proizvodi pod trgovačkom markom Rial.

Maxi je maloprodajni lanac prehrambenog tipa koji od kraja srpnja 2011. godine posluje u okviru međunarodnog maloprodajnog lanca Delhalize iz Belgije. Prvi Maxi (Mini Maxi) otvoren je krajem 2007. godine u Banjaluci. Trgovačke marke poduzeća obuhvaćaju već spomenute trgovačke marke, koje su prisutne i na srpskom tržištu.

dm je prisutan na tržištu Bosne i Hercegovine sa 40 prodavaonica, a od dolaska na tržište, poduzeće se pozicioniralo kao jedan od vodećih lanaca prodavaonica u ponudi organske hrane i prirodne kozmetike (dm, 2011c). Kao i u Hrvatskoj i Srbiji, poduzeće uz asortiman proizvoda vodećih svjetskih i domaćih proizvođača, nudi i proizvode već ranije spomenutih trgovačkih maraka.

5. ZAKLJUČAK

Dinamika maloprodajnog tržišta zahtijeva od poduzeća prilagođavanje u području tehnologije, asortimana, usluga, odnosa prema dobavljačima i sl. Budući da je cilj poduzeća aktivnostima u navedenim područjima postići konkurentsku prednost na tržištu, u radu se analizirao trenutno najekspoziraniji trend u maloprodaji, a to su trgovačke marke. Po svojoj prirodi, marke osiguravaju diferencijaciju proizvoda u odnosu na konkurenciju, generiranje većih prihoda poduzeća, imidž na tržištu i sl., dok trgovinskim poduzećima daju i „osjećaj moći“ u odnosu na dobavljače. Istraživanje je ukazalo na veliku ponudu trgovačkih maraka na analiziranim tržištima, ponajprije zahvaljujući činjenici da na svima nastupaju gotovo isti maloprodavači, te da su tržišta po svojim karakteristikama slična i rezultiraju prihvaćenošću trgovačkih maraka od strane potrošača. Međutim, ograničenje je rada što se temelji isključivo na analizi sekundarnih izvora podataka (što je u slučaju pojedinih tržišta također bio veliki problem prilikom prikupljanja podataka s obzirom na njihovu nedostupnost i neažuriranost). Navedeno bi se trebalo otkloniti budućim istraživanjima u kojima bi ispitanici bili menadžeri zaduženi za trgovačke marke u navedenim trgovinskim poduzećima.

6. LITERATURA

1. ACNielsen (2005), *The Power of Private Label 2005: A Review of Growth Trends Around the World*, [dostupno na: http://it.nielsen.com/trends/documents/2005_privatelabel.pdf, pristupljeno 05.09.2011.].

2. Billa (2011), *Billa robne marke*, [dostupno na: http://www.billa.hr/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=1170024&folderid=137628, pristupljeno 15.09.2011.].
3. Crier (2011), *Trgovci jugoistočne Evrope*, [dostupno na: <http://www.crier.rs/www/index.php?idstr=9&kuda=mape&sta=srbija>, pristupljeno 11.09.2011.].
4. Delta Maxi (2011a), *Maxi brendovi*, [dostupno na: <http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=221>, pristupljeno 11.09.2011.].
5. Dis (2011a), *Korporativni katalog*, [dostupno na: <http://www.disyu.com/download/korporativni-katalog.pdf>, pristupljeno 11.09.2011.].
6. Dis (2011b), *O nama*, [dostupno na: <http://www.disyu.com/onama.php>, pristupljeno 11.09.2011.].
7. Dis (2011c), *Robne marke*, [dostupno na: <http://www.disyu.com/robne-marke.php>, pristupljeno 11.09.2011.].
8. dm (2011a), *dm Srbija*, [dostupno na: <http://www.dm-drogeriemarkt.rs/dm%20Srbija.html>, pristupljeno 11.09.2011.].
9. dm (2011b), *dm u Hrvatskoj*, [dostupno na: <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/clanak/89>, pristupljeno 15.09.2011.].
10. dm (2011c), *Koncern*, [dostupno na: <http://www.dm-drogeriemarkt.ba/koncern.php>, pristupljeno 16.09.2011.].
11. dm (2011d), *moja marka*, [dostupno na: <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/arhiva/7>, pristupljeno 15.09.2011.].
12. Filipović, A. (2005), „Od najboljih... najboljima“. *Progressive magazin*, Vol. 2, No. 10, str. 32-33.
13. Filipović, A. (2008), Dinamičnije širenje. *Progressive magazin*, Vol. 5, No. 11, str. 48-50.
14. Filipović, A. (2009), Dobitna kombinacija za kupovinu. *Progressive magazin*, Vol. 6, No. 4, str. 40-42.
15. Getro (2011), *Getro robne marke*, [dostupno na: <http://www.getro.hr/brands>, pristupljeno 12.09.2011.].
16. GfK (2010) *Panel kućanstava Croatian Retail Report 2010*. Prezentirano na 7. konferenciji Progressive magazina 23. rujna 2010. u Zagrebu, hotel Aristos
17. GfK Beograd (2011) *Trgovačke marke iz ugla potrošača*. Interni podaci agencije za istraživanje tržišta.
18. Horvat, S. (2009), Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj, *Tržište*, Vol. 21, No. 1, str. 81-94.
19. Interex (2011a), *Nas Brend – Top Budget*, [dostupno na: <http://interexsrbija.rs/nas-brend-top-budget>, pristupljeno 02.09.2011.].
20. Interex (2011b), *Naš brend – Top Budget*, [dostupno na: <http://www.interex.ba/nas-brand>, pristupljeno 11.09.2011.].
21. Interex (2011c), *O nama*, [dostupno na: <http://www.interex.ba/o-nama>, pristupljeno 02.09.2011.].
22. Kaufland (2011), *Asortiman – K-Classic*, [dostupno na: http://www.kaufland.hr/Home/02_Asortiman/001_K_Classic/index.jsp, pristupljeno 15.09.2011.].
23. Končar, J., Vukmirovic, G., Petrović Katai, Z. (2010), Private label development in the Republic of Serbia. *Business and Economic Horizons*, Vol. 3, No. 3, str. 105-110.
24. Konzum (2011a), *K Plus proizvodi*, [dostupno na: <http://www.konzum.hr/KplusProizvodi.aspx>, pristupljeno 15.09.2011.].
25. Konzum (2011b), *K Plus proizvodi*, [dostupno na: <http://www.konzum.co.ba/KplusProizvodi.aspx>, pristupljeno 11.09.2011.].

26. Konzum (2011c), *Povijest razvoja*, [dostupno na: <http://www.konzum.hr/KorporativniWeb/OpceInformacije/PovijestRazvoja.aspx>, pristupljeno 15.09.2011.].
27. KPMG (2004), *Customers for life - The role of retail brands and branded products in increasing consumer loyalty*, KPMG'S Global Consumer Markets Group, [dostupno na: http://www.storecheck.co.uk/Store_Friendly/pressfiles%5C3KPMGs_Customers_For_30_9.pdf, pristupljeno 05.09.2011.].
28. Levy, M., Weitz, B. A. (2004), *Retailing Management*, McGraw-Hill, New York.
29. Lidl (2011), Lidl asortiman – food, [dostupno na: http://www.lidl.hr/cps/rde/xchg/SID-57F2392E-280707DD/lidl_hr/hs.xsl/16804.htm, pristupljeno 15.09.2011.].
30. Mercator (2011a), *Trgovačka marka Mercator*, [dostupno na: http://www.mercator.hr/ponuda/trgovacka_marka_mercator, pristupljeno 15.09.2011.].
31. Mercator (2011b), *Linija Mercator*, [dostupno na: http://mbh.mercator.ba/ponuda/trgovacka_marka_mercator/linija_mercator, pristupljeno 11.09.2011.].
32. Mercator (2011c), *Mercator Srbija*, [dostupno na: <http://www.mercator.rs/>, pristupljeno 11.09.2011.].
33. Mercator (2011d), *Potpuna njega*, [dostupno na: http://mbh.mercator.ba/ponuda/trgovacka_marka_mercator/potpuna_njega, pristupljeno 11.09.2011.].
34. Mercator (2011e), *Trgovačka marka Mercator*, [dostupno na: http://mbh.mercator.ba/ponuda/trgovacka_marka_mercator, pristupljeno 11.09.2011.].
35. Metro (2011a), *Metro u Hrvatskoj*, [dostupno na: http://www.metro-cc.hr/html/metro_u_hrvatskoj.html, pristupljeno 15.09.2011.].
36. Metro (2011b), *Metro robne marke*, [dostupno na: http://www.metro.rs/servlet/PB/menu/1171893_141/index.html, pristupljeno 15.09.2011.].
37. Metro (2011c), *O Metro-u*, [dostupno na: http://www.metro.rs/servlet/PB/menu/1063700_141/index.html, pristupljeno 11.09.2011.].
38. Metro (2011d), *Vlastite marke*, [dostupno na: http://www.metro-cc.hr/html/vlastite_marke.html, pristupljeno 15.09.2011.].
39. Narodni trgovački lanac (2011a), *Dobrodošli na stranice NTL-a*, [dostupno na: <http://www.ntl.com.hr/1/dobrodosli-na-stranice-ntl-a.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
40. Narodni trgovački lanac (2011b), *Robna marka*, [dostupno na: <http://www.ntl.com.hr/44/smijesak.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
41. Palić, M. (2005), Privatne trgovačke marke (Private labels). *Progressive magazin*, Vol. , 28., str. 44-45.
42. Palić, M. (2008), *Utjecaj inovacija na marketinšku uspješnost maloprodajnih poduzeća*. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
43. PLMA (2010), *Private label gains market share across Europe, PLMA's 2010 International Yearbook reports*, [dostupno na: http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=en, pristupljeno 05.09.2011.].
44. Renko, S., Županić, I., Petljak, K. (2010), Trgovačke marke-imperativ svakog trgovca, u: *Izazovi trgovine u recesiji*, Renko, S., Knežević, B., Vouk, R., Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 129-143.
45. Retail Serbia.com (2011), *Tempo Cash & Carry*, [dostupno na: <http://www.retailserbia.com/details/tempo-cash-carry.html>, pristupljeno 11.09.2011.].

46. Riezbos, R. (2003), *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education, London.
47. Roda (2011), Trgovačka marka, [dostupno na: <http://www.roda.rs/index.php?page=4-ponuda&more=4>, pristupljeno 11.09.2011.].
48. Sopta, M. (2007), Upravljanje trgovačkim lancima strategijom privatnih maraka, *Tržište*, Vol. 19, No. 1, str. 99-114.
49. SPAR Hrvatska (2011a), *Povijest*, [dostupno na: http://www.spar.hr/spar/spar_hrvatska/povijest.htm, pristupljeno 15.09.2011.].
50. SPAR Hrvatska (2011b), *Robne marke*, [dostupno na: http://www.spar.hr/spar/robne_marke.htm, pristupljeno 15.09.2011.].
51. Tempo (2011a), *O nama*, [dostupno na: <http://www.tempocentar.com/code/navigate.php?Id=3>, pristupljeno 11.09.2011.].
52. Tempo (2011b), *Tempo express*, [dostupno na: <http://www.tempocentar.com/code/navigate.php?Id=301>, pristupljeno 11.09.2011.].
53. Todorović, A. (2006), *Strategija marketinga privatnih marki*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
54. Tukić, S. (2011), *Nužnost promjene tradicionalnog odnosa između dobavljača i maloprodavača u BiH*. Specijalistički poslijediplomski rad. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
55. Univerexport (2011a), *Istorijat*, [dostupno na: <http://www.univerexport.rs/istorijat.php>, pristupljeno 11.09.2011.].
56. Univerexport (2011b), *Trgovinska marka Baš baš*, [dostupno na: <http://www.univerexport.rs/basbas.php>, pristupljeno 11.09.2011.].
57. Velpro (2011a), *Prodajni koncept*, [dostupno na: <http://www.velpro.hr/Prodajni-koncept.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
58. Velpro (2011b), *Robna marka Rial*, [dostupno na: <http://www.velpro.hr/Robna-marka-Rial/Voce-i-povrce.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
59. Velpro (2011c), *Robna marka Rial – neprehrana*, [dostupno na: <http://www.velpro.hr/Robna-marka-Rial/Neprehrana.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
60. Velpro (2011d), *Robna marka Rial – pakirana hrana*, [dostupno na: <http://www.velpro.hr/Robna-marka-Rial/Pakirana-hrana.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
61. Velpro (2011e), *Robna marka Rial – svjeza hrana*, [dostupno na: <http://www.velpro.hr/Robna-marka-Rial/Svjeza-hrana.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
62. Velpro (2011f), *Robna marka Rial – voće i povrće*, [dostupno na: <http://www.velpro.hr/Robna-marka-Rial/Voce-i-povrce.html>, pristupljeno 15.09.2011.].
63. Velpro Idea (2011a), *O nama*, [dostupno na: <http://velpro.idea.rs/static/about>, pristupljeno 11.09.2011.].
64. Velpro Idea (2011b), *Rial – robna marka*, [dostupno na: <http://velpro.idea.rs/news/show/60000680>, pristupljeno 11.09.2011.].
65. Vranešević, T. (2007), *Upravljanje markama*, Zagreb, Accent.

RAZLIKE U STRUKTURI PONUDE IZMEĐU TRGOVINSKIH CENTARA I PRODAVAONICA NA GRADSKIM ULICAMA I TRGOVIMA

Prof. dr. sc. Nikola Knego

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

E-mail: nknego@efzg.hr

Dr. sc. Ivan-Damir Anić

Ekonomski institut Zagreb, Hrvatska

E-mail: danic@eizg.hr

Dr. sc. Milivoj Marković

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

E-mail: mmarkovic@efzg.hr

Sažetak

Ovaj rad analizira razliku u strukturi ponude i udjele pojedinih kategorija maloprodavača u ponudi samostalno nastalih maloprodajnih aglomeracija (SMA) i planski izgrađenih maloprodajnih aglomeracija (PMA) na području Zagrebačke županije i SAD-a. Podaci su prikupljeni terenskim popisivanjem i iz raspoloživih sekundarnih izvora. Rezultati istraživanja pokazuju da je u Zagrebačkoj regiji nije primjetna diferencijacija između maloprodajne ponude trgovinskih centara i gradskog središta. Komparativna analiza između SMA maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji i SAD-u pokazala je značajna odstupanja između istih što se može pripisati kako kulturnim faktorima tako i drugačijim fazama razvoja maloprodajnih aglomeracija. Međutim, nisu utvrđene razlike između PMA u Zagrebačkoj regiji i SAD-u, što se može pripisati procesu konvergencije koji je došao na određenu razinu u Hrvatskoj. U radu se diskutiraju implikacije istraživanja za menadžment.

Ključne riječi: *samostalno nastale maloprodajne aglomeracije, planski izgrađene maloprodajne aglomeracije, splet maloprodavača, Zagrebačka regija*

1. UVOD

Maloprodajne aglomeracije predmet su istraživanja brojnih radova (Teller, 2008; Teller i Elms, 2010; Teller i Reutterer, 2008). Maloprodajne aglomeracije sastoje se od skupina maloprodajnih prodavaonica grupiranih unutar određenog geografskog prostora. Dvije osnovne skupine maloprodajnih aglomeracija su samostalno nastale maloprodajne aglomeracije (SMA) i planski izgrađene maloprodajne aglomeracije (PMA). Zavisno od tipa centra primjetne su razlike u spletu maloprodavača koje centar sadrži, a svaka maloprodajna aglomeracija ima svoju ponudu i temelji razvoj na određenim čimbenicima konkurentnosti. Izrazita je konkurencija između navedenih vrsta maloprodajnih aglomeracija, a glavni je trend u razvoju maloprodaje u Europi smanjenje značenja ulica i gradova (SMA) i rast tržišnog udjela trgovinskih centara (PMA). Slična kretanja zabilježena su i u Hrvatskoj, gdje je u

posljednjih desetak godina zabilježeno otvaranje brojnih trgovinskih centara različitih tipova. Ubrzanim razvojem PMA mijenjaju se obrasci kretanja potrošača, sa naglaskom da oni sve više vremena provode posjećujući trgovinske centre unutar gradskih maloprodajnih lokacija. Otvoreno je pitanje konkurentnosti jednog oblika maloprodajne aglomeracije prema drugom obliku, a ta su pitanja važna za menadžere i za nositelje maloprodajne politike kod planiranja razvoja urbanih sredina.

Prošli radovi uglavnom se fokusiraju na planiranje i razvojne aspekte maloprodajnih aglomeracija i analiziraju čimbenike atraktivnosti i konkurentnosti maloprodajnih aglomeracija sa stajališta potrošača (Teller, 2008; Marković, 2008). Literatura analizira zašto su pojedini maloprodajni formati i specifične maloprodajne aglomeracije atraktivniji za kupce i potrošače i kako je moguće povećati konkurentnost pojedinih maloprodajnih formata (Teller i Elms, 2010). Utvrđeni su brojni čimbenici konkurentnosti maloprodajnih aglomeracija, uključujući i splet maloprodavača u sklopu maloprodajne aglomeracije (Teller i Reutterer, 2008). Splet maloprodavača je važan čimbenik jer on kreira „kumulativnu atrakciju“ maloprodajne lokacije za potrošača. Vodeći računa o tome da je splet maloprodavača važan čimbenik konkurentnosti koji može objasniti razlike u tržišnoj atraktivnosti između SMA i PMA, opravdano je istražiti razlike u ponudi i spletu maloprodavača između navedenih aglomeracija. U literaturi nedostaju istraživanja koja bi analizirala strukturu maloprodajnog spleta maloprodajnih aglomeracija sa stajališta ponude maloprodavača.

Predmet istraživanja ovog rada je komparativna analiza strukture maloprodajnih aglomeracija. Istraživanje se fokusira na analizu strukture ponude maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji. Posebice se istražuju moguće razlike u strukturi ponude između SMA i PMA maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji, te razlike u strukturi ponude maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji i SAD-u. Analiziraju se udjeli i rangovi pojedinih kategorija maloprodavača u ponudi pojedine aglomeracije.

Da bi se odgovorilo na ciljeve istraživanja provedeno je empirijsko istraživanje. Empirijsko istraživanje obuhvatilo je trgovinske centre (PMA) i gradske ulice i trgove (SMA) u Zagrebačkoj regiji. Podaci sa gradskih lokacija prikupljeni su terenskim popisivanjem, dok su podaci o trgovinskim centrima u SAD-u prikupljeni iz raspoloživih sekundarnih izvora. Analiza podataka je uključila sortiranje, kategoriziranje, rangiranje i utvrđivanje međuovisnosti između varijabli pomoću relevantnih statističkih metoda.

Ovaj rad se nadovezuje na literaturu koja analizira maloprodajne aglomeracije (Teller, 2008; Teller i Elms, 2010; Teller i Reutterer, 2008). Znanstveni doprinos ovoga rada jesu dodatne spoznaje o različitostima ponude maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji i gradu Zagrebu. Rezultati istraživanja su struktura ponude, udjeli i rangovi maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji i razina korespondencije maloprodajnih aglomeracija u Zagrebačkoj regiji u odnosu na SAD. Ovo istraživanje također ukazuje na stupanj konvergencije u razvijenosti maloprodajne ponude između Hrvatske i SAD-a. U Hrvatskoj je posebice nedovoljno istraženo ovo područje. Menadžeri i nositelji maloprodajne politike dobivaju vrijedna znanja o mogućim promjenama u maloprodajnoj ponudi s ciljem podizanja natjecateljske prednosti pojedine maloprodajne aglomeracije.

Pojam i obilježja SMA i PMA opisani su u poglavlju dva. U poglavlju tri navodi se metodologija koja je korištena u ovom istraživanju. U poglavlju četiri su prezentirani rezultati istraživanja. Poglavlje pet čine zaključci, ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.

2. POJAM I OBILJEŽJA MALOPRODAJNIH AGLOMERACIJA

Maloprodajne aglomeracije predstavljaju skupine maloprodajnih prodavaonica koje su grupirane unutar određenog geografskog prostora. Temeljni ekonomski razlog koji objašnjava grupiranje prodavaonica unutar relativno malog i ograničenog prostora leži u nastojanju kupaca da minimiziraju svoje troškove traženja željenog proizvoda. Cilj grupiranja je ostvariti strukturu maloprodavača sa razmjerno sličnim proizvodima koji će kupcima pružiti široki izbor raznolike robe unutar malog prostora. Zbog pogodnosti koje pružaju takve lokacije, kupci su spremni prevaliti duže razdaljine kako bi došli do željene maloprodajne aglomeracije vjerujući da će na taj način sniziti svoje troškove pretraživanja u odnosu na nekoliko odvojenih posjeta međusobno udaljenim prodavaonicama (Benjamin, 1996). Ovaj je koncept poznat kao kupovina sa jednim stajanjem (eng. One stop shopping). Prethodna su istraživanja pokazala da potrošači preferiraju maloprodajne aglomeracije čak i unatoč postojanju viših cijena i to zbog smanjenih troškova traženja željenih proizvoda (Hotelling, 1929; Benjamin, 1996). Iz navedenoga se jasno može prepoznati da kupci vrlo visoko rangiraju širinu i dubinu maloprodajne ponude u maloprodajnim aglomeracijama, do određene mjere čak i iznad cijene proizvoda. Shodno tome, kada se razmatra privlačnost pojedine prodavaonice tj. njezinog asortimana u očima kupca, neizostavno je uzeti u obzir i efekt koji generiraju prodavaonice smještene u neposrednoj blizini analizirane prodavaonice.

Postoji više tipologija maloprodajnih aglomeracija. Osnovna podjela maloprodajnih aglomeracija može se izvršiti prema kriteriju nastanka i sličnosti maloprodajnih aglomeracija s obzirom na upravljanje, planiranje i njihov razvoj, i skup zajedničkih čimbenika konkurentnosti (Teller i Reutterer, 2008). Tako razlikujemo (1) SMA - samostalno nastale maloprodajne aglomeracije i (2) PMA - planski nastale maloprodajne aglomeracije. SMA obuhvaćaju maloprodavače u centralnim poslovnim područjima, prodavaonice locirane uz gradske ulice i prodavaonice na gradskim trgovima. Osnovna je karakteristika ovakvih prodavaonica raspršeno vlasništvo po pojedinim maloprodavačima i nepostojanje zajedničke tematike, tj. vanjskog izgleda te u pravilu nepostojanje centralnog menadžmenta koji bi upravljao zajedničkim prostorima uokolo prodavaonica. S druge strane, PMA (prodavaonice smještene u sklopu trgovinskih centara) imaju centralnu upravu koja upravlja razvojem aglomeracije: imidžom, spletom maloprodavača i marketinškim akcijama.

Gradske ulice i trgovi nalaze u skupini neplansko (tj. samostalno) nastalih maloprodajnih lokacija. Pored gradskih lokacija, u SMA ubrajaju se i samostalne prodavaonice te robni automati i kioski (Levy i Weitz, 2009). Literatura dijeli gradske aglomeracije na tri osnovna tipa. *Centralna poslovna područja* (CPP) odnose se na poslovne dijelove grada sa naglašenim protokom kupaca tijekom radnog vremena, od kojih nemali broj nema prebivalište u neposrednoj blizini CPP-a. Iako su u pravilu dobro prometno povezani za perifernim dijelovima grada obično nemaju adekvatan broj parkirnih mjesta. Poslije radnog vremena i tijekom vikenda primjetan je značajan pad protoka potrošača i potrošnje, posebice u uslužnim djelatnostima.

Glavna ulica uobičajen je naziv za centralnu gradsku ulicu poznatu po brojnim prodavaonicama i drugim aktivnostima za potrošače. Nerijetko su glavne ulice dijelovi centralnih poslovnih područja. *Gradska središta* predstavljaju brojne mikrolokacije unutar većih gradova ili središta manjih gradova sa razvijenim maloprodajnim prostorima. Primjetno je da takve lokacije imaju niži dohodak po stanovniku te sukladno tome i nižu potrošnju.

Maloprodajna ponuda na takvim lokacijama u pravilu je više okrenuta zadovoljenju osnovnih potreba sa manjim udjelom u ponudi ekskluzivnih robnih marki.

Iako su gradske ulice i trгови (tržnice) predstavljali tradicionalna mjesta obavljanja maloprodajne kupnje kroz dugi niz godina, njihova je dominacija kao primarne (svojevremeno i jedine) maloprodajne aglomeracije (lokacije) uvelike smanjena izgradnjom trgovinskih centara. Trgovinski centri predstavljaju grupu maloprodajnih i drugih komercijalnih objekata, jedinstveno planiranih i razvijanih, sa zajedničkom upravom i u jedinstvenom vlasništvu (Berman i Evans, 2007). Ključna karakteristika ponude trgovinskog centra jeste da ima jednog ili nekoliko *ključnih maloprodavača* (eng. Anchor tenant) koji u pravilu zauzimaju najviše prostora u centru, imaju najveću pojedinačnu privlačnu snagu potrošača tj. generiraju najveći protok potrošača te zauzimaju ključne strateške pozicije u prostornom razmještanju unutar centra. Ostale prodavaonice čine splet raznih vrsta maloprodavača koje uprava centra nastoji uskladiti sa potrebama ciljnog tržišta kako bi ponuda trgovačkog centra bila što atraktivnija u očima kupaca. Zbog posljedice međusobne diferencijacije uslijed prilagodbe ciljanim skupinama potrošača danas je primjetan iznimno visok broj raznih tipova trgovinskih centara koji se mogu dijeliti prema brojnim kriterijima. Neke od karakteristika takvih centara s obzirom na maloprodajnu ponudu prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Karakteristike maloprodajne ponude odabranih vrsta trgovinskih centara

Vrsta centra	Koncept	Tipični ključni maloprodavači	
		Broj	Vrsta
Regionalni centar	Mješovita i modno orijentirana roba (uglavnom centri zatvorenog oblika)	2 i više	Robna kuća, diskonter, maloprodavači modno orijentiranih proizvoda (odjeća, obuća i sl.)
Superregionalni centar	Slični kao i regionalni centri ali sa širim i dubljim asortimanom	3 i više	Jednako kao i regionalni centar.
Centar susjedstva	Pogodnost kupovanja	1 i više	Supermarket
Centar lokalne zajednice	Generalna roba, pogodnost u kupovanju	2 i više	Diskontna prodavaonica, supermarket, drogerija, „uradi sam“ prodavaonice, veći specijalizirani maloprodavači ili diskontna prodavaonica odjeće.
Centar životnog stila	Lanci specijaliziranih trgovina orijentiranih segmentima bogatijih kupaca, konzumiranje hrane i zabava na otvorenom	0 – 2	Nema ključnog maloprodavača u klasičnom obliku, ali može uključivati knjižaru ili druge specijalizirane maloprodavače velikog formata, kino dvorane ili manju robnu kuću.
Power center	Nekoliko kategorijskih specijalista i manji maloprodavači	3 i više	Kategorijski specijalisti, diskontne robne kuće, skladišni klubovi.
Tematski centar	Orijentirani na ponudu za slobodno vrijeme, turistički orijentirani	N/A	Restorani i zabavni sadržaji
Outlet center	Prodavaonice od proizvođača	N/A	Prodavaonice u vlasništvu proizvođača

Izvor: www.icsc.com

Temeljna razlika između SMA i PMA temelji se na upravljačkom konceptu aglomeracije. Trgovinski su centri zaokružene građevinske cjeline kojima se upravlja kao jedinstvenim objektima (Ghosh, 1996) dok je opće upravljanje samostalno nastalim aglomeracijama utoliko

otežano što zakupci ili kupci maloprodajnih prostora imaju značajno veću slobodu glede donošenja ključnih poslovnih odluka negoli je to dozvoljeno zakupcima prostora u trgovinskim centrima. Detaljan prikaz razlikovnih karakteristika maloprodajnih aglomeracija nalazi se u Tablici 2.

Tablica 2. Usporedni prikaz karakteristika planski izgrađenih i samostalno nastalih maloprodajnih aglomeracija.

Maloprodajni aglomeracijski format/obilježje	Trgovinski centar	Centar grada
Vlasništvo	Trgovačko društvo, jedan vlasnik nekretnine.	Ne-samostalno vlasništvo, više vlasnika nekretnine.
Uprava (menadžment)	Centralizirano upravljanje.	Općina i dobrovoljno od strane grada (lokalne vlasti).
Suradnja između maloprodavača	Na temelju obligacijskih ugovora.	Dobrovoljna.
Lokacija maloprodajnog aglomeracijskog formata	Periferija ili glavna (sub)urbana područja.	Centar sub(urbanih) područja, centar grada.
Lokacija prodavaonice	Planirana i određena od strane uprave (menadžmenta).	Neplanirana i neodređena, bez utjecaja uprave.
Dostupnost	Veća pogodnost i dostupnost za potrošače koji koriste vozilo.	Veća pogodnost za potrošače koji koriste javni gradski prijevoz.
Mogućnost parkiranja	Usklađena s potrebama potrošača. Velik broj parkirališnih mjesta i besplatan parking.	Ovisna o vanjskim čimbenicima i lokalnim vlastima. Parking se plaća i ograničen je broj njegovih mjesta.
Maloprodajni miks	Određen od strane uprave u skladu s potrebama ciljanih potrošača.	Razvijan tijekom vremena, ne odgovara nužno potrebama ciljanih potrošača i imidžu maloprodajne aglomeracije.
Atmosferski utjecaji	Određeni i pod utjecajem uprave.	Razvijeni spontano i jedva generirani.
Infrastruktura	Određena i nastala od strane uprave u skladu s potrebama potrošača.	Nastala od strane banaka ili općina.
Marketinške aktivnosti	Pod centralnim upravljanjem. Obavezno sudjelovanje maloprodavača.	Zajedničke. Dobrovoljno sudjelovanje.

Izvor: Teller (2008)

Prošla istraživanja analiziraju konkurenciju između raznih vrsta maloprodajnih aglomeracija (Teller, 2008) i identificiraju čimbenike konkurentnosti aglomeracija (Marković, 2008). Istraživanje Teller i Elms (2010) identificiralo je da su ponuda i splet maloprodavača u maloprodajnoj alomeraciji, asortiman proizvoda i atmosfera jedni od glavnih čimbenika konkurentnosti maloprodajnih aglomeracija. Temeljem pregleda razlikovnih karakteristika može se istaknuti kako postoje razlike između SMA i PMA. Ključni faktori privlačnost obiju aglomeracija leže u privlačnoj snazi ključnih maloprodavača te pružanju dodatnog asortimana sukladno potrebama i željama kupaca. Na percepcije kupaca glede određene maloprodajne aglomeracije ključni utjecaj imaju i drugi elementi marketinškog spleta, od kojih vrijedi posebno izdvojiti dostupnost parkirališta, jasnoća orijentacije, infrastruktura, komunikaciju, promociju i oglašavanje i dr. (Anselmsson, 2006). Najveća prijetnja prodavaonicama na glavnim ulicama dolazi od maloprodavača velikog formata koji nude veći izvor robe, a zbog

operativnih efikasnosti i relativno jeftinijeg prostora (ovakve se prodavaonice uglavnom nalaze izvan gradova tj. u predgrađima) u mogućnosti su ponuditi značajno niže cijene od prodavaonica na glavnoj ulici. Maloprodavači velikog formata poput supermarketa ili hipermarketa imaju više mogućnosti za pozicioniranje u trgovinskim centrima od gradskih ulica i trgova, a imajući u vidu da upravo oni nerijetko predstavljaju ključne maloprodavača u aglomeraciji jasno je da lokacijska fleksibilnost trgovinskog centra predstavlja značajnu konkurentsku prednost (Wilhelm i Mottner, 2005). Uključivanje poželjnih ključnih maloprodavača u maloprodajni splet pretače se u višu razinu atraktivnosti određene destinacije za kupovanje te posljedično i veći promet kupaca i profitabilnost. Temeljem teorijskih spoznaja može se postaviti slijedeća hipoteza:

H₁: U Zagrebačkoj regiji postoji razlika između ranga udjela pojedinih kategorija maloprodavača u SMA i PMA.

Hrvatska maloprodaja je posljednjih godina u procesu dubokih strukturnih promjena, što je u skladu sa razvojnim trendovima u većini zemalja srednje i istočne Europe. Radi se o općem trendu prema koncentraciji tržišnog udjela vodećih maloprodavača, modernizaciji, diverzifikaciji maloprodajnih formata, standardizaciji i internacionalizaciji. Brzo se uvode i primjenjuju novi maloprodajni formati i organizacijske strukture kao i moderan menadžment u maloprodaji (Anić i Nušinović, 2003). S međunarodnom ekspanzijom maloprodavača i jačanjem konkurencije na nacionalnim maloprodajnim tržištima dolazi do intenziviranja konvergencije u ponudi maloprodavača. Iako je Hrvatska na tom putu već dosta odmakla i približila se standardima EU i SAD-a, još uvijek postoje određene razlike u maloprodajnim standardima i ponašanju maloprodavača. Razlike između maloprodajnih aglomeracija u Hrvatskoj i SAD-u mogu se pripisati kako kulturnim faktorima tako i drugačijim putovima, ali i fazama razvoja maloprodajnih aglomeracija. Trgovinski centri imaju bogatu tradiciju u SAD-u od preko 80 godina dok u Hrvatskoj predstavljaju relativno novi, ali dobro prihvaćen, fenomen star svega 15-ak godina (Marković, 2008). Sukladno tome predlaže se slijedeća hipoteza:

H₂: U ponudi maloprodajnih aglomeracija u Hrvatskoj i SAD-u postoji razlika između ranga udjela pojedinih kategorija maloprodavača.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje obuhvatilo je trgovinske centre (PMA) i gradske ulice i trgove (SMA) u Zagrebačkoj regiji. Podaci sa gradskih lokacija prikupljeni su terenskim popisivanjem maloprodajnih prodavaonica u centru Grada Zagreba te u odabranim trgovinskim centrima u Zagrebačkoj regiji. Prikupljanje podataka za potrebe ovog rada provedeno je u dva ciklusa. U prvom ciklusu, tijekom lipnja 2011. prikupljeni su podaci o vrstama prodavaonica u odabranim trgovinskim centrima u Zagrebačkoj regiji. Za konačnu analizu odabrano je sedam vodećih trgovinskih centara po veličini prodajnog prostora i po posjećenosti u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj Županiji. Ponuda ovih centara može se smatrati reprezentativnom i sveobuhvatnom za Zagrebačku regiju pa i Hrvatsku.

Podaci su prikupljeni pretraživanjem dostupnih sekundarnih izvora (publikacija i internetske stranice centara) te terenskim obilaskom centara. Popisivanje je trajalo sedam dana, u prosjeku dan po svakom trgovinskom centru. Po popisivanju prodavaonica u trgovinskim centrima iste su klasificirane i grupirane u jednu od 13 odabranih kategorija maloprodavača

prema maloprodajnoj ponudi. Nakon grupiranja izračunati su postotni udjeli pojedine kategorije prodavaonica u pojedinačnoj maloprodajnoj aglomeraciji kao i zbirni postotni udio kategorije prodavaonica za sveukupno analizirane maloprodajne aglomeracije.

U drugom ciklusu, u razdoblju od 20.-30.08.2011. provedeno je terensko popisivanje vrsta prodavaonica analogno ranije opisanom za odabrane ulice i trgove u strogom centru Grada Zagreba. Popisivanjem su obuhvaćana sljedeće ulice i trгови: Jurišićeva, Trg Petra Preradovića, Ilica, Petrićeva, Bogovićeve, Gajeve, Tkalčićeva, Pod zidom, Trg bana Jelačića, Kaptol i (Stara) Vlačka, a ukupno je popisano 925 prodavaonica. Svaka prodavaonica je grupirana u jednu od 13 kategorija te su izračunati postotni udjeli pojedine kategorije prodavaonice u svakoj od analiziranih ulica i trgova te udjeli za kategorije prodavaonica u cjelokupnoj maloprodajnoj aglomeraciji.

Broj prodavaonica u pojedinoj kategoriji je podijeljen sa ukupnim brojem popisanih prodavaonica te pretvoren u postotak. Ključ za klasificiranje prodavaonice je bio dominantni asortiman i/ili djelatnost sukladno procjenama istraživača na terenu. U analizu su ušle sve lokacije prodavaonica u kojima se obavlja maloprodajna djelatnost prema NKD 2007, G 47 - Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima.

Podaci o trgovinskim centrima u SAD-u preuzeti su iz publikacije The Urban Land Institute (2006). Podaci su prikupljeni anketnim ispitivanjima izravno od vlasnika centara. Industrija trgovinskih centara u SAD-u, kao najveće svjetske potrošačke ekonomije, često se u literaturi koristi kao standard za komparativnu analizu maloprodaje razvijenih zemalja i tranzicijskih zemalja u razvoju.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja uključuju testiranje hipoteza o postojanju razlika između ranga udjela pojedinih kategorija maloprodavača u SMA i PMA u zagrebačkoj regiji (H_1) i razlika između ranga udjela pojedinih kategorija maloprodavača u ponudi maloprodajnih aglomeracija u Hrvatskoj i SAD-a (H_2).

Struktura ponude trgovinskih centara prikazana je u Tablici 3.

Tablica 3. Udjeli odabranih kategorija prodavaonica u trgovinskim centrima Zagrebačke regije

Opis	Trgovinski centar 1	Trgovinski centar 2	Trgovinski centar 3	Trgovinski centar 3	Trgovinski centar 5
Odjeća	27,04%	29,61%	30,35%	29,37%	30,00%
Kućanski aparati, muzika, mobiteli	27,04%	29,61%	30,35%	29,37%	30,00%
Obuća	8,81%	7,82%	6,61%	6,35%	10,00%
Ugostiteljski objekti	4,40%	6,70%	7,78%	7,54%	3,33%
Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	5,03%	5,03%	5,84%	3,97%	7,78%
Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi, modni detalji	6,29%	5,59%	5,45%	8,73%	7,78%
Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	4,40%	3,91%	1,95%	2,78%	2,22%
Drogerija, ljekarna, parfumerija	7,55%	4,47%	3,50%	5,16%	5,56%
Oprema za kuću i stan	1,89%	2,23%	3,89%	3,57%	1,11%
Hrana	4,40%	2,23%	2,72%	1,98%	1,11%
Poklon galerije	1,89%	2,23%	0,78%	0,40%	1,11%
Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	1,26%	0,56%	0,78%	0,79%	0,00%
Ostali maloprodavači	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UKUPNO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Opis	Trgovinski centar 6	Trgovinski centar 7	UKUPNO		
Odjeća	28,93%	26,09%	28,58%		
Kućanski aparati, muzika, mobiteli	28,93%	26,09%	28,58%		
Obuća	8,68%	10,87%	7,63%		
Ugostiteljski objekti	7,44%	10,87%	6,89%		
Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	8,26%	7,25%	6,89%		
Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi, modni detalji	10,74%	7,25%	6,57%		
Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	2,07%	2,17%	3,86%		
Drogerija, ljekarna, parfumerija	1,65%	2,17%	3,68%		
Oprema za kuću i stan	0,41%	2,17%	2,76%		
Hrana	1,65%	3,62%	2,21%		
Poklon galerije	1,24%	0,72%	1,33%		
Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	0,00%	0,72%	0,78%		
Ostali maloprodavači	0,00%	0,00%	0,23%		
UKUPNO	100,00%	100,00%	100,00%		

Izvor: istraživanje autora

Primjetno je da udjeli kategorija prodavaonica unutar strukture trgovinskog centra ne pokazuju značajno odstupanje od centra do centra. Može se zaključiti kako je ponuda trgovinskih centara u zagrebačkoj regiji mjerena kategorijama prodavaonica relativno homogena. Na prvom mjestu se uvjerljivo ističu kategorije prodavaonica odjećom i tehničkim uređajima (kućanski aparati, muzika i mobiteli). U svim centrima ove dvije kategorije imaju najveću pojedinačnu zastupljenost te sudjeluju u ponudi sa udjelom od približno 30%. Primjetan je značaja pad u udjelu između navedene dvije kategorije te sljedeće četiri kategorije (obuća, ugostiteljski objekti, kategorija ostalo te zlatarnice i modno orijentirane prodavaonice). Navedene četiri kategorije sudjeluju u ponudi sa udjelom u pravilu nižim od 10% uz vrlo mala međusobna odstupanja od centra do centra. Prodavaonice obuće imaju

najveću zastupljenost od navedenih kategorije dok razlike između ostale tri kategorije gotovo da su neprimjetne.

Slijede ostale kategorije prodavaonica sa udjelima od ispod 4% i niže. Od tih prodavaonice nužno je spomenuti i objasniti razloge za relativno nisku zastupljenost maloprodavača prehrambenim proizvodima (kategorija Hrana) koja je najvećim dijelom posljedica korištene metodologije, a ne nedostatka prehrambenih prodavaonica. Kao što je vidljivo iz Tablice 1., maloprodavači hranom su u pravilu ključne prodavaonice u trgovinskim centrima te zauzimaju daleko veću prodajnu površinu od ostalih prodavaonice te je sukladno tome i broj takvih prodavaonica manji. Korištena metodologija ne uzima u obzir površinu prodavaonica u kategorije već isključivo njihov apsolutni broj. Posljedica toga je relativna podzastupljenost udjela one kategorije u kojoj se nalaze ključni maloprodavači, u ovom slučaju prehrambenih proizvoda. Struktura ponude prodavaonica u središtu Grada Zagreba prikazana je u tablici 4.

Tablica 1. Udjeli odabranih kategorija prodavaonica u središtu Grada Zagreba

Opis	Gradska ulica 1	Gradski trg 1	Gradska ulica 2	Gradska ulica 3	Gradska ulica 4	Gradska ulica 5
Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	15,94%	20,00%	15,23%	7,69%	10,17%	20,37%
Odjeća	8,70%	10,00%	20,58%	20,51%	16,95%	9,26%
Kućanski aparati, muzika, mobiteli	8,70%	10,00%	20,58%	20,51%	16,95%	9,26%
Ugostiteljski objekti	8,70%	23,33%	2,88%	7,69%	22,03%	11,11%
Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	10,14%	26,67%	5,35%	2,56%	10,17%	12,96%
Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	17,39%	3,33%	5,35%	10,26%	6,78%	14,81%
Ostali maloprodavači	0,00%	3,33%	5,35%	5,13%	6,78%	7,41%
Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi, modni detalji	5,80%	0,00%	4,53%	12,82%	3,39%	3,70%
Drogerija, ljekarna, parfumerija	7,25%	3,33%	6,17%	2,56%	3,39%	1,85%
Obuća	4,35%	0,00%	9,47%	2,56%	1,69%	3,70%
Hrana	5,80%	0,00%	1,65%	2,56%	1,69%	3,70%
Poklon galerije	5,80%	0,00%	1,65%	5,13%	0,00%	1,85%
Oprema za kuću i stan	1,45%	0,00%	1,23%	0,00%	0,00%	0,00%
UKUPNO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Opis	Gradska ulica 6	Gradska ulica 7	Gradski trg 2	Gradska ulica 8	Gradska ulica 9	UKUPNO
Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	23,78%	26,32%	16,67%	25,97%	18,18%	18,05%
Odjeća	9,79%	15,79%	15,00%	2,60%	15,91%	14,16%
Kućanski aparati, muzika, mobiteli	9,79%	15,79%	15,00%	2,60%	15,91%	14,16%
Ugostiteljski objekti	37,06%	0,00%	8,33%	12,99%	7,58%	12,97%
Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	9,09%	0,00%	0,00%	11,69%	3,79%	7,46%
Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	0,70%	21,05%	5,00%	3,90%	4,55%	6,38%
Ostali maloprodavači	0,00%	0,00%	3,33%	12,99%	12,88%	5,73%
Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi, modni detalji	0,70%	0,00%	8,33%	10,39%	6,82%	5,08%
Drogerija, ljekarna, parfumerija	0,00%	5,26%	13,33%	3,90%	6,82%	4,97%
Obuća	4,90%	10,53%	1,67%	0,00%	2,27%	4,65%
Hrana	2,10%	5,26%	6,67%	1,30%	5,30%	3,03%

Poklon galerije	0,00%	0,00%	5,00%	9,09%	0,00%	2,27%
Oprema za kuću i stan	2,10%	0,00%	1,67%	2,60%	0,00%	1,08%
UKUPNO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Izvor: istraživanje autora

Za razliku od trgovinskih centara vidljivo je razmjerno veća heterogenost ponude između pojedinih gradskih ulica i trgova što čini njihovu međusobnu analizu izuzetno otežanom te je svrsishodno promatrati samo zbirne podatke za cjelokupnu aglomeraciju. Tako velika međusobna odstupanja uglavnom su posljedice različite veličine analiziranih ulica i trgova kao i grupacije sličnih maloprodajnih objekata u pojedinim ulicama. Primjerice, Bogovićeve ulica je poznata po izuzetno velikom broju ugostiteljskih objekata (uglavnom kafića) što znači da će i njihov udjel u toj mikrolokaciji biti značajno veći od drugih.

Primjetno je da kategorija Ostale usluge zauzima prvo mjesto sa udjelom od približno 18%. S obzirom da ovu kategoriju čine različite uslužne prodavaonice jasno je vidljivo da gradsku ponudu čini bogatstvo uslužnih djelatnosti koje se nude građanima. Prodavaonice odjećom se nalaze na drugom mjestu sa identičnim udjelom kao i prodavaonice tehničke opreme. Ugostiteljski objekti se nalaze na istom (četvrtom) mjestu kao kod trgovinskih centara no sa dvostruku većim udjelom od gotovo 13%.

Ovako visoki udjel ugostiteljskih objekata nije neočekivan ako se uzme u obzir velika količina pješačkog prometa te činjenica da je centar Zagreba ujedno i sjedište brojnih poduzeća što ga čini sličnim ranije opisanim Centralnim poslovnim područjima (potrošači u ovakvim područjima pripadaju u pravilu među najviše dohodovne skupine). Problematičnost ovakvih lokacija leži u razmjerno visokoj varijaciji protoka potrošača i sukladno tome maloprodajnog prometa između radnih i neradnih dana što je primjetno i u slučaju zagrebačkog centra (Mamić, 2011).

Ostale kategorije maloprodavača zauzimaju manje udjele od približno 7% na niže. Kategorija Ostalo koju čine (kiosci, cvjećarne i sl. maloprodavači) zastupljena je sa relativno visokim udjelom jednako kao i broj lokacija za obavljanje financijskih usluga (uglavnom banaka). Na začelju se nalaze prodavaonice prehrambenim proizvodima i poklon galerije. Ovakve prodavaonice uglavnom prodaju proizvode razmjerno niske marže te s obzirom na relativno visoke cijene kvadratnog metra prostora za obavljanje maloprodajnih aktivnosti u centru Zagreba ne iznenađuje njihova niska zastupljenost.

Podaci o postotnim udjelima određene kategorije prodavaonica u trgovinskim centrima u SAD-u prikazani su u Tablici 5. Svi analizirani centri za područje SAD-a su grupirani u četiri skupine sukladno svojim glavnim karakteristikama.

Tablica 2. Udjeli odabranih kategorija prodavaonica u trgovinskim centrima u SAD-u.

Opis	Superregionalni centri	Regionalni centri	Centri lokalnih zajednica	Centri susjedstva
Hrana	36,71%	27,64%	25,58%	30,77%
Ugostiteljski objekti	12,17%	17,48%	13,95%	28,85%
Odjeća	11,97%	10,98%	13,95%	13,46%
Obuća	11,97%	9,76%	12,79%	9,62%
Oprema za kuću i stan	6,49%	8,94%	8,14%	9,62%
Kućanski aparati, muzika i mobiteli	4,46%	6,91%	5,81%	3,85%
Poklon galerije	4,06%	5,69%	4,65%	1,92%
Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi i modni detalji	3,65%	4,07%	4,65%	1,92%
Ostali maloprodavači	3,45%	2,85%	3,49%	0,00%
Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	2,64%	2,85%	3,49%	0,00%
Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	2,43%	2,85%	3,49%	0,00%
Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Drogerija, ljekarna, parfumerija	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ukupno	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Izvor: The Urban Land Institute (2006)

Primjetna je velika korespondencija između udjela i ranga pojedinih kategorija prodavaonica između svih tipova centara. Uvjerljivo se u centrima nalazi najveći broj prodavaonica hranom čiji udjel varira od jedne četvrtine (Centri lokalnih zajednica) do jedne trećine (Superregionalni centri). Na drugom se mjestu nalaze uvjerljivo ugostiteljski objekti, što ne iznenađuje s obzirom na američku kulturu objedovanja i večeranja izvan doma (Cohen, 2002).

Prodavaonice odjeće i obuće zauzimaju razmjeno visoka mjesta u ponudi svih centara sa udjelom koji varira oko 10 posto te ih slijede prodavaonice s tehničkom opremom sa udjelom od približno 5% zavisno od pojedinog tipa centra. Ostale kategorije prodavaonica zastupljene su u manjem obujmu, a njihov relativni se udio smanjuje u zavisnosti od tipa trgovinskog centra. Trgovinski centri susjedstva predstavljaju površinom najmanju skupinu ovdje analiziranih trgovinskih centara te stoga ne čudi da pojedine kategorije prodavaonica u prosjeku zauzimaju izuzetno niske vrijednosti ili nisu uopće zastupljene.

Vidljivo je da analizirani trgovinski centri iz Zagrebačke regije svojim karakteristikama odgovaraju ponajviše regionalnim trgovinskim centrima i centrima lokalnih zajednica iz SAD-a. A kako između ova dva tipa centra (Tablica 5) postoje izuzetno male razlike, regionalni centri iz SAD-a korišteni su u komparativnoj analizi maloprodajnih aglomeracija.

Primjetno je da najveće razlike između rangova kategorija prodavaonica u maloprodajnim aglomeracijama u zagrebačkoj regiji postoje između prodavaonica obućom (više zastupljene u PMA) te financijskim uslugama, ostalim uslugama i ostalim maloprodavačima (više zastupljene u SMA) (Tablica 8). Kada se razmatraju razlike između PMA u zagrebačkoj regiji i SAD-u one su najveće kod maloprodavača hranom (više zastupljene u PMA u SAD-u) te ostalih vrsta prodavaonica, drogerija i dr. Rangovi kategorija prodavaonica u odabranim maloprodajnim aglomeracijama navedeni su u tablici 6. Najveća pojedinačna razlika u rangovima je primjetna kod udjela prehrambenih prodavaonica između SMA u Zagrebu i PMA u SAD-u.

Tablica 3. Rangovi kategorija prodavaonica u odabranim maloprodajnim aglomeracijama

Rbr.	Opis (abecedni redoslijed)	Rang		
		PMA Zagreb	SMA Zagreb	PMA SAD
1.	Drogerija, ljekarna, parfumerija	8	9	13
2.	Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	12	6	12
3.	Hrana	10	11	1
4.	Kućanski aparati, muzika i mobiteli	2	3	6
5.	Obuća	3	10	4
6.	Odjeća	1	2	3
7.	Oprema za kuću i stan	9	13	5
8.	Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	7	1	10
9.	Ostali maloprodavači	13	7	9
10.	Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	5	5	11
11.	Poklon galerije	11	12	7
12.	Ugostiteljski objekti	4	4	2
13.	Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi i modni detalji	6	8	8

Razlike u rangovima kategorija prodavaonica u odabranim maloprodajnim aglomeracijama navedene su u tablici 7

Tablica 7. Razlike u rangovima kategorija prodavaonica u odabranim maloprodajnim aglomeracijama

Rbr.	Opis	Razlika u rangu		
		PMA Zagreb – SMA Zagreb	PMA Zagreb – PMA SAD	SMA Zagreb – PMA SAD
1.	Drogerija, ljekarna, parfumerija	-1	-5	-4
2.	Financijske usluge (banke, mjenjačnice)	6	0	-6
3.	Hrana	-1	9	10
4.	Kućanski aparati, muzika i mobiteli	-1	-4	-3
5.	Obuća	-7	-1	6
6.	Odjeća	-1	-2	-1
7.	Oprema za kuću i stan	-4	4	8
8.	Ostale usluge (putovanja, kemijska čist.)	6	-3	-9
9.	Ostali maloprodavači	6	4	-2
10.	Ostalo (knjižare, kiosk, cvjećarna, igračke)	0	-6	-6
11.	Poklon galerije	1	4	5
12.	Ugostiteljski objekti	0	2	2
13.	Zlatarske radionice i draguljarnice, satovi i modni detalji	-2	-2	0

Da bi se ocijenila korespondentnost između strukture ponude maloprodajnih aglomeracija testirana je korelacija između rangova kategorija maloprodajnih prodavaonica, korištenjem Spearmanovog koeficijenta korelacije (r_s). Popis korištenih kategorija zajedno sa

pripadajućim rangom istih za svaku analiziranu maloprodajnu aglomeraciju prikazan je u Tablici 8.

Tablica 8. Koeficijenti korelacije kategorija prodavaonica u odabranim maloprodajnim aglomeracijama

N = 13		PMA ZG	SMA ZG	PMA SAD
Spearmanov ρ (r_s)	PMA ZG	1.000	.500	.374
	SMA ZG	.500	1.000	-.132
	PMA SAD	.374	-.132	1.000

Napomena: Spearmanov koeficijent korelacije (r_s) poprima vrijednosti u intervalu od -1 do 1 pri čemu -1 označava savršeno negativnu korelaciju, dok vrijednost 1 označava savršeno pozitivnu korelaciju. Koeficijent blizu 0 označava da ne postoji korelacija između varijabli.

Korelacija između rangova kategorija prodavaonica u trgovinskim centrima u zagrebačkoj regiji i rangova prodavaonica na gradskim ulicama i trgovima u centru Zagreba u pozitivnoj su korelaciji ($r_s = 0.5$). Temeljem provedene analize može se zaključiti kako u Zagrebačkoj regiji nema značajne diferencijacije između maloprodajne ponude PMA (trgovinskih centara) i SMA (gradskog središta). Koeficijent korelacije sugerira da su rangovi udjela kategorija prodavaonica u PMA i SMA u Zagrebačkoj regiji razmjerno slični. To je u suprotnosti sa hipotezom H_1 , te se stoga ista odbacuje. Ipak, primjetne su manje razlike u strukturi ponude navedenih aglomeracija. U odnosu na PMA, u gradskim središtima primjetna je nešto veća zastupljenost uslužnih maloprodavača uključivo i financijskih.

Hipoteza H_2 je djelomično potvrđena. Koeficijent korelacije rangova kategorija između PMA (trgovinskih centara) u SAD-u i istih u zagrebačkoj regiji je pozitivan ($r_s = 0.374$), što znači da je struktura ponude PMA u SAD-u i Zagrebačkoj županiji relativno slična. Međutim, koeficijent korelacije između rangova kategorija prodavaonica SMA (na gradskim ulicama i trgovima u centru Zagreba) i istih u trgovinskim centrima u SAD-u je negativan ($r_s = -0.132$), što znači da postoje određene razlike između ovih kategorija maloprodajnih aglomeracija. Najveće razlike su primjetne između maloprodajne ponude na gradskim ulicama i trgovima u Zagrebačkoj regiji i trgovinskim centrima u SAD-u.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad analizira razliku u strukturi ponude i udjele pojedinih kategorija maloprodavača u ponudi SMA i PMA na području Zagrebačke regije i SAD-a. Rezultati istraživanja pokazuju da u Zagrebačkoj regiji nema značajne diferencijacije između maloprodajne ponude trgovinskih centara i gradskog središta, te je stoga odbačena hipoteza H_1 . U Zagrebačkoj regiji ponude SMA i PMA su relativno homogene. To se može pripisati činjenici da su PMA u Zagrebačkoj regiji u ranoj fazi razvoja te nije postignut značajan stupanj specijalizacije PMA.

Hipoteza H_2 je djelomično potvrđena. Rezultat istraživanja pokazuje da postoji slaba pozitivna korelacija između PMA (trgovinskih centara) u Zagrebačkoj regiji i SAD-u. Ovaj rezultat se može pripisati konvergenciji ponude trgovinskih centara u Hrvatskoj onima u razvijenim tržišnim ekonomijama tj. SAD-u. Međutim, istraživanjem je utvrđeno da postoji slaba negativna korelacija između SMA i PMA u Zagrebačkoj regiji i SAD-u, što znači da je ponuda ovih maloprodajnih aglomeracija različita. Taj se rezultat može objasniti različitim tipovima aglomeracija. Iako su utvrđene male razlike u strukturi ponude između SAD-a i

Hrvatske u vrsti maloprodavača, znatne su razlike između ovih zemalja još uvijek u kvaliteti ponude, primijenjenoj metodologiji i razvoju maloprodajnih oblika, što se pripisuje različitoj razini dohotka i strukturi potrošnje potrošača (Marković, 2008).

Rezultati istraživanja mogu biti zanimljivi maloprodavačima. Za menadžere u Hrvatskoj je zanimljiva spoznaja da ne postoje velike razlike u ponudi PMA u Hrvatskoj i SAD-u, te da je postignuta u strukturi ponude određena razina konvergencije. Isto tako, vlasnici malih prodavaonica u SMA posluju zajedno s grupom maloprodavača i svi zajedno čine sredinu koja po strukturi svoje ponude ne odskaka od ponude PMA. Uzroke pada SMA treba tražiti u ostalim čimbenicima koji nisu direktno vezani uz splet maloprodavača u aglomeraciji.

Iako je istraživanje rezultiralo zanimljivim nalazima, postoji nekoliko ograničenja u istraživanju. Jedno od ograničenja istraživanja predstavlja korištenje broja prodavaonica u pojedinoj aglomeraciji kao osnove za usporedbu umjesto zbirnog broja kvadratnih metara maloprodajnog prostora koje pojedina kategorija prodavaonica zauzima u pojedinom centru ili usporedbe prihoda koje maloprodajne prodavaonice ostvaruju. Podatke o površini maloprodajnog prostora razmjerno je otežano prikupiti zbog poslovnih politika uprava trgovinskih centara. U budućim istraživanjima bi svakako trebalo uzeti u obzir maloprodajnu površinu i povezati prihode maloprodavača s strukturom ponude maloprodajnih aglomeracija. Također trebalo bi istražiti stavove potrošača o ključnim čimbenicima privlačnosti maloprodajnih aglomeracija u Hrvatskoj, te usporediti rezultate istraživanja za Hrvatsku i druge razvijene i zemlje u razvoju.

6. LITERATURA

1. Anić, Ivan Damir; Nušinić, Mustafa (2003). Croatian Retailing in Transition Towards European Retailing - Differences, Convergence and Perspectives. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 13, 96;(71-91)
2. Anselmsson, J. (2006). Sources of customer satisfaction with shopping malls: a comparative study of different customer segments. *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, 16, 1, (115-138).
3. Berman, E., Evans, J. R. (2007). *Retail Management*, Pearson Prentice Hill, Upper Saddle River, New Jersey.
4. Benjamin, J. D. (Ur.). (1996). *Megatrends in Retail Real Estate*, Kluwer Academic Publishers Group, Massachusetts.
5. Cohen, N. (2002). *America's Marketplace: The history of shopping centres*, International Council of Shopping Centres, New York.
6. Ghosh, A. (1996). The value of a mall and other insights from a revised central place model. *Journal of Retailing*, 62, 1, (79-97).
7. Hotelling, H. (1929). Stability in Competition. *The Economic Journal*, 39, 153 (41-57).
8. Levy, M., Weitz, B. (2009). *Retailing Management*, McGraw-Hill Irwin, New York
9. Marković, M. (2008). *Analiza razvoja trgovačkih centara sa posebnim osvrtom na Hrvatsku*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Zagreb.
10. Teller, C. (2008). Shopping streets versus shopping malls – determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18, 4, (381–403).

11. Teller, C., Elms, J. (2010). Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomerations formats, *Marketing Intelligence and Planning*, 28, 1, (25-45).
12. Teller, C. i Reutterer, T. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 3, (127–143).
13. The Urban Land Institute (2006). *Dollars and Cents of Shopping Centers*. The Urban Land Institute, Washington
14. Wilhelm, W.B. i Mottner, S. (2005). Teens and shopping mall preferences: a conjoint analysis approach to understanding the generational shift toward an experience economy, *Journal of Shopping Center Research*, 12, 1 (23-52).

CONTROL OF MERGERS IN GROCERY RETAIL MARKET IN CROATIA

Doc. dr. sc. Jasminka Pecotić Kaufman

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business
Croatia

Abstract

Grocery retail market in Croatia has seen a flurry of mergers since 2004 with the largest competitor spreading to various local markets. In the merger control area this merger wave has been perhaps the biggest challenge for the Croatian competition authority since its inception. In the face of growing market concentration the authority saw fit to shift from initially providing green light to subsequently addressing serious competition concerns by ordering a number of remedies. This paper discusses criteria used to evaluate grocery retail mergers in Croatia from the comparative point of view, especially taking into account EU law.

Key words: grocery, retail, competition law, relevant market, merger control

1 INTRODUCTION

The purpose of this paper is to analyse the practice of the Croatian Competition Agency as regards mergers on the Croatian grocery retail market under Competition Act 2003 in order to provide some insight on the level of competition and on factors influencing the competition process on this market, as well as on the extent to which *ex ante* merger control instruments succeed in preserving effective competition on the market.¹

Especially for undertakings concerned it is of crucial importance to understand the criteria used by the competition authority when assessing mergers. Although such transactions are rarely blocked, in some cases, in particular on concentrated markets, structural and/or behavioural remedies are ordered which might influence the way merger is carried out eventually. This paper will try to shed some light on critical issues when it comes to attempting to secure a green light for a proposed merger.

Importantly, it will draw strongly on the practice of the European Commission but also on the practice of competition authorities in some EU member states in order to understand how relevant issues are tackled. Clearly, a set of instruments on disposal to competition authorities around the world for taking care that consolidation on the market brings no significant deterioration of competitive market structure needs to be questioned on particular product and geographic markets and in particular (supra)national cases.

In the first part of the paper relevant merger control rules in Croatia will be discussed, and in particular the significance and influence of EU merger control rules before Croatia accession to the EU, as well as the most important changes to the merger control regime under Competition Act 2009.

¹ The results shown in this paper resulted from the scientific project (*Hrvatsko pravo nakon reforme nadzora koncentracija u Europskoj zajednici*, 067-0671442-1439) financed by the Ministry of Science, Education and Sport of the Republic of Croatia.

In the second part of the paper issues pertaining to the definition of relevant markets will be dealt with. Defining relevant product markets in merger control cases can be crucial for finding anticompetitive effects. Although reliance on structural factors in order to assess significant impediments to effective competition post-merger has recently lost some of its appeal, especially young competition authorities still rely strongly on structural factors in merger control cases. Market studies of Croatian and other competition authorities will be also used for this purpose.

In the third part of the paper criteria relevant for a substantive merger assessment will be discussed (unilateral as well as coordinative effects), with an emphasis on anticompetitive effects of horizontal mergers.

In the fourth part of the paper available remedies, both structural and behavioural, and their use in merger cases decided by the Croatian Competition Agency will be analysed in particular to see what situations call for application of remedies and to what extent is their use appropriate to tackle possible competition concerns.

2 MERGER CONTROL RULES IN CROATIA

Merger control is a process of scrutinising transactions which lead to consolidation between firms on the market. However, not all consolidations need to be reported for screening to relevant national competition authorities or European Commission. In EU competition law, but also in Croatian competition law, which looks at EU law as its role model, the notion of concentration is limited to transactions that need to be notified for *ex ante* screening. If parties fail to notify a concentration to the relevant authority they expose themselves to fines but also to restorative measures ordered by the competition authority aimed at reinstating competition on the market (Competition Act, 2009, Article 24). Not all transactions need to be notified. If there is no “lasting change of control” there is no obligation to notify. Hence, a concentration is deemed to arise where a change of control on a lasting basis results from either a merger (*pripajanje ili spajanje*) of two or more previously independent undertakings or parts of undertakings, or an acquisition of direct or indirect control or predominant influence by one or more undertakings over the other undertaking or more other undertakings, or over part(s) of another undertaking(s) by acquiring majority of shares or by acquiring majority of voting rights or in some other fashion recognised by Companies Act or some other legislation (Competition Act 2009, Article 15; cf. Council Regulation (EC) No. 139/2004, Article 3 para 1). In addition, the creation of a joint venture performing on a lasting basis all the functions of an autonomous economic entity also constitutes a concentration which needs to be notified (Competition Act, 2009, Article 15 para 3; cf. Council Regulation (EC) No. 139/2004, Article 3 para 4).

However, not all concentrations entailing a lasting change of control need to be notified. Additional turnover thresholds need to be met as well. In Croatia two conditions must be cumulatively met: (a) the total annual aggregate worldwide turnover of all the undertakings concerned (i.e. participating in the transaction) has to be at least 1 billion HRK, provided at least one undertaking concerned has seat and/or branch in Croatia, and (b) the total Croatia-wide turnover of each of at least two of the undertakings concerned has to be at least 100,000 HRK (Competition Act, 2009, Article 17).

Once a concentration has been notified it is assessed by the competition authority to check whether, if allowed to be carried through, it would restrict competition on the market. More precisely, it is analysed whether it may significantly impede effective competition (the so-called SIEC-test). In particular, such impediment to competition may result from strengthening of an existing dominant position or from creation of a new dominant position by undertakings concerned (Competition Act 2009, Article 16; cf. Council Regulation (EC) No. 139/2004, Article 2 para 2 and 3). Dominant position is a situation where one or more undertakings wield economic power which would enable them to prevent effective competition from being maintained in the relevant market by giving them the opportunity to act to a considerable extent independently of their competitors, their customers and ultimately of consumers (*Gencor v Commission*, para 200; *France et al. v Commission (Kali and Salz)*, para 221). If the authority concludes that the transaction would significantly impede competition it will adopt a prohibition decision. On the other hand, it will decide to clear the transaction if it will not result in a significant impediment to competition. However, there is also a third option, the so-called conditional allowance. This means that the parties to the concentration which would have adverse effects on competition post-merger have to fulfil certain conditions (measures, remedies) in order for a concentration to be given a green light. In EU law the SIEC-test was introduced in 2004 (Council Regulation (EC) No. 139/2004) and in Croatian law in 2009 (Competition Act, 2009). Before 2004 the so-called dominance test was used, i.e. it was crucial whether post-merger a new dominant position would be created or an existing dominant position would be strengthened. Under earlier Croatian law a somewhat modified dominance test was used: it was provided that such concentrations shall be prohibited which create a new or strengthen an existing dominant position of one or more undertakings, individually or jointly, if the concentration may significantly restrict competition, except if undertakings concerned prove that concentration would lead to strengthening of competition on the market which will be more significant than negative effects pertaining to the creation or strengthening of their dominant position (Competition Act, 2003, Article 18). The SIEC-test was introduced with the intention to cover also situations where the post-merger oligopoly results in unilateral effects, e.g. where merger between the second and the third firm on the market, which results in the second largest competitor being created on the market, arouses suspicion of possible price increase post-merger (Pecotić Kaufman, 2009).

In Croatia the relevant competition authority for assessment of mergers in all sectors is the Croatian Competition Agency (*Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja*) with the exception of the banking sector where the Croatian National Bank has competence (Credit Institutions Act, Article 71).

There is a considerable influence of EU competition law on the way Croatian competition rules are applied in concrete cases. This is due to the provision of the Stabilisation and Association Agreement between EU and Croatia (hereinafter: SAA, Article 70) which contains obligation of relevant Croatian authorities to apply “criteria arising from application of EU competition rules” in individual cases. Although SAA mentions no application of EU law to mergers (but only to restrictive agreements, abuse of dominant position and state aid provided an effect on trade between Community and Croatia) domestic competition legislation arguably allows for EU rules to be applied also to merger cases (Competition Act, 2009, Article 74). Indeed, merger decisions of Competition Agency regularly invoke EU secondary legislation and case law. The Constitutional Court of the Republic of Croatia generally confirmed the practice of applying EU criteria as an “auxiliary means of interpretation” within context of an abuse of dominance case (*P.Z. A. d.o.o.*). However, no

case law on the issue of application of EU rules to merger cases specifically is available since only very rarely merger decisions of the Agency get to be appealed to the Administrative Court of the Republic of Croatia.

3 DEFINING THE RELEVANT MARKET

It is generally accepted that effective competition on the market leads to positive outcomes: higher cost efficiency, lower prices and more innovations (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 8). The purpose of competition law is to ensure competition on the market which is favourable to consumers. By focusing on the issue of creation and strengthening of market power of firms and on the issue of illegal use of market power by firms, competition law sanctions behaviour of undertakings that is detrimental to consumer welfare. Market power is usually defined as a possibility of one or more undertakings to increase prices above a level which would exist in a competitive environment. According to the European Commission market power is measured by reference of the power of the undertaking concerned to raise prices by restricting output without incurring a significant loss of sales or revenues (Commission Guidelines on market analysis and the assessment of significant market power, 2002, para 73).

The extent of market power of individual firms depends on how market is defined. Namely, market definition is a tool to identify and define the boundaries of competition between firms which as such serves to establish the framework within which competition policy is applied in a concrete case (Commission Notice on the definition of the relevant market, 1997, para 2). The objective of market definition, in both its product and geographic dimension, is to identify those actual competitors which exert competitive pressure on the undertaking and prevent it to behave independently of this pressure. However, this analytical tool allows for identifying competitive pressure solely from existing competitors, not taking into account potential competition. Although market shares are indicative of market power, in order to measure market power other criteria on which the level of competition on the market depends need to be analysed such as entry barriers, potential competition etc. (Van der Bergh, Camesasca, 2001, pp. 75-124).

In order to be able to analyse effects of a merger on competition it is necessary to draw boundaries of a relevant product and geographic market. As already mentioned primary purpose of defining relevant markets is to identify in a systematic manner direct competitive pressure that will be placed upon the merged firm post-merger. If a firm will be faced with sufficient competitive pressure, it will not be able to significantly restrict competition, which means that the merger cannot be prohibited (cf. Council Regulation (EC) No. 139/2004, Art 2 para 2 and 3; also Pecotić Kaufman, 2009, p. 80). In order to be able to assess whether competitive pressure will be sufficiently relevant, it is first necessary to determine which undertakings i.e. their products and/or services exert competitive pressure on the undertakings concerned and in order to do this the analytical tool of defining relevant markets is used (cf. Monti, 2001).

This indicates that defining relevant markets is a very important step in assessing compatibility of mergers with competition rules since it enables the market structure to be described and market power of individual firms on the market to be assessed. It is clear therefore that defining relevant markets is not a goal in itself, but a tool for describing a framework which makes possible an analysis for the purpose of establishing whether an

undertaking will post-merger acquire or strengthen its market power. Indeed, the relevant product and geographic markets determine the scope within which the market power of the new entity resulting from the concentration must be assessed (cf. Commission Regulation (EC) No 802/2004, Annex I, para 6).

However, practical obstacles to a “perfect” relevant market definition should not be forgotten. Frequently data will not be available which would allow a thorough econometric analysis, making the process of defining markets often an approximative exercise. As *Cook and Kerse* put it „market definition is more of an art than a science...“ (Cook, Kerse, 2009, p. 217). Indeed, Commission's practice proves us that in cases where it is obvious that a notified merger shows no anti-competitive potential, but also if it is obvious that the merger has a large anti-competitive potential, relevant market in concrete case will not be necessarily precisely defined (Navarro Varona et al., 2005, pp. 90-91; Goyder et al., 2009, p. 408). Only if the way in which relevant market is defined is crucial for the decision whether merger significantly impedes competition or not, in particular if Commission thinks the merger has negative effects, a detailed analysis is undertaken of criteria which influence the way in which relevant market should be defined (Navarro Varona et al., 2005, p. 91).

Relevant product market consist of products or services which are deemed as substitutable from the point of view of consumers on the basis of their characteristics, price and use (Commission Notice on relevant market, 1997, para 7; cf. Competition Act, 2009 Art 7 para 2 with identical wording). When defining relevant product market in order to decide why certain products should be placed in the relevant market in particular following criteria should be relevant: substitutability, conditions of competition, prices, cross-elasticity of demand and in certain cases substitutability of demand (Commission Regulation 802/2004, Annex I, Form CO, para 6).

Relevant geographic market is defined as an area within which concerned undertakings are involved in supply and demand of relevant products or services, on which conditions of competition are sufficiently homogenous and which may be separated from neighbouring geographic areas where conditions of competition are significantly different (Commission Notice on relevant market, 1997, para 7; cf. Competition Act, 2009, Article 7 para 3 defines relevant geographic market as a geographic area on which undertakings participate in offer or supply of goods and/or services). Following criteria for identifying areas with homogenous conditions of competition are relevant: proofs of redirection of orders to other areas in the past, basic characteristics of demand, attitudes of consumers and competitors, actual geographic purchase pattern, trade flows/structure of isporuke, barriers and costs related to transferring orders to companies in other areas (Commission Notice on relevant market, 1997, para 45-50). However, Commission's practice shows that in most cases definition of geographic market is based almost exclusively on physical characteristics and functionality (manner and purpose of use) of product based on data collected from consumers and competitors (Cook, Kerse, 2009, p. 220).

Use of market power may be limited by demand substitutability, supply substitutability and potential competition. However, potential competition is not taken into account at the stage of defining markets, but latter on when competitive assessment of market position of firms is being made. Although Commission's Notice states that all three criteria will be taken into account, the Commission's practice shows that emphasis is on demand substitutability (Cook, Kerse, 2009, p. 219). The Croatian Competition Agency places emphasis on demand substitutability also (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010).

In order to measure demand substitutability the SSNIP-test is used (*small but significant non-transitory increase in price*), also known as the hypothetical monopolist test (Commission Notice on market definition, 1997, para 15 *et seq*). Namely, the question to be answered is whether the parties' customers would switch to readily available substitutes or to suppliers located elsewhere in response to a hypothetical small (5-10%) but permanent relative price increase in the products and areas being considered. If substitutability makes price increase not profitable because it would result in fall of sales, substitutable products and areas are included in relevant market. This theoretical test enables identification of a set of products and a sufficiently small geographic area in which a durable increase of relative prices would be profitable. However, this is not an empirical test but merely a conceptual framework for determining relevant market which implementation may be relied on empirical methods but it is not a formal econometric test strictly applied in all cases (Office of Fair Trading, 2001). What is crucial is that it is founded on economic approach to defining relevant market and market power, but not on empirical methods for its implementation (Schwalbe, Zimmer, 2009, p. 78).

Application of hypothetical monopolist test varies in Commission's decisions, and its usage is not obligatory. For example, in *Virgin/British Airways* case the Commission did not base its market definition on the results of SSNIP-test results noting that this test may not be regarded as the only method for defining relevant markets (*Virgin/British Airways*, para 70). Even when SSNIP-test is conducted and reaction of consumers to a hypothetical price increase described, the Commission often omits to discuss the issue of profitability of such an increase (Schwalbe, Zimmer, 2009, p. 100). SSNIP-test has not been used by the Croatian Competition Agency in any of its merger decisions. This is comparable with Commission's practice in Phase I cases where procedural time limits do not allow for a thorough analysis of markets. Since there is not time for a sophisticated economic analysis because of procedural time limits the Commission compares physical characteristics of a product and its use/purpose (Cook, Kerse, 2009, p. 222). However, in its Phase II cases the Commission's usually applies the SSNIP-test.

In order to collect data on demand and supply prior to conducting a SSNIP-test the Commission will undertake market investigation in which data will be collected from direct and indirect partners of merger participants, merger participants themselves, their competitors. Of importance, though not in all cases, are empirical data on consumer behaviour, in particular analysis of prices data, e.g. price elasticity (Commission Notice on relevant market, para 39). Often Commission relies on consumer behaviour surveys. However, lack of data is restrictive factor for conducting econometric analysis and price correlation analysis (Cook, Kerse, 2009, p. 221). In Croatia information useful for defining relevant markets has to be supplied by notifying parties (undertakings concerned), but the Agency collects information also from other market participants, e.g. competitors, and other institutions, e.g. economic interest groupings, state bodies etc (Regulation on relevant market, Article 14).

As regards the substitutability of supply, which is capability of producers to switch production or other resources in order to enter markets where they have not been present before, potential entry will be considered a significant and efficient restraint on the capability of an allegedly dominant undertaking to increase prices if a switch in production is done relatively quickly and easy, without significant costs and risks (Cook, Kerse, 2009, p. 223; Van der Bergh, Camesasca, 2001, p. 103; Commission Notice on relevant market, 1997, para 20). As a rule substitutability of supply is possible only in cases where producers produce similar products which are nonetheless not considered as substitutes by consumers. In principle the

Commission considers supply substitutability not at the stage of defining relevant markets, but later on when it assesses effects of concentration. However, recent practice shows, in particular in Phase II concentrations, that substitutability of supply is taken into consideration at the level of market definition (Cook, Kerse, 2009, p. 223; Goyder et al., 2009, p. 410). It is therefore questionable whether the statement from the Competition Policy Report of 1993 remains valid (European Commission, 1993, para 276) which stated that substitutability of supply is not sufficient to enlarge the scope of relevant market, even if it is sometimes taken into account at the level of product market definition (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010).

A proper definition of the relevant market is a necessary precondition for any assessment of the effect of a concentration on competition (*France v Commission (Kali und Salz)*, para 143). In practice, notifying firms must propose their product and geographic market definition on the prescribed forms. Council Regulation (EC) No. 139/2004 and Commission Regulation 802/2004 provide detailed rules on merger notification. Notifying firms must give information regarding the so-called „affected markets“, i.e. markets with horizontal overlaps of activities of undertakings concerned (horizontal relationship), and on markets which form part of the vertical supply chain (vertical relationship) (Commission Regulation 802/2004, Form CO, section 6 (Market definition)). The above mentioned markets need to be defined if certain thresholds are reached (15% or more post-merger in case of horizontal overlap or 25% or more post-merger in case of vertical relationship). Affected markets need to be defined on the EEA level and on individual Member State level. Undertakings concerned must explain their position on relevant geographic market for each affected market. Also undertakings concerned must define and describe relevant product and geographic markets on which merger has significant effect. For example, markets on which one merger participant has a market share that exceeds 25% and the other merger participant is a potential competitor on the same market (Form CO, 6.3).

It is often a rule that relevant competition authorities strive for a more narrow market definition, while merger participants tend to define markets more widely. It is clear that anti-competitive effects of a merger may more easily be found in a more narrowly defined market. As *Navarro Varona et al.* emphasise if relevant product market is defined in such a way that not all substitutes are taken into consideration or if the relevant geographic market is too narrowly defined, such market definition will result in surreally high market shares while ignoring competitive strength of other firms thus resulting in a restrictive attitude toward merger which would be regarded more positively on a more broadly defined market (Navarro Varona et al., 2005, p. 88). It is hence obvious that the assessment of effects of a merger on competition largely depends on the way relevant markets are defined. As regards the tendency of competition authorities to define markets narrowly, the Croatian Competition Agency is no exception. This can be explained by the need to put light on any possible aspects of anti-competitive effects, and this probably leads to no incorrect conclusions on whether a merger should be given a green light (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010). Indeed, as *Cook and Kerse* put it, it is exactly the task of the Commission pursuant to Council Regulation (EC) No. 139/2004 to identify those markets where there is a risk of a significant impediment to competition (Cook, Kerse, 2009, p. 217).

3.1 Defining relevant product market(s) in grocery retail mergers

The initial criterion for defining relevant product markets that can be observed in the decisional practice of the Croatian Competition Agency is to define product markets according to business activities for which undertakings concerned are registered (cf.

Competition Act, 2003, Article 7). However, the focus will invariably be on those activities in which firms achieve majority of their turnover. Moreover, it will be highly relevant which activities of the parties overlap i.e. which activities are carried out by both participating firms (e.g. *Phoenix/Medifarm-Velebit*). As mentioned above, the predominantly used criterion for defining product market is substitutability of demand, and here consumer habits, use, specific characteristics of product, product ingredients, way of manufacture and prices are relevant (e.g. *Konzum/Lokica* where product market was defined as retail trade in groceries (*trgovina na malo mješovitom robom*)).

In defining the product market as retail trade in groceries it has been discussed whether kiosks and gas stations where food and non-food items are also sold also belong to this market. This issue was first considered in *Konzum/Lokica* case. Here the Agency held that kiosks and gas stations cannot be deemed substitutable with grocery stores (non-specialised stores, self-service stores, supermarkets and hypermarkets). Three reasons were given for this: a) kiosks and gas stations offer a limited number of grocery items when compared to grocery stores owned by undertakings concerned, b) prices are typically higher for goods sold at kiosks and gas stations when compared to prices of the same products sold in grocery stores owned by undertakings concerned, c) intention of consumers which buy at kiosks and gas stations is not directed to daily or weekly household purchase of a larger number of grocery items (both food and non-food items). This is consistent with the Commission's practice which finds specialised stores (bakeries, butcher, bio-stores and similar), gas stations and cash-and-carry stores not to be from the point of view of consumers substitutes for food-stores since their function is supplementary to purchase in food-stores (*REWE/MEINL*). Moreover, stores within gas stations form a separate market due to smaller surface, limited supply of goods, and a 25-30% higher price, while for cash-and-carry stores it is relevant that entry to the store is limited to certain categories of persons i.e. craftsmen and similar (*REWE/MEINL*).

Another issue that has to be tackled is whether different store formats (according to their size) should be regarded as substitutes. It is clear from the practice of the Commission that there is a competitive relationship between different store formats according to their size (*REWE/MEINL*). Supermarkets, hypermarkets and discount stores are regarded as substitutes: in *Rewe/Plus Discount* the relevant product market was defined as „the retail market for daily consumer goods limited to modern distribution channels (hypermarkets, supermarkets and discounters)“ (*Rewe/Plus Discount*, para 17). Indeed different distribution channels are considered to belong to the same relevant market for daily consumer goods (supermarkets, hypermarkets, discount chains) since they all offer consumers the possibility to purchase all their daily groceries in one shop (e.g. *Schiutema/Super de Boer Assets*, para 18).

However, it remains questionable whether the so-called neighbourhood stores also belong to this market. Although earlier cases placed neighbourhood stores out of the retail market for daily consumer goods encompassing supermarkets, hypermarkets and discounters (e.g. *Rewe/Plus Discount*, para 14; also *Rewe/Delvita*), in *Lidl/Plus Romania/Plus Bulgaria* (para 13) neighbourhood stores were held to belong to the above mentioned market.

Perhaps the issue of closeness of competition, which increasingly plays an important role in the assessment of grocery retail chains mergers, can be helpful to describe the relationship between different store sizes. In the Czech case *Tesco/Žabka/PR market* the relevant competition authority held that since merging parties (different retail chains) do not operate in the same market segment (while one chain operated large supermarkets and hypermarkets, the other operated small shops), they were considered not to be in direct competition to each other

(not close competitors) and therefore it was held that the concentration would not have any negative effect on the respective local markets. On the contrary, competitors that both operated hypermarkets were found not to be close competitors: in *Tesco/Carrefour* the Commission noted that although both parties operate hypermarkets they do not seem to be each other's closest competitor in the Czech Republic since Carrefour appeals to the most affluent customers whereas Tesco is more attractive to shoppers from middle-income households (para 23).

In *Konzum/Lokica* it was not clear whether the Agency thought different store formats were substitutes. In this case separate markets according to store formats were analysed (up to 100 m² – small shops; 101-400 m² – self-service stores; 401-2,500 m² – supermarkets; more than 2,500 m² – hypermarkets). Relevant product market was defined as retail groceries market in non-specialised stores, self-service stores, supermarkets and hypermarkets. (However, subsequent market structure analysis took in account also stores 'with no use of baskets'.) It is important to note that, although it may seem that according to product market definition all store formats fit within one market, analysis of market structure was done according to different store formats (post-merger market share of Konzum for small stores was 50-60%, for self-service stores 70-80%, for supermarkets 40-50%, all in Šibensko-kninska county). Since market share levels were calculated in different segments, this indicates that different store formats were not considered as substitutes.

In its detailed report on UK groceries market the UK Competition Commission finds on the basis of econometric analysis that consumers do not consider stores of different formats as perfect substitutes, which means that a hypothetical monopolist which owns a network of stores of certain size may profitably increase prices, i.e. that other store formats exert no competitive pressure on this firm (Competition Commission, 2008, para 4.53). It distinguishes between three store formats according to their size: a) large grocery stores (1,000-2,000 m²), b) mid-sized grocery stores (more than 280 m²), c) convenience stores (less than 280 m²). Analyzing to what extent different store formats exert competitive pressure on each other it finds that smaller stores exert no appropriate competitive pressure on large stores, that large stores exert competitive pressure on middle size stores, and that large and middle size stores exert pressure on small stores. Therefore the report concludes on three possible relevant product markets: a) large stores market, b) middle sized and large stores market, and c) all-sizes stores market (large, middle size, small) (Competition Commission, 2008, para 4.63). It is clear that relevance of the UK report may be limited to concrete market conditions pertaining to the UK groceries market. However, it is interesting to observe that in the UK small stores are not considered as a separate product market (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010).

3.2 Defining relevant geographic market(s) in grocery retail mergers

In grocery retail mergers it seems to be a widely used practice to define the relevant geographic market both as national and local market although the emphasis is on the local market (for practice of national authorities see e.g. *Tesco/Žabka/PR market*; *Asda/Netto*). Indeed, locally defined geographical markets are more important since potential anti-competitive effects are more often found on local markets than on the national market where the merged entity may not have a particularly high market share. This is due particularly to the emphasis on the demand substitutability criterion.

Only on the first glance the Commission's practice on the issue whether retail market in non-specialised stores is local or national is not always consistent. While in some cases relevant geographic market was defined as national (*Rewe/Meinl*: Austria as relevant geographic market; relied on an earlier decision in *REWE/Billa*), in others it was defined as a local market (*Rewe/Plus Discount*). However, the finding of the retail markets as national in scope seems to be an exception to the rule: from the demand side perspective it is local in scope and there have to exist “specific circumstances (for instance national price-setting, advertising or assortment)” that the retail markets could be national in scope (*Rewe/Plus Discount*, para 18). Indeed, competition between the main players on the market is often not limited to the local areas, in particular when the product assortment is determined on a national level or advertising is carried out nationwide (*Spar/Plus Hungary*, para 13-14; *ICA Ahold/Dansk Supermarked*, para 12; *REWE/Delvita*, para 18; *REWE/Adeg*, para 27; *Tesco/Carrefour*, para 18; *Louis Delhaize/Magyar Hipermarket Kft*, para 15). Moreover, if a large number of local markets to which concentration is relevant overlap and in such a way encompasses a larger area or a whole state, then the relevant geographic market is the broader area (*Rewe/Meinl*). In such a case competitive relationship between large retail chains is not restricted to a local competition, but to competition on a larger area.

In *Lidl/Plus Romania/Plus Bulgaria* the Commission held that these circles do not overlap in such a way that would lead to similar conditions of competition at the national level in Bulgaria (para 16). It seems that the Commission decisions in cases *Rewe/Billa* and *Rewe/Meinl* referred to a situation of a merger of big retail chains with stores spread nationwide, with no significant price differential from area to area, while geographic market will be defined as a local market if one of firms is active in a narrower area (e.g. county) as was the case in *Konzum/Lokica* (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010). It seems hence that in *Konzum/Lokica* case it was correct to define markets as very narrow markets since the merger concerned a nationally present large retail chain and a small locally present retailer. This meant that competitive relationship between them was restricted to the county area where activities of both firms overlapped (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010). Since the large retail chain was also active nationally it was appropriate to define market as a national market also in order to be able to look into effects of the merger on a national scale.

In its practice the Commission has delineated the geographic market for the retail sale of daily consumer goods, according to demand side considerations, by the boundaries of a territory where the outlets can be reached easily by consumers i.e. a radius of approximately 20 to 30 minutes driving time (*Rewe/Meinl*, para 18; *Rewe/Adeg*, para 27; *Carrefour/Promodes*, para 24; *CVC/Schuitema*, para 12.9; *Promodes/Catteau*, para 14; *Lidl/Plus Romania/Plus Bulgaria*, para 14). However, the scope of the geographical market can be wider than local (e.g. regional or national) should the radiuses defined by the different travel times across the respective regions overlap i.e. if different local areas are connected in such a way that they result in overlapping circles (*Rewe/Adeg*, para 27; *Rewe/Meinl*, para 18; *Carrefour/Promodes*, para 25). The delineation of each local area can only be undertaken on a case by case basis by taking into account specific local circumstances. In *Rewe/Plus Discount* Czech districts (*okresy*) were local geographic markets, typically encompassing an area of 20-30 km around a store, with the store typically being located in the middle of a district. In *REWE/Delvita* the market investigation has confirmed that the radius of a 20 to 30 minutes drive for customers to reach their outlets is appropriate for the Czech Republic. In this case the parties have delineated the local markets at the level of the Local Administrative Units 1 (LAU 1, in the past: NUTS 4), which correspond to 77 subdivisions of the Czech territory (the number of inhabitants in one subdivision is, roughly speaking, about 100,000 to 200,000). The parties

submitted that LAU 1 are, in most cases, equalling catchments' areas of about 20-30 km around the respective outlets which are, in most cases located in the geographical centres of the LAU 1.

However, in *Schuitema/Super de Boer Assets* (para 21-22) the Commission accepted the statement of Dutch competition authority (NMa) that its standard practice has been to define the geographical scope of the market starting with an area within a 15 minutes radius (travel time by car). It argued that the Commission approach from previous cases should not be applied because of the Dutch specific circumstances such as the fact that the consumers in the densely populated Netherlands are not willing to travel more than 15 minutes by car for their groceries. The Commission indeed confirmed that the delineation of each local area can only be undertaken on a case-by-case basis by taking into account specific local circumstances.

As regards the criteria used for defining relevant geographic market the Agency generally looks at the area where the most turnover of merging parties was achieved (e.g. *Agrokor/Tisak*). Also, areas where activities of merger parties overlap are also considered relevant geographic markets. For example, in *Konzum/Mediator* geographic market was defined locally (Dubrovačko-neretvanska county) since one undertaking concerned (*Mediator*) was present only on this area. However, geographic market was alternatively defined as national market. In *Agrokor/Belje* and *Agrokor/Pik Vrbovec* it was relevant that both merging firms had retail stores in certain municipalities ("overlapping activities"). A link between areas with overlapping activities and areas where merger will have most (anti-competitive) effects is clear: effects of merger will be observed primarily on such areas where activities overlap. Therefore, the Agency will define geographic market as an area where concentration has primarily an effect on competition (*Konzum/Lokica*; *Agrokor/Belje*; *Agrokor/Pik Vrbovec*). In contrast to groceries retail markets which were as a rule defined locally, wholesale trade market was typically looked at nationally.

Local and/or national advertising efforts were also relevant in determining relevant geographic markets. In *Agrokor/Belje* and *Agrokor/Pik Vrbovec* it was relevant for a local geographic market definition (county), besides the fact that both merging firms were active on those markets, that *Konzum* undertook regional advertising campaigns (promotional activities in five regions: Zagreb, Central, East, West, South). As already mentioned, similarly in the Czech case *Tesco/Zabka/PR market* it was relevant that a number of strategic decisions (such as pricing, assortment, etc.) are made by retail chains at the national level, which are then implemented locally by all of their stores.

As regards merger practice of the Croatian Competition Agency, in most Phase II grocery retail merger cases geographic market was defined as a local market, typically a county, but also national market was looked at. In *Konzum/Japetić* relevant geographic market was a local market consisting of the area of Jastrebarsko, Karlovac and south-western part of Zagreb. In *Konzum/Mediator* the Agency looked at both local (Dubrovačko-neretvanska county) and national market. In *Agrokor/Belje* it looked at national market but also at local markets (Osječko-baranjska county, Vukovarsko-srijemska county, Grad Zagreb, Zadarska county, Primorsko-goranska county). In *Agrokor/PIK Vrbovec* it looked also at national but also local markets (Grad Zagreb, Zagrebačka county, Brodsko-posavska county, Osječko-baranjska county, Zadarska county, Požeško-slavonska county, Šibensko-kninska county, Bjelovarsko-bilogorska county and Varaždinska county). *Konzum/Lokica* case can be singled out as the only merger case scrutinised in Phase II by the Agency where geographic market has been defined at a level lower than the level of the county, as towns within the county where stores

of both merging parties were located (Šibensko-kninska county and towns of Šibenik, Vodice, Murter, Knin, Drniš, Skradin, Brodarica, Tisno, Stankovci, Srima, Kistanje, Jezera, Dubrava, Tribunj, Primošten). Obviously having doubts about how this merger will affect consumers the Agency assumed by defining geographic market that consumers were static, i.e. that they did not consider as substitutable stores in different towns within county, and that they were choosing stores which were in vicinity of their place of residence (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010). More precisely the criterion was a radius of 1-2 km, i.e. 10-15 minutes on foot from each store of Lokica. The Agency based its findings on a survey of Croatian consumers which revealed that 22.4% of population in Dalmatia and 34.5% population in small towns (up to 2,000 inhabitants) walked to a store (Brčić-Stipčević, Renko, 2005). This information was obviously sufficient for the Agency to define relevant geographic market very narrowly (Pecotić Kaufman, Slijepčević, 2010). Moreover, the Agency stated that customers are static. It held that consumers opt for a store on the basis of its vicinity to their home and that stores situated in different towns within one county are therefore not substitutable from the point of demand. Indeed, the Commission in some cases looked at very small geographic markets i.e. localities: in *Schuitema/Super de Boer Assets* the largest city had a population of 61,200 inhabitants while the smallest locality had 2,200 inhabitants. However, in another Croatian case the Agency defined the relevant geographic grocery retail market as a local market, as an area within 15 to 20 minute ride to a store, relying on “EU criteria and standards” without invoking specific decisions.

In a UK study it was identified that large stores exerted competitive pressure on other large stores located within a 10-15 minutes ride distance, that mid-sized stores exerted competitive pressure on other mid-sized stores located within 5-10 minutes ride, and within 10-15 minutes ride to a large store, and that small stores exerted competitive pressure on another small store within 5 minutes ride, within 5-10 minutes mid-sized store, and within 10-15 minutes ride large store (Competition Commission, 2008, para 4.145).

4 SUBSTANTIVE MERGER ASSESSMENT

As already discussed above, merger clearance depends on the condition that the concentration does not significantly impede effective competition, in particular as a result of creation or strengthening of dominant position. However, a distinction has to be made between horizontal and non-horizontal (vertical and conglomerate) mergers since their potential for antitrust harm is different. The theory of anticompetitive harm is discussed in more detail in relevant Commission’s documents (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004; Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008). Since horizontal merger is a merger between actual or potential competitors, a consequence of the transaction is a decrease in the number of competitors on the market, and on the other hand an increase in the level of market concentration. Indeed, most mergers which were assessed in Phase II by the Croatian Competition Agency were horizontal concentrations.

Primary concern is that horizontal mergers could deprive consumers of benefits of effective competition such as low prices, high quality products, a wide selection of goods and services, and innovation by significantly increasing the market power of firms (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 8). In assessing the competitive effects of a merger, competitive conditions that would result from the merger are compared with the conditions that would have prevailed without the merger (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 9). There are two main ways in which horizontal mergers may

significantly impede effective competition: a) by eliminating important competitive constraints on one or more firms, which consequently would have increased market power, without resorting to co-ordinated behavior (non-coordinated, or unilateral effects), and b) by changing the nature of competition in such a way that firms that previously were not co-ordinating their behavior, are now significantly more likely to co-ordinate and raise prices or otherwise harm effective competition, or by making co-ordination easier, more stable or more effective for firms which were co-ordinating prior to the merger (coordinated effects) (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 22). Moreover, other issues may also be of relevance in a concrete case such as countervailing buyer power and entry (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 64-75).

As discussed above, before proceeding to the assessment of possible competition concerns, it is necessary to define relevant product and geographic markets. This preliminary exercise allows for drawing a picture of the market i.e. its structure. Namely, definition of relevant market allows for market shares of firms and concentration levels to be determined. These are “useful first indications of the market structure and of the competitive importance of both the merging parties and their competitors” (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 14). There is a “safe harbor”: a presumption that mergers where the market share post-merger does not exceed 25% are not liable to impede effective competition (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 18). On the other hand, very large market shares, 50% or more, may in themselves be evidence of the existence of a dominant position (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 17). However, even if market share is large it is possible that smaller competitors exercise sufficient competitive constraint. In such a case there should be no concern of significant impediment to effective competition. Finally, if post-merger market share remains below 50% this may also raise competition concerns in view of other factors such as the strength and number of competitors, the presence of capacity constraints or the extent to which the products of the merging parties are close substitutes (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 17). For example, in *Agrokor/Tisak* it was held that Konzum, which had 27% market share, had substantial market power because, *inter alia*, the next competitor had only 8% market share.

Herfindahl-Hirschman Index (HHI) also provides indication of likely competition concerns in horizontal merger cases. However, HHI levels do not amount to a presumption of either the existence of the absence of such concerns (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 21). A post-merger HHI below 1,000 means it is unlikely that horizontal competition concern will be identified. Also concerns are unlikely with a post-merger HHI between 1,000 and 2,000 and a delta below 250, or a merger with a post-merger HHI above 2,000 and a delta below 150, except where special circumstances are present (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 20).

Going back to the theory of harm as regards horizontal mergers, two possible anti-competitive effects can be identified: unilateral (non-co-ordinated) and co-ordinated effects. Unilateral effect is, simply put, a loss of competition between the merging firms i.e. reduction of competitive constraints that may lead to significant price increases in the relevant market (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 24). Generally such unilateral effects which significantly impede effective competition are present when single firm, post-merger, whether by creating or strengthening its dominant position, would have an appreciably larger market share than the next competitor post-merger (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 25). Another possibility for unilateral effects to occur are mergers in oligopolistic markets when important competitive constraints that the

merging parties previously exerted upon each other are eliminated with a reduction of competitive pressure on the remaining competitors which may also result in a significant impediment to competition (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 25). Finally, some factors that may influence whether significant non-co-ordinated effects are likely to result from a merger are: that merging firms have large market shares, that merging firms are close competitors, that customers have limited possibilities of switching supplier, that competitors are unlikely to increase supply if prices increase, that merger eliminated an important competitive force, that merged entity is able to hinder expansion by competitors (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 27-37).

Co-ordinated effects mean that post-merger the market structure will be such that firms would consider it possible, economically rational and preferable to adopt on a sustainable basis a course of action on the market aimed at selling at increased prices. This is a situation when a collective dominant position will be created or strengthened and effective competition significantly impeded. In such market structure the likelihood increases that firms will be able to co-ordinate their behavior and raise prices even without entering into an agreement or resorting to a concerted practice (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 39). Co-ordination may take various forms (keeping prices above the competitive level, limiting production, dividing the market, allocating contracts in bidding markets). Occurrence and successful maintenance of co-ordination depends on two necessary conditions: it must be relatively easy to reach terms of co-ordination and it must be possible to make co-ordination sustainable. Co-ordination is more likely in markets where it is relatively simple to reach a common understanding on the terms of co-ordination. In addition, three conditions are necessary for co-ordination to be sustainable. First, the co-ordinating firms must be able to monitor to a sufficient degree whether the terms of co-ordination are being adhered to. Second, discipline requires that there is some form of credible deterrent mechanism that can be activated if deviation is detected. Third, the reactions of outsiders, such as current and future competitors not participating in the co-ordination, as well as customers, should not be able to jeopardize the results expected from the co-ordination (Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004, para 41).

As a rule in vertical and conglomerate mergers the potential for competition concerns is much smaller than in horizontal mergers. Indeed, such mergers are generally less likely to significantly impede effective competition than horizontal mergers since they do not entail the loss of direct competition between merging firms and they provide substantial scope for efficiencies (Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008, para 11-13). Vertical mergers involve companies operating at different levels of the supply chain, and conglomerate mergers are mergers between firms that are in a relationship which is neither horizontal nor vertical. Here firms are active on different relevant markets so there is no overlap as in horizontal mergers. In practice, focus is on mergers between companies that are active in closely related markets (Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008, para 5). Mergers can generally entail both horizontal and non-horizontal effects. For example, the merging firms may not only be in vertical or conglomerate relationship, but also actual or potential competitors of each other in one or more of the relevant markets concerned. In such a case, horizontal, vertical and/or conglomerate effects have to be appraised (Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008, para 7).

There are circumstances in which non-horizontal mergers may significantly impede effective competition, in particular as a result of the creation or strengthening of a dominant position. This is essentially because they may change the ability and incentive to compete on the part of

the merging companies and their competitors in ways that cause harm to their intermediate and ultimate consumers (Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008, para 15-16). Two main ways in which non-horizontal mergers may significantly impede effective competition are non-coordinated effects and coordinated effects (Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008, para 17-19). Non-coordinated effects principally arise when non-horizontal mergers give rise to (anticompetitive) foreclosure i.e. any instance where actual or potential rivals' access to supplies or markets is hampered or eliminated as a result of the merger, thereby reducing these companies' ability and/or incentive to compete. As a result of such foreclosure, the merging companies may be able to profitably increase the price charged to consumers. Coordinated effects arise where the merger changes the nature of competition in such a way that firms that previously were not coordinating their behaviour, are now significantly more likely to coordinate to raise prices or otherwise harm effective competition.

A large number of Phase II merger cases examined by the Croatian Competition Agency in the period 2004-2010 related to the grocery retail sector (*Konzum/Japetić*; *Konzum/Mediator*; *Konzum/Lokica*; *Agrokor/Mlinar*; *Agrokor/Belje*; *Agrokor/PIK Vrbovec*; *Agrokor/Tisak*) although in some of the cases grocery retail market was not a primary source of concern. This is due to the fact that Agrokor, a large Croatian conglomerate and owner of the largest grocery retail chain "Konzum", during that period wanted to secure a leading position in the grocery retail market in Croatia, as well as to obtain control through the process of privatisation over key food processing industries.

Not surprisingly, in most of the Phase II merger cases the Agency had to deal with concentrations occurring on (highly) concentrated markets. Indeed, in the grocery retail market segment the HHI seemed to increase case after case. For example, in *Konzum/Japetić* post-merger HHI was 1,946, in *Konzum/Mediator* it was 2,437, in *Konzum/Lokica* 2,382, while in *Agrokor/Mlinar* it amounted to 3,427. Case after case the Agency started to have more and more cautious stance regarding Agrokor's concentrations. Indeed, as market concentration levels increased from case to case so did the sophistication of merger decisions. While first mergers were given positive clearance with no conditions, later on the merging parties increasingly saw remedies being imposed. Also, after *Konzum/Japetić* merger in 2004 the Agency decided to watch closely the situation on the grocery retail market and started issuing annual reviews of this market (as of 2005).

Structural analysis in merger cases plays an important role in practice of the Agency. Indeed, emphasis is on static (structural) analysis as compared to the effects analysis. A large portion of the decision is dedicated to defining relevant markets and describing in detail the market structure and the position of merging parties on the market, including a comparison between pre- and post-merger HHI. This is not very much different from the Commission decisions. However, some misconceptions have been noted as regards characterisation of the level of HHI. For example, in *Agrokor/Mlinar* a HHI of 3,427 was described as indicating "a relatively concentrated market" (while HHI higher than 1,800 gives indication of a highly concentrated market). In some cases, downplaying of the importance of HHI levels can be noted.

As already mentioned, the SIEC-test was introduced in Croatia by Competition Act 2009. However, in merger decisions based on Competition Act 2003, which contained dominance-based test, the new test was applied even before the new Competition Act came into force (see e.g. *Agrokor/Mlinar*). For this purpose Council Regulation (EC) No. 139/2004 was

invoked i.e. it was apparently deemed necessary to apply rules in force at the time in the EU in order to comply with the rules of the SAA. As regards the theory of harm introduced in the EU in 2004 by Guidelines on the assessment of horizontal mergers, explicit analysis of unilateral and/or coordinated effects was first made in *Koncern Agram* case in 2006, again on the basis of the SAA. In *Agrokor/Mlinar*, when assessing unilateral effects relevant criteria were as follows: low entry barriers, increased mobility of consumers, and petrol stations as competitive constraint.

Konzum/Lokica is interesting not only for its definition of relevant product and geographic market, as discussed above, but also for the analysis of harmful effects since in this case the Agency held that the proposed merger lead to significant negative effects. In this case the second largest firm (Konzum) was overtaking the largest firm on the local grocery retail market (Lokica). Market share levels of both firms prior to merger on the local market were 20-30%, rising post-merger to 50-60%. The third largest competitor (Plodine) was twice smaller than the new post-merger entity. Also it was highly relevant that Plodine was not a close competitor of the merged firm since the store format it operated was different than Konzums' (supermarkets as opposed to smaller store formats). Although initially the relevant product market definition grouped all store formats into one market, market structure was described separately for each market segment: in the small stores segment the merged entity had 50-60% market share, in the self-service stores segment 70-80%, and in the supermarkets segment it had 40-50%. However, it was noted that Konzum was an overall market leader in the relevant geographic market notwithstanding the store format. Horizontal issues were identified on the markets where market share exceeded 50% where a concern was expressed that this could cause smaller choice for consumers, and divestment remedies were ordered. However, even though it was noted that HHI levels decreased in 2007 in comparison with 2006 because two new competitors entered the market, the potential entry played no role in mitigating the concern of the Agency on those market segments where market shares were above 50%.

Also problems were identified on the vertical level. Vertically integrated conglomerate group Agrokor, which through Velpro, a part of Konzum, controlled more than 40% of wholesale groceries trade nationally, was found to be an unavoidable trading partner to competitors of Konzum which had to stock goods sold by Agrokor's companies because of consumer habits and preferences for such products. The strength of Agrokor in the wholesale trade would be increased post-merger since alternative source of supply would be lost because Konzum would be overtaking Lokica's wholesale business as well.

When comparing *Konzum/Lokica* merger with *Konzum/Mediator* merger which took place five years before (in another county), it can be noticed that the facts are similar. In *Konzum/Mediator* it was also Konzum taking over the then local market leader (Mediator). However, post-merger market share of the merged entity was 38% (twice as much as its next competitor) and falling. Although the Agency noted that the merger was going to create a dominant position of the merged entity, it held that this does not lead to impediment to competition. As regards vertical issues, it was noted that an alternative channel of wholesale supply was going to be eliminated post-merger in a situation where Konzum had very high purchase power in the wholesale market in Croatia.

In *Agrokor/Tisak* the Agency was concerned with portfolio effects. In this vertical merger the acquiring firm (Agrokor), which already before the merger had the strongest position on the retail and wholesale grocery market in Croatia, obtained control over the largest kiosk retail

chain in Croatia. In this case there was a concern that Agrokor could influence the choice of consumers by attracting them with its wide portfolio of products, as well as one-stop-shopping, which its competitors were not able to offer. In this situation there was a danger that competitors would exit the market which would result in decrease of choice for consumers and the merged entity could profitably increase its prices or influence consumer welfare in some other manner. Also it was noted that Agrokor had significant buyer power. Although holding that this merger would have negative effects on relevant markets, the Agency decided to allow it provided a number of behavioural remedies were implemented.

5 REMEDIES IN MERGER CASES

In order to gain clearance of the merger it may be necessary that parties make certain modifications to their original intentions in order to alleviate any competition concerns. Namely, there may be serious doubts or preliminary findings that the concentration is likely to significantly impede effective competition, in particular as a result of the creation or strengthening of a dominant position. Modifications can be made by the parties either before or after the initiation of proceedings (Commission Notice on Remedies, 2008; Council Regulation (EC) No. 139/2004, Article 6 para 2 and Article 8 para 2; Competition Act 2009, Article 22 para 4 and 5). Such modifications are called remedies since their object is to eliminate the identified competition concerns. The modifications may be fully implemented in advance of a clearance decision but it is more common that the parties submit commitments with a view to obtaining clearance and that those commitments are implemented following clearance (Commission Notice on Remedies, 2008, para 5). Remedy proposals are submitted by the parties and the Commission is not in a position to impose unilaterally any conditions to an authorisation decision, but only on the basis of the parties' commitments (Commission Notice on Remedies, 2008, para 6; Competition Act 2009, Article 22 para 4). Under Croatian law it is also the parties which must propose remedies. However, in case the Agency rejects or only partially accepts the proposed remedies it is authorised to impose remedies to the parties (Competition Act 2009, Article 22 para 6). Despite the fact that Competition Act 2003 contained no express obligation of the notifying firm to propose measures, the Agency has been known to request from undertakings concerned to propose measures in certain merger cases. For this purpose EU rules have been invoked. If this request was not met or if the Agency held their proposal as unacceptable it would itself order remedies in its provisional clearance decision (Akšamović, Pošćić, Pecotić Kaufman, 2010).

Implementation of a remedy is acceptable only if in this way competition concerns are resolved fully, permanently and within a short deadline (Commission Notice on Remedies, 2008, para 9-10; *EDP v Commission*, para 105). On the contrary, the Commission may reject the proposed remedies and the authorisation decision cannot be granted (Commission Notice on Remedies, 2008, para 14). Similarly, in merger practice of the Croatian Competition Agency principles for introducing remedies are aligned to the spirit of Remedies Notice: remedies are aimed at eradication of negative effects of merger; remedies if possible must be the least burdensome for undertakings concerned and their proposal will be taken into account in this respect; remedies must be easy to implement within relatively short deadlines and in accordance with the principle of proportionality (Akšamović, Pošćić, Pecotić Kaufman, 2010).

In principle a distinction is made between structural and behavioural measures (remedies, commitments). Structural measures are those which lead to restructuring of business of firms

participating in a merger. A typical example of a structural remedy is divestiture, i.e. sale of part of assets or business activities to third party, typically a competitor. Behavioural measures (“commitments relating to the future behaviour of the merger entity”, Commission Notice on Remedies, 2008, para 17) bind merger participants to behave in a certain way during certain period of time, e.g. obligation to supply competitors after merger under same price, prohibition to acquire stock in competing firms.

Preference is always given to structural measures and this has been the position of the Commission since the early days of implementation of remedies (Akšamović, Pošćić, Pecotić Kaufman, 2010). The Commission holds that structural measures are more appropriate than behavioural measures to solve competition problems (Commission Notice on Remedies, 2008, para 15). However, the European Court of Justice finds distinction between structural and behavioural remedies irrelevant, and what is really important is to achieve desired effects of preventing creation of dominant position on the market (*Tetra Laval v Commission*, para 319). Croatian law differentiates explicitly between structural measures and behavioural measures (Competition Act, 2009, Article 14 para 2). However, no explicit preference is given to any kind of remedies in Croatian merger law. This is different from the abuse of dominance provisions which give explicit preference to behavioural remedies by providing that “a structural measure may be ordered only in case there is no equally efficient behavioural measure or a behavioural measure is more burdensome for the firm” (Competition Act, 2009, Article 14 para 1). Despite some indication in Croatian soft law that structural measures are to be regarded as more efficient for eliminating negative effects of a merger (Guidelines regarding assessment of concentrations of undertakings of the Croatian Competition Agency, 9.1.3.2.ii), the practice of the Agency points to a conclusion that behavioural measures are the preferred ones. Indeed, overall more behavioural remedies have been ordered in Phase II merger cases under Competition Law 2003 than structural ones (Akšamović, Pošćić, Pecotić Kaufman, 2010).

In the Croatian merger practice, three different structural measures that have been ordered: (1) divestment of a share in a company (*EPH/Slobodna Dalmacija*), (2) divestment of a daughter company (*MOL/INA*) plus a prohibition of acquisition of this company within certain period of time which is in effect a behavioural measure (in this case: 5 years; cf. Commission Notice on Remedies, 2008, which notes that a typical deadline would be 10 years, para 43), (3) divestment of certain stores (*Agrokor/PIK Vrbovec*; *Konzum/Lokica*). *MOL/INA* case showed the importance of certain additional conditions that have to be fulfilled by merging parties in order to secure successful implementation of remedies: until divestment is completed merging parties must not damage the firm to be divested, merging parties must contain to a minimum any risk of loss of potential competitiveness of the business to be sold, and must try to retain its economic viability, profitability and competitiveness (cf. Commission Notice on Remedies, 2008, para 107-122).

At the same time following behavioural measures have been ordered: (1) measures related to contracts in force at the time of merger (prohibition to rescind contracts, *EPH/Slobodna Dalmacija*; obligation to previously report to the Agency on the intention to rescind contracts, *Distri-Press*; obligation to remain in force contracts concluded with suppliers, *Agrokor/Tisak*, *Konzum/Lokica*, *INA/MOL*; obligation to remain in force contracts concluded with buyers, *Agrokor/PIK Vrbovec*; obligation to further make possible lease of warehousing facilities, *MOL/INA*; prohibition to discriminate in general terms of contract, *Distri-Press*), (2) prohibition to put stores (mainly kiosks) at a different use (*Agrokor/Tisak*), (3) obligation to continue to offer, in retail stores of merged parties, substitutes (produced by competitors) to

products produced by merging firms (*Agrokor/PIK Vrbovec; Agrokor/Tisak*), (4) prohibition to sell private labels (Konzum's private label: *Agrokor/Tisak*), (5) prohibition to open new gas stations under certain conditions (*MOLINA*).

As a rule all behavioural measures have an expiry date, i.e. their validity is restricted to certain number of years. It seems therefore that merging parties would prefer behavioural remedies. Indeed, there are some cases where despite the proposal for behavioural remedies by the parties the national authority ordered structural remedies and merging parties challenged such decision before the appeals authority. In *Somerfield/Morrison* Somerfield claimed that the UK Competition Commission acted unreasonably and without adequate foundation in specifying which of the stores Somerfield must divest and to whom the stores must be divested. However, the Competition Appeal Tribunal noted that the Competition Commission had a clear margin of discretion to decide what reasonable action was appropriate for remedying or preventing the substantial lessening of competition created by the acquisition of the disputed stores. In Croatia, there is no case law on this issue since none of the merger cases has been appealed to the Administrative Court of the Republic of Croatia as regards this issue.

As the Commission cannot, on a daily basis, be directly involved in overseeing the implementation of the commitments, the parties have to propose the appointment of a trustee to oversee the parties' compliance with the commitments (the so-called "monitoring trustee") (Commission Notice on Remedies, 2008, para 117). The parties may not issue any instructions to the trustee without approval by the Commission (Commission Notice on Remedies, 2008, 118). *Inter alia* the trustee has to report to the Commission in detail on the implementation of remedies (Commission Notice on Remedies, 2008, para 119).

Remedies ordered in grocery retail mergers in Croatia varied according to specifics of various cases but behavioural measures were the preferred choice. However, in case where the Agency identified very serious competition concerns it had to resort to structural measures (*Konzum/Lokica*: divestment of stores). The Agency held that it was the basic principle of competition law that competition authority had to choose, among various structural remedies, in accordance with the data available and after the assessment is made, those which are proportionate to the possible effect on competition and which are at the same time the least burdensome for the firm, as well as relatively easily and quickly implementable. This was the first case where the deadlines for implementation of divestment measures (divestment of certain stores within 6 months) were allowed by the Agency to be prolonged since Konzum was unable to sell the shops due to some circumstances out of its control (economic crisis, unsolved real estate issues). However, a lack of success during additional time granted for implementation of remedies prompted Konzum to renegotiate with the Agency conditions for merger clearance. In allowing this request it was relevant for the Agency that the changed circumstances were unknown to the parties or the Agency and/or they appeared after the adoption of the decision. It was held that the substitute remedies must be more easy and relatively quickly implementable, not excessively burdensome and the aim of primary remedies must have been entirely fulfilled (*Konzum/Lokica*).

Difficulties with finding buyers in *Konzum/Lokica* could have perhaps been avoided had the Agency decided to order an up-front purchaser divestment remedy as it did later in the *MOLINA* merger. It is clear that the upfront buyer requirement minimizes the risk that a remedy will fail to preserve competition in cases where the Agency is concerned about the lack of acceptable buyers or the deterioration of the assets pending divestiture. Comparative

practice shows the usefulness of this type of remedy (e.g. UK Office of Fair Trading, *Asda/Netto*).

6 CONCLUSION

Most European countries have a rather concentrated grocery retail sector with the market share of small retailers declining steadily throughout Europe, and Croatia is no exception in this regard. Since 2004 there has been an increasing number of consolidations in this sector in Croatia with the main player (Agrokor) using the opportunity to acquire its smaller competitors with strong local position but also to secure control over some large failing food processing industries sold by the state in the privatisation process. Most of the above mentioned transactions were duly scrutinised by the Competition Agency. Indeed, half of the Phase II mergers analysed in the 2004-2010 period involved Agrokor or its grocery retail chain Konzum. This was a learning process both for the national competition authority and the acquiring company.

On the one hand, the Competition Agency had to find a balance in reconciling its growing antitrust concerns with tolerating the creation of a vertically integrated giant (at least from the Croatian point of view) which would be capable to compete on foreign markets. On the other hand, the acquiring company was being increasingly aware that its bigness may become a problem from the competition point of view, and saw itself ready to agree on remedies proposed to counter antitrust concerns. In this process the Agency had to engage in an ever more complex merger assessment which provided an opportunity to increase its know-how and experience in dealing with such transactions.

The fact that none of the proposed mergers failed to achieve clearance should not at all suggest that merger policy of the competition authority was lenient. As it is known from the comparative practice, very few mergers get to be blocked. Instead, a shift of focus to the issue whether remedies that were ordered were appropriate is suggested. In this regard, a reluctance of the authority can be observed to order structural remedies. Taking into account the EU position on this issue, with the preference of the Commission for divestment commitments which are clear-cut and need no compliance monitoring, perhaps in future one can hope for a change of trend in Croatia as regards the type of remedies in most contentious mergers.

7 REFERENCES

- 1 *Agrokor/Belje* (2005), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 9/2006
- 2 *Agrokor/Mlinar* (2009), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 66/2010
- 3 *Agrokor/PIK Vrbovec* (2005), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 9/2006
- 4 *Agrokor/Tisak* (2007), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 37/2007
- 5 Akšamović, D., Pošćić, A., Pecotić Kaufman, J. (2010), Strukturne mjere i mjere praćenja poslovanja kao uvjet za provedbu koncentracije u europskom i hrvatskom pravu tržišnog natjecanja, *Zbornik Pravnog fakulteta u Rijeci*, Vol. 31, No. 2, pp. 969-1017

- 6 *Asda/Netto*, decision of the UK Office of Fair Trading, 23 September 2010, reported in: Ilan Sherr, The UK Office of Fair Trading assesses divestments remedies to an up-front purchaser in the largest grocery retailers proposed acquisition of grocery stores (Asda/Netto), 23 September 2010, *e-Competitions*, No33090, www.concurrences.com (September 12, 2011)
- 7 Brčić-Stipčević, V., Renko, S. (2005), Empirijska potvrda opravdanosti primjene maloprodajnog aksioma, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 3, No.1, pp. 211 – 225
- 8 *Carrefour/Promodes* (case COMP/M.1684) OJ 2000 C164/5
- 9 Commission Guidelines on market analysis and the assessment of significant market power under the Community regulatory framework for electronic communications networks and services (2002) OJ C165/3
- 10 Commission Notice on remedies acceptable under Council Regulation (EC) No. 139/2004 and under Commission Regulation (EC) No. 802/2004, (2008) OJ C267/1
- 11 Commission Notice on the definition of the relevant market for the purposes of Community competition law (1997) OJ C372/5
- 12 Commission Regulation (EC) No 802/2004 implementing Council Regulation (EC) No 139/2004 on the control of concentrations between undertakings (2004) OJ L133/1, as amended by Commission Regulation (EC) No 1033/2008 (2008) OJ L279/3
- 13 Competition Act (*Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja*) (2003), Narodne novine 122/2003
- 14 Competition Act (*Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja*) (2009), Narodne novine 79/2009
- 15 Competition Commission (2008), The supply of groceries in the UK market investigation, http://www.competition-commission.org.uk/rep_pub/reports/2008/538grocery.htm (September 12, 2011)
- 16 Cook, J., Kerse, C. (2009), *EC Merger Control*, Sweet & Maxwell, London
- 17 Council Regulation (EC) No. 139/2004 on the control of concentrations between undertakings (2004) OJ L24/1
- 18 Credit Institutions Act (*Zakon o kreditnim institucijama*), Narodne novine 117/2008, 74/2009, 153/2009
- 19 *CVC/Schuitema* (case M.5176) OJ 2008 C206/6
- 20 *Distri-Press* (Granić/EPH/Veltrade/Adris grupa), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 11/2005
- 21 *EDP v Commission* (case T-87/05) (2005) ECR II-3745
- 22 *EPH/Slobodna Dalmacija*, decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 111/2004
- 23 European Commission (1993), XXIIIrd Report on Competition Policy, http://ec.europa.eu/competition/publications/annual_report/index.html (September 12, 2011)
- 24 *France et al. v Commission (Kali and Salz)* (joined cases C-68/94 and C-30/95) (1998) ECR I-1375
- 25 *Gencor v Commission* (case T-102/96) (1999) ECR II-753
- 26 *General Electric v Commission* (case T-210/01) (2005) ECR II-5575
- 27 Goyder, D. G., Goyder, J., Albors-Llorens, A. (2009), *EC Competition Law*, Oxford University Press, Oxford
- 28 Guidelines on the assessment of horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings (2004) OJ C31/5

- 29 Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings (2008) OJ C265/6
- 30 Guidelines regarding assessment of concentrations of undertakings of the Croatian Competition Agency (*Naputak u svezi s postupkom ocjene dopuštenosti koncentracija poduzetnika*) (2004),
http://www.aztn.hr/uploads/documents/tn/zakonodavni_okvir/Naputak_1.pdf
 (September 12, 2011)
- 31 *ICA Ahold/Dansk Supermarked* (case COMP/M.2604) OJ 2011 C342/17
- 32 *Koncern Agram* (2006), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 81/2006
- 33 *Konzum/Japetić* (2004), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 28/2004
- 34 *Konzum/Lokica* (2008), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 14/2009, 76/2009, 14/2010
- 35 *Konzum/Mediator* (2004), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 121/2004
- 36 *Lidl/Plus Romania/Plus Bulgaria* (case M.5790)
- 37 *Louis Delhaize/Magyar Hipermarket Kft* (case COMP/M.4686) OJ 2007 C 257/6
- 38 *MOL/INA* (2009), decision of the Croatian Competition Agency, Narodne novine 113/2009
- 39 Monti, M. (2001), Market definition as a cornerstone of EU competition policy, http://ec.europa.eu/competition/speeches/index_2001.html (September 12, 2011)
- 40 Navarro Varona, E. et al. (2005), *Merger Control in the European Union: Law, Economics and Practice*, Oxford University Press, Oxford
- 41 Office of Fair Trading (2001), The role of market definition in monopoly and dominance inquiries, Economic Discussion Paper 2, http://www.offt.gov.uk/shared_offt/reports/comp_policy/oft342.pdf (September 12, 2011)
- 42 Pecotić Kaufman, J. (2009), Nadzor koncentracija poduzetnika u pravu tržišnog natjecanja Europske unije, *Pravo i porezi*, Vol. 18, No. 10, p. 80-86
- 43 Pecotić Kaufman, J., Slijepčević, S. (2010), Koncentracije poduzetnika i mjerodavno tržište: pravni i ekonomski aspekti, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 60, No. 5, pp. 995-1045
- 44 *Phoenix/Medifarm-Velebit*, decision of the Croatian Competition Agency, 19.2.2004, Narodne novine 32/2004
- 45 *Promodes/Catteau* (case IV/M.1085) OJ 1998 C65/11
- 46 *P.Z. A. d.o.o.*, decision of the Constitutional Court of the Republic of Croatia, 13.2.2008, Narodne novine 25/2008
- 47 Regulation on Relevant Market (*Uredba o načinu i kriterijima utvrđivanja mjerodavnog tržišta*), Narodne novine 9/2011
- 48 *Rewe/Adeg* (case M.5047), OJ 2008 C177/6
- 49 *REWE/Billa* (case M.803) OJ 1996 C306/4
- 50 *Rewe/Delvita* (case COMP/M.4590) OJ 2007 C302/2
- 51 *REWE/MEINL* (case M.1221) OJ 1999 L274/1
- 52 *Rewe/Plus Discount* (case M.5112) C(2008) 3488
- 53 *Schiutema/Super de Boer Assets* (case COMP/M.5677)
- 54 Schwalbe, U., Zimmer, D. (2009), *Law and Economics in European Merger Control*, Oxford University Press, Oxford
- 55 *Somerfield/Morrison*, decision of the UK Competition Appeal Tribunal, case 1051/4/8/05, 13.2.2006, reported in: Silja Baller, The UK Competition Commission

- cleared the acquisition of 115 stores by one of the largest grocery retailers, subject to the divestment of 12 stores (Somerfield/Morrison), 2 September 2005, *e-Competitions*, No21146, www.concurrences.com (September 12, 2011)
- 56 *Spar/Plus Hungary* (case COMP/M.5134) OJ 2008 C182/15
- 57 Stabilisation and Association Agreement (Act on Ratification of the Stabilisation and Association Agreement between the Republic of Croatia and European Communities and Their Member States) (*Zakon o potvrđivanju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske i Europskih zajednica i njihovih država članica*), Narodne novine – Međunarodni ugovori 14/2001
- 58 *Tesco/Carrefour (Czech Republic and Slovakia)* (case COMP/M.3905)
- 59 *Tesco/Žabka/PR market*, decision of the Czech Office for Protection of Competition, 28.2.2011, case no S040/2011, reported in: Tomáš Čihula, The Czech Competition Authority approves horizontal merger in retail sector finding that the merging firms are not close competitors (Tesco, Žabka, PR market), *e-Competitions*, No35147, www.concurrences.com (September 12, 2011)
- 60 *Tetra Laval v Commission* (case C-12/03) (2005) ECR I-987
- 61 Van der Bergh, R.J., Camesasca, P.D. (2001), *European Competition Law and Economics – A Comparative Perspective*, Intersentia – Hart, Oxford
- 62 *Virgin/British Airways* (case 34.780) OJ 2000 L30/1

7. TEHNOLOGIJA, ZNANJE I LOGISTIKA TRGOVINSKOG PODUZEĆA (cjeloviti radovi)

TEHNOLOŠKE INOVACIJE U TRGOVINI: ŠTO OČEKIVATI I KAKO SE PRIPREMITI?

dr. sc. Dario Dunković, prof. v. š.
KOORDINACIJA, za savjetovanje i upravljanje, Osijek, Hrvatska
dunkovic.dario@gmail.com

Ivan Brozović
student, Ekonomski fakultet, Osijek, Hrvatska

Sažetak

U radu se teorijski razmatra taksonomija tehnoloških inovacija aplicirana na područje trgovine gdje se kritički analiziraju značajke i učinci tehnoloških inovacija u maloprodaji. Riječ je o uvođenju i razvoju nekoliko vrsta tehnologija u koje vodeći europski maloprodavači planiraju u idućih nekoliko godina ulagati.

Iako je teško utvrditi kolika je prihvaćenost pojedinih oblika tehnoloških inovacija, rezultati do kojih se došlo trebali bi doprinijeti boljem razumijevanju problematike tehnoloških inovacija u praksi jer pokazuju kolike promjene same organizacije i njihovi partneri moraju podnijeti uslijed njihova uvođenja. Implikacije istraživanja mogu se iskoristiti i za druga tržišta Jugoistočne Europe.

Ključne riječi: trgovina, inovacije, tehnologija, maloprodaja, domaće tržište

1. UVOD

Kada je riječ o prirodi inovacija u trgovini očito je da ne postoji čvrsto uporište o tome kako nove tehnološke inovacije utječu na funkcioniranje maloprodaje. Adekvatno vrednovanje inovacija ovisi o razumijevanju njihove taksonomije i stupnju prihvaćenosti na tržištu. Koliko ulagati u inovacije i koja tehnološka dostignuća razvijati u trgovini, postala je glavna odrednica strateškog planiranja i upravljanja. Pored toga, priroda inovacija u maloprodaji do danas nije dovoljno istražena na znanstvenoj osnovi.

Kako iz analiziranja rezultata najvećih svjetskih maloprodavača kao što su "Tesco", "Metro", "Wal-Mart" ili "Marks & Spencer", izvući koristan doprinos za razvoj domaće maloprodaje? Odgovor se treba potražiti u tome na koje se među brojim tehnološkim inovacijama koje se svakodnevno razvijaju može osloniti, jer nije opravdano očekivati da će sve preživjeti na domaćem tržištu. Kupci će neke inovacije za zadovoljstvom prihvatiti, neke će inovacije svojom učinkovitošću nadmašiti zastarjelu tehnologiju, a upravo iskorištavanje takvih inovacija može dovesti do širenja prihodovnih mogućnosti i postizanja konkurentne prednosti. Bitno je na početku naglasiti da bez obzira na sličnosti, ono što tehnološkim inovacijama nije zajedničko to je njihov tržišni potencijal koji se čak i unutar vrlo srodnih oblika može uvelike razlikovati, a što će biti i prikazano na primjeru RFID tehnologije (engl. "radio frequency identification") koja je ujedno i dobar primjer inovacije koja je snažno prodrila u distributivne mreže.

Domaće tržište općenito nema kapaciteta niti dovoljne financijske moći da može pratiti razvoj ili kopirati najnovije tehnološke inovacije. Međutim, unatoč tome kupci uglavnom prate sveopći razvoj tehnologije i očekuju iznenađenja i nove stvari. Zadaća je obraditi značajke i dati preporuke domaćim maloprodavačima za neke od najvažnijih tehnoloških inovacija koje su se pojavile u posljednjih nekoliko godina, ali čiji su rezultati primjene na tržištu još uvijek neizvjesni i nedovoljno prihvaćeni. Sudionike u domaćem sektoru trgovine treba ohrabriti za uvođenje inovacija, ali prije svega treba shvatiti položaj i odnos između velikih i malih trgovaca, gdje ovi mali još uvijek zbog nedovoljnog poznavanja odnosa na maloprodajnom tržištu i neprimjerene strategije vode bitku za opstanak.

Nužno je odgovoriti i na pitanje: kako postupati sa tehnološkim inovacijama kako bi rezultat njihove primjene polučio trgovcima bolje poslovne rezultate? Nova tehnologija čija je svrha olakšati kupovinu i privući kupce bit će primjerena samo ako je u dovoljnoj mjeri prihvatljiva za kupce. Kad se razmišlja i planira o uvođenju pojedinih oblika inovacija tada sve proizvođače i veletrgovce koji djeluju kroz distributivne mreže maloprodavača treba promatrati kao jedinstven poslovni entitet. Prema tome, inovativne tehnologije možemo podijeliti na one čija primjena uvjetuje prilagodbu na razini čitavog opskrbnog lanca (distributivne mreže) i one koje mogu biti postavljene kod maloprodavača bez rizika da će njihova uspješnost primjene ovisiti o partnerima.

U radu se pored nove generacije RFID tehnologije i dodatnih funkcija koje ova tehnologija nudi maloprodavačima, analizira i pojava samouslužnih "self service" i "self checkout" uređaja, a potom i elektronskih kioska na maloprodajnim mjestima koji preuzimaju neke uslužne funkcije. POS ("point-of-sales") uređaji, za koje se prognoziralo da neće još dugo imati ključnu ulogu u maloprodajnom poslovanju i da će ih prevladati neke nove tehnologije, doživljavaju transformaciju i postaju čak mjesta promocije i pružanja sve većeg broja usluga ("point-of-service"). Ocjene i očekivani rezultati koji se nastoje postići u ovome radu relevantni su i za druga tržišta Jugoistočne Europe, a posebno tranzicijske zemlje u kojima je odnos prema tehnološkim inovacijama u trgovini prilično sličan.

2. ZNAČAJ I UČINCI TEHNOLOŠKIH INOVACIJA U TRGOVINI

2.1. Nazivlje tehnoloških inovacija

Inovacije predstavljaju promjene postojećeg u nešto novo i drugačije. Još je Schumpeter (1934) u svojoj teoriji ekonomskog razvoja zaintrigirao ekonomsku znanost sa važnošću pojma "inovacije". Ističe da je inovacija uvođenje nečeg novog sa čime se kupci još nisu imali prilike susresti. Inovaciju opisuje i kao postizanje bolje kvalitete proizvoda ili unaprjeđenje načina proizvodnje koji bi utjecao na bolju komercijalizaciju proizvoda. Kaže i da stvaranje novog tržišta za neki novi proizvod ili uslugu također predstavlja oblik inovacije. Prema Luecke i Katz (2003) općenito se pod inovacijom smatra uspješno uvođenje nekih boljih stvari ili novih procesa, pri čemu inovacija predstavlja utjelovljenje, kombinaciju ili sintezu izvornog i vrijednog ljudskog znanja u proizvod, proces ili uslugu.

Poslovne organizacije su pod velikim pritiskom stvaranja novih proizvoda i usluga te čestog osvježavanja proizvodnog programa, a sve u kratkim vremenskim razmacima (Clark i Tracey, 2004). Da bi se uspjelo u ovim nastojanjima potrebno je također provoditi unaprjeđenja proizvodnih i administrativnih procesa. Neophodno je poticati ulaganje u znanje, razvoj informacijske i proizvodne tehnologije čime bi se osigurala prijeko potrebna fleksibilnost na

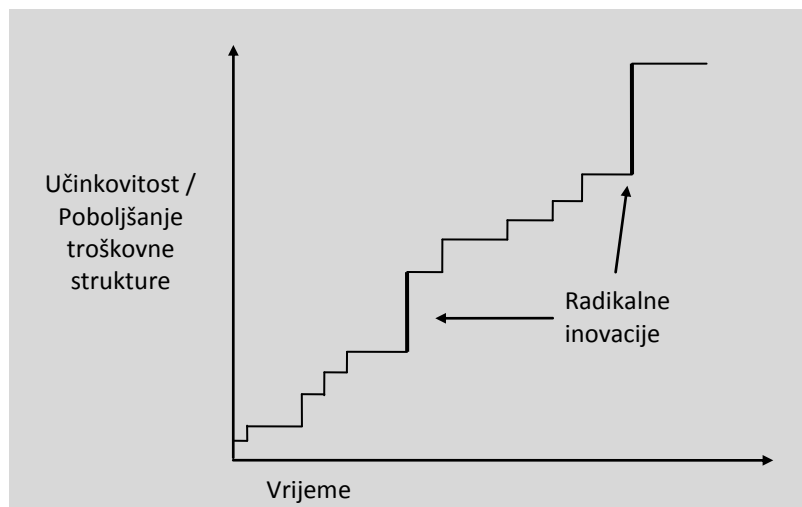
česte promjene na tržištu. Od informacijske tehnologije se očekuje pored uloge unutarnjeg povezivanja da uz pomoć prikupljenih podataka olakša donošenje odluka i upravljanje. Ona mora biti u funkciji povezivanja sa partnerskim organizacijama i kupcima te imati neodvojivu ulogu u funkcioniranju proizvodne tehnologije.

Razdoblje od 1990-ih do danas obilježilo je analiziranje utjecaja tehnoloških inovacija i globalizacije na konkurentnu prednost (Afuah, 2009). Sa ekonomskog gledišta, pod inovacijama ne smatra se samo uvođenje novih tehnologija u proizvode ili usluge, nego često do inovacija dolazi i kod uvođenja drugačijih načina upravljanja poslovnim procesima proizašlih iz potrebe prilagođavanja nastalih promjena na tržištu. Inovacije nastaju u jeku promjena u okruženju kad upravljačka struktura osjeti postojeće nedostatke i potrebu za poboljšanjima kako bi ostali u igri. Te promjene mogu biti potaknute dvjema glavnim vrstama inovacija: a) inkrementalnim ili postupnim, što znači vrlo malih razmjera, ili pak mogu biti b) radikalne (engl. "radical") koje su korjenite ne samo za zaposlenike i poslovnu organizaciju, nego i za lokalno pa i globalno tržište (Luecke i Katz, 2003).

Inkrementalne inovacije su nešto što se događa neprestano i što se primjećuje kroz unapređenje postojeće tehnologije ili prenamjenu te tehnologije za neke druge svrhe. Stvaranjem nove vrste margarina sa sadržajem omega-6 masnih kiselina, proizvodnjom deterdženta za rublje sa 7 primjesa u jednom pakiranju (7-u-1) ili na primjer stvaranje 3D filmske tehnike - predstavljaju inkrementalne inovacije. Ne tako često, na tržištu se pojavljuju radikalne tehnološke inovacije koje predstavljaju velik odmak u smislu stanja tehnologije, učinkovitosti, troškova i funkcionalnosti. Kakav je njihov odnos budući na to kako utječu na učinkovitost i troškovnu strukturu u poslovanju prikazuje Slika 1. Tanke linije predstavljaju znatno češće promjene i njihov je utjecaj slabiji dok se sa rjeđim radikalnim inovacijama postiže znatno jači pomak. Uvođenje bar-kod na robi koji je po prvi puta istaknuo "Wrigley" 1974. godine na omotu žvakaćih guma, bilo je revolucionarno dostignuće na području upravljanja zalihama robe u supermarketima što je predstavljalo radikalnu inovaciju, ali čija je primjena išla sporim korakom zbog kriterija standardizacije. Posljednja inkrementalna inovacija na ovom polju su 2D bar-kodovi. Ključna razlika između spomenute dvije vrste tehnoloških inovacija sastoji se u učincima koje one ostvaruju i posljedicama koje nastaju njihovom pojavom na tržištu. Kod uvođenja korjenitih inovacija potrebno je uzeti u obzir da će se i poslovne aktivnosti vjerojatno odvijati na drugačiji način. Kombinacija ljudskih, proizvodnih i informacijskih resursa koja je zadovoljavala postojeću tehnologiju proizvodnje i prodaje vjerojatno sada više neće biti potrebna u takvom obliku i opsegu za opsluživanje nove tehnologije. U toj promjeni potrebnih resursa uslijed uvođenja nove tehnologije leže uzroci promjena na tržištu¹ i promjena u konkurentnoj prednosti.

¹ To izravno ili neizravno utječe na promjene na tržištu radne snage, tržištu financijskog kapitala, tržištu proizvodne opreme, usluga i slično.

Slika 1. Prikaz odnosa između inkrementalnih i radikalnih inovacija.



Izvor: prema Luecke i Katz (2003:3).

Maloprodavači prepoznaju važnu ulogu inovacija za uspješnost bilo kojeg oblika maloprodajnog poslovanja. Dok oni na inovacije gledaju kao na sredstva neophodna za opstanak i rast, u maloprodaji se uvijek mogu razlikovati strateške od operativnih tehnoloških inovacija. Strateške predstavljaju radikalniji otklon od onog uobičajenog, dok se većina operativnih inovacija većinom promatra kao inkrementalne čiji su rezultati neznatna operativna poboljšanja koja mogu biti u rasponu od razvoja nove trgovačke marke do eksperimentalne primjene samouslužnih uređaja.

Christensen (1997) i Christensen et al., (2000) koriste pojam (engl.) "disruptive technology" ili (engl.) "disruptive innovation", što označava tehnologije ili inovacije koje donose neke potpuno nove korjenite promjene. Upravo takav oblik inovativnih poduhvata već obilježava i očekuje se da će obilježavati trgovinu u budućnost u uvjetima akutne neizvjesnosti (Christensen et al., 2000). Inovacije stvaraju jak odjek na tržištu i među konkurencijom. Ovi autori razlikuju dva osnovna tipa novih inovacija: a) one "slabog dosega" ili "ustaljene inovacije" koje utječu na poboljšanja proizvoda i usluga u većoj mjeri nego što to kupci traže i kojima se ne mogu istom brzinom prilagoditi i b) "novostvorene" inovacije koje su kupcima prepoznatljive i prihvatljive u velikoj mjeri jer im prethodna tehnologija nije bila u stanju ponuditi te prednosti i time zadovoljiti njihove potrebe. "Disruptivne" inovacije nisu uvijek jako značajne za kupce, a niti za konkurenciju. Ponekad je potrebno dosta vremena da se one prepoznaju na tržištu. Nadolazeću novu generaciju RFID-a koja treba otkloniti nedostatke prve generacije prati niz inkrementalnih tehnologija. Njihova zajednička misija nije samo zamijeniti dugogodišnji sustav označavanja bar kodovima nego i ponuditi mnogo više novih mogućnosti. Generičku RFID tehnologiju možemo smatrati "disruptivnom" inovacijom slabog dosega u maloprodaji jer i nakon više godina praktičnog testiranja još od 2004. godine i značajnih rezultata postignutih samo u "laboratorijskim" uvjetima, ova tehnologija još nije odgovorila na očekivanja.

2.2. Prihvaćanje inovacije kao preduvjet za tržišni uspjeh

U današnjem maloprodajnom okruženju maloprodavačima je vrlo teško neprestano uvoditi inovativne promjene jer jedni druge stalno odmjeravaju i pokušavaju dostići, a uz to i inovacije se unutar tog sektora mogu lako kopirati. Uglavnom, postoje oni veliki koji stvaraju inovacije i oni drugi koji ih kopiraju. U takvim okolnostima tržišni uspjeh uz pomoć inovacija moguć je pod uvjetom da je uvođenje inovativnog rješenja otvorilo maloprodavaču mogućnost izvlačenja nekog dodatnog profita. Odluka kupca o korištenju inovacije može se shvatiti kao njegovo prihvaćanje. Na koji će način i u kojoj mjeri inovacija biti prihvaćena preduvjet je za tržišni uspjeh. Za dinamiku prihvaćanja inovacije Litfin i Wolfram (2006, 146) kažu da je važno koliko je pojedinac spreman steći novo znanje i dati svoju konačnu prosudbu. Ovi autori su uspjeli potvrditi pretpostavku da je vrlo velika vjerojatnost da će kupci prihvatiti inovaciju ako je ona u skladu sa njihovim osobnim zahtjevima, vrijednostima i životnim navikama.

Proces prihvaćanja prema Kollmann (1998) ima nekoliko razvojnih stupnjeva, a započinje sa upoznavanjem kupaca o osnovnim obilježjima inovacije. Za početak korištenja automatiziranih uređaja u prodavaonicama kao što su primjerice (engl.) "self-service" i "self-checkout"² preduvjet je prethodno znanje o tome kako uređaj funkcionira. Idući korak odnosi se na stvaranje mišljenja gdje kupac zauzima stav o tome koje su prednosti inovacije, u čemu bi mu ona olakšala određene aktivnosti i koji se problemi njezinim korištenjem mogu riješiti. Slijedi dio procesa gdje kupac nastoji isprobati inovaciju kako bi uklonio nedoumice i rizik. Donošenje konačne odluke o prihvaćanju predstavlja posljednji korak, pri čemu se ta odluka u budućnosti može i promijeniti. Nakon višestrukog korištenja nove tehnologije kupac može shvatiti da prednosti ne zadovoljavaju njegova očekivanja, može početi sa kombiniranjem stare i nove tehnologije ako mu se to omogući, ali može i u potpunosti za stalno odbaciti tehnologiju. Postoji nekoliko dobrih primjera za kombiniranje tehnologije, kao što su samouslužni uređaji, klupske "smart" kartice proizašle iz programa lojalnosti, uređaji za očitavanje bar-kodova kod provjere cijena, korištenje pametnih mobilnih telefona za kupovinu³, uređaja za plaćanje uplatnica⁴ i drugo. Za neke tehnologije ne traži se prihvaćenost od strane kupca. Njihovo prihvaćanje nije presudno za uvođenje i sa tim tehnologijama uglavnom nije moguće kombinirati, a tu ubrajamo sigurnosni sustav protiv krađe, elektronsko vaganje povrća i voća, informacijski sustav upravljanja zalihama robe, pokretne trake i slično. Internet i bežična tehnologija nude i mogućnosti koje kupcima nisu neophodno potrebne ali unatoč tome pojavljuju se na tržištu kao logičan nastavak tehnološke aure.

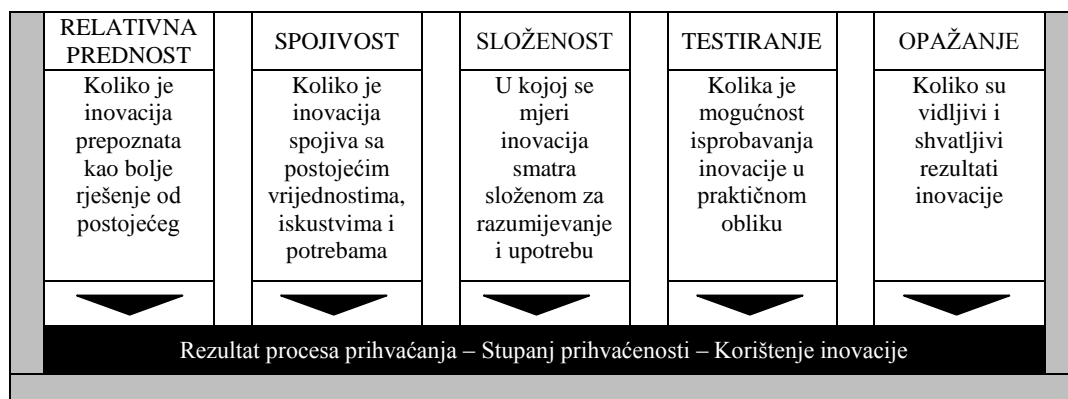
Uz opisani proces važno mjesto zauzimaju i čimbenici koji utječu na prihvaćanje inovacije. Na Slici 2. prikazano je pet kategorija čimbenika vezanih za nesmetano odvijanje procesa prihvaćanja inovacije. Što se stupanj ispunjenosti kriterija pojedine kategorije uvećava - to proces prihvaćanja više napreduje i raste stupanj prihvaćenosti.

² Samouslužnu tehnologiju možemo podijeliti u dvije kategorije. Prvo to je "self-service" tehnologija koja obuhvaća samoposlužne uređaje među kojima su predstavnici elektronski kiosci na kojima se može na aktivnom ekranu izraditi narudžba i platiti narudžbu proizvoda, zatim platiti različite uplatnice ili pak kupiti kartu za kino. U drugu kategoriju možemo uvrstiti uređaje "self-checkout" tehnologije kao supstitutu POS tehnologiji, koriste ih kupci u prodavaonicama po završetku kupnje gdje istovremeno putem tih uređaja samostalno obavljaju i transakciju (Retail Technology Trends, 2011).

³ Dostupno na: <https://handy.future-store.org/psa-internet/html/en/4016/index.html>, pristupano 12.6.2011; i http://www.future-store.org/fsi-internet/get/documents/FSI/multimedia/pdfs/broschueren/WISSB_Publikationen_Flyer_Mobile-Shopping.pdf, pristupano 12.6.2011.

⁴ Dostupno na: http://www.ncr.com/documents/services_bill_payment_br.pdf, pristupano 12.6.2011.

Slika 2. Čimbenici prihvaćanja inovacije.



Izvor: prilagođeno prema Albers, Clement i Peters, 2001.

Langley, Pals i Ortt (2005) istraživali su prednosti i nedostatke pet različitih metoda pomoću kojih se može predvidjeti prihvaćenost tehnološke inovacije ugrađene u novi proizvod. Izdvojili su dva bitna čimbenika koji pri tome imaju presudnu ulogu za uspjeh inovacije, a to su: a) ocjena kvalitete očekivanih rezultata i b) potrebni resursi za postizanje tih rezultata (troškovi i vrijeme). Njihov je zaključak da za sve istražene metode pouzdanost prognoziranja ishoda opada sa visinom stupnja promjena koje se očekuju od inovacije. Prognoze o tome kakav će biti učinak radikalnih inovacija na tržište prilično su nepouzdana. Kao jedna od pet obrađenih metoda je i metoda praktične primjene koja daje znatno bolje rezultate od drugih jer se procjene svode na najmanju moguću mjeru, iako sa gledišta troškova predstavlja neatraktivno rješenje za ocjenjivanje posljedica inovacije.

Istraživanje od Hristov i Reynolds (2007) pokazuje da većina maloprodavača koji smatraju da postoje barijere uvođenju inovacija u poslovanje ističu one koje su vezane za troškove, a posebno troškove financiranja i ekonomski rizik prihvaćanja inovacije. Kod manjih maloprodavača uz navedene, pojavljuje se i nedostatak tehničkih i upravljačkih sposobnosti.

2.3. Tehnološke inovacije u distribuciji

Potreba za analiziranjem utjecaja informacijske tehnologije na razvoj i odnose u trgovini javila se početkom 1980-ih godina. Kontinuitet tijekom informacija podrazumijeva računalno povezivanje svih sudionika koji su izravno ili neizravno uključeni u fizički tijek. Važno je novom tehnologijom: a) osigurati privlačnost maloprodajne strukture krajnjim kupcima i b) dobiti naklonost dobavljača (Segetlija, Knego, Knežević, Dunković, 2011:223). Oblikovanje informacijskih sustava u trgovini ima za cilj iskoristiti tehnologiju tako da ona trgovcima osigura neke uvjete potrebne za postizanje konkurentne prednosti u uvjetima rastuće konkurentnosti (Dunković, Ružić, Jurić, 2010:177).

Početak korištenja Interneta u funkciji maloprodaje proizvoda predstavljalo je značajnu tehnološku inovaciju, međutim i dalje ne postoji jasno viđenje o tome do čega će nas dovesti primjena Interneta u trgovini. Istražujući ekonomiku maloprodaje, Betancourt (2004:102) zaključuje da prodajom preko Interneta maloprodavač može produbljivati i širiti asortiman ponude robe ne stvarajući sebi dodatne troškove jer ne drži robu na mjestu prodaje za razliku od konvencionalne maloprodaje gdje ovakva ekspanzija dovodi to relativnog povećanja troškova.

Kao rezultat usvajanja tehnoloških inovacija u trgovini i maloprodaji u posljednjih 30-ak godina nastupile su brojne promjene koje se očituju na globalnoj razini kroz razvoj novih maloprodajnih oblika, stvaranje vertikalnih i horizontalnih strateških saveza, pojavu kataloške prodaje, jačanje specijalizacije u kanalima distribucije, uvođenje Internet trgovine i sl. (Dunković, 2008).

Sektor trgovine na domaćem tržištu igra ulogu tehnološkog sljedbenika promatrajući to sa globalnog aspekta, međutim, sljedbenici mogu u određenom tržišnom segmentu kakvo je domaće nacionalno tržište također imati i ulogu predvodnika u inovacijama ako su prvi među konkurencijom. Ako nekog maloprodavača identificiramo kao predvodnika određene tehnološke inovacije onda se istovremeno može ocijeniti dinamika konkurencije kojom je ona u stanju pratiti, uvoditi i prilagođavati svoje maloprodajno poslovanje toj tehnološkoj inovaciji. Koristi od inovacije će izvući onaj koji ostvari veći utjecaj na kupce bez obzira na vremensku prednost predvodnika. Ako se radi o tehnološkoj inovaciji "slabog dosega" tada će utjecaj na konkurentnu prednost predvodnika nakon uvođenja inovacije biti u neku ruku ograničena jer njome neće učinkovito privući kupce i povećati prihodovne mogućnosti maloprodavača u kratkom roku. Prije uvođenja tehnološke inovacije treba procijeniti njezine učinke. Lazibat, Baković i Sutić (2010:219) smatraju da je posebnost maloprodaje između ostalog i u tome što se u toj djelatnosti inovacija lako kopira zbog čega je prelijevanje znanja na druga poduzeća jako brzo, a biti prvi s inovacijom gotovo i ne donosi značajnu financijsku prednost. Ovakav stav autora je opravdan ukoliko se radi o inkrementalnim inovacijama. Treba uzeti u obzir da brojnost i brzina nastajanja inovacija u maloprodaji otežavaju izoliranje utjecaja pojedinog oblika inovacije na financijsku uspješnost maloprodavača.

Od samih početaka tranzicije u tržišno gospodarstvo, "uvoz" maloprodajnih formata i popratne tehnologije postao je važan čimbenik razvoja domaće maloprodajne strukture. Uzet ćemo za primjer dva maloprodavača kozmetičkih i specijaliziranih prehrambenih proizvoda "DM-Drogerie Markt" i "Kozmo" koji su izravna konkurencija na domaćem tržištu kako bismo vidjeli koju ulogu tehnologija ima u njihovom međusobnom nadmetanju. Mogli bismo reći da oba konkurenta koriste ista tehnološka dostignuća i suvremene maloprodajne formate kojima nastoje privući kupce. Prvu prodavaonicu u Hrvatskoj "DM" je otvorio 1996. godine kada su maloprodajna obilježja njihovih prodavaonica predstavljala inovaciju za kupce na domaćem tržištu, a uspjeh njihovog načina maloprodaje bio je zajamčen jer je bio provjeren na tržištima razvijenih europskih zemalja. "DM" je 2000. godine u svojoj maloprodajnoj mreži u Njemačkoj i Austriji počeo koristiti program lojalnosti⁵ kupaca putem pametnih kartica, a kao dio programa, dvije godine kasnije uvodi i klupsku "Payback VISA karticu" sa kojom se moglo plaćati na njihovim POS uređajima. Unutar tri godine od uvođenja "Payback VISA kartice" potrošnja kupaca koji su imali kartice povećao se za 25%, dok se potrošnja ovih drugih smanjio za 7%⁶. Uvođenjem klupskih "smart" ili magnetnih kartica u maloprodajnu mrežu "DM"-a, učinjen je relativno velik doprinos ka povećanju profitabilnosti kupaca i lojalnosti jer su kupci vrlo brzo prepoznali funkcionalnosti i koristi od nagrađivanja, te prihvatili tehnološku inovaciju. "Kozmo" širi primjenu magnetnih kartica na više partnera (tzv. "MultiPlusCard") gdje oni ulažu zajedničke napore ka povećanju zadovoljstva kupaca promicanjem nagrađivanja i nižim cijenama, međutim, u ovom slučaju radi se o

⁵ Transakcijski software koji prikuplja osobne podatke o kupcima, njihovim navikama i sadržaju košarice pohranjuje ih u marketinške baze podataka i priprema prema zahtjevu korisnika određene izvještaje. Kupci se identificiraju u sustav najčešće putem magnetnih pametnih kartica (engl. "smart-card").

⁶ Dostupno na: http://www.loyaltypartner.com/fileadmin/bilder_lp/Presse/Bilder/Kundenmanagement/dm_080731engl.PDF, pristupano: 6.6.2011.

inkrementalnoj tehnološkoj inovaciji koja je već imala svog predvodnika. Ono što se može očekivati u budućnosti kod ovakvih rivala je uvođenje radikalnih inovacija po pitanju maloprodajnih oblika i usluga, ili pak postizanje konkurentnosti uz pomoć inkrementalnih inovacija koje će utjecati na cjenovnu konkurenciju kroz poticanje kupaca na potrošnju.

Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca kao ključne funkcije suvremenih marketinških informacijskih sustava ovisi o podacima koji se fizički prikupljaju putem "smart" kartica na POS uređajima. Tijekom prošlom desetljeća ova funkcija predstavljala je vrlo važan iskorak ka upoznavanju i zadržavanju krajnjih kupaca, prilagođavanju prodajnog asortimana njihovim željama i navikama te stvaranju podloge za donošenje odluka. Međutim, očito da je ova tehnologija prošla uspon i došla u razdoblje zrelosti u životnom ciklusu jer prema rezultatima najnovijih empirijskih istraživanja više nije među prvih pet područja u koja vodeći maloprodavači planiraju ulagati tijekom 2011. godine (Planet Retail, 2011). Prema ovom izvoru, vodeći globalni maloprodavači izdvojili su pet najinteresantnijih odrednica u čiji razvoj planiraju ulagati tijekom 2011., ali i idućih nekoliko godina, a koje smatraju važnim za postizanje konkurentne prednosti na domaćim i globalnom tržištu:

- samouslužne tehnologije ("self-service, "self-checkout")
- vizualno-interaktivne i mobilne tehnologije,
- optimalizacija cijena robe i usluga,
- RFID i razvoj dodatnih funkcija,
- automatizacija skladišnog poslovanja.

Clark i Tracey (2004) analiziraju povezanost veličine poslovne organizacije i tehnoloških inovacija te zaključuju da su velike organizacije u boljoj prilici za stvaranje inovacija jer raspolažu većom financijskom snagom za pokriće troškova vezanih za stvaranje novih proizvoda i usluga, zatim, velike organizacije time mogu i lakše podnijeti neuspjeh inovacije odnosno moguće nepredvidive događaje uslijed uvođenja inovacije. Teece (1992) ističe da velike tvrtke imaju veće mogućnosti nametnuti svoje inovacije na tržištima na kojima djeluju čime mogu ostvariti i veće koristi od vlastitih inovativnih poduhvata za razliku od slabije utjecajnih manjih organizacija. Na domaćem tržištu prisutno je u većoj mjeri okrupnjavanje manjih maloprodavača u nabavne grupacije, međutim, takvo horizontalnog povezivanje nije motivirano poticanjem i uvođenjem tehnoloških inovacija na području domaće trgovine (Dunković, 2008).

Uvođenje i pravilno iskorištenje mogućnosti koje nude tehnološke inovacije u trgovini trebalo bi ako ne u samom početku primjene onda kasnije dovesti do promjene troškovne strukture u korist povećanja profitabilnosti, a zatim i utjecati na porast zadovoljstva kupaca što izravno dovodi do novih prihodovnih mogućnosti. Na poticanje inovacija u organizaciji gleda se kao na stratešku odrednicu koja bi trebala omogućiti poboljšanje unutarnjih poslovnih procesa. To se može predočiti na primjeru korištenja računalne automatizacije upravljanja zalihama robe na policama prodavaonice i u skladištu prodavaonice gdje je moguće dobiti pravovremeni uvid u ukupno stanje robe, prema potrebi popuniti policu i time osigurati ponudu proizvoda i održati razinu zadovoljstva kupca.

3. UPRAVLJANJE TEHNOLOGIJOM

Sa svakim oblikom tehnologije u organizaciji treba postupati kao s poslovnim resursom i kao ključnim akterom poslovne organizacije. Ovakvo teorijsko stajalište dovelo je do stvaranja nove discipline – "menadžmenta tehnologijom". Betz (1987) definira "menadžment

tehnologije" kao racionalan i sistematičan odgovor na tehnološke prilike, inovacije i njihove posljedice. Speerstra et al. (2005) drže da je to upravljačka aktivnost povezana sa pribavljanjem tehnologije, istraživanjem, razvojem, prilagođavanjem i smještanjem tehnologije u poslovnu organizaciju te iskorištavanjem tehnologije za stvaranje proizvoda i usluga. To nije statična nego promjenjiva kategorija kojom se upravlja uz pomoć ljudskog znanja. Danas nerijetko novi proizvodi i usluge sadrže u sebi toliko visoku razinu tehnoloških dostignuća da jedna poslovna organizacija nema dovoljno sposobnosti i resursa za njihovu samostalnu proizvodnju ili pak pružanje usluga bez obzira na svoju veličinu. Automobili, mobilni uređaji ili primjerice kućanska tehnika, sastavljaju se od dijelova proizvedenih različitim tehnologijama kod različitih proizvođača. Na području građevinskih usluga, za izgradnju mosta, traka autoceste ili višekatne zgrade također je danas potrebno okupiti više specijaliziranih tržišnih sudionika i tehnologija jer se jedino na takav način može izvršiti usluga na konkurentan i troškovno prihvatljiv način.

Neki autori razlikuju tri smjera u kojima se kreće razvoj suvremene tehnologije (Speerstra et al., 2005):

- eksplozivno stvaranje nove tehnologije,
- tehnologija se širi i uvodi u svim segmentima ubrzanom stopom,
- globalizacija tehnologije.

Doprinos jačanju uloge tehnologije u poslovanju daje i trend decentralizacije poslovanja, stvaranje poslovnih saveza, oblikovanje opskrbnih lanaca, specijalizacija, privlačnost i mogućnost razvoja tehnologije prilagođen potrebama kupaca.

Promjene u trgovini koje su nastupile od 1990-ih do danas, a posebno u maloprodaji, potaknute su i omogućio ih je upravo brzi razvoj informacijske tehnologije (Dent, 2008; Dawson, 2006). Proces internacionalizacije trgovine prema tranzicijskim zemljama i razvoj lokalnih distributivnih mreža bio bi vjerojatno drugačiji da veliki maloprodavači iz Zapadne Europe nisu iskorištavali informacijske tehnologije. Prema Lazibat, Baković i Sutić (2010, 213) pojava informacijske tehnologije uzrokovala je pravu revoluciju i izvor brojnih inovacija u načinu obavljanja uslužnih poslova. Međutim, zaključuju da je u brojnim slučajevima primjena ove tehnologije dala i razočaravajuće rezultate.

Usluge u maloprodaji, po uzoru na ostale proizvodne grane, postaju sve složenije s ciljem privlačenja sve zahtjevnijih i različitijih kupaca. Pored standardnih oblika proizvoda traže se proizvodi i usluge točno po želji kupca što znači da se uvođenje i razvoj nove tehnologije za pružanje potrebnih usluga i proizvoda sve više prilagođava željama odnosno zahtjevima kupaca. Ako kupac traži namještaj ili pak pisaći papir sa istaknutim "FSC" logom (engl. "Forest Stewardship Council") koji označava da je porijeklo drvne sirovine od koje se proizvod napravljen isključivo iz reguliranih prirodnih uvjeta i da je stablo legalno posječeno, onda to podrazumijeva usklađivanje proizvođača sa nizom tehnoloških proizvodnih i administrativnih kriterija koje mora zadovoljiti.

Kako skladno upravljati inovacijama? Udruživanjem više različitih tehnoloških inovacija i rješenja u jednu maloprodajnu prodavaonicu zahtjeva veće napore za upravljanje tim tehnologijama. Funkcioniranje raznovrsnih uređaja mora biti usklađeno i spojivo (kompatibilno). Rasvjeta, elektronske vage, sigurnosni uređaji, POS uređaji, hladnjaci, unutarnji promotivni paneli, osvježivači prostora, ozvučenje, police sa projekcijom cijena i druga maloprodajna tehnologija funkcionira u jedinstvenom okruženju jedne prodavaonice i mora izgledati skladno i privlačno kupcu. Maloprodajni informacijski sustav je kupcu

nevidljiva tehnologija, međutim, automatizirana razmjena podataka između svih računalnih uređaja olakšava upravljanje maloprodajnom tehnologijom u većim prodavaonicama. Poslovni informacijski sustav predstavlja informacijsko-komunikacijsku sponu između prodavaonice i vanjskog svijeta, odnosno središnjeg računalnog sustava koji predstavlja središnju bazu podataka o kupcima, dobavljačima, robi, cijenama i radnicima.

Schulman et al., (2005) ubrajaju današnje supermarkete, a posebice prodavaonice većih površina kao što su hipermarketi, u tehnološko intenzivne organizacije ljudi i tehnologije koje moraju održati pouzdanim čitav skup složenih tehnoloških inovacija. Mnogi tehnički sustavi koje smatramo ključnima za funkcioniranje današnje maloprodaje nisu više ekskluzivni, nego neophodni elementi ovakvih organizacija. Ukoliko se dogodi prekid u funkcioniranju nekih poveznica maloprodajnog sustava to bi značilo dodatne troškove i izlaganje riziku. Primjerice, prekidi u radu telefonskih linija za potrebe plaćanje bankovnim karticama ići će u korist konkurencije. Društvo, inače, sve više teži i ovisi o tehnologiji visokih performansi koje su isto toliko i riskantne i mogu biti devastirajuće u neslućenim razmjerima kao što su nuklearne centrale, ako se u funkcioniranju pojave greške.

U visokorazvijenim zemljama Europske Unije, ali i ostalim europskim zemljama, uloga informacijske tehnologije (IT) u maloprodajnom poslovanju je izrazita. Nakon empirijskog istraživanja utjecaja IT-a na maloprodaju u Njemačkoj, Barth i Hartman (2005) su zaključili da je nezamislivo biti u "visokom društvu" konkurenata bez držanja vodeće pozicije u primjeni informacijsko-tehnoloških dostignuća. Smatraju da bi svaki trgovac trebao osigurati svoj tržišni položaj u onim okvirima u kojima može prihvatiti i upravljati inovacijama u informacijskoj tehnologiji jer njezina primjena nije ograničena samo na kontrolu zalihe robe, nego obuhvaća i marketing, potpora je u donošenju financijskih odluka, ključna je za izvještavanje o nastalim događajima, omogućava mjerenje prodajnih sposobnosti zaposlenika, ocjenjivanje profitabilnosti kupaca i dobavljača.

Uređaj za samostalnu naplatu robe po završetku kupovine ili (engl.) "self checkout" predstavlja noviji oblik maloprodajne tehnologije na domaćem tržištu čija korisnost dolazi do izražaja samo ako je ovaj spojen na računalni informacijski sustav prodavaonice i ako kupac zna rukovati uređajem. Raširenost ovih automatiziranih sustava na domaćem tržištu je vrlo oskudna. Koriste ih samo "Konzum" i "Mercatora" na svega nekoliko prodajnih mjesta što pokazuje da kupci na domaćem tržištu nisu skloni ovoj tehnološkoj inovaciji i da time nije interesantna odrednica za konkurentnost. Rezultati primjene ove tehnologije u drugim zemljama pokazuju drugačiju sliku (Planet Retail, 2011). Na koji način treba reagirati maloprodajni menadžment u takvim okolnostima? Očigledno da menadžment nastoji pratiti tehnološke trendove koji vladaju u suvremenim prodavaonicama stranih maloprodavača i spremni su uložiti sredstva u tehnološke inovacije, međutim, koristi i rezultati primjene na domaćem tržištu nisu dovoljni da bi se ta tehnologija širila brže. Za "self checkout" tehnologiju može se reći da je prihvaćena jer nema slučajeva povlačenja iz upotrebe, ali menadžment mora poduzeti ozbiljnije korake u odnosu s krajnjim kupcima kako bi ih potakli na primjenu tih uređaja. Povrat na uloženo u novu tehnologiju danas se računa u mjesecima.

Vodeći domaći maloprodavači prate razvojne trendove na polju informacijske tehnologije, međutim, njihova sklonost tim inovacijama stavljena je drugi plan iza cjenovne konkurencije koja je još uvijek prevladavajući čimbenik nastupa na domaćem tržištu. Troškovi uvođenja nove tehnologije i slabija sklonost kupaca ka inovacijama vezanim za računalnu tehnologiju ne idu u prilog strategiji cjenovne prednosti. Primjena Internet tehnologije vodi ka povećanju učinkovitosti nabave robe od dobavljača jer maloprodajni menadžeri mogu uz pomoć

računala lakše i brže upravljati funkcijom nabave, zatim Internet prodajom preko web stranica maloprodavači održavaju kontakt s krajnjim kupcima i putem CRM⁷ programa prate njihove želje i potrebe. S druge strane, neki autori (Vulkan, 2003; Bart i Hartman, 2005; Christensen et al., 2000) mišljenja su da on-line prodaja slabi stečenu lojalnost krajnjih kupaca, što predstavlja rizik za maloprodavače koji je uvode i primjenjuju, zatim istaknute cijene proizvoda koji se nude on-line mogu lako uspoređivati sa cijenama koje nudi konkurencija.

4. TEHNOLOŠKE INOVACIJE KOJE NAS OČEKUJU U TRGOVINI

4.1. RFID

Nema sumnje da je RFID tehnologija u trgovinskom poslovanju dobila status "disruptivne" tehnološke inovacije. Mnogi su znanstvenici i stručnjaci optimistično predviđali da će značajno i vrlo brzo promijeniti tijek proizvoda, logistiku i odnose među proizvođačima, trgovcima i krajnjim kupcima. Međutim, od samih početaka praktične primjene u prvi plan su izašli nedostaci, a ne očekivane koristi. Prva ideja kod razvoja ove tehnologije bila je alternativna, a nakon toga i ultimativna zamjena bar-kod načina identifikacije sa novom tehnologijom koja bi bila u stanju uz pomoć radio valova identificirati podatke sa velikog broja proizvoda i razmjenjivati te podatke sa korisnicima, a sve sa ciljem brže koordinacije fizičkog tijeka proizvoda od proizvođača preko trgovca do krajnjeg kupca. Elektronički čip⁸ u obliku pločice koji emitira radio valove određene frekvencije i nalazi se na proizvodu, nositelj je informacija kojima se pristupa bežičnim načinom u djeliću sekunde. Najnovija generacija RFID čipova u sebi može integrirati niz dodatnih funkcija kao što je primjerice praćenje artikala ili pohranjivanje posebnih podataka na čip. Čipovi se mogu i višekратно koristiti, ali njihova opravdanost je ograničena asortimanom i cijenom proizvoda.

Što je moglo usporiti uvođenje i širenje RFID tehnologije? Nije samo visoka cijena elektroničkog čipa bila nedostatak nego i niz drugih čimbenika među kojima Bendavid i Cassivi (2010) ističu: nedostatak odgovarajućeg softwarea na tržištu, nespojivost sa postojećim poslovnim informacijskim sustavima, visoka cijena potrebne opreme, neizvjesnost povrata na ulaganje, standardizacija na globalnoj razini, a što sve ukazuje na lošu alternativu mnogo pouzdanijoj ustaljenoj bar-kod tehnologiji.

Gledajući povijesni tijek uvođenja RFID tehnologije do danas i to na globalnoj razini kod nekih vodećih maloprodavača ("Metro", "Wal-Mart"), sve bi se moglo podijeliti u dvije vremenske etape. Entuzijastička očekivanja od RFID-a na samom početku ponovo su oživjela u novoj etapi nakon degradacije nizom počinjenih grešaka u prvoj etapi, ali sada se ide u provedbu opreznije i sa drugačijim scenarijem. Poslovna praksa iako u ograničenim razmjerima pokazala je nezadovoljavajuće rezultate gdje se RFID tehnologija nije nametnula kao učinkovita zamjena za bar-kod sustav. Novi smjer razvoja RFID-a odnosi se u prvom redu na višestruko korištenje RFID pločice kod označavanja paleta, kutija i sanduka pri čemu bi se umanjila glavna prepreka za primjenu ove tehnologije u praksi, a to je visoka jedinična cijena elektronske pločice. Druga stvar je nastojanje da se u neku ruku ideološke zamisli oko toga da kupac samo treba proći kroz skener i da će sva roba biti idealno identificirana na računalu, ipak stave u okvire stvarnih očekivanja (Planet Retail, 2011). Neke tekućine i metali

⁷ Engl. "customer relationship management".

⁸ Postoje četiri osnovna tipa integriranog kruga (IC) kod RFID tehnologije: pasivni, koji nije opremljen baterijom; aktivni, koji sadrži bateriju i odašiljač; polupasivni, opremljen baterijom i senzorom temperature i hibridni model.

otežavaju očitavanje signala sa pločice što ujedno znači da identifikacija nije dovoljno pouzdana.

Po uzoru na "Wal-Mart"-ov plan da zajednički sa velikim dobavljačima uvede RFID tehnologiju do 2005. godine, vodeći europski maloprodavači "Metro", "Tesco" i "Carrefour" počeli su kao sljedbenici sa istraživanjima. "Metro" je istraživanje⁹ mogućnosti primjene RFID tehnologije podijelio u pet kategorija: a) pri zaprimanju i isporuci robe (engl. "order picking"), b) kod skladištenja, c) u robnim kućama, d) supermarketima i e) u kućanstvima. Istovremeno se razvijaju i inkrementalne maloprodajne tehnologije vezane uz RFID: pametne kabine za isprobavanje odjeće, kamere na elektronskim vagama, pametne police sa digitalnim ispisom cijene i koje signaliziraju nedostatak robe, automatsko registriranje radnji prodajnog osoblja na uređajima i blagajni, informacijski terminal za očitavanje RFID pločica koje pružaju detaljne informacije o proizvodu, primjerice vinu, jabukama, jajima, zatim, istražuje se funkcionalnost košarice sa ekranom (engl. "personnal shopping assistant") koji je odvojiv od konzole i na kojem se nalazi popis kupljenih proizvoda sa iznosima, a također informira kupca i promotivnim akcijama i slično.

Neki maloprodavači obuće i odjeće kao što je "Gerry Weber", "Metro" ili "Marks & Spencer" počeli su u RFID pločice uvoditi funkciju elektronskog nadzora artikala¹⁰ (Planet Retail, 2011). Njome mogu vrlo pouzdano nadzirati svaki artikl u maloprodajnoj mreži. Cilj se njezins uvođenja eliminirati mogućnost da se neki odjevni predmet navodno "kupljen" u jednoj prodavaonici vraća u nekoj drugoj prodavaonici kao reklamacija da je artikl neodgovarajuće veličine i da je uz to još i zagubljen račun. Ovakve se reklamacije kupaca često prihvaćaju. Zapravo se radi o tome da je roba otuđena u toj prvoj prodavaonici, a "kupac" je pokušava legalno vratiti kao reklamaciju u drugoj prodavaonici. Ovaj sustav će automatski prilikom preuzimanja reklamiranog artikla od "kupca" u toj drugoj prodavaonici signalizirati da taj odjevni predmet nije nikada plaćen na blagajni i na to će upozoriti prodavača. Dakle, ukoliko "EAS" funkcija na RFID pločici nije deaktivirana, a što je moguće samo prilikom plaćanja na blagajni, artikl se vodi kao otuđen.

Raspon primjene RFID-a mnogo je širi od okvira maloprodajne prodavaonice i brze identifikacije proizvoda u košarici na izlasku. Tu se radi o složenom sustavu unapređenja čitavog niza funkcionalnosti duž opskrbnog lanca. Uz RFID usporedo se razvija i EPC (engl. "electronic product code") globalna standardizacija kodiranja koja za sada ima zadatak svakom proizvodu sa RFID čipom dodijeliti jedinstveni identifikacijski broj za prepoznavanje u središnjem računalnom sustavu. Iz strukture bar koda predviđeno je označavanje porijekla, proizvođača i tip proizvoda, ali ne i serijski broj svake jedinice proizvoda, podatak o pakiranju, datum proizvodnje, rok trajanja, boja proizvoda i druge značajke koje pruža RFID/EPC. Traže se opširnije informacije o proizvodima na policama kako bi krajnji kupci što bolje prepoznali njihove značajke i donijeli odluku o kupovini.

RFID/EPC tehnologija nudi izrazit doprinos i na području operativne logistike. Uz pomoć četiri ulazna pokazatelja za svaki proizvod koji se kreće logističkim lancem stvara se informacija o tom proizvodu koja treba dati odgovor na četiri pitanja (Curtin, Kauffman i Riggins (2007):

- a) "što" se identificira - prema podatku sa pločice,
- b) "kada" je identifikator registrirao podatak,
- c) "gdje" se podatak očitao – lokacija, i

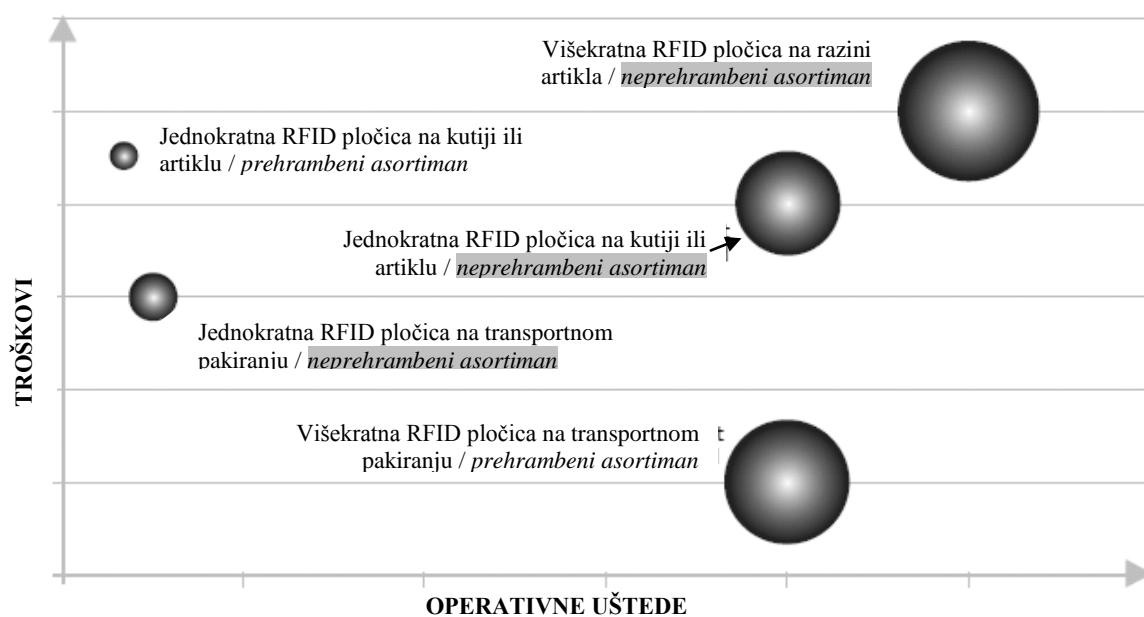
⁹ Dostupno na: <http://www.future-store.org/fsi-internet/html/en/2052/index.html>, pristupano 12.6.2011.

¹⁰ Engl. "electronic article surveillance" ili "EAS".

d) "zašto" – u kojem se dijelu proizvodnog procesa nalazi.

Neki autori (Bendavid i Cassivi, 2010) predviđaju da će RFID/EPC tehnologija u budućnosti funkcionirati u jedinstvenom obliku gdje će partneri moći sigurno pratiti i razmjenjivati podatke o svakoj jedinici proizvoda preko Interneta odnosno EPC globalne mreže¹¹. Curtin, Kauffman i Riggins (2007) uspoređujući sve sa bar-kod tehnologijom smatraju da unatoč izrazito većim mogućnostima praćenja proizvoda korištenjem kombinacije svih raspoloživih suvremenih tehnologija integriranih kroz RFID/EPC tehnologiju, transparentnost transakcija u realnom okruženju bit će i dalje ograničena. Razlog je što poslovne organizacije u stvarnim tržišnom okruženju neće biti u stanju učinkovito odgovoriti na sve mogućnosti koje nudi ova tehnologija kao ni pratiti dinamika njezina razvoja.

Slika 3. Tržišni potencijal različitih scenarija primjene RFID tehnologije.



Izvor: prilagođeno prema Planet Retail (2011:51).

Na Slici 3. prikazani su tržišni potencijali različitih scenarija u primjeni RFID tehnologije na području maloprodaje, pri čemu je neizbježno obuhvaćena i distribucija roba na veliko unutar opskrbnog lanca. RFID bi trebalo uvijek promatrati kao alternativni način identifikacije bar-kodovima. U istovjetnim situacijama značajno se razlikuju troškovi koje nose i učinkovitost koju postižu jedna nasuprot drugoj tehnologiji. RFID pločice na razini opskrbnog lanca imaju ekonomsku opravdanost samo u određenim okolnostima, odnosno, primjetne uštede u operativnom smislu uz niske troškove ulaganja mogu se postići kod primjene višekratnih RFID pločica na transportnim pakiranjima i to isključivo na prehrambenim artiklima. Operativne uštede očituju se u vidu boljeg iskorištenja opreme, vremena, ljudskog rada i drugo. Najveći tržišni potencijal krije se u višekratnim RFID pločicama na neprehrambenom asortimanu roba na razini artikala, međutim, ovaj pristup zahtjeva i najveća ulaganja od svih predstavljenih scenarija. Ovdje najvažniju ulogu imaju odjevni predmeti i obuća.

¹¹ Engl. "EPC Global network" ili "EPC globalna mreža" namijenjena je prikupljanju i razmjeni informacija dobivenih iz identifikacije proizvoda u distributivnim kanalu putem RFID tehnologije. Ovu mrežu čine dvije komponente, RFID sustav (pločice, čitača i softwera) i informacijske mreže za razmjenu podataka iz tog sustava za čije se funkcioniranje koristi Internet.

"Rewe Group" u čijem su sastavu maloprodajni lanci "Rewe", "Bipa", "Billa", "Penny", "Adeg" i drugi, u svom je maloprodajnom segmentu u Njemačkoj započela 2009. godine sa programom ograničene primjene RFID-a i to na području skladišne logistike za identifikaciju i praćenje vlastitih višekratnih pokretnih robnih kontejnera (Planet Retail, 2011). Korisnost RFID pločica prepoznali su isključivo na sredstvima za unutarnji transport robe koje koriste u više navrata kako bi smanjili operativne troškove. U idućem razdoblju, menadžment "Rewe Group" je ocijenio da će primjenjivati RFID pločice samo u trenutku ulaza kontejnera ili palete s robom u distributivni centar dok će sve naredne logističke operacije pratiti pomoću bar-kod sustava. "Rewe Group" ostvarila je u 2010. godini najbolje prodajne rezultate u svojoj 80-godišnjoj povijesti.

Za domaću maloprodaju posebno je bitna informacija o tome uz koji se RFID scenarij veže najslabiji tržišni potencijal. Kombinacija jednokratne RFID pločice na kutiji ili prehrambenom artiklu očito nema izgleda u sadašnjim tržišnim uvjetima. Neisplativo je postavljati RFID pločicu na svaki jogurt ili vrećicu slatkiša uzimajući pri tome i u obzir ometanje signala kod aluminijskih i drugih metalnih pakiranja (konzerve, tube, poklopci na staklenkama i sl.). Dakle, važno je prepoznati i razlikovati nekoliko scenarija i prema tome prilagoditi primjenu odgovarajuće RFID tehnologije.

Promotivno testiranje RFID tehnologije na domaćem tržištu je započelo, međutim, proizvođači i trgovci nisu još spremni uhvatiti se u koštac. Kad se radi o planiranju uvođenja inovativne tehnologije koju obilježava nagli razvoj onda je logično da sve strane povezane zajedničkim interesima i uključene u proces trebaju doprinijeti projektu njezina uvođenja. Krotov i Junglas (2008) smatraju RFID novonastalom disruptivnom tehnologijom. Rezultatima svog istraživanja pokušavaju ohrabriti menadžment koji na sebe treba preuzeti odgovornost promjena, da uvođenje RFID-a ima slične zahtjeve i izazove kao i uvođenje novog "ERP"¹² sustava u organizaciju. Dokazali su da će među svim sudionicima u opskrbnom lancu upravo trgovci morati uložiti najviše resursa za prelazak na ovu tehnologiju, a da će time i procesi u prodavaonicama biti najviše izloženi riziku pogrešaka i smetnji u radu sustava. S obzirom da vodeći maloprodavači na domaćem tržištu imaju leaderski položaj u kanalima distribucije, odnosno veću financijsku i pregovaračku moć u odnosu na trgovce na veliko i proizvođače (Dunković, 2008) za očekivati je da će se teret financijskih i drugih resursa potrebni maloprodavačima biti prenesen i na partnere. Složenost promjena koje treba provesti na polju tehnološke opremljenosti kao i na polju partnerskih odnosa zahtjeva uključivanje specijaliziranih konzultanata iz ovog područja te edukaciju osoblja koji će operativno upravljati tehnologijom.

4.2. Samouslužna tehnologija

Jedan od ključnih oblika tehnologije primijenjene u maloprodaji je koncept samo-usluga tj. radi se o tehnologiji koja kupcima omogućava samostalno obavljanje usluga bez direktne interakcije sa zaposlenicima (Lazibat, Baković i Sutić, 2010, 213). Pojmovi "self-service" i "self-checkout" u kontekstu trgovine označavaju maloprodajnu tehnologiju koja bi kupcu trebala omogućiti drugačije pogodnosti tijekom kupovine. Nije samo cilj automatizacijom nadomjestiti prodajno osoblje nego i pribaviti više informacija o kupcima, ubrzati obračun i

¹² Engl. "Enterprise Resource Planning" sa gledišta maloprodaje predstavlja neodvojivu integraciju svih operativnih funkcija kao što su prognoziranje, upravljanje zalihama, POS, distribucija, logistika, računovodstvo, i plaće.

plaćanje. Tehnologija se prepoznaje po izvornom nazivu "self-service checkouts", a budući da nema primjeren prijevod može se koristiti pojam "samouslužno obračunavanje" jer je riječ o različitim uređajima koje je maloprodavači namijenili kupcima za provedbu transakcija u maloprodaji robe.

Samouslužne tehnologije Pizaña (2009) definira kao računalno sučelje koje omogućava kupcima pružanje usluge neovisno o izravnoj uključenosti prodavača. Ovaj autor ulaže dodatni napor i pokušava sažeti sve poznate samouslužne tehnologije u tri kategorije: a) automatizirane telefonske linije, b) interaktivne Internet aplikacije i c) samouslužni uređaji.

Samouslužne tehnologije zauzimaju važno mjesto u suvremenoj maloprodaji. Danas aktualne "self-service" i "self-checkout" samouslužne tehnologije brzo se razvijaju i uvelike su utjecale na stvaranje maloprodaje kakvu danas poznajemo.

Slika 4. Samouslužni uređaj "self-checkout".



Iako je prvi "self-checkout" uređaj postavljen još 1993. godine u New Yorku oni se još uvijek nalaze u sjeni POS uređaja. Međutim, u posljednjih nekoliko godina posebno je izražena tehnološka konkurentnost između "self-checkout" i POS uređaja gdje se obje tehnologije neprestano unapređuju. Ali korisnost i funkcionalnost je na strani POS uređaja s obzirom da je izuzetno rijetko da prodavaonice ne posjeduju POS. S novom generacijom ugrađene intuitivne tehnologije, "self-checkout" postaje sve značajnija sastavnica investicijskih planova globalnih maloprodavača na razvijenim tržištima. Istraživanje tržišta koje je proveo Planet Retail (2011) pokazuje da je samoposlužna tehnologija među pet najvažnijih segmenta u koje će maloprodavači ulagati tijekom 2011. godine. "Metro" je imao iskustvo da je u svom Real hipermarketu u Mülheim-Kärlich u Njemačkoj gdje je postavio "self-checking only"¹³ sustav, morao ubrzo vratiti POS uređaje zbog učestalih prigovora kupaca. Slični slučajevi događali su se i u "Rewe"-ovoj diskontnoj prodavaonici "Penny" u Bonnu, ali i u nekoliko slučajeva u Velikoj Britaniji ("Tesco", "Sainsbury's", "Marks & Spencer"), ali niti u jednom slučaju nije se radilo o uređajima najnovije generacije. Inovacije u posljednjoj generaciji uređaja odnose se na ugradnju ekrana osjetljivih na dodir, bolje upravljanje gotovinskim uplatama¹⁴, poboljšanje dizajna, proširenje kapaciteta uvođenjem modularnih dodataka te lakše

¹³ Konfiguracija prodavaonice u kojoj se koriste samo "self-checkout" uređaji bez postavljenih POS-ova.

¹⁴ Kupci na tržištu Italije, Njemačke, Poljske i Španjolske skloniji su plaćanju gotovinom, stoga je bilo neophodno uložiti napore da se ovaj dio funkcionalnosti poboljša (Planet Retail, 2011).

upravljanje skeniranim proizvodima. Ova unapređenja otvorila su vrata primjeni "self-checkout" uređaja i u specijaliziranim prodavaonicama.

Postoje različite razine zadovoljstva koje kupac doživljava ovisno o tome je li mu je usluga pružena osobno ili putem samoposlužnih (virtualnih) tehnologija. Razlika između ovo dvoje ujedno predstavlja poslovni potencijal koji bi se trebao iskoristiti. Što utječe na tu razliku? Čimbenici kao što su pouzdanost, uljudnost, stručnost, povjerenje, sigurnost, komunikacija, razumijevanje kupčevih želja – neki su od osnovnih elemenata koji grade zadovoljstvo kupca. Cijena osobno pružene usluge minimalno obuhvaća operativne troškove radne snage i troškove njezina upravljanja. Kome će se kupac osobno požaliti ako ima primjedbu ili postaviti pitanje vezano za proizvod kupljen on-line?

Litfin i Wolfram (2006) analiziraju jednu međunarodnu studiju prema kojoj 90% maloprodavača očekuje jačanje konkurentne prednosti instaliranjem "self-checkout" uređaja. Prepoznali su koristi u smanjenju troškova rada, boljoj prohodnosti kod naplate robe i povećanje zadovoljstva kupaca. S druge strane, studija pokazuje da su kupcima kraći redovi i ubrzan cjelokupan proces naplate najatraktivnije prednosti dok su im mogućnost bolje kontrole kod skeniranja proizvoda i privatnost manje važni čimbenici.

Kupci u današnje vrijeme koriste "self-checkout" uređaje uglavnom kad kupuju manji broja artikala stoga je malo vjerojatno da će oni zamijeniti prevladavajuće POS blagajne u narednih pet godina, a drugi je razlog što ih dio kupaca ne prihvaća (Planet Retail, 2011). Prihvaćenost "self-checkout" uređaja kao nadopune konvencionalnim blagajnama povezana je sa općom razinom prihvaćenosti ostalih samoposlužnih tehnologija na tržištu. Prelaskom na "self-checking" sustave maloprodavač se zapravo odriče informacije iz "prve ruke" od prodavača o zadovoljstvu kupaca koji često na blagajni izražavaju svoje nezadovoljstvo ili primjedbe. Jačanje prisustva tehnoloških rješenja u maloprodajnim prodavaonicama pokazuje da se izvršavanje sve većeg broja funkcija u maloprodajnom poslovanju podvrgava informacijama prikupljenih računalom. Planet Retail (2011) procjenjuje da će prodavaonice u Španjolskoj, Njemačkoj i drugim Srednjoeuropskim zemljama u kojima je ova tehnologija bila rijetko zastupljena - biti sve prisutnija kroz najsuvremenije intuitivne uređaje.

Maloprodavači koji za početak prognoziraju povoljan ishod uvođenja "self checkout" tehnologije trebaju dati naglasak na prednostima i voditi računa o spomenutim čimbenicima prihvaćanja inovacije. Naglasak na kraćem čekanju u redovima i kraćem vremenu naplate robe stvorit će kod kupaca predodžbu veće brzine. Pri tome, mora biti ponuđena fleksibilnost u načinima plaćanja. Litfin i Wolfram (2006) ističu važnost poduzimanja radnji koje trebaju osigurati pojednostavljeno rukovanje i time ukloniti nesigurnost kod korisnika u početku primjene. Neke od tih rutinskih mjera odnose se na pomoć prodajnog osoblja koje treba biti spremno odgovoriti na pitanja i zahtjeve kupaca, zatim, isticanje uputstva na priručnom mjestu o tome kako obaviti osnovne operacije na uređaju. Neophodno je promovirati novu tehnologiju aktivnijom razmjenom informacija o mogućnostima i prednostima kroz neformalni razgovor s kupcima. Jedno od tehničkih izvedbi podrazumijeva postavljanje "self checkout" uređaja pored brzih blagajni ili čak zamijeniti brze blagajne kako bi se kupce potaklo na primjenu.

Inkrementalni oblik ove tehnološke inovacije predstavljaju "tunel skeneri" (engl. "tunnel scanner") kroz koje proizvodi prolaze na pomičnoj traci i skeniraju se velikom brzinom bez intervencije prodavača. Jedino o čemu se treba voditi računa je razmak između proizvoda na traci. Nakon završetka skeniranja cjelokupne košarice proizvoda, uređaj ispiše kodirani kupon

uz pomoć kojeg se radi transakcija na drugom uređaju namijenjenom samo plaćanju. Nedostatak je što tunnel ne može uspješno očitavati bar-kodove na svim proizvodima (za 10% je neuspješan) stoga je izuzetke potrebno ipak ručno skenirati. Uzimajući u obzir sve oblike "self checking" uređaja razvijenih do danas niti jedan nije u stanju potpuno automatski uz 100%-tnu uspješnosti samostalno očitati bar kod.

4.3. Budući razvoj "self-checkout" tehnologije

Kapacitet "self-checkout" uređaja ovisi i o broju postavljenih uređaja što zahtjeva prilično veliku površinu. Maloprodavači u suradnji sa vodećim IT partnerima planiraju razvoj "self-checkout" uređaja i u nekim drugim smjerovima (Planet Retail, 2011):

- *Odvajanje sustava za skeniranje od sustava za plaćanje.* To znači da će se elektronski kiosci koristiti i za maloprodajne transakcije jer se predviđa da će oni preuzeti funkciju platežnih terminala. Cilj je ubrzati proces skeniranja jer u prosjeku 15-20% vremena uređaji budu zauzeti sa odvijanjem novčane transakcije. "Billa", "Penny", "Kaufland" i "Metro" testiraju ovu odvojenu tehnologiju.
- *Integracija sustava za razmjenu (usitnjavanje) novca.* Neodgovarajuće novčanice i kovanice za plaćanje mogu uvelike otežavati provedbu maloprodajne transakcije, a posebno na tržištima gdje kupci više naginju gotovinskim transakcijama. Ako je iznos računa 44,00 kune, a imamo novčanicu od 200 kuna izazov za tehnologiju je povrat ostatka novca u točnom iznosu pri čemu i sadržaj povrata treba biti u prihvatljivim kovanicama i novčanicama. S druge strane, potrebni su i stroži uvjeti kontrole novčanica i kovanica kako ne bi došlo do nelegalnog otuđenja novca.
- *Prodavaonice sa postavljenim isključivo "self-checking" uređajima ("self-checking only").* U Njemačkoj u nekoliko hipermarketa gdje je ovakav isključivi pristup bio testiran razina prihvaćenosti bila je nezadovoljavajuća. Sa druge strane, "Tesco" u Velikoj Britaniji povećava broj ovakvih prodavaonica.
- *Skeniranje proizvoda iz kolica i stavljanjem ponovo izravno u druga kolica.* Model se naziva (engl.) "trolley-to-trolley" i nešto je drugačiji od konvencionalnog "self-checking" uređaja jer se prije početka skeniranja kolica sa proizvodima stavljaju na vagu i tu ostaju, pri čemu ispred njih stoje druga prazna kolica također na podnoj vagi. Iz prvih se proizvodi stavljaju na postolje skenera i stavljaju u druga kolica. Dakle, kupcu je postupak olakšan u smislu da se proizvodi ne moraju stavljati u vrećice ili kutije.

Slika 5. Samouslužni "self-checking" sustav nazvan "trolley-to-trolley".



- *Skeniranje proizvoda s mobilnim uređajima.* Vodeći europski maloprodavači "Carrefour", "Ahold", "Auchan", "Casino" i "Delhaize" vrlo intenzivno rade na uvođenju skeniranja proizvoda uz pomoć posebnih mobilnih uređaja. Po svemu slično mobilnim telefonima i kupcima se stavljaju na raspolaganje isključivo unutar prodavaonica kako ne bi preko njih kod kuće mogli sastavljati popis proizvoda za kupovinu. Tijekom kupovine skeniraju bar kod sa proizvoda i stavljaju ga u košaru, na kraju kupovine košaru stave na vagu, a uređaj prislone na konzolu koja izvrši kontrolu popisa i težine, te ispisi kupon za plaćanje.
- *Kupnja uz pomoć pametnih mobilnih uređaja (engl. "smartphones").* Ovaj sustav treba razlikovati od *m-commerce* maloprodajnog sučelja koja funkcionira na on-line web-okruženju. Naime, ovdje na mobilnom telefonu mora biti postavljena odgovarajuća aplikacija koja omogućuje spojitost mobilnog telefona i maloprodajnog informacijskog sustava. Kamera na telefonu služi za skeniranje bar koda umjesto laserskog čitača. Jedini u Europi za sada "Metro" testira "Nokia" mobilne telefone zajedno sa "Deutsche Telekomom" na kojima je postavljena MSA (engl. "mobile shopping assistant") aplikacija. Registrirani korisnici mogu koristiti kameru na telefonu u prodavaonici u svrhu skeniranja i također primiti promotivne obavijesti. Nakon završetka kupovine na ekranu uređaja koji kupac treba prisloniti uz odgovarajuću konzolu nalazi se popis proizvoda. Podaci se popisa se razmjene sa uređajem za plaćanje.

Maloprodavači i krajnji kupci na visokorazvijenim europskim tržištima sve su više zainteresirani i svjesni mogućnosti koje im pružaju mobilne tehnologije u maloprodaji. Već se sada može naslutiti da će vodeći europski maloprodavači pokrenuti izrazite promjene na ovom polju. Ovakvu tehnološku strategiju mogu pratiti samo velike investicije u informacijsku tehnologiju i znanje te djelotvorno upoznavanje krajnjih kupaca sa funkcionalnostima različitih uređaja.

4.4. Transakcijski kiosk

Drugi značajan oblik samouslužne tehnologije koja je još uvijek u povojima na domaćem tržištu je transakcijski kiosk. To je elektronska uslužna stanica koja omogućuje kupcima pristup informacijama, naručivanje robe ili sigurnosne usluge koristeći kreditne bankovne

kartice (Kent i Omar, 2003:497). Rani oblik ove tehnologije pojavio se 1970-ih godina, međutim, današnja tehnologija zasniva se na inovaciji multimedijalnog elektronskog kioska iz sredine 1990-ih godina. Standardni kiosk sastoji se od nekoliko dijelova spojenih u jedinstveno kućište (Slika 6.): ekrana osjetljivog na dodir, tipkovnice, pisača, porta za vezu na Internet i čitača pametnih kartica. Osnovna zadaća sastoji se u poboljšanju pružanja usluge krajnjim kupcima nudeći im na aktivnom ekranu informacije o različitim proizvodima i uslugama, ali može služiti i za zabavu, edukaciju ili plaćanje uplatnica. Umrežavanjem ovih uređaja sa Internetom nastao je složeniji sustav koji je dobio znatno važniju funkciju kod prodaje proizvoda i usluga. Utječu na poboljšanje učinkovitosti maloprodaje jer se mogu postaviti na brojne lokacije na kojima se može pristupiti bez intervencije prodajnog osoblja. Kiosci većinom pronalaze mjesto primjene kod prodaje ugostiteljskih usluga, prijevoznih karata, ali na njima se može obaviti i uobičajena on-line kupovina. Dakle, da bi kiosk obavio svoju zadaću potrebno je doći do međusobnog djelovanja (interakcije) između korisnika i računala. Kent i Omar (2003) tumače rezultate istraživanja provedenog 1999. godine i ističu da je ova tehnologija atraktivna kupcima koji su vještiji u korištenju računalne i web tehnologije. Globalno istraživanje "Gartnera" provedeno u siječnju 2011. godine pokazuje da maloprodavači sve više nastoje iskoristiti elektronske kioske za ostvarivanje prihoda i postizanja konkurentne prednosti. Njih 17% iz uzorka¹⁵ već raspolaže ovom tehnologijom, 8% planira proširiti postojeću mrežu, 10% ih ima u vidu instalirati u idućih 12 mjeseci, dok njih 15% u idućih 24 mjeseca.

Slika 6. Samouslužni transakcijski elektronski kiosk.



Način maloprodaje pod nazivom (engl.) "In-store pickup of web goods" odnosi se na odabir i narudžbu proizvoda putem web sitea proizvođača ili maloprodavača s time da kupac po završetku procesa narudžbe može u okvirnom roku otići u najbližu prodavaonicu koju je prethodno odabrao u narudžbi i podići naručenu robu ili mu se pruža alternativa da sačeka dostavu. Proizvođači ovako mogu izravno prodavati putem on-line kanala pri čemu se ne bave najvećim nedostatkom on-line kupovine – dostavom. Bez obzira na odabir bilo koje alternative maloprodavači preuzimaju odgovornost za isporuku i naplatu narudžbe. Maloprodavači na ovaj način ostvaruju prihode jer se roba plaća njima. "In-store pickup" eliminira konflikt kanala tako što proizvod bez obzira na kojem je web siteu naručen uvijek ide istim kanalom preko maloprodavača (Pizaña, 2009). Raspoloživost proizvoda u odnosu na ponudu postavlja visoke zahtjeve performansi distributivne mreže koja mora osigurati pravovremenu opskrbu prodavaonice proizvodom. Gartner (2011) u studiji navodi rezultate koji pokazuju da "In-store pickup" zauzima drugo mjesto po važnosti ulaganja u 2011. godini nakon ulaganja u tehnologiju prevencije od nekontroliranog gubitka robe.

¹⁵ Uzorak je obuhvaćao 107 globalnih maloprodavača.

4.5. Transformacija "POS" uređaja

POS uređaji ostavljaju dojam prilično jednostavnog računala s nekoliko perifernih uređaja kojima prodavač vješto rukuje. Međutim, je li je to tako? POS uređaji od samih početaka primjene imaju ključnu ulogu u maloprodaji jer se na tom mjestu obavlja transakcija – razmjena robe za novac. Složenost tih sustava je s vremenom porasla, od blagajne koja je puštala zvučni signal kad bi se pritisnula tipka koja označava kraj obračuna i predstoji plaćanje gotovinom, do današnjih modela koji imaju funkciju pružanja više usluga¹⁶. Sasvim je razumljivo da se tehnološke mogućnosti POS-a i njihov dizajn prilagođavaju svim nastalim promjenama. Fisher, Raman i McClelland još su u svom radu 2000. godine predvidjeli da će tehnološko opremanje i nadogradnje POS uređaja nadilaziti važnost svih drugih tehnologija vezanih za operativno funkcioniranje maloprodaje u predstojećem desetljeću (misli se na razdoblje od 2000-2010.).

Suvremeni POS uređaj sadrži nekoliko fizičkih dijelova: perifernih jedinica za čitanje klupskih kartica, ključ koji automatski identificira prodavača, ekran na dodir, spojen je na mrežni uređaj kako bi neprestano komunicirao sa centralnim serverom, zatim, sadrže module za čitanje magnetnih zapisa sa kreditnih kartica, ima uređaj za ispisivanje računa i kupona i slično. Može se zaključiti da je razvoj POS uređaja do danas bio dinamičan i da je doživio velike promjene. Sa druge strane, to su računala opremljena sa aplikacijama koje izravno komuniciraju sa centraliziranim "CRM" softwareom za upravljanje odnosom s kupcima, upravljanje zalihama, cjenicima i šifrnamicima.

Dodatne funkcije na unaprijeđenim POS uređajima odnose se na pružanje promotivnih aktivnosti. Rajagopal (2009:181) ističe da "stimuliranje kupaca nakon kupnje sa kuponima kojima ostvaruju pogodnosti kod nove kupovine pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca kao i ponuda odabranih proizvoda po atraktivnim cijenama ako skupe određeni broj bodova". Cilj je ovog oblika promocije stvoriti kod kupaca određeni nagon za potrošnjom. Bitno je istaknuti i doprinos od Gilbert i Jackaria (2002) prema kojima "među rastućom konkurencijom u maloprodaji robe široke potrošnje, inovativni aspekt promocije na POS uređajima koje se nude u supermarketima, usmjeren je na ubrzavanje prodaje i jačanje branda maloprodavača". Dakle, POS igra značajnu ulogu i na području marketinga.

Inovacije koje se nadovezuju na razvoj POS tehnologije su mobilni ručni uređaji sa čitačem i ekranom te sofisticiraniji prijenosni "PDA"¹⁷ uređaji. Obje tehnologije namijenjene su poslovođama i osoblju pomoću kojih mogu provjeravati podatke o pojedinim proizvodima krećući se prodavaonicom, ali isto tako i pratiti kretanje zaliha u prostoru skladišta i unutar prodavaonice. Ovi uređaji su bežično spojeni na unutarnju lokalnu mrežu, a mogu pristupati informacijama i preko Interneta.

¹⁶ Posljedica je drugačije označavanje akronima "POS" u (engl.) "point-of-service" – kao mjesto pružanja usluga, a ne samo prodaje što je tradicionalno "POS" do sada označavao.

¹⁷ Engl. "personal digital assistant", "personal data assistant" ili "palmtop" računalo što se može nazvati i kao osobni digitalni ili podatkovni pomoćnik.

Slika 7. PDA uređaj - osobni prijenosni pomoćnik.



Kod nabave novih POS uređaja maloprodavači bi trebali voditi računa o značajkama uređaja da njegove funkcionalnosti podržavaju spomenute nove tehnologije, zatim, da ne zahtjeva preinake kod budućih nadogradnji kako bi mogli držati korak sa uvođenjem novih inovacija, da može brzo i točne identificirati robu, da se njime rukuje na jednostavan i lak način, da je spojiv sa mrežnom infrastrukturom i drugim POS uređajima te da njegov životni ciklus prate niski troškove održavanja.

5. ULOGA INTERNETA U TRGOVINSKOJ RAZMJENI

Automatizirana prodaja putem Interneta među poslovnim organizacijama potpuno je opravdana jer se radi o stabilnim transakcijskim poslovima koji se ponavljaju i gdje trguju međusobno gotovo uvijek isti partneri. Izbor partnera od kojeg će se nabavljati ulazni inputi ovisi o cijeni, kvaliteti inputa i kvaliteti distributivne usluge. Ako se proces pretraživanja i odabira najpogodnijih partnera automatizira i u njega uključi Internet tehnologija tada računalo može pretraživati po postavljenim kriterijima i dati rezultat pretrage. Internet pruža mogućnosti pretraživanja po relativno niskim troškovima i pristup suvremenim elektronskim mehanizmima razmjene roba (izravno pregovaranje, aukcije, burze). Vulkan (2003) zaključuje da automatizacijom procesa nabave raste učinkovitost, povećavaju se uštede i poboljšava kontrola same nabave. Računalo može pretražiti i usporediti cijene mnogo brže i učinkovitije od čovjeka.

Kako bi se poboljšala učinkovitost domaće trgovine i u tome iskoristile mogućnosti Interneta, potrebno je pokrenuti inicijative na tržištu za uvođenjem različitih "mehanizama za on-line" trgovanja kao što je www.potražnja.org. Pod "mehanizmima" Vulkan (2003) smatra skupinu pravila, odnosno ugovora, po kojima djeluju uzajamno organizacije i pojedinci. Tehnološke inovacije namijenjene pretraživanju povoljnih uvjeta nabave i u skladu sa time povoljne razmjene dobara i usluga doprinose razvoju tih "on-line" mehanizama (Vulkan, 2003; Betancourt, 2004). Krajnji kupci primjenjuju sličan model pretraživanja najpovoljnijih proizvoda kao što organizacije traže dobavljače. Razlika je što se kod odnosa maloprodavač-kupac ne dogovaraju trajnije transakcije na osnovu skupine pravila, nego maloprodavači pokušavaju različitim programima lojalnosti osigurati sklonost kupaca na dulji rok.

6. ZAKLJUČAK

U radu je razmatran značaj i učinci tehnoloških inovacija u trgovini sa naglaskom na njezin najrazvijeniji sektor – maloprodaju. Pokazan je odnos između inkrementalnih i radikalnih tehnoloških inovacija, ali razmatrane su i neke druge podjele. Nazivlje inovacija važno je za analiziranje utjecaja pojedinih oblika inovacija na učinkovitost i troškove odvijanja trgovinskih procesa, odnosno, na dubinu promjena koje one iziskuju kod maloprodavača,

njihovih partnera i krajnjih kupaca. Tehnološke inovacije ovisno o tome je li su slabog ili jakog dosega, utječu isto tako i na konkurentnost i prihodovne mogućnosti maloprodavača. Neosporno je da su nove tehnologije koje se pojavljuju u domaćoj trgovini posljedica kopiranja inovacija maloprodavača iz visokorazvijenih europskih zemalja i stoga se njihov tržišni uspjeh može prognozirati prema već postignutim učincima na tim tržištima. Na praktičnom primjeru uspoređen je učinak tehnoloških inovacija na domicilnom tržištu stranog maloprodavača sa učincima njihove kasnije primjene tržištu u Hrvatskoj. Uvođenje i pravilno iskorištavanje mogućnosti koje nude tehnološke inovacije u trgovini po svemu sudeći trebalo bi ako ne na samom početku njihove primjene onda bar kasnije dovesti do promjene troškovne strukture u korist povećanja profitabilnosti.

Priprema za ono što se očekuje u trgovini u nadolazećem razdoblju usko je vezano uz upravljanje tehnologijom. Udruživanjem više novih tehnoloških dostignuća u okvir jedne prodavaonice zahtjeva veće napore kako bi se njima uspješno upravljalo. Uvođenje i razvoj novih maloprodajnih tehnologija mora biti u prvom redu prilagođeno željama kupaca, dok postoje i tehnologije koje maloprodavači uvode neovisno o zahtjevima krajnjim kupaca, a koje unatoč tome doprinose povećanju prihodovnih mogućnosti.

Tehnološke inovacije u trgovini sve su brojnije, složenije i zahtjevnije. Istaknut je značaj upravljanja RFID tehnologijom koja ponovo oživljava, ali sa manje entuzijazma nego u početku. Kod RFID tehnologije može se zaključiti da je to znatno izdašnija i sofisticiranija tehnologija od postojećih bar-kod tehnologija, ali za koju nisu uspostavljeni svi tržišni preduvjeti da bi se tako brzo našla u primjeni. U praksi se od slučaja do slučaja pojavljuju različita gledišta o njezinom uvođenju u maloprodajno poslovanje.

Samouslužne tehnologije koje se u maloprodaju prepoznaju kao "self-service" i "self-checkout" imaju sličnosti za dinamikom i rezultatima primjene kakvu je doživjela RFID tehnologija u praksi. Ovdje se vodi konkurentsko nadmetanje između POS uređaja i "self-checkout" uređaja. Razmatrano je nekoliko situacija o kojima ovisi povoljan ishod uvođenja ovih uređaja u prodavaonicama kako bi se nadomjestili nedostaci konvencionalnih POS uređaja. Na ovom polju razvija se niz inkrementalnih inovacija kao što su transakcijski kiosci, "point-of-service" uređaji, mobilni uređaji i drugo. Potrebno je poznavati učinke svih ovih tehnologija kako bi se prilagodili promjenama u okruženju i stvorili preduvjeti za ostanak u igri i širenje prihodovnih mogućnosti.

Sve je više vodećih maloprodavača na domaćem tržištu koji teže prilagoditi svoje poslovanje inovacijama u informacijskoj tehnologiji jer jedino tako mogu održati prednost na tržištu. Teško je utvrditi kolika je prihvaćenost pojedinih oblika tehnoloških inovacija, ali svakako se može identificirati njihov doseg u smislu poboljšanja i unapređenja poslovnih procesa u trgovini.

7. LITERATURA

1. Afuah, A. (2009), *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*, Routledge, New York.
2. Albers, S., Clement, M., Peters, K. (2001), *Marketing mit interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg*, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main.
3. Barth, K., Hartmann, M. (2005), Germany, *Retailing in the European Union: structures, competition and performance*, Howe, S. (urednik), Routledge, London.

4. Bendavid, Y., Cassivi, L. (2010), Bridging the gap between RFID/EPC concepts, technological requirements and supply chain business processes, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 5, No. 3, str 1-16.
5. Betancourt, R. R., (2004), *The Economics of Retailing and Distribution*, Edward Elgar, Northampton, USA.
6. Betz, F. (1987), *Managing technology*, Prentice-Hall, New York.
7. [Christensen, C. M.](#) (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston.
8. Christensen, C. M., et al. (2000), The future of commerce – patterns of disruption in retailing, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1(Jan-Feb), str. 1-11
9. Clark, G. L., Tracey, P. (2004), *Global Competitiveness and Innovation*, Palgrave Macmillan, New York, USA.
10. Curtin, J., Kauffman, R. J., Riggins, F. J. (2007), Making the most out of RFID technology: A research agenda for the study of the adoption, usage and impact of RFID, *Information Technology and Management*, Vol. 8, No. 2, str. 87-110.
11. Dawson, J. (2006), Retail trends in Europe, *Retailing in the 21st century: current and future trends*, Krafft, M. i Mantrala, M. K. (urednici), Springer, Berlin – Heidelberg, str. 41-58.
12. Dent, J. (2008), *Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market*, Kogan Page, London.
13. Dunković, D. (2008), *Suradnja i partnerstvo u funkciji razvoja maloprodajne strukture u Hrvatskoj*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Osijek.
14. Dunković, D., Ružić, D., Jurić, Đ. Informacijska tehnologija u funkciji napretka trgovine u recesiji, *Izazovi trgovine u recesiji*, Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (urednici), Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 173-194.
15. Fisher, M. L., Raman, A., McClelland, A. (2000), Rocket science retailing is almost here: Are you ready?, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, str. 115-124.
16. Gartner Inc. (2011), 21st Annual retail technology study: going on the offensive; [dostupno na> <http://risnews.edgl.com/retail-research/2011-Retail-Technology-Trends-Study71782>, pristupano 1.6.2011.]
17. Gilbert, D. C., Jackaria, N. (2002), The efficacy of sales promotions in UK supermarkets: a consumer view. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 6, str. 315-322.
18. Hristov, L., Reynolds, J. (2007) *Innovation in UK retail sector*, The Oxford Institute for Retail Management, Said Business School, Oxford [dostupno na: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/inno-in-services-retail-report.pdf>, pristupljeno 07.07.2011]
19. Kent, T., Omar, O., (2003), *Retailing*, Palgrave Macmillan, New York, USA.
20. Kollmann, T. (1998), *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und –systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und multimediasystemen*, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
21. Krotov, V., Junglas, I. (2008), RFID as a disruptive innovation, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 3, No. 2, str. 44-59.
22. Langley, D. J., Pals, N., Ortt, J. R. (2005), Forecasting the market potential of new products, *Managing Technology and Innovation: An Introduction*, Verburg, R. M., Ortt, J. R., Dicke, W. M. (urednici), Routledge, New York, str. 149-169.
23. Lazibat, T., Baković, T., Sutić, I. (2010), Uloga inovacija u izlasku maloprodaje iz recesije, *Izazovi trgovine u recesiji*, Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (urednici), Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 209-223.

24. Litfin, T., Wolfram, G. (2006), New automated checkout systems, *Retailing in the 21st century: current and future trends*, Krafft, M. i Mantrala, M. K. (urednici), Springer, Berlin – Heidelberg, str. 143-157.
25. Luecke, R., Katz, R. (2003), *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
26. Pizaña, J. E. P. (2009), Measuring consumer attitudes towards self service technologies, *Information communication technologies and globalization of retailing applications*, Rajagopal (urednik), Information science reference, Hershey-New York, str. 72-103.
27. Planet Retail (2011), *Retail Technology Trends, 2011: The top 5 areas of investment*, Weber, B., Pinhammer, J., Herrlein, S. (urednici), Planet Retail Ltd., Frankfurt am Main.
28. Rajagopal, (2009), Loyalty cards in retailing industry; technology application in customer relation, *Information communication technologies and globalization of retailing applications*, Rajagopal (urednik), Information science reference, Hershey-New York, str. 161-181.
29. Schulman, P. R., et al (2005), When failure is not an option: Managing complex technologies underintensifying interdependencies, *Managing technology and innovation: An Introduction*, Verburg, R. M., Ortt, J. R., Dicke, W. M. (urednici), Routledge, New York, str. 306-320.
30. Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D. (2011), *Ekonomika trgovine*, Novi informator, Zagreb.
31. Shumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, izdanje Transaction Publishers, 1982., (izvornik: Harvard University Press, Boston)
32. Speerstra, U. E. et al (2005), Setting the Scene, *Managing Technology and Innovation: An Introduction*, Verburg, R. M., Ortt, J. R., Dicke, W. M. (urednici), Routledge, New York, str. 3-19.
33. Teece, D.J. (1992), Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 18, No. 1, str.1-25
34. Vulkan, N. (2003), *The Economics of E-commerce*, Princeton University Press, Princeton, USA.

SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE U MALOPRODAJI PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE

Dr. sc. Irena Guszak

Prof. dr. sc. Vesna Brčić-Stipčević

Prof. dr. sc. Rudolf Vouk

*Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska
iguszak@efzg.hr; vbrcic@efzg.hr; rvouk@efzg.hr*

Sažetak

Samoposlužne (engl. self-service) tehnologije su tehnološka rješenja koja omogućavaju kupcima korištenje usluga bez izravne podrške i pomoći prodajnog osoblja. Primjeri su samoposlužne blagajne i prijenosni skeneri, koje vodeći maloprodavači uspješno koriste za kreiranje dodatne usluge kupcima. Istraživanje je pokazalo da su samoposlužne tehnologije prisutne na tržištima Hrvatske, Slovenije i Srbije, dok u Bosni i Hercegovini još nisu primijenjene. Kupci su pozitivno reagirali na nove tehnologije i usluge u kupnji, na nekim tržištima čak i uz neočekivane koristi za maloprodavače. Primjena samoposlužnih tehnologija može biti osnova za kreiranje bolje tržišne pozicije za maloprodavače proizvoda svakodnevne potrošnje u zemljama Jugoistočne Europe.

Ključne riječi: *samoposlužne tehnologije, maloprodaja, tržišno pozicioniranje, Jugoistočna Europa*

1. UVOD

Intenzivna konkurencija na maloprodajnim tržištima pred maloprodavače postavlja sve složeniji i zahtjevniji zadatak privlačenja kupaca. Borba za kupca je bila jaka i u periodu prije ekonomske krize koja je globalno gospodarstvo zahvatila 2008. godine, a dodatno je izražena u vrijeme recesije. Maloprodavači u borbi za kupca koriste razne elemente svoje strategije. To su primarno asortiman proizvoda i usluga, lokacija prodavaonice i sredstva promocije, dok je cijena u vrijeme recesije postala izrazito važna zbog pada kupovne moći i dodatne cjenovne osjetljivosti potrošača.

Na tržištu prehrambenih i ostalih proizvoda svakodnevne potrošnje, koje obilježava unificiranost proizvoda, tržišno pozicioniranje diferencijacijom proizvoda je sve teže. Kako bi postavili, promijenili ili učvrstili svoju tržišnu poziciju, trgovci mogu koristiti asortiman usluga (Vignali et. al, 2008.). Ovisno o strategiji poslovanja, maloprodavači mogu birati između strategija pune usluge, djelomične usluge i minimalne usluge. Pri kreiranju novih usluga maloprodavači se često oslanjaju na tehnološke inovacije. Tehnološka dostignuća su se kroz povijest pokazala kao važan pokretač pozitivnih promjena u trgovini i vodeći maloprodavači ih uspješno koriste za unapređenje poslovnih procesa, kreiranje dodatnih usluga kupcima i stvaranje prednosti u odnosu na konkurente.

Primjer takvih tehnoloških ostvarenja su samoposlužne (engl. *self-service*) tehnologije. Samoposlužne tehnologije su tehnološka rješenja koja omogućavaju kupcima korištenje usluga bez izravne podrške i pomoći prodajnog osoblja (Meuter et al., 2000., u Schlieve i Pezoldt, 2010). Primjenom samoposlužnih tehnologija poduzeća izvršavanje dijela aktivnosti prodajnog procesa prebacuju na kupca. To im omogućava istovremeno smanjenje troškova i bolju uslugu kupcima. Neki od primjera primjene samoposlužnih tehnologija u svakodnevnom okruženju su samoposlužne benzinske crpke, bankomati, bezgotovinska naplata cestarina, studomati i m-parking. Primjeri samoposlužnih tehnologija koje se koriste u prodavaonicama su samoposlužne blagajne i prijenosni skeneri. Nove tehnologije su kao prvi prihvatili i primijenili supermarketi i hipermarketi, a glavni motivi su bili pružiti kupcima veći izbor usluga i jednostavniju kupnju (ECR Europe, 2011.).

Predmet istraživanja za potrebe ovog rada su upravo samoposlužne blagajne i prijenosni skeneri. Pozitivni učinci primjene samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera javljaju se i na strani kupca i na strani maloprodavača. Pojavljuje se tzv. 'win-win' situacija, koja nije vrlo česta. Upravo zato će autori u ovom radu istražiti primjenu samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera u prodavaonicama proizvoda svakodnevne potrošnje, te koji je njezin potencijal u okviru strategija pozicioniranja na tržištu.

Istraživanje je obuhvatilo tržišta zemalja Jugoistočne Europe: Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Slovenije i Srbije. Podaci potrebni za izradu rada su prikupljeni iscrpnim pregledom postojeće literature i primarnim istraživanjem. Primarno eksplorativno istraživanje je provedeno ispitivanjem metodom dubinskih intervjua, te osobnom komunikacijom putem elektroničke pošte. Ispitanici su bili predstavnici trgovačkih lanaca koji primjenjuju neki od oblika samoposlužnih tehnologija u svojim prodavaonicama. Istraživanje je bilo usmjereno na utvrđivanje zastupljenosti samoposlužnih tehnologija na odabranim tržištima, glavne motive uvođenja, očekivane i ostvarene koristi za kupce i za maloprodavače, te izazove vezane za primjenu novih tehnologija.

Analiza rezultata poslužila je za identifikaciju specifičnosti primjene samoposlužnih tehnologija na pojedinim tržištima, te izvođenje smjernica za upotrebu samoposlužnih tehnologija kao sredstva ostvarivanja bolje tržišne pozicije u maloprodaji proizvoda svakodnevne potrošnje.

Rad se sastoji od pet cjelina. Nakon uvoda slijedi pregled literature koji obuhvaća analizu primjene samoposlužnih tehnologija općenito, te u maloprodaji i na koji način ih maloprodavači koriste za kreiranje dodatnih usluga kupcima, s konačnim ciljem boljeg pozicioniranja na tržištu. U četvrtom poglavlju su opisani proces istraživanja i rezultati provedenog istraživanja. Rad završava zaključkom.

2. SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE

Zadaća kanala distribucije je osigurati da proizvodi i usluge stignu od proizvođača do njihovih potrošača. Unutar kanala distribucije odvija se niz aktivnosti koje je potrebno izvršiti kako bi proizvodi i usluge stigli do njihovih kupaca. Prema Kotleru (2003., str. 506-507), ključne funkcije koje članovi kanala distribucije obavljaju su informiranje, promocija, pregovaranje, naručivanje, financiranje, preuzimanje rizika, fizičko posjedovanje, plaćanje i preuzimanje vlasništva. Izvršavanje svake od funkcija kanala distribucije povezano je s nastankom specifičnih troškova. Također, svaki član kanala distribucije nastoji poslovati što

efikasnije, a smanjivanje troškova je jedan od načina postizanja bolje efikasnosti. Prema tome, kako bi prevalili što više troškova na posljednjeg člana u kanalu distribucije, potrošača, poduzeća kreiraju prodajni proces u kojem potrošač sam izvršava sve više zadataka.

Promjene u načinu i stilu života su rezultirale segmentom potrošača kojima je najoskudniji resurs vrijeme. Takvi potrošači su spremni uložiti dodatni trud i energiju u proces kupnje, pod uvjetom da tako mogu skratiti vrijeme potrebno za kupnju. Istraživanja su pokazala da je čak 10% kupaca koji su napustili prodavaonicu bez obavljene kupnje navelo vrijeme čekanja na blagajni kao glavni razlog njihove odluke (Müller, 2008.). Samoposlužne tehnologije omogućavaju kupcu realizaciju usluge bez sudjelovanja uslužnog osoblja, odnosno, ne moraju čekati u redovima ispred pultova i blagajni.

Potrošači se svakodnevno susreću s nizom aktivnosti koje realiziraju uz pomoć samoposlužnih tehnologija. Na primjer, benzinske postaje su napustile sustav rada u kojem zaposlenici toče gorivo kupcima i uvele su samoposlužne crpke. Kupci sami toče gorivo i s prodajnim osobljem se susreću tek prilikom plaćanja na blagajni unutar benzinske postaje. Dodatno, neka naftna poduzeća su uvela potpuno samoposlužne benzinske postaje, na kojima kupci sami toče gorivo u vozila i potom obavljaju plaćanje putem sustava za automatsku naplatu (ECR Europe, 2011.). U bankarskom sektoru je revolucija nastala uvođenjem prvih bankomata. Bankomati su omogućili pružatelju usluge da kupcima ponudi više proizvoda i usluga, uz istovremeno smanjivanje troškova zbog manje potrebe za uslužnim osobljem (ECR Europe, 2011.). Dodatno, obzirom da su bankomati jedna od vrsta samoposlužnih tehnologija, njihovim uvođenjem je povećana dostupnost proizvoda i usluga, obzirom da ih je moguće koristiti 24 sata na dan, svaki dan, a zbog manjih zahtjeva za prostorom, mreža bankomata je daleko šira od mreže poslovnica banaka. Drugi primjeri primjene samoposlužnih tehnologija u bankarskoj industriji su internet bankarstvo i korištenje bankarskih usluga putem mobilnih telefona (m-bankarstvo).

Sljedeća industrija koja intenzivno koristi prednosti i primjenjuje samoposlužne tehnologije je promet. Poduzeća koja upravljaju autocestama uvela su bezgotovinske oblike naplate cestarine, poput ENC sustava, ili samoposlužnih naplatnih aparata za plaćanje kreditnim i debitnim karticama. U oba slučaja nema interakcije između vozača i zaposlenika na autocesti, moguće je otvoriti više izlaza, a vrijeme čekanja na naplatnim kućicama je kraće. Inovacija koja je razvijena i prvi puta primijenjena na hrvatskom tržištu je plaćanje javnog prijevoza putem mobilnih telefona. Korisnici mogu slanjem SMS poruke s mobilnog telefona platiti voznu kartu za tramvaj i autobus, te usluga parkiranja na javnim parkiralištima i u garažama. Vrijeme čekanja i redovi za check-in na aerodromima su znatno skraćeni otkako su uvedene opcije check-ina putem interneta ili na self-check-in kioscima. Primjerice, check-in se na frankfurtskom aerodromu odvija isključivo putem self-check-in kioska, a putnici se s osobljem susreću tek prilikom predaje putne prtljage.

Prijava ispita i upis više godine studija putem studomata i automatsko vraćanje knjiga u knjižnicu su također usluge koje se temelje na samoposlužnim tehnologijama. Sustavi za samostalnu prijavu i odjavu gostiju u hotelima i kiosci za karte u kino-dvoranama su još neki od niza oblika samoposlužnih tehnologija koji su sve češće dostupni korisnicima usluga (Kinard et al., 2009.). Primjeri novih načina primjene samoposlužnih tehnologija su kiosci za naručivanje u restoranima (Avery, 2008.; Kelso, 2011.), prodaja ulaznica za događanja poput koncerata, utakmica i sličnih na kioscima u Wal-mart prodavaonicama (Hall, 2011.), plaćanje poreza na prihod u Indiji putem bankomata (SelfService World, 2011.a), slično tome, u Njemačkoj prostitutke plaćaju porez putem samoposlužnog kioska (SelfService World,

2011.b), dok u Arizoni, SAD, samoposlužni kiosci slični bankomatima služe za dostavljanje novca zatvorenicima: članovi obitelji i prijatelji putem kioska ostavljaju novac za zatvorenika, a on ga putem istog kioska podiže (SelfService World, 2011.c). Svim primjerima primjene samoposlužnih tehnologija su zajednički ciljevi pružanje bolje usluge i boljeg iskustva kupnje ili korištenja usluge, skraćivanje vremena čekanja u redu na uslugu ili plaćanje, povećanje prometa i snižavanje troškova.

3. SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE U MALOPRODAJI

Maloprodaja je jedna od prvih djelatnosti koja je dio svojih tradicionalnih zadataka prepustila potrošačima. Početkom 20. stoljeća, maloprodavači su uveli samoposlug u prodavaonice, zamijenivši pri tome pultove i prodajno osoblje iza njih koje je usluživalo kupce. U samoposlužnim prodavaonicama, kupci sami biraju i uzimaju s polica proizvode koje žele kupiti, a s prodajnim osobljem se susreću na specijaliziranim odjelima (pekara, mesnica i sl.), ako zatrebaju savjet i na blagajni prilikom plaćanja (ECR Europe, 2011.). Prvu samoposlužna prodavaonica je bio Piggly Wiggly, otvoren 1916. godine u Memphisu, SAD (Horst, 2009.).

Kao i u drugim industrijama, usluge temeljene na tehnološkim inovacijama ušle su u sektor maloprodaje. Primjeri primjene samoposlužnih tehnologija izvan prodavaonica su prodajni automati, te internet prodavaonice, kojima je moguće pristupiti putem osobnog računala i mobilnog telefona. U prodavaonicama su se samoposlužne tehnologije pojavile u obliku stacionarnih samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera. Samoposlužna blagajna je aparat na kojem kupci sami skeniraju proizvode koje su izabrali, spremne ih u vrećice i sami plate račun (ECR Europe, 2011.). Prvi puta su primijenjene u SAD-u, 1992. godine (ECR, 2011.). Sustav prijenosnih skenera počiva na skeneru, prijenosnom aparatu, koji kupci nose sa sobom dok obilaze prodavaonicu i koriste ga za skeniranje proizvoda kako ih izabiru s polica. Kad završe kupnju, kupci skener predaju na mjestu naplate zaposleniku prodavaonice, koji izvrši naplatu, ili mogu sami platiti na kiosku za samostalnu naplatu (ECR Europe, 2011.).

Nove tehnologije su prvi prihvatili maloprodavači u prodavaonicama velikih formata, poput supermarketa, hipermarketa i 'uradi sam' prodavaonica (ECR Europe, 2011.). Obzirom da oko 80% troškova rada u supermarketu nastaje na blagajnama, nije iznenađujuće da su samoposlužne tehnologije prvo prihvaćene upravo u toj vrsti prodavaonica (ECR Europe, 2011.).

Maloprodavači izbjegavaju spominjanje smanjenja troška radne snage kao inicijalnog motiva za uvođenje samoposlužnih tehnologija. U pravilu u komunikaciji s tržištem naglašavaju pružanje kupcima više izbora, dodatne usluge i pojednostavljivanje kupnje kao motive uvođenja samoposlužnih tehnologija. Međutim, maloprodavači s odobravanjem prihvaćaju efekt smanjene potrebe za radnom snagom nakon uvođenja samoposlužnih blagajni i/ili prijenosnih skenera, a s time povezane i manje troškove (Tutunjian, 2003.; Horst, 2009.). Obično jedan zaposlenik nadzire četiri do šest samoposlužnih blagajni, te postoje svega jedna ili dvije naplatne stanice za korisnike prijenosnih skenera. Smanjenje potrebe za radnom snagom rezultira preraspodjelom posla među zaposlenicima, koji umjesto rada na blagajnama pružaju dodatne usluge kupcima, poput pružanja dodatnih informacija o proizvodima i savjeta za kupnju (Tutunjian, 2003.; SelfService World, 2009.).

Dodatne koristi za maloprodavače su rast plaćanja karticama i manje manipulacije gotovinom (Blaauw, 2011.), kraći redovi na blagajnama i kupci mogu više vremena provesti u samoj

prodavaonici (Datalogic, nd). Veliki potencijal sustava prijenosnih skenera je dodavanje dodatnih ekskluzivnih usluga, poput personaliziranih posebnih ponuda u stvarnom vremenu, posebnih popusta prilikom kupnje, preuzimanje proizvoda naručenih internetom, digitalnog unapređenja prodaje u samoj prodavaonici, 'push' marketinga i dr. (Datalogic, nd). Maloprodavači vide primjenu samoposlužnih tehnologija kao način pružanja dodatno kvalitetnih usluga kupcima. Koriste ih kako bi konkurentsku prednost stvarali temeljem kvalitete usluga, umjesto temeljem razine troškova (Horst, 2009.).

Kako bi unaprijedili usluge potrošačima, maloprodavači raspoređuju više zaposlenika na poslove popunjavanja polica, upoznavanje kupaca s aktualnim akcijama i promocijama, više prodavača je raspoloživo da odgovori na eventualne upite kupaca i sl. Sve spomenute aktivnosti rezultiraju ponudom dodatnih usluga kupcima i unapređenjem doživljaja kupnje (SelfService World, 2009.). Primjenom samoposlužnih tehnologija maloprodavači mogu dodatno unaprijediti doživljaj kupnje na dva načina. Prvi su kraći redovi na blagajnama, jer je više vremena otvoreno više blagajni (SelfService World, 2009.). Korist za kupce se ogleda u kraćem vremenu čekanja na blagajni, obzirom da umjesto jedne tradicionalne blagajne obično radi četiri ili šest samoposlužnih blagajni (Schlieve i Pezoldt, 2010.). Drugi izvor koristi za kupce je kontrola dijela kupovnog procesa. Primjenom samoposlužnih tehnologija maloprodavači prebacuju segmente kupovnog procesa na kupce, koji uz dodatni zadatak dobivaju i kontrolu nad izvršavanjem istog. Obzirom da kupci mogu utjecati na to kako se pojedini dijelovi kupovnog procesa izvršavaju, veća je vjerojatnost da će biti zadovoljni obavljenom kupnjom i iskustvom kupnje (SelfService World, 2009.). Maloprodavačima je važno zadovoljiti potrebe kupaca, jer se zadovoljni kupci vraćaju.

Uz pozitivne učinke, uz uvođenje samoposlužnih tehnologija pojavljuju se i izazovi. Najveći potencijalni problem vezan uz samoposlužne tehnologije je pitanje sigurnosti, odnosno, kako spriječiti da proizvodi izađu iz prodavaonice bez plaćanja (Horst, 2009.; SelfService World, 2009.). Sustavi prevencije uključuju primjenu automatskih vaga na samoposlužnim blagajnama, uočljive zaposlenike koji nadziru upotrebu samoposlužnih tehnologija, te nasumične kontrole skeniranih proizvoda, pri kojima je kupnja svakog n-tog kupca ponovno skenirana (ECR Europe, 2011.). Još jedan problem vezan je uz pravni aspekt i kontrolu prodaje alkoholnih pića maloljetnicima i već intoksiciranim kupcima (SelfService World, 2009.). Maloprodavači moraju osmisliti i učinkoviti sustav uklanjanja sigurnosnih zaštita s proizvoda.

Uspješnost maloprodavača i proizvođača samoposlužnih tehnologija u prevladavanju ovih izazova potvrđuju ostvarene koristi koje su veće od troškova (Horst, 2009.), te vrijeme potrebno za povrat uloženi sredstava u investiciju (ROI), koje se kreće između jedne i dvije godine (Hennessy, 1998.; Tutunjian, 2003.). Produktivnost proizlazi iz veće produktivnosti rada, koja se bazira na preraspodjeli poslova, i iz veće razine usluga kupcima (SelfService World, 2009.). Primjena samoposlužnih tehnologija u prodavaonicama je uspješna i zbog velike popularnosti samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera kod potrošača, koji nove usluge vrlo brzo prihvaćaju, pa se u prvih šest mjeseci čak 15 do 20% kupnji obavi upravo primjenom samoposlužnih tehnologija (Hennessy, 1998).

4. SAMOPOSLUŽNE TEHNOLOGIJE I MALOPRODAVAČI PROIZVODA SVAKODNEVNE POTROŠNJE U REGIJI

Primjena samoposlužnih tehnologija na tržištu proizvoda svakodnevne potrošnje u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Sloveniji i Srbiji je istražena primarnim istraživanjem. U promatranoj regiji identificirana su tri poduzeća koja su u svoje prodavaonice implementirala samoposlužne tehnologije. Na tržištu Bosne i Hercegovine ni jedan maloprodavač ne koristi samoposlužne tehnologije u svojim prodavaonicama. U Hrvatskoj i Sloveniji su po dva trgovačka lanca uvela samoposlužne tehnologije, dok ih u Srbiji koristi jedno poduzeće. Prikaz broja samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera po zemljama i poduzećima nalazi se u Tablici 1.

Tablica 1. Samoposlužne tehnologije u prodavaonicama u regiji

Zemlja	Vrsta samoposlužnih tehnologija	P1	P2	P3	Ukupno
BiH	Samoposlužne blagajne	0	0	-	0
	Prijenosni skeneri	0	0	-	0
Hrvatska	Samoposlužne blagajne	48	8	0	56
	Prijenosni skeneri	0	32	0	32
Slovenija	Samoposlužne blagajne	117	-	52	169
	Prijenosni skeneri	0	-	0	0
Srbija	Samoposlužne blagajne	12	0	-	12
	Prijenosni skeneri	0	0	-	0
Ukupno		177	40	52	269

Izvor: primarno istraživanje, obrada autora, eKapija, 2010.

Izviđajno istraživanje je provedeno primjenom metode ispitivanja, putem dubinskih intervjua i osobne komunikacije putem elektroničke pošte. Ispitanici su bili predstavnici trgovačkih lanaca koji primjenjuju neki od oblika samoposlužnih tehnologija u svojim prodavaonicama. Istraživanje je bilo usmjereno na utvrđivanje zastupljenosti samoposlužnih tehnologija na odabranim tržištima, glavne motive uvođenja, očekivane i ostvarene koristi za kupce i za maloprodavače, te izazove vezane za primjenu novih tehnologija. Istraživanju su se odazvala dva od tri identificirana poduzeća. Oba poduzeća su vodeća na svojim domaćim tržištima, posluju putem različitih maloprodajnih formata na sva četiri promatrana tržišta, uključujući i internet prodavaonicu. Prvo poduzeće (P1) koristi samoposlužne blagajne, a drugo (P2) koristi prijenosne skenera i samoposlužne blagajne. Istraživanje je provedeno u razdoblju od veljače do kolovoza 2011. godine. Ispitanici su bili iz hrvatskih poduzeća, dva ispitanika iz poduzeća P1 i četiri ispitanika iz poduzeća P2, na pozicijama direktora sektora/područja, zamjenika direktora sektora/područja, voditelja i sudionika projekata implementacije samoposlužnih tehnologija, upoznati sa samoposlužnim tehnologijama na svim tržištima svojih poduzeća u regiji.

4.1. Iskustva maloprodavača iz regije sa samoposlužnim tehnologijama

Samoposlužne blagajne su u Sloveniji uvedene najranije u regiji, 2007. godine. Poduzeće P1 ih je uvelo prvo u svoje hipermarkete, a potom i u manje prodavaonice. Podržavajući imidž modernog poduzeća koje u duhu vremena omogućuje kupcu brže, jednostavnije, zabavnije i zanimljivije kupovanje, poduzeće P1 je iskoristilo nove tehnologije da kreira novu uslugu i

da, uz opći vodeći položaj na tržištu, ojača svoju ulogu vodećeg inovatora. Danas u brojnim prodavaonicama u Sloveniji radi 117 samoposlužnih blagajni.

U Hrvatskoj su prve samoposlužne blagajne instalirane krajem 2007. godine, u Rijeci. U sljedećoj fazi uvođenja implementirane su u prodavaonice u Puli, Splitu, Zadru i Zagrebu, dok su danas dostupne u još pet gradova. Posebnost uvođenja samoposlužnih blagajni na hrvatsko tržište je podatak da je za te potrebe po prvi puta sustav razvijen za nacionalnu valutu male države kao što je Hrvatska. U procesu uvođenja samoposlužnih blagajni nisu korištene posebne inicijative za privlačenje kupaca novoj usluzi samostalnog skeniranja i plaćanja proizvoda. Potrošači su vrlo brzo prepoznali ključne prednosti nove tehnologije i prihvatili novu uslugu. Oko 35% transakcija u prodavaonicama koje nude samoposlužne blagajne se odvija upravo putem nove tehnologije.

Između ostalih, najvažnije koristi samoposlužnih blagajni za kupce su puna kontrola procesa skeniranja i plaćanja proizvoda, te privatnost kupnje, koja je posebno važna pri kupnji intimnim proizvoda. Potom, kupci imaju potpunu kontrolu točnosti podataka, čekanje na blagajnama je kraće i doživljaj kupnje je obogaćen mogućnošću upoznavanja i korištenja nove tehnologije. Samoposlužne blagajne su posebno zanimljive djeci, jer mogu sama skenirati proizvode. Blagajne su višejezične, pa kupci mogu birati jezik na kojem ih blagajna vodi kroz skeniranje i plaćanje proizvoda. To je posebno zanimljiva usluga za turiste. Ključne koristi samoposlužnih blagajni za maloprodavača su kraći redovi na blagajnama, kraće vrijeme čekanja na blagajnama i povećan protok kupaca kroz prodavaonice. Neki maloprodavači su ostvarili rast protočnosti kupaca čak 20% (NCR, nd).

Poduzeće P1 je prvo samoposlužne blagajne uvelo i na tržište Srbije. Prve samoposlužne blagajne su 2010. godine uvedene u hipermarket u Novom Sadu, a godinu dana kasnije uvedene su i u beogradske prodavaonice. Kao ključne koristi za kupce, naglašene su privatnost prilikom skeniranja i plaćanja proizvoda, jednostavnija kupnja, novi doživljaj prilikom kupnje, te kraće vrijeme potrebno za kupnju. Godinu dana nakon uvođenja, pokazalo se da kupci koji koriste samoposlužne blagajne u Novom Sadu prosječno kupuju do 10 artikala, najčešće kruh, mlijeko, kavu, voće, povrće i sokove, koriste ih kupci svake životne dobi, najčešće žene, a postupak skeniranja i plaćanja proizvoda u prosjeku traje oko četiri minute (Progressive, 2011.).

Reakcije konkurenata su se pojavile s odmakom od nekoliko godina. U Sloveniji je poduzeće P3 2010. godine uvelo 52 samoposlužne blagajne u 12 svojih hipermarketa, a u Hrvatskoj je poduzeće P2 izabralo drugi oblik samoposlužnih tehnologija, prijenosne skenere.

'Self-scanning' ili sustavi prijenosnih skenera su se u Hrvatskoj u prvoj prodavaonici pojavili u ljeto 2010. godine. Informiranje, privlačenje i edukacija kupaca o novoj usluzi i novoj tehnologiji su bili sastavni elementi projekta implementacije. Temeljem podataka iz programa lojalnosti, kupci su segmentirani i maloprodavač je poziv za sudjelovanje i korištenje nove usluge uputio segmentu potrošača koji prvi prihvaćaju inovacije. Pristup se pokazao izuzetno uspješnim, jer 75% kupaca koji su pozvani u prvoj fazi projekta redovito koristi prijenosne skenere kad kupuje u prodavaonici s tom uslugom.

Inicijalni motivi uvođenja samoposlužne tehnologije u prodavaonicu su bili dodatna usluga za korisnike programa lojalnosti i oblik nagrade za lojalne kupce. Također, poduzeće je tražilo način kako skratiti vrijeme potrebno za obavljanje kupnje, primarno vrijeme čekanja na blagajnama. Očekivane koristi uvođenja prijenosnih skenera su bile bolja usluga kupcima,

fleksibilan program 'instant' marketinga, veća produktivnost rada, optimizacija procesa i kraće prosječno trajanje kupnje. Očekivane koristi koje je inovacija trebala pružiti kupcima su bile nova besplatna usluga, jednostavno korištenje skenera, kraće vrijeme potrebno za obavljanje kupnje i kontrola potrošnje prilikom kupnje.

Šest mjeseci nakon uvođenja, sustav je u potpunosti integriran i ostvareni su bolja učinkovitost i produktivnost, niži troškovi poslovanja i unaprijeđena je usluga kupcu. Prosječno vrijeme potrebno za kupnju u prodavaonici velikog formata je 50 minuta, dok kupnja korištenjem prijenosnog skenera može u prosjeku uštedjeti čak do 15 minuta. Važna je činjenica da se ušteda vremena ostvaruje upravo na smanjivanju neproduktivnog vremena čekanja na blagajnama. To je u skladu s rezultatima maloprodavača širom svijeta, koji su vrijeme čekanja na blagajnama skratili i do 40% (NCR, nd). Analiza kupnji lojalnih kupaca koji koriste uslugu prijenosnih skenera je pokazala da je prosječna potrošnja uz upotrebu prijenosnog skenera 10% veća nego prilikom kupnje bez prijenosnog skenera. Ovakva pojava nije iznimka, iskusili su je i drugi maloprodavači koji pružaju uslugu kupnje primjenom prijenosnog skenera ili sličnog aparata (Hennessy, 1998.; Krafft i Mantrala, 2006.), ali je inicijalno bila iznenađenje i za Safeway UK (Hennessy, 1998.). Povećanje vrijednosti kupnje poduzeće objašnjava kao rezultat bolje kontrole potrošnje prilikom kupnje, obzirom da skener pokazuje popis svih skeniranih proizvoda i njihovu ukupnu vrijednost. Uz te informacije neizvjesnost o vrijednosti izabranih proizvoda je eliminirana. Kupci u svakom trenutku znaju koliko su svog proračuna za kupnju potrošili i mogu ga potpuno iskoristiti, bez brige hoće li potrošiti previše. Drugo moguće objašnjenje je da potrošači uživaju u kupnji i samostalnom skeniranju proizvoda, pa jednostavno kupuju više. Vrijeme će pokazati hoće li se potrošači zasititi nove tehnologije i u očekivanju neke nove inovacije, smanjiti svoje kupnje uz prijenosni skener.

Prilikom implementacije sustava prijenosnih skenera, pojavili su se i neki izazovi koje je poduzeće trebalo prevladati. Pojavile su se poteškoće prilikom skeniranja bar kodova određenih grupa proizvoda. Na eliminaciji nečitljivih bar kodova maloprodavači trebaju surađivati s proizvođačima i drugim posrednicima, ali trebaju provjeriti i svoje sustave skladištenja i manipulacije proizvodima na putu do polica u prodavaonici. Ako se kupac nađe u situaciji da nekom proizvodu ne može skenirati bar kod, na ekranu skenera će se pojaviti obavijest da potraži pomoć od zaposlenika zaduženih za naplatu. Pri spajanju na centralnu jedinicu, skener blagajniku koji će izvršiti naplatu skeniranih proizvoda signalizira da je u toku kupnje bilo problema sa skeniranjem nekih artikala i da treba provjeriti o čemu se radi. Skidanje zaštitnih pločica s artikala na kojima se nalaze je također jedan od izazova. Pri skeniranju takvog proizvoda, kupac dobije poruku na skeneru da taj artikl stavi sa strane i pokaže blagajniku prije plaćanja, kako bi blagajnik mogao ukloniti zaštitu.

Zatim, poduzeće treba pratiti stanje sigurnosti prodavaonice i potencijalno povećanje učestalosti krađa. Ponekad se dogodi da kupci slučajno ili greškom ne skeniraju nekoliko artikala, iako vrlo rijetko. Jednako često se dogodi da kupci slučajno jedan artikl skeniraju više puta. U pravilu se potrošači izuzetno trude i pokazali su se kao točniji od blagajnika na klasičnim blagajnama (Hennessy, 1998.).

U procesu pripreme projekta potrebno je predvidjeti rješenja za svaki potencijalni problem. Kad god sustav registrira da je prilikom skeniranja proizvoda došlo do nekog problema, generira upozorenje i ako je potrebno, blagajnik na klasični način ponovno skenira kupčevu košaricu. Također, koristi se nasumični izbor kupaca čija se košarica ponovno skenira, na klasičnoj blagajni. Važno je minimizirati mogućnosti krađa, ali je isto tako važno kreirati

sustav koji je siguran za korištenje, kako mjere sigurnosti ne bi opterećivale kupce niti stvarale neugodu zbog čestih provjera i ponavljanja skeniranja.

Isto je poduzeće na proljeće 2011. godine u jednu od prodavaonica uvelo i samoposlužne blagajne. U kolovozu 2011. godine su samoposlužne blagajne postavljene u novoj prodavaonici velikog formata i postale standard za sve nove prodavaonice tog tipa. Uvođenjem i drugog oblika samoposlužnih tehnologija, poduzeće promovira novu uslugu kvalitetne kupnje i plaćanja u samo tri koraka, uz uštedu vremena.

Na hrvatskom tržištu su se samoposlužne tehnologije razvile slično kao i na belgijskome. Naime, jedan od vodećih maloprodavača u segmentu proizvoda svakodnevnne potrošnje je u prodavaonice uveo samoposlužne blagajne, dok je njegov najbliži konkurent reagirao uvođenjem prijenosnih skenera (Horst, 2009.). U oba slučaja radilo se o poduzećima koja svoju tržišnu poziciju grade na temelju visoke razine usluga prilikom kupnje.

Na području Bosne i Hercegovine samoposlužne tehnologije još nisu uvedene. Tržište se razvija sporije od ostalih tržišta u regiji, kupovna moć potrošača je niža i maloprodavači za pozicioniranje koriste druge strategije.

4.2. Obilježja i koristi samoposlužnih tehnologija kao temelji za tržišno pozicioniranje maloprodavača

Iz analize primjene samoposlužnih tehnologija u regiji moguće je izvesti ključne koristi uvođenja dodatne usluge primjene samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera u kupnji. Na strani maloprodavača, to su rast učinkovitosti operacija, veća produktivnost rada, niži troškovi, 10% veća potrošnja kupaca koji koriste prijenosne skenera, veća protočnost kupaca kroz prodavaonicu, kraći redovi na blagajnama, te ukupno bolja usluga kupnje iz koje proizlaze zadovoljniji kupci.

Samoposlužne blagajne mogu dodatno poslužiti kao sredstvo ublažavanja sezonalnosti opterećenja sustava naplate u prodavaonicama u turističkim područjima. Obzirom da omogućavaju veću protočnost kupaca kroz naplatu, ublažavaju razlike u potrebi za radnom snagom za vrijeme i izvan turističke sezone.

Na strani kupaca, koristi novih usluga se ogledaju u uštedi vremena potrebnog za skeniranje i plaćanje proizvoda, punoj kontroli aktivnosti skeniranja i plaćanja proizvoda, punoj informaciji o ukupnoj vrijednosti izabranih proizvoda (prijenosni skeneri) i time lakšem upravljanju proračunom za kupnju, više privatnosti prilikom kupnje, jednostavnijoj kupnji za kupce koji ne govore hrvatski jezik (samoposlužne blagajne), te sadržajnijoj kupnji i bogatijem doživljaju kupnje.

Ponudom usluga temeljenih na samoposlužnim blagajnama i/ili prijenosnim skenerima poduzeće primarno cilja kupce kojima nove tehnologije nisu nepoznate, cijena nije najvažniji čimbenik izbora prodavaonice, a istovremeno izuzetno cijene svoje vrijeme i mogućnost obavljanja kupnje uz kvalitetnu uslugu i istovremenu uštedu vremena. Pri tome se poduzeće uvođenjem dodatnih usluga temeljenih na samoposlužnim tehnologijama nastoji pozicionirati kao pružatelj visoke razine usluga prilikom kupnje i na taj način se diferencirati od konkurenata (e.g. Horst, 2009., NCR, nd). Ranim uvođenjem samoposlužnih blagajni, poduzeće P1, te uvođenjem obje vrste samoposlužnih tehnologija samo unutar godine dana,

poduzeće P2, oba poduzeća dodatno naglašavaju svoje vodeće pozicije na tržištu i aspiracije da budu najbolja u svojoj industriji.

Sumirano, za određene segmente kupaca, usluga kupnje koju maloprodavači nude uz pomoć samoposlužnih tehnologija je bolja od usluge bez primjene samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera. No, moguće je identificirati još neke potencijale samoposlužnih tehnologija za pozicioniranje na tržištu strategijom diferencijacije uslugama.

Posebno zanimljivo obilježje samoposlužnih blagajni je višejezičnost. Naime, kupac može izabrati jezik na kojem će pratiti upute za skeniranje i plaćanje proizvoda na samoposlužnoj blagajni. Ovo je izuzetno važna dodatna usluga kupcima u turističkom područjima jer prodavači rijetko govore više stranih jezika. U takvom okruženju se strani turisti osjećaju ugodnije i sigurnije, jer razumiju sustav naplate i mogu ga kontrolirati. Primjena samoposlužnih blagajni na turističkom području poput hrvatske obale može biti jaka konkurentska prednost.

Samoposlužne blagajne mogu poslužiti za privlačenje segmenta stranih turista u prodavaonice maloprodavača u regiji i zbog velike vjerojatnosti da su upoznati s tehnologijom, jer su samoposlužne blagajne ranije uvedene na tržištima zemalja iz kojih dolazi većina turista. Moguće ih je čak promatrati i kao magnet za turiste, lojalne kupce maloprodavača koji posluju u više zemalja regije, koji i izvan domicilnog tržišta žele koristiti uslugu kupnje samostalnim skeniranjem i plaćanjem proizvoda. Turisti su posebno zanimljiv segment potrošača jer obično kupuju manje i srednje košarice, za koje su koristi od samoposlužnih blagajni maksimizirane.

Segment turista nije zanimljiv za sustav prijenosnih skenera, jer je njihovo korištenje vezano uz članstvo u programima lojalnosti. No, može biti zanimljiv za zadržavanje lojalnih kupaca maloprodavača koji posluju u više od jedne zemlje regije, pod pretpostavkom mogućeg korištenja kartica programa lojalnosti u svim zemljama u kojima pojedini maloprodavač posluje. Dodatna pretpostavka bi bila višejezičnost prijenosnih skenera.

4.3. Ograničenja istraživanja i prijedlog budućih istraživanja

Prvo ograničenje istraživanja je vezano uz ograničenja uzorka. Samoposlužne tehnologije su tek nekoliko godina u primjeni na promatranim tržištima i koristi ih mali broj poduzeća, što je utjecalo na veličinu uzorka. Zatim, u ispitivanju su sudjelovali predstavnici hrvatskih poduzeća. Ispitanici su bili mjerodavni sugovornici za samoposlužne tehnologije na tržištima u regiji, no uključivanje ispitanika sa svakog tržišta na kojima poduzeća koriste samoposlužne tehnologije bi obogatilo rezultate istraživanja. Dodatno, zanimljivo bi bilo istraživanje proširiti i na tržišta izvan promatrane regije, te usporediti rezultate iz različitih zemalja.

Također, istraživanje je provedeno u određenom vremenskom rasponu, a obzirom da se i maloprodaja i tehnologije brzo razvijaju i mijenjaju, bit će zanimljivo pratiti primjenu samoposlužnih tehnologija u prodavaonicama u budućnosti.

U ovom radu je istraživanje bilo usmjereno na maloprodavače i kako koriste samoposlužne tehnologije u kreiranju dodatnih usluga kupcima i pozicioniranje na tržištu. No, budućnost samoposlužnih tehnologija ovisi o tome kako ih koriste i ocjenjuju kupci. Stoga bi istraživanje kupaca i korisnika samoposlužnih blagajni i prijenosnih skenera osiguralo spoznaje o očekivanim i ostvarenim koristima koje od samoposlužnih tehnologija imaju upravo kupci. Takve bi informacije bile korisne maloprodavačima, ali i proizvođačima samoposlužnih

tehnologija. Obzirom da se samoposlužne tehnologije koriste i u drugim djelatnostima, saznanja o stavovima kupaca o upotrebi samoposlužnih tehnologija u prodavaonicama bi mogla koristiti i poduzeća iz drugih industrija.

5. ZAKLJUČAK

Razvojem tehnologije i pojavom niza tehnoloških inovacija, poduzeća mogu sve više aktivnosti prodajnog procesa prebaciti na potrošače. Usluge utemeljene na samoposlužnim tehnologijama su postale svakodnevica, a tek neki od primjera su bankomati, samoposlužne benzinske crpke, m-parking i kiosci za kino ulaznice. Maloprodavači proizvoda svakodnevne potrošnje su među prvima u sektoru maloprodaje iskoristili prednosti novih tehnologija. Kako bi smanjili troškove poslovanja i istovremeno kreirali dodatne usluge kupcima, koriste samoposlužne blagajne i sustave prijenosnih skenera. Činjenica je da su početne investicije u opremu relativno visoke, ali istovremeno se dio troškova poslovanja smanjuje jer su prebačeni na kupce.

Istraživanje na području Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Slovenije i Srbije je pokazalo različiti intenzitet primjene samoposlužnih tehnologija u prodavaonicama proizvoda svakodnevne potrošnje. Svega tri poduzeća ih koriste: po dva na hrvatskom i slovenskom tržištu, jedno na tržištu Srbije, dok samoposlužne blagajne i prijenosni skeneri još nisu u primjeni u Bosni i Hercegovini. Analizirana poduzeća su lideri na svojim domaćim tržištima, i samoposlužne tehnologije primarno koriste kako bi kupcima pružili dodatnu uslugu i time se razlikovali od svojih konkurenata.

Kupnja uz upotrebu samoposlužnih tehnologija kupcima omogućava uštedu vremena potrebnog za kupnju, punu kontrolu skeniranja i plaćanja, punu informaciju o ukupnoj vrijednosti izabranih proizvoda (prijenosni skeneri), više privatnosti prilikom kupnje, jednostavniju kupnju za kupce koji ne govore hrvatski jezik (samoposlužne blagajne), te sadržajnije kupnju i bogatiji doživljaj kupnje. Za određene segmente kupaca, kvaliteta usluge kupnje uz samoposlužne tehnologije je bolja u odnosu na kupnje bez novih tehnologija. To su primarno kupci kojima nove tehnologije nisu nepoznate, cijena nije najvažniji čimbenik izbora prodavaonice, a istovremeno izuzetno cijene svoje vrijeme i mogućnost obavljanja kupnje uz kvalitetnu uslugu i istovremenu uštedu vremena. Poduzeće se uvođenjem dodatnih usluga temeljenih na samoposlužnim tehnologijama može pozicionirati kao pružatelj visoke razine usluga prilikom kupnje i na taj način se diferencirati od konkurenata.

Obzirom na višejezičnost samoposlužnih blagajni, posebno su zanimljive za segment stranih kupaca ili turista. Na područjima s jakom turističkom industrijom, poput npr. Hrvatske, samoposlužne blagajne koje kupce vode kroz postupak skeniranja i plaćanja proizvoda na više jezika mogu biti izvor jake konkurentske prednosti. Za maloprodavače aktivne u više zemalja regije, samoposlužne blagajne mogu biti magnet za turiste, lojalne kupce, koji i izvan domicilnog tržišta žele koristiti uslugu kupnje samostalnim skeniranjem i plaćanjem proizvoda.

Očekujući razvoj novih tehnologija i inovativnih rješenja primjene tehnologije u prodajnom procesu, maloprodavači proizvoda svakodnevne potrošnje već sada u samoposlužnim blagajnama i prijenosnim skenerima imaju jaku osnovu za razlikovanje od konkurenata temeljem razine i kvalitete usluge kupnje. Potencijali samoposlužnih tehnologija, u obliku

individualiziranih promocija u stvarnom vremenu ili upotrebe mobilnog telefona kao skenera, donijet će dodatne usluge kupcima i unaprijediti proces kupnje.

No, zaključke u ovom radu treba promatrati uvažavajući ograničenja istraživanja, prvenstveno iz perspektive relativno rane primjene samoposlužnih tehnologija i malog broja poduzeća koja ih trenutno koriste na tržištima promatrane regije. Dodatno vrijeme primjene će pokazati njihov pravi potencijal u pozicioniranju na tržištu. U međuvremenu, poduzeća koja ih već primjenjuju će nastaviti pružati svojim kupcima sadržajnu i bolju uslugu kupnje.

6. LITERATURA

1. Avery, P. (2008.) The Self-Order Kiosk, dostupno na: http://global.networldalliance.com/downloads/white_papers/EMN8_MG_UPDATE_01_09.pdf (pristupljeno 13.09.2011.).
2. Blaauw, A. (2011.). Benefits, challenges and opportunities of self scanning in Albert Heijn supermarkets, ECR Europe, dostupno na: <http://ecr-all.org/files/Self-scanning-at-Albert-Heijn-Abel-Blaauw.pdf> (pristupljeno 24.03.2011.).
3. Datalogic (nd). Delhaize retains more and more customers with Datalogic "Self-Scanning" systems, dostupno na: <http://www.datalogic.com/cgi-bin/pdf/case%20studies/eng/DELHAIZE-eng.pdf> (pristupljeno 08.02.2011.).
4. ECR Europe (2011.). The impact and control of shrinkage at self-scan checkouts, dostupno na: http://global.networldalliance.com/downloads/white_papers/NS_G_Self-Checkout_To%20Launch.pdf (pristupljeno 08.02.2011.).
5. eKapija (2010.) U prodavnicama SPAR u Sloveniji instalirane NCR samouslužne blagajne koje štede vrijeme i novac - Implementacija izvedena uz podršku Printec Grupacije, dostupno na: <http://www.ekapija.co.rs/website/sr/page/289683> (pristupljeno 28.08.2011.).
6. Hall, C. (2011.) Walmart teams with Ticketmaster for nationwide kiosk deployment, dostupno na: <http://www.retailcustomerexperience.com/article/182920/Walmart-teams-with-Ticketmaster-for-nationwide-kiosk-deployment> (pristupljeno 13.09.2011.).
7. Hennessy, T. (1998.) Taking control, *Progressive Grocer*, Vol. 77, No. 12, str. 83-86.
8. Horst, N. (2009.) The revolution of the checkout area, dostupno na: http://www.few.vu.nl/en/Images/werkstuk-horst_tcm39-91361.pdf (pristupljeno 24.03.2011.).
9. Kelso, A. (2011.) Kiosks help burger chain attract younger customer base, dostupno na: <http://www.selfserviceworld.com/article/183989/Kiosks-help-burger-chain-attract-younger-customer-base> (pristupljeno 13.09.2011.).
10. Kinard, B. R., Capella, M. L., Kinard, J. L. (2009.). The Impact of Social Presence on Technology Based Self-Service Use: The Role of Familiarity. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 30, str. 303-314.
11. Kotler, P. (2003.). *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
12. Krafft, M., Mantrala, M. K. (eds.) (2006.) *Retailing in the 21st Century*, Springer, Heidelberg.
13. Müller, A. (2008.) Self-service shopping: Advantages for both retailers and customers. *The Retail Digest*, December 2008, str. 50-53.

14. NCR (nd) Crest Foods: An NCR SelfServ™ Checkout Case Study, NCR, Duluth, dostupno na: <http://www.ncr.com/newsroom/resources/crest-foods-an-ncr-selfserv-checkout-case-study> (pristupljeno 28.03.2011.).
15. *Progressive* (2011.) Samoposlužne blagajne u beogradskom Mercatoru, 27.04.2011., str. 10.
16. Schliewe, J., Pezoldt, K. (2010.). A Cross-Cultural Comparison Of Factors Influencing Self-Scan Checkout Use. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8, No. 10, str. 39-47.
17. SelfService World (2009.). Self Checkout, dostupno na: http://global.networldalliance.com/downloads/white_papers/NS_G_Self-Checkout_To%20Launch.pdf (pristupljeno 08.02.2011.).
18. SelfService World (2011.a) New Delhi bank launches ATM tax payment service, dostupno na: <http://www.selfserviceworld.com/article/182913/New-Delhi-bank-launches-ATM-tax-payment-service> (pristupljeno 13.09.2011.)
19. SelfService World (2011.b) German prostitutes paying taxes via self-service machines, dostupno na: <http://www.selfserviceworld.com/article/184061/German-prostitutes-paying-taxes-via-self-service-machines> (pristupljeno 13.09.2011.).
20. SelfService World (2011.c) Arizona inmates receive funds via kiosk, dostupno na: <http://www.selfserviceworld.com/article/184030/Arizona-inmates-receive-funds-via-kiosk> (pristupljeno 13.09.2011.).
21. Tutunjian, J. (2003.) Self-checkout: The other side of the coin, *Canadian Grocer*, Vol. 117, No. 1, str. 7.
22. Vignali, C., Vranešević, T., Vrontis, D. (eds.) (2008.) *Strategic marketing and retail thought*, Accent, Zagreb.

MENADŽMENT LOGISTIČKIH TROŠKOVA – PODLOGA KONKURENTNOSTI TRGOVINSKIH PODUZEĆA

Prof.v.šk. dr. sc. Drago Pupavac
Veleučilište u Rijeci
Republika Hrvatska

Sažetak

Temeljni cilj ove znanstvene rasprave jest istražiti mogućnosti optimizacije logističkih troškova kao podloge konkurentnosti trgovačkih poduzeća. Optimizaciji logističkih troškova pristupa se sustavno i to tako da se istodobno optimiziraju transportni troškovi, troškovi držanja zaliha i troškovi narudžbi uz uvjet da se zadovolji potražnja i što racionalnije iskoristi ograničeni skladišni prostor. Da bi se dokazala postavljena hipoteza o efikasnom menadžmentu logističkih troškova kao podlozi konkurentnosti trgovačkih poduzeća primjenjene su znanstvene metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, matematička metoda nelinearnog programiranja i metoda informatičkog modeliranja. Dobivene spoznaje temelje se na analizi praktičnih poslovnih primjera i predstavljaju podlogu za kreiranje konkurentskih prednosti trgovačkih poduzeća.

Ključne riječi: *menadžment, logistički troškovi, trgovinska poduzeća, konkurentnost, optimizacija, potražnja*

1. UVOD

Zadaća logistike trgovinskog poslovanja ogleda se u potpori izvršenju ciljeva drugih instrumenata marketinga trgovinskog poduzeća, ali i u kreiranju podloge konkurentnosti trgovinskih poduzeća, bilo posredno optimizacijom logističkih troškova, bilo neposredno pružanjem potrošačima „servisa isporuke“ koji je u skladu s njihovim zahtjevima. Da bi se ova zadaća ostvarila nužna je dvostruka orijentacija logistike trgovinskog poslovanja: prema potrošačima i prema troškovima (Lovreta, et.al., 1991.).

Trade-off između logističkih troškova i „servisa isporuke“ dobiva još više na važnosti u uvjetima onoga što se danas naziva „novom normalom“ („*new normal*“). U zadnje četiri godine u Republici Hrvatskoj zamjetno je smanjivanje doprinosa trgovinskog sektora u BDP-u, što je posebno zabrinjavajuće kada se ima na umu da temeljno obilježje nove normale predstavljaju niske gospodarske stope rasta (ispod 2 %), niske profitne marže, visoka stopa nezaposlenosti, nizak dohodak i male stope povrata na imovinu u odnosu na pred krizno razdoblje. Povratak na staro čini se malo izvjesnim. Imajući ovo na umu pred logistički menadžment kao imperativ nameće se donošenje novih strateških planova i poduzimanje odgovarajućih akcija za opstanak i razvoj trgovinskih poduzeća. Za brojna trgovinska poduzeća, opstanak na tržištu jedini je kratkoročni cilj, dok samo malobrojna trgovinska poduzeća promišljaju kako se pozicionirati na tržištu nakon što kriza prođe.

Polazna pretpostavka ovoga rada je da dobro ustrojen i s dobavljačima povezan logistički sustav trgovinskom poduzeću može osigurati značajno niže troškove trgovinske logistike, kvalitetan „servis isporuke“ i u skladu s tim odgovarajuću konkurentsku prednost na tržištu.

Logistički troškovi predstavljaju *input* logistike trgovinskog poslovanja, koji za rezultat ima „servis isporuka“ kao *output*. „Servis isporuke“ čine svi kriteriji isporuke koji stvaraju preferencije kod kupaca što upućuje na nužnost proučavanja međudnosa *inputa* i *outputa* logistike trgovinskog poslovanja i donošenja zaključka o njihovom doprinosu ostvarenju dobiti trgovinskog poduzeća.

U ovom se radu istražuje menadžment logističkih troškova, pa se u tom kontekstu ocjenjuje mogućnost da se optimizacijom logističkih troškova kreira podloga konkurentnosti trgovinskih poduzeća. Nakon uvoda, u drugom dijelu rada elaboriraju se suvremeni fenomeni trgovinske logistike i logističkog menadžmenta, pri čemu je posebna pozornost dana analizi utjecaja promjene strukture distribucijskog sustava na logistiku trgovinskog poslovanja i analizi utjecaja ekonomske krize i promjene ponašanja potrošača na logistički menadžment. U trećem se dijelu rada istražuju specifičnosti menadžmenta logističkih troškova. Ovo istraživanje temelji se na makro i mikro analizi strukture logističkih troškova, te upućuje na nužnost forenzičnog pristupa ovoj analizi s ciljem otkrivanja svih logističkih troškova koji se u računovodstvenoj teoriji i praksi ne razdvajaju od ostalih troškova poslovanja. U četvrtom dijelu rada primjenom odgovarajuće metrike istražuju se učinci logističkog menadžmenta na financijsku uspješnost trgovinskih poduzeća. Računalni model u funkciji optimizacije logističkih troškova predmet je razmatranja petog dijela. Na kraju rada je zaključak.

2. SUVREMENI FENOMENI TRGOVINSKE LOGISTIKE I LOGISTIČKOG MENADŽMENTA

2.1. Definiranje logistike

U literaturi se susreću brojne definicije logistike. Sve definicije logistike mogu se svrstati u tri skupine (Pfohl, 1996). U prvu skupinu ulaze definicije logistike koje su orijentirane na tokove proizvoda i informacija od točke isporuke do točke primitka. U skladu s tim američko logističko društvo definira logistiku kao proces planiranja, ostvarivanja i kontrole učinkovitih, troškovno efektivnih tokova i skladištenja sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda i time povezanih informacija od točke isporuke do točke primitka, primjereno zahtjevima kupaca (Zelenika, Pupavac, 2008). Za drugu skupinu definicija karakteristično je da se u njenom fokusu nalazi životni ciklus proizvoda ili usluge. Logističke aktivnosti usmjerene su na određene transformacije u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda – uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Polazeći s ovog motrišta Međunarodno logističko društvo definiralo je logistiku kao „podupirući menadžment koji za vrijeme trajanja jednoga proizvoda jamči učinkovitije korištenje servisa i odgovarajuće ostvarenje logističkih elemenata u svim fazama životnog ciklusa, tako da se pravodobnim posizanjem u sustav jamči efektivno upravljanje resursne potrošnje“ (Zelenika, Pupavac, 2008). Treća skupina definicija logistike orijentirana je prema usluzi. S ovog motrišta logistika se definira kao „proces koordinacije svih nematerijalnih aktivnosti, koje se trebaju ispuniti da bi se jedna usluga ostvarila na efektivan način u pogledu troška i u odnosu na kupca“ (Zelenika, Pupavac, 2008).

2.2. Misija trgovinske logistike

U ovoj se znanstvenoj raspravi polazi od definicije logistike od strane europske matične organizacije nacionalnih logističkih društava koja ulazi u prvu skupinu (Zelenika, Pupavac, 2008), a koja glasi, „Logistika je organizacija, planiranje, provedba i kontrola tokova dobara od razvitka i kupovine preko proizvodnje i distribucije do krajnjega kupca s ciljem da, uz minimalne troškove i uz minimalno trošenje kapitala, zadovolji zahtjeve tržišta“. U skladu s

tim misija logistike trgovinskog poslovanja jest staviti robu na raspolaganje kupcima na način i u uvjetima koji najbolje odgovaraju njihovim zahtjevima. Logistika trgovinskog poslovanja odgovorna je za preuzimanja trgovinske robe od dobavljača, njeno skladištenje i isporuku do krajnjih potrošača. Logistički menadžeri imaju dva opća cilja: 1) dopremiti robu do i od poduzeća na najefikasniji način i 2) pridonijeti efikasnom toku robe kroz cijeli opskrbni lanac. Tradicionalno se logistički menadžeri orijentiraju na ostvarivanje prvoga cilja, odnosno na dio opskrbnog lanca koji je izravno pod njihovom kontrolom. Premisa ovakvoga pristupa jest da ako svatko pojedinačno dobro obavi svoj posao da će to pridonijeti efikasnom toku robe kroz cijeli opskrbni lanac. Međutim, efikasno izvršavanje prvoga cilja ne znači nužno i efikasno ostvarivanje drugoga cilja. Da bi se drugi cilj ostvario nužno je razvijanje suradnje i poduzimanje zajedničkih akcija između različitih sudionika opskrbnog lanca. Recentna istraživanja (The GMA 2010: GMA – Udruga vodećih proizvođača prehrambenih proizvoda u SAD) pokazuju da sudionici opskrbnih lanaca pridaju iznimno veliku važnost razvoju suradnje unutar logističkih lanaca. Inicijative za razvojem suradnje u opskrbnim lancima ocjenjuje se iznimno važnim u područjima: snižavanja logističkih troškova (62 %), poboljšanja efikasnosti (58 %) i povećanja razina servisa isporuke (44 %).

Što znači efikasno ostvarivanje ciljeva? Brza isporuka, niski troškovi, mali gubitci robe, brz odgovor na zahtjeve potrošača, visoka proizvodnost rada, male zalihe, manje rastepa i loma, visok moral zaposlenika i sl. Premda su to hvale vrijedni ciljevi, oni su u stvari više pokazatelji odvijanja pojedinih logističkih aktivnosti nego stvarni ciljevi. Da bi se definirao pravi cilj logistike trgovinskog poslovanja, on mora biti povezan s širim ciljevima trgovinskog poduzeća. Svako je trgovinsko poduzeće u stanju osigurati kupcima traženu robu, samo je pitanje po kojoj cijeni. S većim servisom isporuke dolaze i veći troškovi, a gornju granicu tih troškova predstavlja spremnost kupaca da po određenoj cijeni nabave traženu robu. U skladu s tim realističan cilj logistike trgovinskog poslovanja jest pronaći ravnotežu između servisa isporuke i troškova koje on izaziva. Temeljni cilj logistike jest ostvariti visoko zadovoljstvo kupaca. Da je tome tako potvrđuje i podatak da loše izvršavanje logističkih aktivnosti uzrokuje 50 % svih pritužbi kupaca (Novich, 1990). Nijedno trgovinsko poduzeće ne može očekivati tržišni uspjeh ako ignorira logistiku. Dobro ustrojen logistički sustav trgovinskom poduzeću može osigurati veliku konkurentsku prednost. Da je tome tako potvrđuje i podatak (Factor, 1996) da je još davne 1996. godine po istraživanju koje je provela *Deloitte & Touche* u Kanadi, 98 % ispitanika opisalo logistiku kao temeljnu ili vrlo važnu funkciju za njihovu kompaniju. Po istom istraživanju 90 % anketiranih radilo je na unaprjeđenju efikasnosti opskrbnih lanaca ili je to planiralo učiniti u naredne dvije godine.

Recentna istraživanja upućuju na činjenicu da je servis isporuke iz godine u godinu sve bolji, no zadovoljstvo kupaca je sve manje. Ovo zadovoljstvo mjeri se prije svega isporukom robe na vrijeme, kompletnošću isporuke i isporukom robe bez oštećenja. Po navedenom istraživanju zadovoljstvo kupaca se je smanjilo u 2010. u odnosu na 2008. godinu s 92 % na 88,7 % ili za 13 %. Kao jedno od mogućih pojašnjenja navodi se činjenica da se ne pridaje važnost segmentaciji kupaca kada se radi o pružanju logističkih usluga. Ako i postoji diferencijacija onda se ona temelji na obujmu prodaje ili potencijalu rasta prodaje, što nije dovoljno.

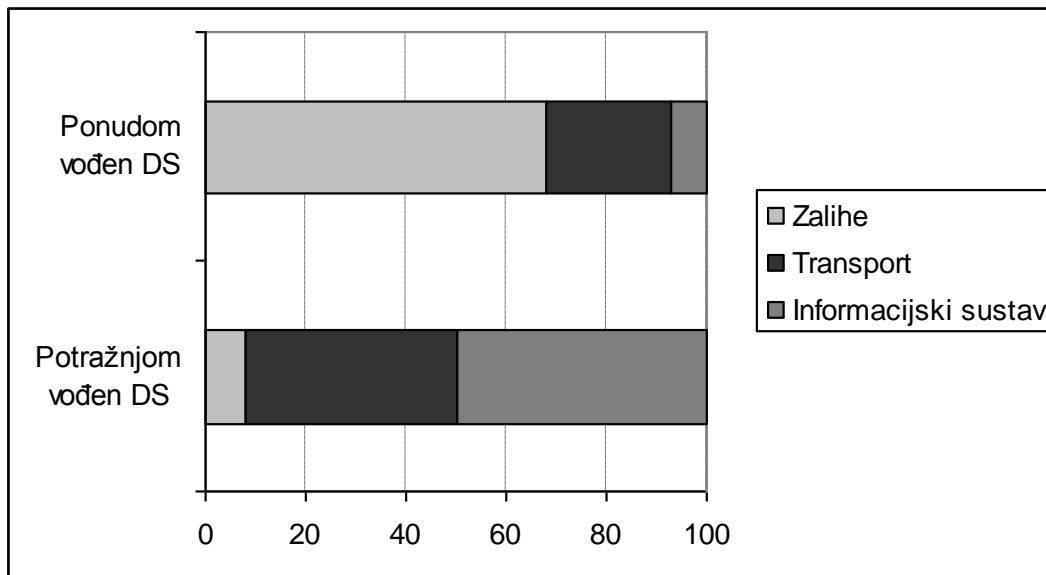
Jedan od načina mjerenja zadovoljstva kupaca jest „savršena narudžba“, koja se definira kao postotak narudžbi kupaca koje su izvršene „savršeno“. Za potrebe ovoga rada „savršeno izvršavanje narudžbi“ odnosi se na one narudžbe kupaca za koje se može ustvrditi da je isporučen odgovarajući proizvod, na odgovarajuću lokaciju, u odgovarajuće vrijeme, odgovarajuće pakiran, u odgovarajućoj količini, s odgovarajućom dokumentacijom,

odgovarajućem kupcu i uz odgovarajuće troškove. Prema recentnom istraživanju (The GMA 2010) postotak savršenih narudžbi u 2010. godini iznosio je 79,8 % što je značajno poboljšanje u odnosu na 2008. godinu kada je taj postotak iznosio svega 72 %. Postotak savršenih narudžbi kod vodećih 20 % poduzeća je značajno veći i iznosi 89,5 %.

2.3. Refleksije promjene strukture distribucijskog sustava na logistiku trgovinskog poslovanja

Uloga logistike trgovinskog poslovanja značajno se mijenja s promjenama koje se odigravaju u distribucijskom sustavu. Naime distribucijski sustav postaje sve više potražnjom umjesto ponudom vođen, izazivajući pri tom promjene u relativnoj važnosti upravljanja pojedinim logističkim aktivnostima. Te promjene očituju se u upravljanju zalihama, transportom i informacijama (cf. grafikon 1).

Grafikon 1. Promjena relativne važnosti logističkih funkcija u distribucijskom sustavu

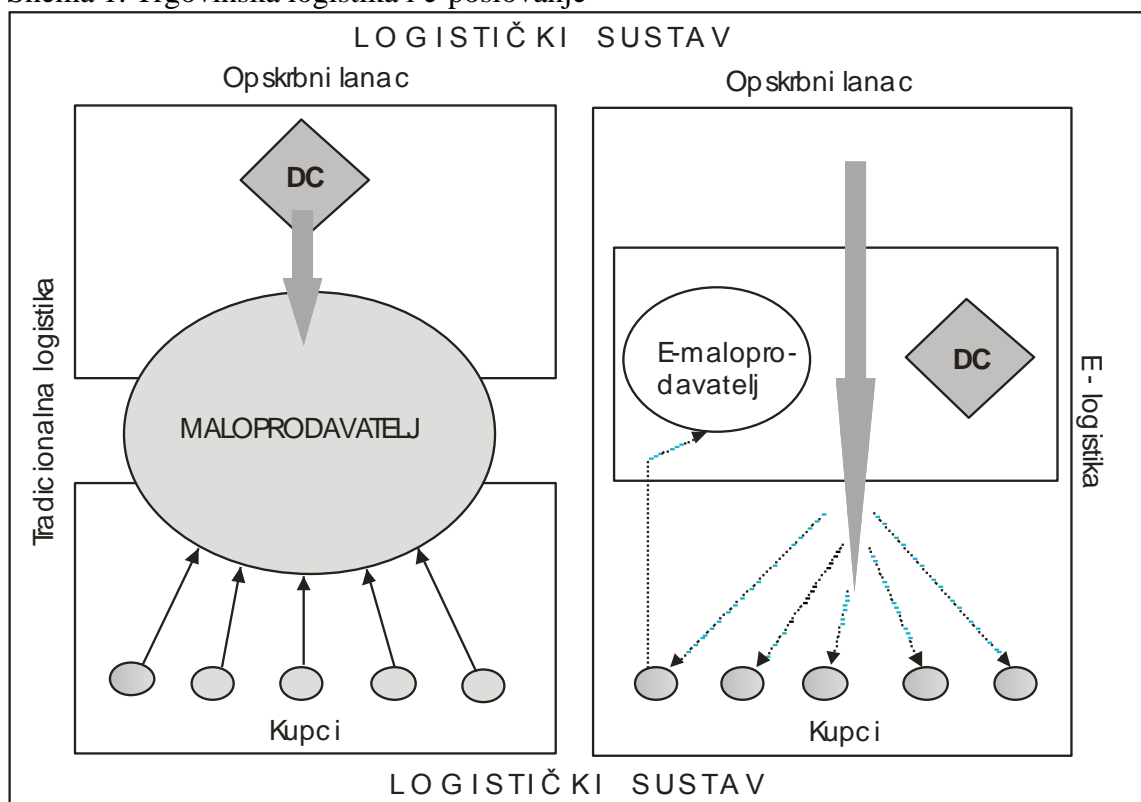


Izvor: Priredio autor prema: Rodrigue, J-P, C. Comtois and B. Slack (2009), *The Geography of Transport Systems*, Second Edition, New York: Routledge, p. 161.

Ponudom vođeni distribucijski sustav temelji se na zalihama. Proizvodnja se odvija u velikim proizvodnim serijama koje se guraju prema tržištu s nadom da će biti konzumirane. Sudionici opskrbnih lanaca vrlo su malo integrirani, a proizvodi se skladište prema redoslijedu potražnje. Potražnjom vođeni distribucijski sustav karakterizira držanje minimalnih zaliha s naglaskom na ulogu transporta i upravljanje informacijama u sustavu distribucije. Predvidjeti potražnju i biti u poziciji reagirati na promjene u potražnji kroz dinamične izvore opskrbe i alokaciju svih potrebnih resursa postaje temeljem uspješnog poslovanja. Uloga i razvoj informacijskog sustava trgovinskog poduzeća i njegovo povezivanje s dobavljačima postaje od presudne važnosti da se roba dostavi u vrijeme i na mjesto kada se za njom ispoljava platežno sposobna potražnja.

Nadalje, razvoj elektroničkog poslovanja i internetske maloprodaje ima značajan učinak na logistiku trgovinskog poslovanja (cf. shemu 1).

Shema 1. Trgovinska logistika i e-poslovanje



Izvor: Modificirao autor prema Rodrigue, J-P et al. (2009): *The Geography of Transport Systems*, Hofstra University, Department of Global Studies & Geography, [dostupno na: <http://people.hofstra.edu/geotrans>, pristup: 17.04.2011.]

Temeljem sheme 1 razvidno je da na tržištu maloprodaje dolazi do promjene odnosa između kupaca i maloprodavatelja i to u najmanje četiri dimenzije: **1) sudionici** – javljaju se novi e-maloprodavatelji i to prije svega u području prodaje glazbe, knjiga, elektroničkih proizvoda. Konvencionalni maloprodavatelji također sve više prihvaćaju *on line* prodaju. U distribucijskim sustavima u razvoju e-maloprodavatelj je istodobno maloprodavatelj i distribucijski centar; **2) lokacija** – odabir lokacije postaje sve manje važnim čimbenikom, omogućavajući niže troškove poslovanja (najma); **3) nabava** – kupci izravno postaju povezani s opskrbnim lancem naručujući robu izravno od distribucijskog centra; **4) praćenje pošiljke** – kupci vrlo često žele imati podatke o tome gdje se pošiljka nalazi i u kakvom je stanju. Ovo stavlja dodatni izazov pred logistiku, odnosno nužnost praćenja ne samo vozila već i pojedinačnih pošiljaka.

Razvoj elektroničkog poslovanja i e-logistike impliciraju brojne promjene u fizičkom distribucijskom sustavu od kojih se izdvajaju: 1) standardni pristup fizičkom distribucijskom sustavu utemeljen na ekonomiji obujma kroz veće maloprodajne objekte i veće trgovačke centre sve više zamjenjuje novi sustav koji počiva na velikim skladištima lociranim izvan gradskih naselja otkud se veliki broj malih pošiljaka otprema pomoću kombija i kamiona do *on-line* kupaca, što stavlja velike mogućnosti za razvoj gradske logistike; 2) u tradicionalnom logističkom sustavu kupac je snosio troškove preuzimanja robe od maloprodajnog objekta do kuće. U novom logističkom sustavu ovaj segment također postaje sastavnim dijelom procesa distribucije robe zahtijevajući više pakiranja i više prijevoza (veći broj tonskih kilometara),

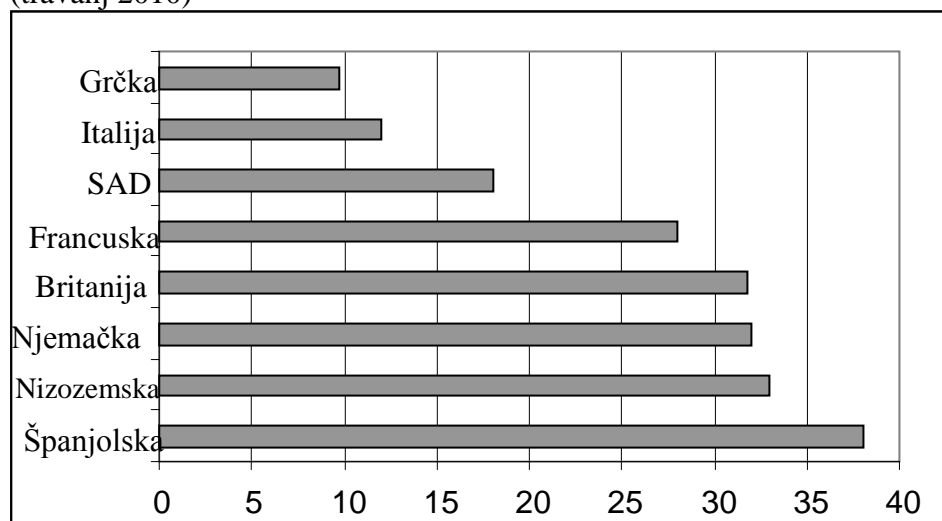
posebice u gradskim područjima. Tradicionalni logistički sustav teško može odgovoriti potrebama Internet maloprodaje.

2.4. Refleksije ekonomske krize i promjene ponašanja potrošača na logistički menadžment

Poslovni subjekti u distributivnoj trgovini diljem svijeta osjetili su negativne posljedice gospodarske krize. Potrošači su postali racionalniji, kupuju manje i ciljano, smanjuje se broj impulzivnih kupnji. Da bi smanjili broj impulzivnih kupnji kupci na ulazu u trgovinske prodajne objekte radije uzimaju košaru nego kolica. Neki kupuju manja pakiranja proizvoda koja su jeftinija, ili veća pakiranja ako im ona omogućavaju veće uštede. Mnogi ne kupuju proizvode kao što su osvježivači prostora i sl., koje su do jučer držali nužno potrebnim. Mnogi pretražuju Internet u potrazi za proizvodima po povoljnijim cijenama ili na akcijama. Prema istraživanju konzultantske tvrtke PWC, 93 % kupaca izjavilo je da je promijenilo svoje ponašanje u kupnji kao posljedicu krize (*The Economist*, 2010).

Indikativno je da se mnogi potrošači odlučuju zamijeniti proizvode renomiranih marki za proizvode s trgovinskim markama. Ovo je upozoravajuće posebice za proizvođače čiji proizvodi nisu značajno bolji od proizvoda s trgovinskim markama. Istraživanje provedeno u SAD na uzorku od 2 500 kućanstava utvrdilo je da su trgovinske marke posebno popularne za proizvode kao što su mlijeko, maslac od kikirikija, flaširana voda, jestivo ulje. Trgovinske marke posebice su popularne u Španjolskoj, Nizozemskoj i Njemačkoj (cf. grafikon 2).

Grafikon 2. Udio potrošačkih proizvoda s trgovinskom markom u ukupnim prihodima (travanj 2010)



Izvor: Priredio autor prema: *The Economist*, October 16th – 22nd 2010., p. 68

Potrošači također napuštaju marke pojedinih proizvoda u korist drugih. Obično onih skupljih u korist onih jeftinijih. Primjerice, kupuju manje čokolada *Milka*, a više čokolada *Zvečevo*. Prema istraživanju koje je provela konzultantska tvrtka *McKinsey* 18 % kupaca pakirane robe zamijenilo je vodeću marku s jeftinijom markom u vrijeme krize. Mnogi su izjavili da favorizirana marka ne vrijedi toliko više novca (*The Economist*, 2010).

Promjene potrošača u kupnji u vrijeme krize zahtijevaju i odgovarajuću prilagodbu proizvodnih i trgovinskih poduzeća. Prestrašeni proizvođači moraju sniziti troškove i cijene

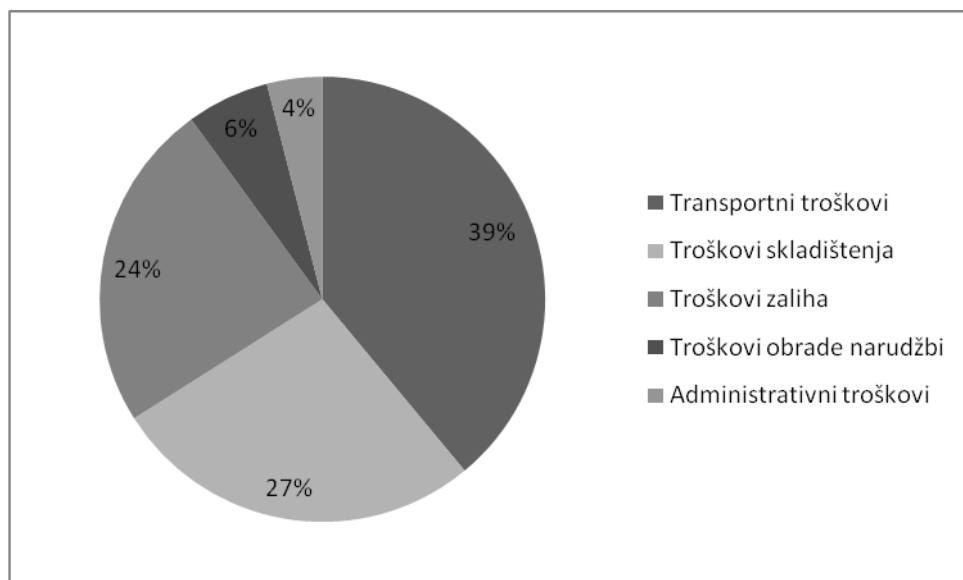
proizvodima. Mnogi se odlučuju za povrat na osnovni proizvod, drugi nude tri proizvoda za cijenu dva. Pojedini proizvođači i trgovačka poduzeća vide mogućnosti za povećanje prodaje i u vrijeme recesije. Naime, ljudi jedu manje vani, pa raste prodaja tjestenine, sira i drugih gotovih proizvoda. Prodaje se više kozmetičkih proizvoda koji se primjenjuju doma, jer je manji broj odlazaka u kozmetičke salone i sl. Reakcije trgovinskih poduzeća su različite (cf. više: Brčić-Stipčević, et al, 2010): vikend popusti ili popusti na točno određeni dan, dodatna sniženja cijena, trajno niske cijene, popusti za umirovljenike, kartice lojalnosti, oznake za najpovoljnije proizvode unutar neke grupe proizvoda, dodatne usluge i pogodnosti, jačanja trgovačkih marki, *self-scanning* sustav, odgoda plaćanja, potrošački krediti i niz drugih pogodnosti. Premda se radi o značajnim pogodnostima za kupce, ove pogodnosti su pretežito plod marketinških aktivnosti koje je u kratkom roku lako imitirati i u skladu s tim ne mogu osigurati trajniju konkurentsku prednost na tržištu. Na kraju se neizbježnim nameće pitanje, u kojemu smjeru će ići proizvodnja i trgovina ako se kupci nauče ponašati kao *Homo Economicus* pa se u vrijeme gospodarskog oporavka ekstra novac odluče radije potrošiti na nešto drugo, primjerice odmor, zdravlje ili obrazovanje.

3. MENADŽMENT LOGISTIČKIH TROŠKOVA

3.1. Logistički troškovi na makro razini

Logistika je oduvijek bila od presudne važnosti za odvijanje gospodarskih aktivnosti u svim gospodarskim sektorima. Logistika nije samo od presudne važnosti za odvijanje gospodarskih aktivnosti, ona iziskuje i velike troškove. Logistički troškovi čine 10 do 15 % svjetskog GDP-a. U strukturi logističkih troškova (cf. grafikon 3) na razini svjetskoga gospodarstva dominiraju transportni troškovi (39 %), slijede troškovi skladištenja (27 %) i troškovi zaliha (24 %); sveukupno ovi troškovi čine 90 % ukupnih logističkih troškova.

Grafikon 3. Struktura logističkih troškova na razini svjetskog gospodarstva



Izvor: Priredio autor prema: P.O Roberts, Supply Chain Management: New Directions for Developing Economies, [dostupno na: <http://www.worldbank.org>, pristup: 21.04.2011.]

Troškovi zaliha odnose se na održavanje zaliha u skladištima. Ovi troškovi uključuju troškove najamnine, električne energije, osiguranja, poreze, troškove zaposlenika, oportunitetne troškove u zalihama zamrznutog kapitala.

Logistički troškovi variraju između različitih narodnih gospodarstava i različitih gospodarskih djelatnosti. Udio logističkih troškova u BDP predstavlja temeljno mjerilo efikasnosti i efektivnosti logistike na makro razini. Logistički troškovi veći su u regijama u čijoj gospodarskoj strukturi prevladavaju primarni i sekundarni sektor, jer oni za razliku od tercijarnog sektora iskazuju veću potrebu za transportom i skladištenjem. Logistički troškovi u slabije razvijenim državama mogu biti i dvostruko veći od logističkih troškova u razvijenim državama. U manje razvijenim narodnim gospodarstvima ovi troškovi čine oko 30 % vrijednosti isporuke, dok se u visokorazvijenim gospodarstvima kreću na razini od oko 9,5 % i niže. Razlika u visini troškova može se pripisati prevladavajućim sektorima unutar narodnog gospodarstva, ali i efikasnosti sustava distribucije. Brojni faktori mogu utjecati na ovu efikasnost: kamatne stope, razina konkurencije, tržišne informacije, transportna infrastruktura, geografski položaj, telekomunikacijska infrastruktura, pravni sustav, regulacija i porezi.

Logistički stručnjaci slažu se da su logistički troškovi visoki i da zavrjeđuju posebnu pozornost menadžmenta. Prijepori postoje jedino oko procjene tih troškova u cijeni proizvoda u budućnosti. Neka istraživanja ističu da visoke i stalno rastuće cijene nafte, zemljišta, sigurnosti, zaštite okoliša i plaća zaposlenika, nužno impliciraju i sve veće troškove trgovinske logistike. Upozoravaju da se radi o dugoročnom trendu koji će se nastaviti (*Künftig steigende Logistikkosten*, 2004). Druga istraživanja (*GMA Logistics Survey*, 2010) ističu da su poboljšanja u logistici kao što su distribucijski centri, suvremene transportne tehnologije, razvoj telematike i sl. dovoljna da kompenziraju rast cijena inputa odvijanja logističkih aktivnosti, te da će ukupni logistički troškovi u strukturi prodajne cijene imati sve manji relativni udio.

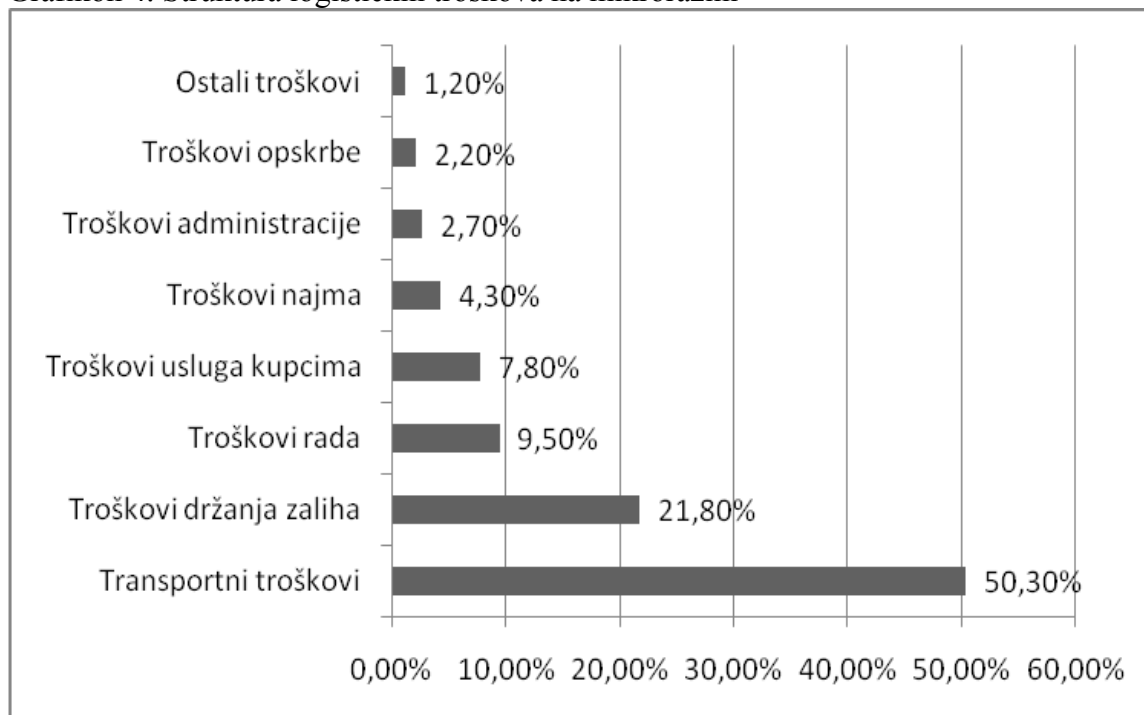
3.2. Logistički troškovi na mikrorazini

Odvijanje aktivnosti trgovinske logistike pretpostavlja značajne troškove trgovinskih poduzeća. Troškovi trgovinske logistike ubrajaju se u skupinu varijabilnih troškova, a čine ih ovisni troškovi (troškovi prijevoza, utovara, istovara, pretovara, troškovi osiguranja robe u transportu, troškovi pribavljanja potrebitih robnih isprava, gubitci robe u transportu, uvozne carinske pristojbe, troškovi špeditera, kontrolni pregledi i atesti, troškovi čuvarine i sl.) i dio troškova poslovanja trgovinskog poduzeća (troškovi ambalažiranja, pakiranja i etiketiranja, troškovi međuskladišnog prijevoza, troškovi manipuliranja robom, troškovi kala, rastepa i loma, troškovi skladištenja, troškovi najma i sl.).

Troškovi za logističke središnje funkcije u trgovini iznose između 20 i 25% ukupnih troškova trgovinskoga poduzeća i najmanje dvostruko su značajniji nego li u proizvodnoj industriji (Segetlija, 2005). Logistički troškovi za hrvatska trgovinska poduzeća imaju još veće značenje, jer su ona izložena konkurenciji velikih europskih trgovinskih lanaca koji, pored ostalog, imaju razvijenu poslovnu logistiku. Dakle, potreba sniženja logističkih troškova u hrvatskoj distributivnoj trgovini i izgradnja vlastitog logističkog sustava u suradnji s dobavljačima podloga je konkurentnosti domaćih trgovačkih poduzeća koja su na domicilnom tržištu izložena sve oštrijoj konkurenciji.

Općenito uzevši struktura logističkih troškova na mikrorazini izgleda na sljedeći način (cf. grafikon 4).

Grafikon 4. Struktura logističkih troškova na mikrorazini

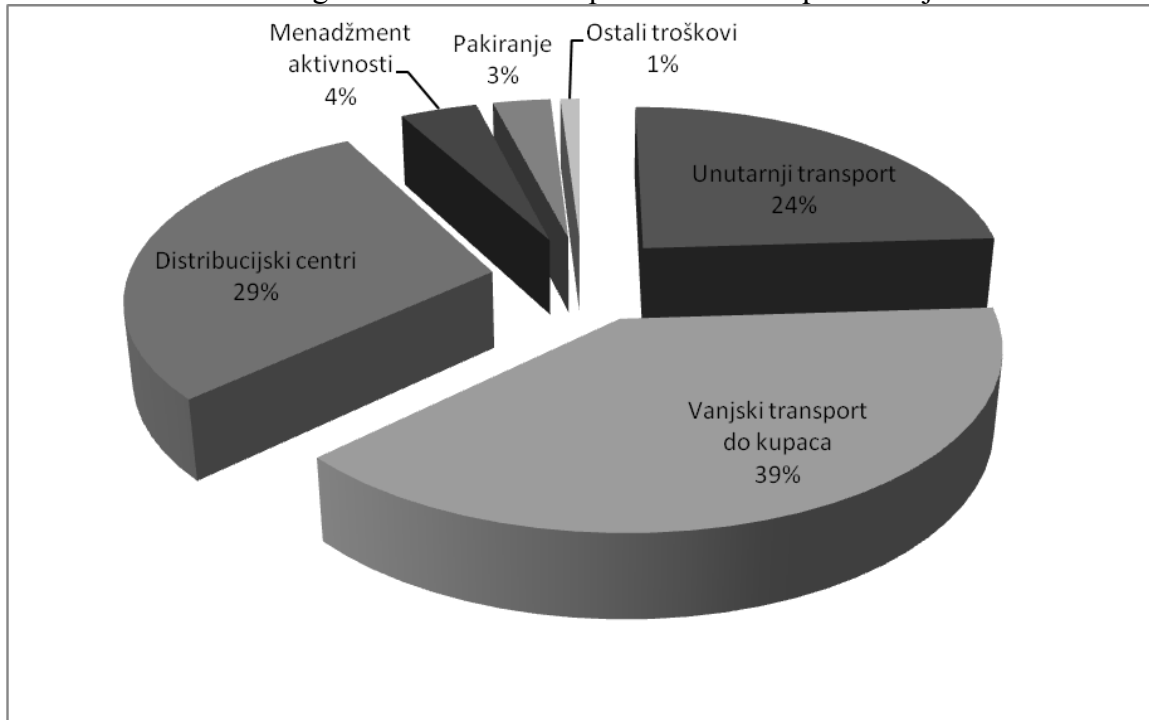


Izvor: Priredio autor prema: Establish, Inc. / HWD & Grubb & Ellis Global Logistics [dostupno na: <http://www.slideshare.net/tsfeemster/global-logistics-trends>, pristup: 20.04.2011.]

Temeljem grafikona 4 razvidno je da transportni troškovi ostaju dominantni u strukturi logističkih troškova na mikrorazini. Troškovi držanja zaliha slijede po važnosti i u strukturi ukupnih logističkih troškova čine oko 20 %. Troškovi rada odnose se na fizičko manipuliranje robom, uključujući pakiranje i etiketiranje robe. Usluge kupcima odnose se na prijam i obradu narudžbi kupaca. Analitika ukupnih logističkih troškova predstavlja preduvjet za otkrivanje „slabih“ mjesta, odnosno podlogu za kreiranje konkurentne prednosti trgovinskih poduzeća. Prema istraživanjima (Segetlija, 2005) austrijskog Udruženja trgovine (Handelsverband) u 2004. godini (anketirano 250 trgovinskih poduzeća) kao najznačajniji uzročnici logističkih troškova izdvojeni su (vrijednosna skala od 1 - pridavanja najmanjeg značenja, pa do 10 – pridavanja najvećega značenja) (Fischer, 2004): 1) transport/distribucija robe i drugih dobara 9,1; 2) kupovina robe/logistika nabave 6,7; 3) držanje skladišta 6,3; 4) komisioniranje 5,5; 5) označavanje cijena/kodiranje artikala/skeniranje 4,0; 6) osiguranje artikala/sustavi osiguranja robe 3,9; 7) pakiranje/zbrinjavanje ambalaže 3,6.

Prema provedenom istraživanju GMA iz 2010. godine najvažnije logističke troškove u opskrbnom lancu čine troškovi transporta (63 %). Troškovi distribucijskih centara sljedeći su po važnosti (cf. grafikon 5).

Grafikon 5. Struktura logističkih troškova u opskrbnom lancu po funkcijama



Izvor: Priredio autor prema: The GMA 2010. Logistics Survey [dostupno na: www.gmabrands.com, pristup: 21.04.2011.]

Struktura logističkih troškova u opskrbnom lancu neznatno je izmijenjena u odnosu na GMA istraživanje koje je provedeno 2008. godine. Transportni troškovi u 2010. godini manji su za 1 % (troškovi vanjskog transporta veći su za 1 %, a troškovi unutarnjeg transporta manji za 2 %), dok su troškovi distribucijskih centara veći za 1 %.

3.3. Forenzika logističkih troškova

Računovodstvo ne razdvaja logističke od ostalih troškova poslovanja. U praksi to rezultira ne prepoznavanjem, ne praćenjem i nemogućnošću deduktivnog pristupa upravljanju logističkim troškovima. Induktivni pristup polazi od specifičnih iskustava na kojim mjestima se logistički troškovi najčešće pojavljuju. U praksi se najčešće troškovi transporta poistovjećuju s troškovima distribucije pa se jedino oni detaljno istražuju i prate kako bi se donijeli odgovarajući zaključci i smanjili ukupni troškovi distribucije. Takav pristup je nedostatan jer se radi o svega 50 % logističkih troškova. Nadalje, kao problem upravljanja logističkim troškovima može se izdvojiti i činjenica da menadžment zaliha ne predstavlja jedinstven sustav. Domena zaliha trgovinske robe nije u primarnoj nadležnosti logističkog menadžmenta, već nabavnog i prodajnog, a dio nadležnosti pripada i financijskom menadžmentu. No, kako se radi o važnom segmentu logističkih troškova nužan je koordinirani nadzor zaliha kako bi se povećala konkurentnost a time i profitabilnost trgovinskog poduzeća.

Ovisni troškovi nabave nastaju izvan trgovine i često padaju na teret dobavljača, posebice u sustavu rabata. Ako padaju na teret trgovine, ovisni troškovi nabave uvećavaju nabavnu vrijednost robe. Zbog toga se ovisni troškovi nabave u evidenciji trgovinskih poduzeća po pravilu ne vode kao troškovi poslovanja. U tome se manifestira specifičnost ovisnih troškova nabave u odnosu na ostale troškove trgovinskih poduzeća koji se isključivo pokrivaju iz

razlike u cijeni. U formiranju cijena nabavna vrijednost obično se uzima kao dana veličina koja opredjeljuje konkurentsku sposobnost trgovinskog poduzeća. To upućuje na nužnost upravljanja ovisnim troškovima s ciljem njihovog sniženja, čime se izravno i bitno unaprjeđuje konkurentna sposobnost trgovačkih i proizvodnih poduzeća, pa i cijeloga narodnog gospodarstva. Da bi se efikasno upravljalo ovim troškovima nužno je razvijanje suradnje unutar opskrbnog lanca. Suradnja unutar opskrbnog lanca treba pridonijeti detaljnijem i dubljem ispitivanju pojedinačnih logističkih troškova usmjereno na otkrivanje mogućnosti njihovog sniženja i značajnijeg unapređenja pojedinih logističkih aktivnosti.

Da bi dobilo cjelovitu sliku o logističkim troškovima *Konigshaven Suppliers* veleprodajno trgovinsko poduzeće prehrambenih proizvoda provelo je istraživanje u jednom od svojih glavnih skladišta iz kojeg isporučuje robu supermarketima u južnoj Danskoj. Premda se istraživanje temelji na nekim procjenama i simplifikacijama predstavlja vrlo ilustrativan primjer i daje dobar uvid u vrstu i veličinu pojedinih troškova trgovinske logistike (cf. tablicu 1). Podaci u tablici 1 pokazuju logističke troškove na svakih 100 000 € ostvarenih prihoda.

Tablica 1. Struktura logističkih troškova na primjeru distribucijskog skladišta (u €)

Nabavna cijena – fakturna cijena dobavljača uključujući administrativne troškove odjela nabave	58000
Transportni troškovi - trošak dopreme robe od dobavljača do skladišta	3000
Drugi troškovi dopreme robe od dovaljača do skladišta	4000
Troškovi skladištenja i manipuliranja robom – prijem robe, kontrola, sortiranje, manipuliranje i uskladištenje robe	7000
Troškovi financiranja zaliha	1000
Troškovi radne snage – plaće i troškovi odjela prodaje	12000
Troškovi specijalnih promotivnih aktivnosti – prezentacije, posjete i uzorci	3000
Troškovi isporuke robe kupcima – troškovi iskladištenja i troškovi isporuke kupcima	5000
Troškovi financiranja obveza – trošak financiranja zgrada i opreme	2500
Troškovi obrade informacija	2000
Troškovi povrata i recikliranja	500

Izvor: Waters, D. (2003): *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*, Palgrave, Macmillan, p. 20.

Podatci iz tablice mogu se interpretirati na različite načine, ali nedvojbeno pokazuju da transportni troškovi (12 %) i troškovi skladištenja (8 %) čine glavne logističke troškove u ostvarenim prihodima distribucijskog skladišta. Nekoliko drugih troškova, uključivši neke troškove nabave, prodaje, obrade informacija, povrata i recikliranja, također mogu biti uključeni u logističke troškove čime se dobiva cjelovita slika o logističkim troškovima i tako omogućuje efikasan menadžment logističkih troškova.

4. UČINAK LOGISTIČKOG MENADŽMENTA NA FINANCIJSKU USPJEŠNOST TRGOVINSKIH PODUZEĆA

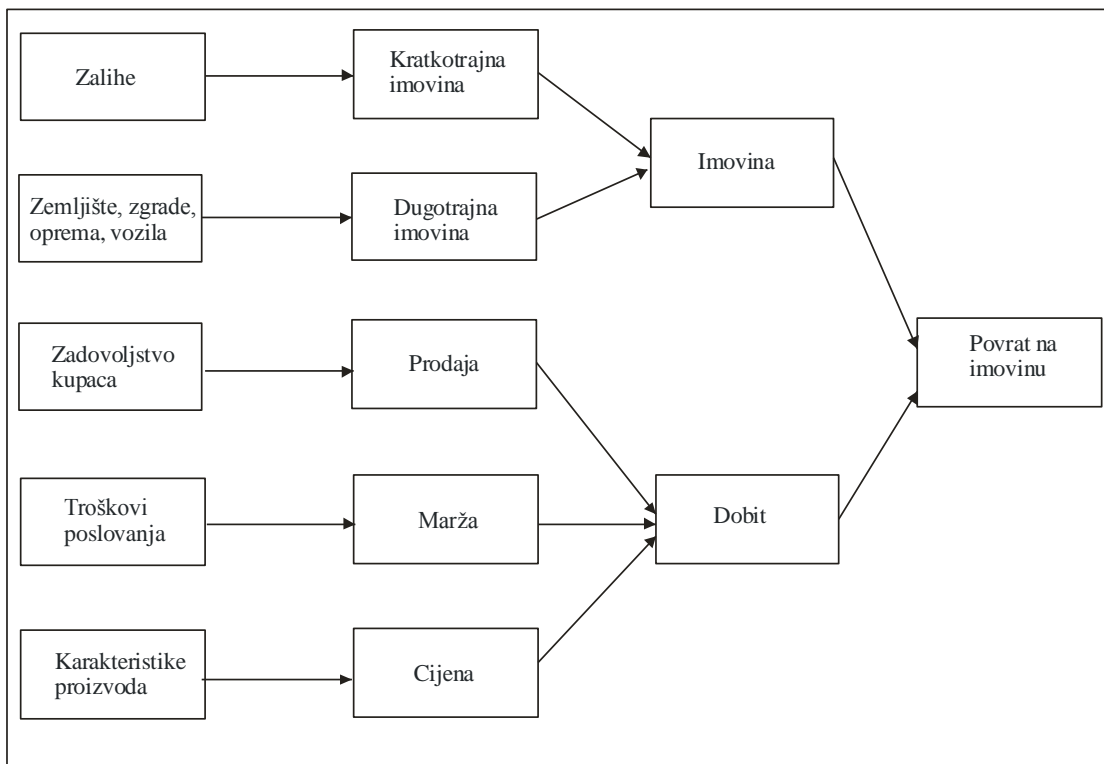
Logistika kao skupa funkcija ima veliki utjecaj na financijsku uspješnost trgovinskih poduzeća. Ovu tvrdnju moguće je potkrijepiti s više primjera, ali u nastavku se daje prikaz

utjecaja logistike na povrat na ukupnu imovinu (ROA). Pokazatelj povrata na imovinu pokazuje sposobnost trgovinskog poduzeća da korištenjem imovine ostvari dobit, odnosno predstavlja također mjeru snage zarade. Računa se dijeljenjem neto dobitka umanjenog za dividende prioritetnih dioničara s ukupnom imovinom, tj. pokazuje koliko je lipa trgovinskog poduzeće zaradilo na svaku kunu imovine.

$$\text{Povrat na ukupnu imovinu (ROA)} = \frac{\text{Neto dobitak} - \text{dividendep.d.}}{\text{Ukupna imovina}} \quad (1)$$

Pokazatelj se koristi za ocjenu efikasnosti kojom trgovinsko poduzeće upravlja imovinom. Općenito što je veća vrijednost povrata na ukupnu imovinu trgovinsko poduzeće ostvaruje bolje rezultate poslovanja. Imovina tvrtke dijeli se na kratkotrajnu (gotovina, zalihe, potraživanja iz poslovanja i financijskih plasmana) i dugotrajnu (zemljište, zgrade, oprema i sl.). Ubrzanjem toka trgovinske robe smanjuju se zalihe. Smanjenje zaliha dovodi do niže kratkotrajne imovine, mogli bi ustvrditi i niže dugotrajne imovine što rezultira povećanjem dobiti trgovinskog poduzeća. Navedena tvrdnja zorno je predočena i shemom 2.

Shema 2. Utjecaj logistike na ROA



Izvor: Autor

Temeljem sheme 2 razvidno je da logistika posredstvom prve dvije stavke može utjecati na manju imovinu, a posredstvom zadnje tri na povećanje dobiti. Sve stavke skupa imaju izravan utjecaj na povećanje ROA i u skladu s tim na druge faktore u funkciji mjerenja uspješnosti poslovanja trgovinskog poduzeća.

U nastavku istraživanja učinaka logističkog menadžmenta na financijsku uspješnost trgovinskih poduzeća naglasak se stavlja na upravljanje zalihama. Takav pristup se čini opravdanim kada se ima na umu da se gubici na zalihama koji čine do 1 % od prodaje u

maloprodaji ocjenjuju se kao dobri, dok u brojnim maloprodajnim objektima oni iznose i više od 3 % od prodaje (Heizer & Render, 456). Prema nekim istraživanjima vodeći maloprodavatelji gube 10 % do 25 % dobiti upravo zbog neprimjerenog upravljanja zalihama (Raman, DeHoratius & Ton, 137).

Zalihe predstavljaju važan oblik kratkotrajnih ulaganja poduzeća. Vrsta zaliha koje će poduzeće imati kao i razina kapitala uloženog u zalihe ovisi o gospodarskoj djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje, te čimbenicima koji određuju koristi i troškove date razine ulaganja (Vidučić, 2008). Radi se o specifičnim ulaganjima koja imaju veliki utjecaj na rentabilnost i poslovni uspjeh trgovinskih poduzeća. Ova ulaganja s motrišta iznosa mogu biti veća ili manja, a s motrišta vremena dulja ili kraća, implicirajući konstantnu potrebu trgovinskog poduzeća za obrtnim sredstvima.

Pokazatelj imovine angažirane u zalihama izračunava se na sljedeći način:

$$\% \text{ imovine angažirane u zalihama} = \frac{\text{Ukupna ulaganja u zalihe}}{\text{Ukupna imovina}} \times 100 \quad (2)$$

Vrijednost imovine angažirane u zalihama različita je za poduzeća iz različitih gospodarskih djelatnosti (cf. tablicu 2).

Tablica 2. Zalihe u % od ukupne imovine poduzeća (s primjerima dobre prakse)

Proizvodnja (Toyota 5 %)	20 %
Veleprodaja (Coca-Cola 2,9 %)	34 %
Restorani (McDonald's 0,05 %)	2,9 %
Maloprodaja (Home Depot 25,7 %)	27 %

Izvor: Priredio autor prema: Heizer, J., Render, B. (2008): Operations Management, 9/e, Pearson, New Jersey [dostupno na <http://wps.prenhall.com>, pristup: 24.07.2011]

Kako trgovinska poduzeća posluju s ograničenim sredstvima, kontinuirano se sučeljavaju s problemom optimalnog korištenja angažiranog kapitala. Trgovinska poduzeća teže maksimizaciji dobiti na uložena sredstva. Problem se svodi na izbor onih proizvoda i robnih linija koje maksimiziraju ukupne prihode na angažirani kapital. Još prije 50 godina (Holton, 1961) konstruiran je poseban indeks pomoću kojeg se mogu uspješno rangirati proizvodi, robne linije ili cijela prodajna odjeljenja s motrišta njihove različite sposobnosti da pridonose kreiranju ukupne dobiti trgovinskog poduzeća. Holton sugerira sljedeći model:

$$C = 100 \times \frac{S - W - D}{I} \quad (3)$$

gdje pojedini simboli označavaju:

C – prihod u postotku u odnosu na angažirana sredstva u zalihama

S – neto obujam ukupne prodaje

W – ukupna nabavna vrijednost robe

D – ukupni direktni troškovi

I – angažirana sredstva u prosječnim zalihama po nabavnoj cijeni

Primjena ovog indeksa relativno je jednostavna jer trgovinska poduzeća raspolažu sa svim potrebnim podacima za njegovo izračunavanje. Trgovinska poduzeća trebaju dati prednost artiklima i robnim grupama za koje je vrijednost indeksa C najveća. Takav pristup se čini primjerenijim od uporabe pojedinačnih pokazatelja. Unatoč tome u teoriji i poslovnoj praksi često se koriste pojedinačni pokazatelji kao što su 1) razlika u cijeni (S-W), 2) obujam prodaje po četvornom metru prodajne površine, 3) pokazatelj obrta (W/I).

Pokazatelj obrta zaliha pokazuje efikasnost menadžmenta zaliha. On pokazuje koliko puta godišnje poduzeće okrene prosječne zalihe. Pokazatelj obrta zaliha računa se dijeljenjem troškova prodane robe s prosječnom razinom zaliha u toku godine.

$$\text{Pokazatelj obrta zaliha (Koz)} = \frac{\text{Trošak prodane robe}}{\text{ulaganja u zalihe}} \quad (4)$$

Niski pokazatelj sugerira da poduzeće ima visoke oportunitetne troškove (trošak kapitala uloženog u zalihe, skladišni troškovi, osiguranje, porezi, troškovi kvarenja) i nekurentne zalihe. Viši pokazatelj u pravilu ukazuje da se radi o robi koja se više traži i bolje prodaje. To upućuje na potrebu da se na bazi ovog pokazatelja vrši odabir asortimana. Zahvaljujući tome trgovinsko poduzeće ostvaruje značajne prednosti koje se očituju u: 1) svježim zalihama što je od posebnog značaja za robe s ograničenim rokom trajanja, 2) manjim troškovima držanja zaliha i 3) boljem korištenju poslovnog prostora.

Pokazatelj obrta zaliha treba redovito pratiti i vršiti određene usporedbe: 1) usporedba brzine obrta u odnosu na prethodno razdoblje (mjesec, kvartal, godinu, vrijeme prije izbivanja krize i sl.), 2) usporedba brzine obrta s konkurentskim trgovinskim poduzećima i 3) usporedba brzine obrta između dijelova trgovinskog poduzeća i prosječnog pokazatelja. Usporedba predstavlja temelj daljnje analize koja treba rezultirati restrukturiranjem zaliha i optimalnijim angažiranjem sredstava u zalihama. U tu svrhu mogu poslužiti i sljedeći podatci (cf. tablicu 3).

Tablica 3. Primjeri godišnjeg obrta zaliha

Hrana, piće, maloprodaja		Proizvodnja	
Anheuser Busch	15	Dell Computer	90
Coca-Cola	14	Johnson Controls	22
Home Depot	5	Toyota (ukupno)	13
McDonald's	112	Nissan (montaža)	150

Izvor: Heizer, J., Render, B. (2008): Operations Management, 9/e, Pearson, New Jersey [dostupno na <http://wps.prenhall.com>, pristup: 24.07.2011]

Zanimljiv podatak svakako predstavlja i podatak o prosječnim tjednim (ili dnevnim) troškovima prodane robe, koji se izračunava na sljedeći način:

$$\text{Prosječni tjedni trošak prodane robe} = \frac{\text{Trošak prodane robe}}{52} \quad (5)$$

Temeljem ovoga podatka može se izračunati i vremensko trajanje obrta zaliha (Voz). S financijskog motrišta radi se o razdoblju „zamrzavanja“ obrtnih sredstava.

$$\text{Vremensko trajanje obrta zaliha (Voz)} = \frac{\text{Ulaganjau zalihe}}{\text{Pros. tjedni trošak prodanero}} \quad (6)$$

Vremensko trajanje obrta zaliha može se izračunati i na osnovi pokazatelja obrta zaliha i to tako da se broj dana u godini (najčešće 360) podijeli s pokazateljem obrta. Prema provedenom istraživanju GMA iz 2010. godine medijan za prosječan pokazatelj obrta zaliha iznosio je 11,8, a za najboljih 20 % poduzeća 16. Za vremensko trajanje obrta zaliha medijan je iznosio 36,4 dana, a za najboljih 20 % poduzeća 21,4 dana. Pregled ovih ali i ostalih pokazatelja kojima poduzeća iz GMA istraživanja mjere performance opskrbnih lanaca dan je u tablici 4.

Tablica 4. Mjerenje pefomanci opskrbnih lanaca

Perfomance	Median	Vodećih 20 %
Logistički troškovi u postotku od prodaje	6,75 %	4,9 %
Isporuke na vrijeme u skladu s rasporedom	95,3 %	98,6 %
Isporuke na vrijeme na zahtjev	92,8 %	97 %
Točnost isporučenih paketa	98,7 %	99,3 %
Točnost isporučenih proizvoda	93,6 %	99,1 %
Postotak „savršenih narudžbi“	79,8 %	89,5 %
Dodatna plaćanja za prevozninu (hitne isporuke)	0,3 %	0,5 %
Vremensko trajanja obrta zaliha	36,4	21,4
Pokazatelj obrta zaliha	11,8	16
Zadovoljstvo kupaca	88,7 %	98,6 %
Prosječan broj dana nenaplaćene prodaje	21,5	16,6
Ciklus gotovine	30,9	14,4

Izvor: IBM Institute for Business Value, 2010 GMA Logistics Survey.

5. RAČUNALNI MODEL U FUNKCIJI OPTIMIZACIJE LOGISTIČKIH TROŠKOVA

5.1. Postavka problema

Regionalni distribucijski centar poduzeća prodaje četiri vrste proizvoda za kojima se na tržištu maloprodaje javlja različita potražnja. Svaki od proizvoda ima različite troškove držanja zaliha, različite transportne troškove i zahtijeva različit skladišni prostor po jedinici. Troškovi naručivanja od centralnog distribucijskog skladišta jednaki su za sve proizvode (cf. tablicu 5).

Tablica 5. Logistički troškovi i mjesečna potražnja regionalnog distribucijskog centra

	Troškovi držanja zaliha	Skladišni prostor po jedinici (m3)	Mjesečna potražnja	Troškovi naručivanja	Kapacitet skladišta (m3)	Transportni troškovi po jed.proizvoda
Proizvod 1	125 kn	440	200	250 kn	48000	7,62 kn
Proizvod 2	100 kn	850	325	250 kn		8,17 kn
Proizvod 3	150 kn	1260	400	250 kn		6,66 kn
Proizvod 4	75 kn	950	150	250 kn		7,43 kn

Izvor: Autor

Menadžer regionalnog distribucijskog centra ima za zadaću kreirati efikasnu nabavnu politiku za sva četiri navedena proizvoda vodeći računa o ograničenosti kapaciteta skladišta. Kapacitet skladišta iznosi 48 000 m³.

5.2. Rješenje problema

Problem će se riješiti pomoću proračunske tablice. Rješenju problema može se pristupiti analitički pomoću tradicionalnog modela upravljanja zalihama, odnosno pomoću modela optimalne ili ekonomične količine nabave (EOQ). Ekonomična količina nabave izračunava se pomoću sljedećeg matematičkog obrasca:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (7)$$

gdje je:

Q* - ekonomična količina nabave,

D – ukupna potražnja

S – troškovi nabave

H – troškovi držanja zaliha

Premda je model robustan u praksi vrlo često ne funkcionira. Potražnja za proizvodima često varira, vrijeme isporuke zna biti različito, a i promjene brojnih drugih čimbenika mogu dodatno zakomplicirati rješavanje problema. U postavljenom problemu jedan od takvih čimbenika jest ograničenost skladišnog prostora.

Varijable odlučivanja u ovom modelu jesu količine nabave svakog od četiri proizvoda. Ove varijable su definirane kao „Količine nabave“ u tablici. Promjena ovih varijabli implicira promjenu ukupnih logističkih troškova.

Ograničenja u modelu su vrlo jednostavna. Prvo je logično. Količine nabave moraju biti jednake nuli ili veće od nule i drugo, iskorištenost skladišnog kapaciteta mora biti manja ili jednaka ukupno raspoloživom kapacitetu. Kada ne bi postojalo ovo drugo ograničenje onda bi se do optimalnog rješenja problema moglo doći primjenom formule (1).

Cilj je minimizirati ukupne troškove koji su izračunavaju zbrajanjem pojedinačnih logističkih troškova za svaki proizvod. Ovi troškovi se izračunavaju na sljedeći način:

$$TC = \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H \quad (8)$$

Značenje simbola identično je kao i u formuli (1). Formula je sasvim razumljiva kada se ima na umu da prosječne zalihe iznose Q/2, a prosječan broj narudžbi D/Q.

U proračunskoj tablici (cf. tablicu 6) oblikovan je model i dano rješenje postavljenog praktičnog problema.

Tablica 6. Računalni model u funkciji optimalne politike zalihe

	A	B	C	D	E	F	G	H
4								
5		Troškovi držanja zaliha	Skladišni prostor po jedinici (m3)	Mjesečna potražnja	Troškovi naručivanja		Kapacitet skladišta (m3)	Transportni troškovi po jed.proizvodu
6	Proizvod 1	\$125	440	200	\$250		48000	7,62
7	Proizvod 2	\$100	850	325	\$250			8,17
8	Proizvod 3	\$150	1260	400	\$250			6,66
9	Proizvod 4	\$75	950	150	\$250		\$808	7,43
10								
11	Količine nabave							
12			EOQ		Troškovi		Iskorištenost skladišta (m3)	
13	Proizvod 1	24,60215	28,2842712		\$3.570		5412,47215	
14	Proizvod 2	31,42132	40,3112887		\$4.157		13354,0621	
15	Proizvod 3	29,18268	36,5148372		\$5.615		18385,091	
16	Proizvod 4	22,83868	31,6227766		\$2.498		10848,3748	
17				Ukupno	\$16.649		48000	

Izvor: Autor

5.3. Pojašnjenje i analiza rješenog problema

U gornji dio tablice 6 najprije se unose podatci o kapacitetu skladišta, logističkim troškovima (troškovi držanja zaliha, troškovi naručivanja, transportni troškovi) i mjesečnoj potražnji za sva četiri proizvoda. Varijable odlučivanja predstavljaju količine nabave koje se izračunavaju u adresnom nizu B13:B16. Da bi se napravila kvalitetna analiza rješenja postavljenog problema u adresnom nizu C13:C16 izračunavaju se ekonomične količine nabave pomoću formule (1) koja je zaljepljena u adresni niz i u adresnom polju E13 ima sljedeći oblik $[(2 * E6 * D6 / B6)^{0,5}]$. Logistički troškovi izračunavaju se pomoću formule (2) koja je zaljepljena u adresni niz E13:E16 i čiji računalni oblik u adresnom polju E13 ima sljedeći izgled $[B6 * B13 / 2 + E6 * D6 / B13]$. Ukupni logistički troškovi izračunavaju se u adresnom polju E17 pomoću formule $[SUM(E13:E16) + G9]$. Ovdje je bitno napomenuti da se u adresnom polju G9 izračunavaju ukupni transportni troškovi i to kao proizvod količine nabave i transportnih troškova po jedinici proizvoda $[SUMPRODUCT(H6:H9; B13:B16)]$. U adresnom nizu G13:G16 izračunava se zauzetost skladišnog prostora od svakog proizvoda pojedinačno. Tako se primjerice zauzetost skladišnog prostora od strane Proizvoda 1 izračunava u adresnom polju G13 pomoću formule $[B13 * C6 / 2]$, koja se potom kopira u cijeli adresni niz. U adresnom polju G17 pomoću formule $[SUM(G13:G16)]$ izračunava se ukupna zauzetost skladišnog prostora.

Model definiran u Solveru izgleda na sljedeći način:

Cilj: Minimizirati \$E\$17

Varijable: \$B\$13:\$B\$16

Ograničenja:

Iskorištenost skladišnog kapaciteta mora biti manja ili jednaka ukupno raspoloživom kapacitetu G17 \leq G6$

Količine nabave moraju biti veće od nule B13:B$16 > 0$

Nakon što je tako formuliran model u kartici Solver Parameters, klikne se na gumb Solve obrasca Solver Parameters čime se aktivira program Solver koji izračunava vrijednost varijabli odlučivanja u adresnom nizu \$B\$13:\$B\$16. Varijable odlučivanja koje se izračunavaju u adresnom nizu \$B\$13:\$B\$16 definiraju optimalno rješenje.

Postavljeni model predstavlja primjer nelinearnog problema, što je lako uočljivo pogledom na formulu logističkih troškova. Naime, kod linearnih problema nije važna početna vrijednost varijabli, dok je kod nelinearnih problema vrlo važno imati razumnu početnu vrijednost varijabli. U ovom modelu početna vrijednost varijabli ne može biti nula (0) jer bi se u tom slučaju dogodila pogreška u računanju i ne bi se moglo dobiti rješenje problema. Solver će pronaći optimalno rješenje čak i ako početna vrijednost varijabli bude blizu, ali ne i jednaka nuli. Uvažavajući ograničenost skladišnog kapaciteta dobiveni logistički troškovi u iznosu od 16.649 kuna veći su za svega 1,28 % od logističkih troškova koji bi se dobili kada toga ograničenja ne bi bilo. Ono što je svakako zanimljivo za zamjetiti jest da se količina nabave relaksiranjem skladišnog kapaciteta približava vrijednosti ekonomične količine nabave i obrnuto.

6. ZAKLJUČAK

Logistika trgovinskoga poslovanja dodaje vrijednost proizvodima čineći ih dostupnim u prodajnim objektima u pravo vrijeme i po primjerenom cijeni. Logistika trgovinskog poslovanja daje proizvodima korisnost mjesta i korisnost vremena. Pravi cilj logistike trgovinskog poslovanja jest ostvariti visoko zadovoljstvo kupaca. Logistika trgovinskog poslovanja od presudne je važnosti za odvijanje trgovinske djelatnosti. Logistika trgovinskog poslovanja iziskuje velike troškove, a loše obavljanje logističkih aktivnosti uzrokuje brojne pritužbe i gubitak kupaca. Logistički menadžment treba osigurati visoku razinu servisa isporuke uz niske, odnosno za kupca prihvatljive troškove. Premda pojedini logistički troškovi - transportni troškovi prije svega - pokazuju tendenciju rasta, ukupni logistički troškovi u prodajnoj cijeni proizvoda pokazuju suprotnu tendenciju. Tako poboljšanja u upravljanju ukupnim logističkim troškovima postaju *conditio sine qua non* konkurentnosti trgovinskih poduzeća. U vrijeme gospodarskog pada ili stagnacije očito je da logistički menadžment treba posebnu pozornost posvetiti zalihama unutar opskrbnog lanca - od proizvodnih pogona, preko distribucijskih centara do točke krajnje isporuke. To znači da razinu zaliha unutar opskrbnog lanca treba svesti na optimalnu razinu uz povećanje obrtaja zaliha.

Logistički menadžment treba dizajnirati logistički sustav dovoljno fleksibilan da zadovolji različite potrebe kupaca. Kvalitetan logistički sustav i na njemu utemeljen menadžment logističkih troškova može trgovinskom poduzeću osigurati trajniju konkurentsku prednost na tržištu nego druge marketing aktivnosti, jer se radi o poslovnim rješenjima koja je u praksi konkurentskim trgovinskim poduzećima u kratkom roku teže imitirati i koja traže da se logistici trgovinskog poduzeća i menadžmentu logističkih troškova prida veliko značenje. Kvalitetna poboljšanja u logistici trgovinskog poslovanja nisu moguća bez suradnje s dobavljačima. Izgradnja vlastitog logističkog sustava trgovinskih poduzeća u suradnji s dobavljačima postaje podloga konkurentnosti trgovinskih poduzeća ali i narodnog gospodarstva u cjelini.

Suvremeni fenomeni u distribucijskom sustavu koji postaje sve više potražnjom umjesto ponudom vođen, reflektiraju se u promjenama važnosti pojedinih logističkih funkcija.

Potražnjom vođeni distribucijski sustav stavlja naglasak na važnost predviđanja potražnje, efikasan transport i suvremeni pristup izgradnji informacijskog sustava trgovinskog poduzeća. U novom logističkom sustavu trgovinskih poduzeća, kupci postaju sastavnim dijelom opksrbnog lanca omogućujući mu da se izravno snabdijeva s distribucijskog skladišta i u skladu s tim kreira razinu logističke usluge po vlastitom odabiru. Logistički sustav trgovinskih poduzeća u nastajanju sve više počiva na velikim skladištima lociranim izvan gradskih naselja otkud se veliki broj malih pošiljaka otprema pomoću cestovnih vozila do vrata kupaca. U novom logističkom sustavu traži se više pakiranja, više prijevoza i optimalna rješenja u području gradske logistike. Transportni troškovi ostaju dominantni u strukturi logističkih troškova i u novom logističkom sustavu. Slijede troškovi držanja zaliha i troškovi rada koji se odnose se na fizičko manipuliranje robom, uključujući pakiranje, etiketiranje i isporuku robe.

7. LITERATURA

1. Establish, Inc. / HWD & Grubb & Ellis Global Logistics [dostupno na: <http://www.slideshare.net/tsfeemster/global-logistics-trends>, pristup: 20.04.2011.]
2. Factor, R. (1996). Logistics trends, *Materials Management and Distribution*, June, 17-21.
3. Fischer, E. G.: Handelslogistik 2004: Kundenzufriedenheit sichern, Kosten reduzieren, Informationen für Handel & E – Commerce, Vol. 10, No. 7-8/2004., pp. 1 – 11, [prema: <http://www.handelsverband.at/hvmagazin/hvmagazin.htm>, pristup 15. 04. 2005.].
4. Heizer, J., Render, B. (2005): *Operations Management*, 8/e, Prentice Hall, New Jersey.
5. Heizer, J., Render, B. (2008): *Operations Management*, 9/e, Pearson, New Jersey [dostupno na <http://wps.prenhall.com>, pristup: 24.07.2011].
6. Holton, R. (1961): A Simplified Capital Budgeting – Approach to Merchandise Management, *California Management Review*, University of California, Berkely, 3, (3), p. 82-104.
7. Künftig steigende Logistikkosten, Bundesvereinigung Logistik, 22.10. 2004., [prema: <http://www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news206662/jsp>), pristup. 13.04.2004.].
8. Lovreta, S., Radunović, D., Kalinić, V. (1991): *Marketing u trgovini*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet, Beograd.
9. Novich, N.S. (1990): Leading-edge distribution strategies, *The Journal of Business Strategy*, November-December, 48-53.
10. P.O Roberts, Supply Chain Management: New Directions for Developing Economies, [dostupno na: <http://www.worldbank.org>, pristup: 21.04.2011.]
11. Pfohl, H. (1996): *Logistiksysteme*, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg – New York.
12. Raman, A., DeHoratius, N., Ton, Z. (2001): Execution: The Missing Link in Retail Operations, *California Management Review*, University of California, Berkely, 43 (3), p. 136-141.
13. Rodrigue, J-P *et al.* (2009): *The Geography of Transport Systems*, Hofstra University, Department of Global Studies & Geography, [dostupno na: <http://people.hofstra.edu/geotrans>, pristup: 17.04.2011.].
14. Rodrigue, J-P, C. Comtois and B. Slack (2009): *The Geography of Transport Systems*, Second Edition, New York: Routledge.

15. Segetlija, Z. (2005): Značaj logističkih troškova u trgovini, *Suvremena trgovina*, Vol. 30, No. 2, str. 69-71.
16. *The Economist*, October 16th – 22nd 2010.
17. The GMA (2010): *Logistics Survey*, [dostupno na: www.gmabrands.com, pristup: 21.04.2011.].
18. Waters, D. (2003): *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*, Palgrave, Macmillan.
19. Zelenika, R., Pupavac, D. (2008): *Menadžment logističkih sustava*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2008.

OVERCOMING A SERVICE GAP IN RETAILER AND SUPPLIER RELATIONSHIPS: THE COMPARISON OF THE CROATIAN AND BOSNIA & HERZEGOVINA MARKET

Sanda Renko, PhD

Faculty of Economics & Business, University of Zagreb
Croatia

Abstract

Today's competitive market situation has established a new paradigm of relationships between retailers and their suppliers, driving them to mutual dependence and partnerships. They have become aware that the greatest value derived from better supplier-retailer relationships is more satisfied customer, because when they begin to collaborate to solve possible problems and pitfalls in the distribution, and to improve service, the customer is the final winner. This paper is not going to investigate the motives for partnership between retailers and their suppliers, nor the benefits of it. Instead, the paper focuses on the problems which can appear in the flow of goods between them. The initiative for this work was derived from the literature in retailing and the area of customer's satisfaction with the service delivered. In this paper, customer will be observed in B2B context and this role will be held by retailers. Therefore, suppliers will be considered as the service deliverers. When the perception of the service delivered fails to meet expectations and service quality requirements, a service gap appears. There are four gaps that contribute to the service gap: the knowledge gap, the standards gap, the delivery gap and the communication gap. Using the results of a qualitative study conducted among companies on the Croatian and Bosnia & Herzegovina market, this paper examines the existence of those gaps and provides solutions for reducing and eliminating them.

Key words: retailers, suppliers, service gap

1. INTRODUCTION

All companies on the market owe their existence and market success to their customers. Companies such as suppliers, transport companies, warehousing, retailers, etc., have the same goal: to satisfy the customer. They move toward the traditional view where each company is focused on its own business objectives disrupting the flow of materials, goods and information and increasing costs. Thus, they co-operate in the chain looking for a more efficient flow of materials through the chain, for faster deliveries, and reduction of stock levels, for quick response to customer changing demands, etc. Influential reference in this area is seen in the constitution of the cross-industry organization: Efficient Consumer Response, which official slogan is "working together to fulfill consumer wishes better, faster and at less costs" (Huchzermeier & Iyer, 2006). Namely, the praxis showed the need for coordination in a retailer's supply chain in order to avoid bullwhip effect which resulted from the information lags, delivery lags and no forecast-related information sharing in the chain. They have to collaborate with the suppliers to secure a source of supply and to obtain a given quality and quantity of a product. The exchange between retailer and supplier regards not only an object, but rather, and always to a greater extent, the complex of services that lead to the

completion of that object (De Toni et al., 1994). Therefore, the authors conclude that the modern supply transaction becomes enriched by the services included.

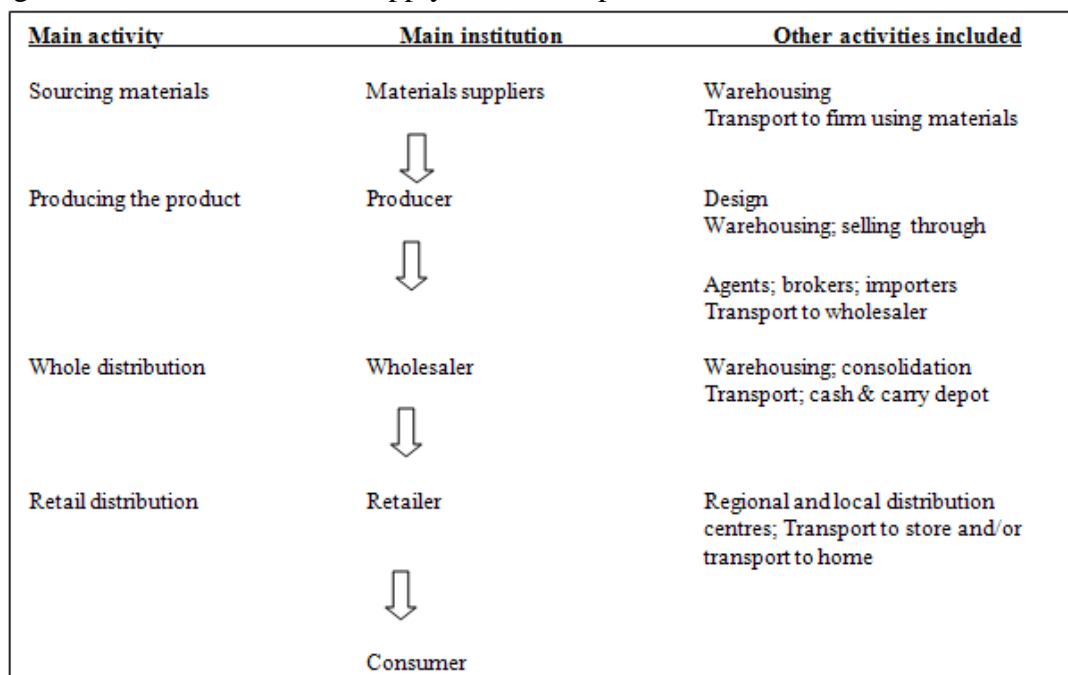
As products have to be delivered to the retail store to be available for merchandising and for sale, there are increased expectations of retailers directed to their suppliers. The area of interest of this paper relates to gaps that could appear in the relationship between suppliers and retailers in this flow of materials through the chain and the services by which a supplier is adding value to the retailer. Therefore, this paper is not going to investigate the motives for partnership between retailers and their suppliers, nor the benefits of it. Instead, the paper focuses on the problems which can appear in the flow of goods between them and relates to services on the supplier's side.

The paper is structured as follows. The paper begins with a theoretical presentation of the definition, and characteristics of services. In the same section, the gaps model between services delivered by suppliers and expected by retailers is described. Then, the objectives of the study as well as proposed methodology are explained. The discussion of the results and the conclusions are followed by the research limitations and directions for further research. Emphasis is placed on the managerial implications.

2. THEORETICAL BACKGROUND

In the case of retailing, this is the final stage between the producer and the customer (Newmann & Cullen, 2002) and its role is to make the assortment of products available to consumer so that they can make their purchases (Figure 1 describes the basic distribution process). Retail business relies on their suppliers which have to deliver products on time, in a consistent manner, and in quantities necessary for the retailer's need in order to meet market demands as efficient as possible.

Figure 1 Basic elements of a supply chain for a product



Source: Newmann & Cullen, 2002.

They can cooperate to achieve considerable benefits, such as (Newman & Cullen, 2002):

- electronic point of sale information can easily be transmitted back to suppliers and they can forecast probable demand from retailers and organize production accordingly; it ensures cost reduction and promptness in delivery;
- the quality of the products is improved because cooperation between retailers and suppliers allows retailers to place tighter specifications to their requirements and to programme the quality into production;
- suppliers are encouraged to invest in quality and innovation, because this will lead to visible success.

However, today's competitive situation and the growth of large retail companies has shifted the balance of power from suppliers to retailers and has led retailers to become actively involved in other functions in the distribution process. This competitive pressure results in vertical integrations and cooperative relationships as the advanced approach. More than ever, retailers have the power over suppliers to negotiate prices and to absorb the role of the former wholesale intermediary, while ensuring the quality and service of product to the customer.

Accordingly, more than ever suppliers should strive to form and to keep links with their customers, i.e. retailers and to develop mutually beneficial, long-term trading relationships. We can say that their aim are fast deliveries, low costs, little wastage, quick response, high productivity, low stocks, no damage, few mistakes, high staff morale, etc. (Waters, 2003). Retailers thus have a direct interest in the logistics systems of their suppliers. If a retailer is effective, but its suppliers are not, then errors and delays in supply from the manufacturer will impact the retailer and the retailer's consumers, in terms of either higher prices or stockouts (no products available on the store shelves) (Gustafsson et al., 2009). According to the same authors, if a retailer can integrate its logistics system with that of its suppliers, then such problems can be minimized.

Doran et al. (2005) explain how Sinclair et al. (1996) extended the Kraljic approach¹⁸ by accommodating the perspectives of both the buyers and suppliers and demonstrating that buyers seek closer relationships with their suppliers when:

- business is of high value,
- the business need is based on common technology,
- product specifications are bespoke,
- firms are culturally aligned, and
- relationships have had time to become established.

McGoldrick (2002) argues that it is unrealistic to assume that the relationships between retailers and suppliers, however long-term, are likely to be free of conflict. Levy and Weitz (2009) are discussing about the gap which appears when the perception of the service delivered by suppliers fails to meet expectations and service quality requirements by retailers. They called it "*the service gap*" and it comprises of four gaps:

- the knowledge gap,
- the standards gap,
- the delivery gap, and
- the communication gap.

¹⁸ Kraljic (1983) categorised suppliers based on their profit impact and supply risk.

3. THE SERVICE GAP DIMENSIONS IN RETAILER-SUPPLIER RELATIONSHIPS

Lovelock and Wirtz (2007) argue that services are economic activities between two parties, implying an exchange of value between seller and buyer in the marketplace. They could be observed as timely-based performances which serve to meet customers' needs. Zeithaml et al. (2009) identify them as deeds, processes, and performances provided or produced by one entity or person for another entity or person. While examining the role of services in the distribution channels, services are mostly observed as the key basis for retailers to establish relationship with their consumers. Then we can talk about two kinds of services (Newmann & Cullen, 2002) that should be offered by a retailer in order to meet customer requirements:

- outcome-related services that are related to the products bought (home delivery services, refunds and exchanges for unwanted gifts or change of mind purchases, helplines, etc.),
- process-related services that are related to the shopping process (providing product information, demonstrations and video displays, gift-wrapping, etc.)

However, the rediscovery of service as a fundamental competitive variable for manufacturing companies has shifted focus from the understanding of service as part of the integral part of retail offering. During the past 90 years, we have witnessed a major evolution in our society from being predominantly manufacturing-based to being predominantly service-based (Badillo et al., 2011). According to the literature (De Toni et al., 1994; Zhang et al., 2005), services have now been re-evaluated as an integral – and not secondary – part of the supply transaction. The growth of complexity of the activities and transactions involved in the flow of materials from suppliers to customers, have affected the number of services required from suppliers.

It is generally accepted that service is a multidimensional concept which consists of tangible and intangible elements (Lovelock & Wirtz, 2007; Turley & Milliman, 2000): the ability to innovate, to offer design capability, to make deliveries on time, provide quantities and conditions which are specified, to manage and to co-ordinate the intermediate supply network, etc. In their work, Barber and Scarcelli (2010) suggest that tangible elements of the service include the appearance of the physical facilities, personnel, communication materials, and other physical features used to provide service in the service facility. Theodoras et al. (2005) explain that customer activities in the distribution channel provide „place, time and form utility, by ensuring the product is at the right place, at the time the customer wants it, and in an undamaged conditions“. Thus, the authors point out that suppliers should monitor and improve in the service elements such as: on time delivery, order completeness, efficient handling of customers' requests, informing about shortages in the orders, invoice error-free, delivery of products without defects, efficient handling of returned products, providing technical information, etc.

In the case that suppliers do not come up to retailers' expectations, and do not measure and improve customer service performance, a knowledge gap results. This gap can be closed by developing a better suppliers' understanding of customer expectations, increasing interactions, and improving communication between supplier and their customers. A more intense information exchange is needed. These allow electronic data interchange (EDI), shared knowledge systems, and other new practices. EDI network can improve the flow of information and data necessary to link retailer's stock control systems directly to suppliers' order processing systems. In such a way, less paperwork, lower transaction, fewer errors, etc. are obtained.

After gathering information about retailers' service expectations, suppliers should develop system for delivering high-quality service. On the contrary, standards gap exists. To close the standards gap suppliers should be committed to service quality and often an integrated planning system should be involved. If retailer's deliveries require special treatments (for example, specific packaging rules), retailer must clearly indicate it, otherwise supplier is directionless. Changes to specifications and quantities ordered by retailers are easier to accommodate when broadening the area of their interactions.

Literature suggests (De Toni et al., 1994) that an adequate level of quality and technology constitutes the best qualification parameter for suppliers. The equipment, business procedures, employees' skills and knowledge should provide services that exceed standards required by retailers. Theodoras et al. (2005) discuss about three tiers into which service elements given by suppliers to their customers (i.e. retailers) can be categorized:

- reliability – performing the basics well (expressed through on time delivery, order cycle time consistency),
- the ability to respond to failures of the customer service systems,
- creativity and innovation – developing value-added programs for the customers (for example, packaging innovations).

However, in the case that suppliers do not invest in their human resources, do not manage conflicts between their and customers' needs, do not implement systems and technology to act in the retailer' best interests, the delivery gap appears. De Toni et al. (1994) argue that besides training sessions (reunions, seminars), the collaboration between customer and supplier is encouraged by reciprocal visits and informal meetings, which can help in the continuous flow of information.

Adapting Levy and Weitz (2009) explanation of service gaps dimensions, we can say that the fourth factor leading to a service gap is the difference between the service promised by supplier and the service actually delivered to retailers. However, using technology, clarity and openness on both sides can provide a more complete view of the storage times, greater comprehension of the processes, costs involved in each phase of the material flow, etc. Each phase of distribution (along with services and activities involved) should be aided by an EDI network, and by magnetic readings with bar-code labels. New technological solutions allow lower distribution costs for suppliers and, at the same time, maintain their service levels to their customers, i.e. retailers.

4. METHODOLOGY

In order to increase the understanding of the role of service in the relationships between retailers and their suppliers, the author decided to perform the research using a qualitative method with the interview design. The interview has been structured based on the literature (Cassivi, 2006; Johnson, 1999) and we constructed the interview protocol using propositions that have been derived from literature; we have transcribed the interviews to increase content validity. At the end of the research, all interviews were collected, analyzed and answers were translated into English.

We have to point out that the open-ended nature of the survey and questions allowed respondents to express their own opinions and thoughts, rather than choosing from among a

set of predetermined answers (we wanted their opinion to be heard through the research and writing). According to the literature findings (Clarkin & Rosa, 2005; De Vaus, 1996; Marshall & Rossman, 1989; Rubin & Rubin, 1995), personal interviews and other qualitative research methods have become increasingly important modes of inquiry for the social sciences and are particularly appropriate when trying to provide deeper insights into some topics. They allow researcher to expand on topics that come up and to explore themes that they do not originally think of discussing. As Berg states, “Usually, interviewing is defined simply as a conversation with a purpose” (2001).

Based on the earlier theoretical postulations, the research instruments comprised questions about the interactions and communication level between suppliers and their customers, the measuring service performance and setting service standards in those relationships, suppliers' developing solutions to service problems, etc.

Although empirical research projects on distribution trade have often focused on one industry type of segment, the particularities of the Croatian and Bosnia & Herzegovina market with large number of trade companies which are involved in retail and wholesale business, required to neglect it and not to have special criteria in selecting the distributive trade business entities. The sample was not intended to be random and was designed to display different levels of experience and perspective from selected markets. Therefore, the sample included five retail companies and four companies that are involved in retail and wholesale business. Similar to Coltman (2007) pre-survey telephone calls were made at each participant to identify whether they would be prepared to participate in the survey or whether they could provide contact details for the most appropriate person in the firm.

During the initial phone calls, respondents were concerned about the time that they have to spend in answering the questions. In order to ensure the efficiency of the research method and to achieve as high response rate as possible, we decided to distribute fully structured questionnaire by mail to respondents which could introduce respondents with the questions and could ensure that they need to spend no more than few minues in in-depth interviewing. The research was conducted in the period March-June 2011.

Based on earlier results published in the literature, we have developed a series of propositions. During each interview, we first presented the propositions to every respondent and asked every respondent whether he/she agreed with the proposition. Where required, additional conversation have been held afterwards to discuss additional questions in more detail. Based on the above, we specify the following market-related propositions:

Proposition P1: The quality of relationships between supplier and retailer affect the availability of informations on market innovations and improvements

Proposition P2: Suppliers have knowledge about the retailers service standards and the merchandise they offer

Proposition P3: When setting their mission and goals, suppliers and retailers are looking for the consistency of the whole distribution channel.

5. RESEARCH FINDINGS

After the interviews, we performed data analysis within each case by analysing the findings of each of the propositions. There was a general feeling that respondents were aware of the role of suppliers in ensuring the quality of service in the distribution channels and of the necessity to collaborate with their major suppliers. As major players in the supply chain, retailers have recognized benefits of their closer relationships and the need to transfer from the traditional relationship which has experienced a high level of conflict between chain members.

P1 the quality of relationships between supplier and retailer affect the availability of informations on market innovations and improvements.

When asked about the communications with their suppliers, Croatian companies highly evaluated the possibility to exchange the forecast information provided by the supplier and to improve innovativeness. They completely agreed that flow of information between them and their major suppliers contributed to inventory visibility in the chain and increased flexibility in doing business. Possible explanation for such a high level of relationship commitment are 10-20 years of relationships between respondents and their suppliers and the fact that sampled companies were large companies with more than 500 employees (it is widely known that large companies have market power and can obtain benefits from the economies of scale). However, companies from Bosnia & Herzegovina market did not consider information flow from their supplier as efficient as it could be. We have to explain that Bosnia & Herzegovinan companies which participated the research were small to medium-sized companies with a special assortment and limited number of suppliers. On average, they have 5-10 years of relationships with their key suppliers

P2 Suppliers have knowledge about the retailers service standards and the merchandise they offer.

All interviews mentioned supply uncertainty and pointed out the necessity for monitoring of every aspect of transactions with their suppliers (to ensure that nothing inappropriate happen). One of the Croatian retailers indicated that uncertainty is mainly caused by the introduction of new products and by promotional activities, which were caused by the lack of information between distribution channel members. This retailer mentioned that few times its key suppliers did not react promptly on market trends and that the offerings of its competitors were challenging. On the other hand, respondents from Bosnia & Herzegovina showed criticism towards instrumental support (appropriate systems and equipment) to deliver desired service which are offered by suppliers on their market. Also, they suggested that some of their suppliers need training in order to improve their services and to update available technology.

Both groups of respondents indicated that they therefore focused on sharing demand information with their suppliers as much as possible. Moreover, all respondents pointed out the each supplier has different capabilities and they selected them following criteria such as given by Varley (2003):

- product range and quality with the quality and variety of products available, where the retailer assesses the supplier's production specialization and flexibility, design capability, technical capability, etc.,
- prices of products and discounts available for large quantities and for rapid payment, where the retailer assesses the supplier's financial stability, willingness to negotiate, scale economies, etc.,

- delivery in accordance with the retailer's specification in terms of timing, quantities and product variety,
- service by which a supplier is adding value to the retailer, where the retailer assess the supplier's speed of new product introduction, its handling of queries and complaints, etc.

P3 When setting their mission and goals, suppliers and retailers are looking for the consistency of the whole distribution channel.

According to the literature, all companies along the distribution channel - suppliers, transport companies, warehousing, retailers, etc. – have the same goal: to satisfy the customer. They move toward the traditional view where each company focused on its own business objectives disrupting the flow of materials, goods and information and increasing costs (Renko, 2011). In our study, only one Croatian retailer did not agree that its suppliers' activities and policy support its mission and goals as well. The other four respondents from Croatia have recognized the need to transfer from the traditional relationship which has experienced a high level of conflict between chain members. They concluded that the greatest value derived from better supplier-buyer relationships is more satisfied customer, because when chain members begin to collaborate to solve possible problems and pitfalls in the chain, and to improve service, the customer is the final winner. When developing our firm's strategy, we consider our major supplier as a large part of the picture. However, respondents from Bosnia & Herzegovina do not share the same good experiences with their suppliers. Namely, two companies-respondents from Bosnia & Herzegovina do not agree with the given proposition, and the other two respondents showed abeyance while taking this proposition into consideration.

6. LIMITATIONS OF THE STUDY

The main limitation of the paper is related to the area of investigation as this study investigates the services offered by suppliers from the more general point of view. As delivering quality service is considered an essential strategy for success and survival in today's competitive environment (Chowdhary & Prakash, 2007), future studies should be directed to incorporate a deeper insight into services offered by suppliers in the distribution channel. Our research is limited by the fact that we have predominantly looked into collaborative elements of retailers towards their suppliers. Moreover, the findings of this research cannot be generalized, because the sample was too small and did not incorporate the entire retailing sector. Our findings call for an approach where the results of analytical and empirical studies are better integrated.

7. CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

The increased complexity of distribution channel and more powerful retailers place more requirements to suppliers. The size of market share gives large retailers power over suppliers to negotiate prices and to absorb the role of the former wholesale intermediary, while ensuring the quality and service of product to the customer. The current trend is to reduce the number of suppliers and to select each supplier according to its different capabilities, product range and quality, prices, delivery in accordance with the retailer's specification in terms of timing, quantities and product variety, services by which a supplier is adding value to the

retailer (where the retailer assess the supplier's speed of new product introduction, its handling of queries and complaints, etc). Much of the literature has implied that collaboration between suppliers and retailers and have pinpointed advantages of it (De Leeuw & Fransoo, 2009).

The aim of this paper has been to identify the role of services in the level of relationships between supplier and retailers. The theoretical part of the paper is focused on a service gaps which appears when the perception of the service delivered by suppliers fails to meet expectations and service quality requirements by retailers. In order to obtain more objective and fair results, the study on the retailers' perception of the achieved service standards among Croatian and Bosnia & Herzegovina trade companies was conducted. The findings of the interviews showed that companies from both countries recognized the importance and benefits of the collaboration with their suppliers related to the level of service offered. However, respondents from Bosnia & Herzegovina are not completely satisfied with the information flow from their suppliers as efficient as it suppliers' and point out that suppliers' activities and policy do not completely support its mission and goals. Based on this research, retailers can better understand the obstacles and benefits from the relationships with their suppliers and what they could expect from them. On the other hand, suppliers can learn about the existence of service gaps and solutions for reducing and eliminating them. Doran et al. (2005) suggest that both retailer and supplier must work to develop strategic relationships that rely less on short-term contracts, price driven negotiations, and the implicit threat of future supply allocation adjustment.

8. REFERENCES

1. Badillo, I., Tejeida, R., Morales, O. & Flores, M. (2011), in: Renko, S. (ed) (2011), *Supply Chain Management: New Perspectives*, InTech, Rijeka, Croatia: 3-28., ISBN: 978-953-307-633-1.
2. Barber, N. & Scarcelli, J.M. (2010) Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale, *Managing Service Quality*, vol. 20, no. 1, pp 70-88.
3. Berg, B. L. (2001), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 4th Edition. Boston-London-Toronto-Sydney-Tokyo-Singapore: Allyn and Bacon.
4. Cassivi, L. (2006), Collaboration planning in a supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 249-258, ISSN: 1359-8546.
5. Chowdhary, N. & Prakash, M. (2007) Prioritizing service quality dimensions, *Managing Service Quality*, vol. 17, no. 5, pp 493-509.
6. Clarkin, J.E. & Rosa, P.J. (2005), Entrepreneurial Teams within Franchise Firms, *International Small Business Journal*, vol. 23, pp 303-334.
7. Coltman, T., (2007), Why build a customer relationship management capability?, *Journal of Strategic Information Systems*, 16, pp 301-320.
8. De Leeuw, S. & Fransoo, J. (2009), Drivers of close supply chain collaboration: one size fits all?, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, no. 7, pp. 720-739.
9. De Toni, A., Nassimbeni, G. & Tonchia, S. (1994), Service Dimensions in the buyer-supplier relationship, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 24, no. 8, pp 4-14.
10. De Vaus, D.A. (1996), *Survey in Social Research*, London, UCL Press Limited.

11. Doran, D., Thomas, P. & Caldwell, N. (2005), Examining buyer-supplier relationships within a service sector context, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 10, no. 4, pp 272-277.
12. Gustafsson, K., Jönson, G., Smith, D. & Sparks, L. (2009), *Retailing Logistics & Fresh Food Packaging: managing change in the supply chain*, Kogan Page Limited, UK, ISBN 978-0-7494-5517-0.
13. Johnson, J.L. (1999), Strategic Integration in Industrial Distribution Channels; Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no. 1, pp 4-18
14. Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, September/October, pp 109-117.
15. Levy, M. & Weitz, B. A. (2009), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, US.
16. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007) *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, the 7ed, Pearson Education, Inc, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
17. Marshall, C. & Rossman, G.B. (1989), *Designing Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage.
18. McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing*, 2ed, McGraw-Hill Education, UK, ISBN 0077092503.
19. Newman, A.J. & Cullen, P. (2002) *Retailing: environment & operations*, Thomson Learning, London, ISBN 1-86152-533-8.
20. Renko, S. (2011), Vertical collaboration in the supply chain, in: Renko, S. (ed) (2011), *Supply Chain Management: New Perspectives*, InTech, Rijeka, Croatia, pp 183-198, ISBN: 978-953-307-633-1.
21. Rubin, H.J. & Rubin, I. (1995), *Qualitative Interviewing – The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
22. Sinclair, D., Hunter, L. & Beumont, P. (1996), Models of customer-supplier relations, *Journal of General management*, vol. 22, no. 2, pp 56-75.
23. Theodoras, D., Laios, L. & Moschuris, S. (2005), Improving customer service performance within a food supplier-retailers context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, no. 5, pp 353-370.
24. Turley, L.W. & Milliman, R.E. (2000) Atmospheric effects on shopping behaviour: a review of experimental evidence, *Journal of Business Research*, vol. 49, no. 2, pp 193-211.
25. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2009) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 5ed, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, NY
26. Zhang, J., Beatty, S.E. & Walsh, G. (2005) Cross-cultural Services Research: A Review of the Literature and Future Research Directions, *Conference Proceedings Eleventh Cross-Cultural Research Conference*, December 11-14, 2005, Hyatt Dorado Beach Resort and Country Club Puerto Rico, USA, accessed December 27, 2010, from: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings05/index.html>
27. Varley, R. (2003), *Retail Production Management: buying and merchandising*, Routledge, Taylor & Francis Group, ISBN-10: 9780415327152; ISBN-13, pp 978-0415327152, London
28. Waters, D. (2003), *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*, Palgrave Macmillan Ltd, ISBN: 0-333-96369-5, Great Britain.

8.POTROŠAČI, CIJENE I FINANCIRANJE POSLOVANJA (cjeloviti radovi)

RESEARCH ON CONSUMER BEHAVIOR CHANGES BEFORE AND AFTER THE ECONOMIC CRISIS

Diana Larisa Tampu

Academy of Economic Studies, The institute for PhD Studies - Business Administration,
Bucharest –Romania

Abstract

What we know is that the financial crisis hit various states in different degrees. This research studies the impact of the Global Economic Crisis from 2007 on the consumers' behavior on three important points around the globe: USA, Japan and EU. The consumer perception on this problem, changes in their consumption behavior will be investigated. Returning to the lessons from past it will be taking into account what happened decades before: the causes that triggered the financial disasters are similar, but the lessons learned from such crises are never comprehensive enough. In the end it will be identified if people have learned something from past crises and what are the lessons that they have learned?

Key words: consumer behavior, economic crises, consumers' attitudes, consumerism, consumer confidence

1. INTRODUCTION

Usually the buying behavior takes many forms that can vary depending on a broad set of factors such as: earnings, demographics, social and cultural factors. Beside these basic internal factors which are considered to be influential to the buying behavior, there are also a set of factors that would be stimulated by the external circumstances in the environment surrounding the consumer. It is valuable to mention that the consumer behavior is a wonderful combination of customer's buying awareness with external motivators. This is the main reason why most of the economies around the globe shares the same problem; the external influence on the internal community. By predicting consumers' behavior, a business can understand consumers' needs, and can work on fulfilling the needs and meeting the expectations of their customers. In this way the businesses are able to maintain its prosperity and attain his long term goals. The context of this research can significantly help businesses and professionals to uncover the changes that would possibly occur to consumers buying behavior as a result of the global financial crisis. The social impacts of the financial crisis on consumer behavior can be seen more obvious in the developing countries where the poor are being severely hurt during the crisis as demand for their labor falls, prices of essential commodities rise substantially and social services are cut. They find themselves forced to pull children out of schools, to rationalize the food among the family and to sacrifice women share. Consumers were also forced to increase working hours and send additional members to the labor force. As a consequence, household expenditure falls by as much as income. The consumers cannot prevent the fall in total expenditure tending first of all to adjust the basket of goods purchased. What were the consequences of these crises, and why this study presents the particularities of USA, European Area and Japan, you will see in the next lines.

2. A CRISIS OF HISTORIC PROPORTIONS, LESSONS FROM RECENT HISTORY

The fact is that we are experiencing an economic crisis. It is not a surprise that consumers are the one who interpret the crisis in the most traumatic way. The problem was the confidence. Confidence of both consumers and businesses fell down and down. The most important economies (like those of the United States, European Area and Japan) were the ones who felt into a deep recession. The downturn in asset markets snowballed rapidly. As trade credit became scarce and expensive, world trade plummeted and industrial firms saw their sales drop and inventories pile up. The strongly affected were trade intensive capital goods and trade durable goods.

Consumer confidence is the degree of optimism that consumers feel about the overall state of the economy and their personal financial situation. How confident people feel about stability of their incomes determines their spending activity and therefore serves as one of the key indicators for the overall shape of the economy. In essence, if consumer confidence is higher, consumers are making more purchases, boosting the economic expansion. On the other hand, if confidence is lower, consumers tend to save more than they spend, prompting the contraction of the economy.

In the following paragraphs the consumer confidence in the three countries taken for the case study is presented.

In the first case, in the United States, consumer confidence declined to 20 in 2009 from 140 in 2000. It was the lowest registered value that the indicator has over history.

Figure 1: United States consumer confidence



Source of the figure: European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)

In the Euro Area the consumer confidence is below zero all the time. Of the three regions analyzed, the Europeans are the ones who have the least confidence not only in government but in everything

Figure 2: Euro Area consumer confidence



Source of the figure: European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)

At the opposite pole are Japanese. Although their confidence fell sharply in 2009 - the year that will remain in history as the most disastrous ones - economically speaking, their confidence has reached an average in 2010 to be over 40

Figure 3: Japan consumer confidence



Source of the figure: European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)

2.1 Literature review

The first who draw attention to the problems of marketing and crises at the times of shortage was Kotler in 1974 (Kotler, 1974). He emphasized the companies responses to the difficulties encountered rather than analyzed consumer behavior during crisis. Kelley and Schewe in 1975 present an inventory of consumers responses to stagflation—the crisis variety of 1973–1974 (Kelley and Schewe, 1975). They listed a trade-off between spending and saving, postponing purchases, extensive use of credit, trading down, switching brands, and altering the lifestyles.

George Katona (1974) suggests in his study, that many people believe that in a few months when prices became higher, they would have to spend more on necessities and therefore would have smaller resources at their disposal for the purchase of desirable but nonessential goods and services. Therefore inflation encourages the postponement of discretionary expenditures. He also believes that during recession people are motivated to save because of

threats related to their jobs or income. The saving rates decline as economic conditions improve.

In his longitudinal study of the residents of Fort Wayne, IN, Shipchandler (1982) noted the “conservation ethic”: using energy sparingly and extending the life span of some durables and semi durables (clothing). However, the attitude changes appeared temporary: between the two oil crises, consumers resumed the less frugal consumption. In addition, that study showed that consumers purchased more items on sale, patronized discount outlets, and controlled the impulse buying. Eating out and consumption of nonessential/more expensive foods also dropped. Finally he illustrated the social dimension of consumers’ adjustments: do-it-yourself activities, entertaining at home rather than going out, and visiting public and community places (museums and libraries).

Although emotion is a subjective issue that differs according to individual attributes and situational contexts, it is still regarded as the most elemental determinant of planned and unplanned buying behavior (Havlena and Holbrook, 1986).

After 2000 others were the economists who focus on consumer behavior before and after a period of economic crisis.

Perner, (2008) stated that consumer behavior involves the study of the processes which individuals, groups, or organizations perform to acquire products, services, experiences, or ideas to satisfy their needs. He presents the way how these processes have impacted the consumer and society. In his opinion the role that consumers play in these days is very crucial to businesses survival, that’s why consumers are thought to be the driving force behind the success of many businesses, because most of the contemporary consumers spend major time on buying decisions.

In the literature four distinctive classes of consumer buying behavior are indentified. What differentiate these classes can be observed thorough the frequency of occurrence, decision making complexity, emotional involvement, and risk. In Arnold opinion these types are known to be: programmed behavior; limited decision making buying behavior; extensive decision-making buying behavior and impulsive buying (Arnould et al, 2002).

Complementing the writings of Havlena and Holbrook from 1986, Laros and Steenkamp (2005) continue in their study hey research and explain the effect unplanned behavior on impulsive buying.

2.2 Origins of the financial crisis in terms of consumers – the consumerism

Economists from worldwide argue that the crisis has obvious symptoms and it can be avoided. If this is true, why did so many smart researchers (and especially economists) fail to appreciate the gravity of the situation beforehand? One could imagine that with sufficient preparation, these problems (financial and economic) would have been addressed well before the seriousness of the current crises had become apparent.

Consumerism is a way of life that pursues the unlimited possession of material wealth and the excessive consumption greedily as life value.

Its characteristics are:

- greed - without limits on the demand for material goods;
- profligacy – the consumerist show off extravagance and waste as their own advantage;
- spread - consumerism has strong contagious, it can spread from one group to another group;
- fast - consumerism pursues the stimulation of the first time sensory. If they cannot be met in the first time they feel meaningless about life.

This way of life was dominated by consumerists since the 90s of last century when the United States entered into a "new economy" era and the trading of financial derivatives became more and more active, the virtual economy was replaced by the real economy. The economic bubble led to revenue growth continued, making the "consumerism" ideas spread to large areas. To use consumer credit to loan house and car become fashion, conspicuous, extravagant consumption behavior has become in this way a social atmosphere.

In recent years, under the influence of Western culture, "consumerism" trend has spread in Asia and Europe. Some people blindly follow the extravagant consumption patterns of United States, such as, long-distance driving to work because of living in the rural areas, leading to urban road congestion, that conduct to oil consuming rising, and air pollution increasing. Some high-income people interested in conspicuous and extravagant consumption, driving luxury cars and living in luxury houses enjoy this way of living but they built in this time what is called consumerism. If we let them continue, the potential threats are very dangerous. Fortunately, most consumer advocates saving as our virtues, oppose extravagance and waste, so some scholars think that over-consumption has little influence as a direct trigger of the financial crisis on Asia consumption. Indeed, from the surface, the impact of financial crisis on Japan's consumers is lower than the euro zone, but if in-depth study of consumer psychology and behavior, we can easily find Japan's consumers psychology and behavior has changed greatly in the financial crisis.

US economic growth depends on its over-consumption. In US GDP, the highest proportion is consumer spending, about 70%, while the proportion of the production sector is small. From the 80s of 20th century, consumption gradually has become the main driver to promote US economic growth. Especially after 2000, the contribution rate of consumption to economic growth has been about 80%. In 2002, it even reached to 120%. To the end of 2008, the contribution rate of consumption increased by nearly 20% than in the early 80^s of last century. In a consumption-driven economic growth, the government is bound to encourage consumption and expand the credit. According to Federal Reserve statistics, the total US national debt relative to GDP has increased from 255.3% in 1997 to 352.6% in 2007; which the ratio of real estate and financial products, respectively, has increased from 66.1% and 63.8% in 1997 to 99.9% and 113.8%. This led to the expansion of sub-prime mortgage market, resulting in a lot of foam. Meanwhile, the over-consumption has made the saving less, resulting in excessive deficit and current account deficit increased. Growing US current account deficits eventually lead to a decline in the exchange rate, which led to the increase in prices of imported goods, resulting in inflationary pressures. In order to maintain price stability, the US monetary authorities inevitably raise the federal rate, which led to the financial market bubble burst, triggering a financial crisis.

3. THE EFFECTS OF CRISES

The recession that has started in 2007 will likely be deeper and more prolonged than originally expected. In this chapter it will be presented an examination on the impact of global shocks on Japan, US and European economies.

Financial crisis affects the customers not only economically but also psychologically. From a global perspective after this period of crisis people become more money minded. They do not want to spend money on premium products anymore, even if they still could afford to do so. They only buy necessities, switch to cheaper brands and have a more rational view on promotion. They start to compare different products and select based on price compromising quality (Nistorescu and Puiu, 2009).

3.1 Rational consumer behavior replaced blindness, impulse buying behavior

The financial crisis has made a lot of uncertainty factors to economic development, so consumers become more and more calm and rational. The purchasing decision is prudent every time. Consumers will be strictly in accordance with: cognitive needs looking for information, compare and balance decision-making, buying evaluation. Irrational and random consumption has declined. Blindness and impulse consumption behavior that drove by victory purchasing motivation with psychological and mental vanity become less and less and is replaced by rational consumer behavior. The crisis led to commodity price fluctuate, on which consumer has had a strong holding capability. Consumers will analyze, compare and balance goods and services to make rational purchasing choices by their own consumption experience and a variety of consumer information.

3.2 The price sensitivity of consumers increased, emphasis on cost performance

Financial crisis led the price of goods and services to fluctuate frequently and with impact on consumer expectations and rational consumption. In the process of decision-making, in addition to search and compare the consumption information, the consumer also makes efforts in price decision-making. They will inquiry and bargain patiently, and strive to get the most suitable price of commodity, to accept the services at the most appropriate price. Meanwhile, they will highlight the effectiveness and durability of products as equally important with price. Therefore, the multi-functional products are more popular than that with a single function, durability and easy maintenance products are also welcomed by consumers.

3.3 The risk attitude

The buying process in this situation it is transformed from being a programmed behavior or a limited decision-making buying behavior to become the extensive decision-making buying behavior. In other words, the buying behavior before the crisis was not based on extensive decision making and information gathering but after the crisis the process became more complicated.

In their study, Amalia and Ionut (2009) show that people are not the same and not all the people have the same perception about a situation with negative effects like economic crisis. The most important factors which model the consumer's behavior in such a situation are: risk attitude and risk perception. Risk attitude reflects consumer's interpretation concerning to the

risk content and how much he or she dislikes the content of that risk. Risk perception reflects the interpretation of the consumer of the chance of being exposed to the risk content.

Using the risk attitude and risk perception factors, consumers can be segmented into four categories: the panicked consumers, the prudent ones, the concerned consumers and the rational ones. The particularities of each category of consumers as were presented by Amalia and Ionut (2009) as follows:

1. *The panicked consumers*: are those who have a high risk perception and a high risk attitude. This kind of consumers is the most stressful one. They are high risk averse and every time they will try to avoid the risk even if this means that they could lose something. These consumers tend also to over react in a crisis context. In a period of crises it is expected that panicked consumers to drastically cut their spending, to reduce consumption, to switch brands and even the product categories. They will eliminate major purchases and they will be focused on looking for best price. Thus, they are not loyal to any brand but only to the best price. The reason why they react in this way is because they are the most affected ones by the economic crises.
2. *The prudent consumers*: are those who have high risk attitude but low risk perception. Even if these consumers are risk averse, they consider that they are not in an immediate stressful situation because they are not high risk exposed. These ones are very prudent and carefully plan their spending, postpone major purchases, sometimes switching brands, but very well informed all the time.
3. *The concerned consumers*: are those who are opposite of the above ones. So, this ones have low risk attitude and high risk perception. Even if these consumers consider that they are high exposed to the risk content they are not risk averse and usually they assume risks. This category of consumers will continue to do major purchases but only if they make a “good deal”. If risk perception is increasing they will tend to postpone major purchases. They tend to remain loyal to the brands but in some cases they are able to switch to less priced options, in these cases companies could introduce a lower version of the premium or middle brand in their portfolio to retain them. Also it is interesting that this type of consumers is ready to try new and innovative products in spite of the hard times.
4. *The rational consumers*: are those that have low risk attitude and low risk perception – probably the best ones from some point of view. They are not risk adverse and consider that they are not exposed to the risk content. They avoid the information concerning to the crisis effects and generally they maintain their “usual behavior”. It is expected that these consumers will not reduce their spending, and will continue to buy their favorite brands and try the innovative products. The main reason why they react in this way is because they are less affected by the economic crisis.

Behind these general characterizations are many surveys that investigate the impact of the global financial crisis in consumer behavior, like the ones from 2009 on the USA, Europe and South East Asia consumers (Research and Marketing, 2009):

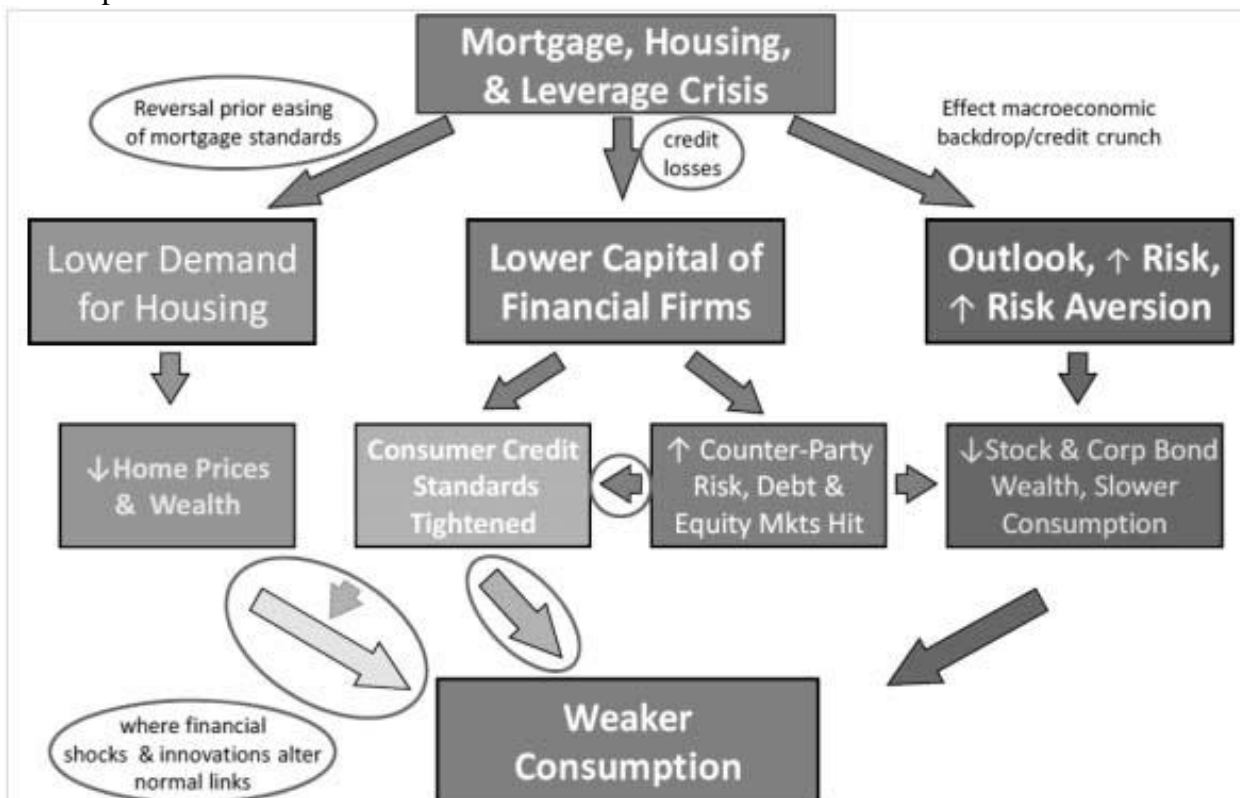
- In USA 90% of US consumers believe that they are currently living in a recession. This is an indication of how recession caused by the financial crisis influenced consumer behavior. 56% of US consumers feel that their lifestyle has been impacted by the recession. Suddenly, consumers were forced to revalue their spending and

shopping choices. For 72% of US shoppers, lower prices have a high amount of influence over people in their shopping activity;

- The same survey was conducted in Europe and the results showed that 82% of European consumers believe that they are currently living in a recession. 53% of European consumers feel that their lifestyle has been impacted by the recession. More than one in three European consumers experienced a worsening financial situation, falling job security and falling confidence in the housing market in 2008 and 2009;
- In the South East Asia, 78% of Chinese customers have felt some impact from the financial crisis. The middle-class consumers from 19 to 45 years old are feeling the most pressure. (82%) of South Korean consumers believe that they are currently living in a recession. Over one-third of Japanese shoppers are giving up some of their favorite brands to save money.

Despite the impact on household that the crisis have on spending the income, the financial crisis is having credit and wealth effects on consumption via three channels, as illustrated in Figure 4. By depressing the macroeconomic outlook and raising uncertainty, the crisis has depressed stock and corporate bond prices, thereby affecting consumer spending via a stock/bond wealth effect, which can be tracked with conventional wealth measures. A second channel is through depressing the effective demand for housing, which in turn, has a large impact on home prices and housing wealth. The third channel of the crisis transmits via the banks capital losses arising from credit losses. This damage has curtailed the ability of lenders to extend credit, and has generally raised the counter-party and solvency risk posed by many firms.

Figure 4: Credit/Wealth Channels of how mortgage housing and financial crisis hit U.S. consumption



Source: Duca et al. (2010), pp.2

3.4 The impact on labor market and employment

Until the financial crisis broke in the summer of 2007 the labor markets had performed relatively well. The employment rate, with workforce at about 68% was approaching the Lisbon target of 70%, largely because of significant increases in the employment rates of women and older workers. Unemployment had declined to a rate of about 7%, despite a very substantial increase in labor force, but let see the analyze divided for each region.

The most obvious social effect of the crisis in the United States is in the form of increased unemployment, which mounted from total employment, (the unemployment rate was normally below 4.0 percent in the early 2007) to an historical high unemployment rate of almost 10 percent.

Figure 5: United States Unemployment rate.



Source of the figure: European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)

Among the major worker groups, the unemployment rates for adult men is 8.9 percent, adult women 8.0 percent, teenagers 25.4 percent, whites 8.0 percent, blacks 16.7 percent, and Hispanics 11.3 percent. What we deduce from this analysis is that experienced workers find something to work more quickly than adolescents. There is not more men work than women, and black population is the most unjustified.

Figure 6: Euro Area Unemployment rate



Source of the figure: European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)

Eurostat estimates that 22.711 million men and women were unemployed in July 2011. Among the Member States, the lowest unemployment rates were recorded in Austria (3.7%), the Netherlands (4.3%) and Luxembourg (4.6%), and the highest in Spain (21.2%), Latvia (16.2% in the first quarter of 2011) and Lithuania (15.6% in the second quarter of 2011). Labor markets in the EU started to weaken in the second half of 2008 and deteriorated further in the course of 2009, 2010 and 2011. Almost three years of progress since mid-2005 in bringing the unemployment rate down to 9% had been all but wiped out in about a year. According to Commission forecast the unemployment rate was expected to increase close to 11% in the EU by 2010 (11.5 % in the euro area).

Figure 7: Japan Unemployment rate.



Source of the figure: European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)

Japan's unemployment rate stood at a worse than they expected, but from the whole analyzed area they are the lucky ones with the lowest unemployment rate.

3.5 South East Europe, USA, Japan – different ways of feeling the crisis.

South East Europe experienced the crisis different compared to any other region of the world, especially USA and Japan. Why? First of all let's take a look at how the crisis shows

its presence. On several dimensions, South East Europe has been surprisingly resilient, while the main culprit for expanding and bursting the financial bubble was the US – as a causal and geographic origin. First, the crisis arrived late compared with Japan and the USA – in the fourth quarter of 2008, with sign on stress in a few countries while the United States signs their biggest bankruptcies in history. Second, the crisis in the SEE area is missing some of the defining attributes. No country in this area has suffered an uncontrolled currency collapse coupled with a systemic banking crisis, although some have perilously close. In the SEE area, financial innovations have not made their presence felt like in the USA; therefore they had no negative consequences. While the United States announces their entry into the biggest financial crisis in 2007, in South East Europe gradual increases in consumption are still recorded. Theoretically, both economists and government officials would have to expect the effects of the global chain of the crisis and to beware of them – thing which did not happened in any country in South-East.

Even if the time was different, effects appear similar because of contagion. From the beginning of this decade until the first half of 2008, Eastern Europe economies experienced large capital inflows from the West, i.e. a credit boom and rapid expansions in both consumption and investment. The counterpart of this was a sharp increase in private sector external indebtedness. Hence, by the time that financial crisis erupted in advanced countries in the summer of 2007, SEE area experienced many of the classic macro-financial vulnerabilities that formed the basis of past emerging market crises.

Logically, if we got the last into crisis, we will exit the last of all from it. But the most important things are the measures that have been established in all countries in order to get out of the crisis. Policy reactions in these crises often involved coercive measures that overturned the rules of financial relationships, and sometimes private contracts. As countries from SEE area are small compared to U.S. financial market, or to Japan financial market, the level of financial stress was lower here and of course the magnitude of the shocks that was suffered here was lower as well. The European countries have different needs for investments, highlighting those in road infrastructure, energy and health care. Also, demographic developments, including migration, and slowing population growth trend, have brought about increased costs of public pension schemes and other elements of social protection. Therefore, despite fiscal consolidation efforts, budget deficits have been present and steady all the time.

To make a short conclusion, even if the U.S. may be seen as the starting point for the eruption of the global financial and economic crisis, it should not be overlooked that many countries had made their own policy mistakes that aggravated the consequences of that global economic disaster. Some parts of (South) Eastern Europe have been hit quite hard by the global financial crisis. Good and stable macroeconomic conditions, however, make the impact from such a negative exogenous development (somewhat) less painful and should open a speedier road to recovery compared to imbalanced countries like Japan and US that have been hit sharply by shrinking confidence of (long-term) foreign and also domestic investors. Good general conditions and favorable microeconomic and macroeconomic equilibrium may help considerably.

4. THE CONSUMER BEHAVIOUR. WHAT AGE, GENDER, EDUCATION AND NATIONALITY HAVE TO SAY

How the consumers behave during the crisis is an important yet scantily researched issue. Consumer behavior is a well researched topic in the context of marketing, and beginning to be of greater importance in the context of finance. In order to improve strategies by politicians and practitioners, gaining and understanding of individual's behavior and needs is crucial to effectively deal with consumers. Especially in crisis events individual behavior differs and leads to panic and market anomalies.

It is well documented that women behave different than men when making decisions under risk. Moreover, in line with the life cycle hypothesis, age can influence behavior as well as the level of income an individual has for consumption. Besides these factors education and nationality play a role in the level of risk tolerance. In their study on gender overconfidence Barber and Odean (2001) revealed that men and women show different behavior with respect to stock trading. The authors state that especially in the financial context men are more prone to overconfidence than women, which indicates that men trade more and thus perform worse. In addition this outcome is highly significant for single men and single women.

Also researchers found out that emotions such as fear and hope determine the decision an individual makes under risk (Lopes, 1987), it is important to recognize this and adjust to the behavior by reliable high-quality advising. For both consumers and companies, the crises have become of increasing importance because of the globalization of markets and an increased coverage by the media. Marketers need to understand why and how consumers react to a crisis.

Therefore, some people argue that in this complex environment, consumers make incorrect financial decisions that ultimately lead them to incur high interest and fee payments. Others, however, argue that financial intermediaries are extracting excess rents from their customers. Most agree that consumers need education in financial planning and financial literacy.

The age at which consumers are least likely to make financial mistakes, which we describe as the "Age of Reason", is around their 53rd birthday. The findings were consistent across an array of credit instruments. Older people, less educated people and those who have a lower income are using credit cards much less. Furthermore, cash payment will continue to be the main payment method in Europe. The US consumers use their credit card less often. Due to the crisis consumers in the US show a cautious behavior and cut back on their credit card usage.

Several streams of literature indicate that age as well as nationality influences the behavior of consumers. The reason for this can be explained by the behavioral life cycle hypothesis (Shefrin, et al., 1988). Concerning gender, Barber and Odean (2001) find that females and males react differently with respect to making investments. This indicates that consumption behavior may be different as well, depending on the gender, and that women might be more careful when they perceive a higher risk. Besides this, additional observable factors are education and income of the individual. Depending on the degree of education, an individual is better able to identify the true level of risk and act upon this knowledge. Income is an interesting factor as it may change an individual's reference point and allow for higher or lower risk aversion.

Over time, consumers tend to forget about the fee payments. These results suggest that experience produces learning, but only when the feedback is recent. Younger and older borrowers are more prone to making financial mistakes. We hypothesized that this may be a consequence of the trade-off between “experiential capital” and “analytical capital” (cognitive ability). The young have high analytical capital, but little experience, while the old have substantial experience, but declining analytical capital. We also observed that there are significant variations across demographic groups. Looking at risk tolerance by gender we see that men tend to be more oriented toward risk than females with 30% of males being categorized as aggressive growth compared to only 8.7% of females. This is mirrored on the conservative returns side with 17% of males being conservative compared to 38% of females. The women appear to have more education, with 68% of women having more than a graduate education and only 50% of men having a similar degree. Contrasting salary with risk and education levels, we see that higher income individuals tend to be more educated and seek aggressive growth portfolios. Looking at family size, there does not appear to be a strong correlation between education and number of dependents.

In addition to these objective factors there are other subjective stimuli like emotions that influence individuals when making decisions. In greater detail emotions influence individuals’ tolerance for risk as Lopes (1987) explains. Several emotions determine the tolerance for risk: fear, hope and goals directing towards aspirations. So, markets are not solely driven through the emotions greed and fear. This hypothesis seeks to explain how people chose among consumption and saving over the course of their life cycle with behavioral factors and represents one anomaly contrasting efficient markets

5. CONCLUSIONS

The current crisis has reached the consumers globally. It has threatened their wealth as people have lost their assets, savings and they are facing major concerns about their future stability. They lost trust in the current financial system because of the financial institutions that have been putting people money at risk for their own benefits. Even the consumers who don’t own a bank account and never applied for a loan have been affected by this crisis.

People also face great pressure regarding their job security. Because of the excessive dismissal of staff by large corporations they started to feel uncertain with their job stability. They cannot sustain the same level of savings because of the higher prices and money depreciation. Taking into account that one of the causes of the financial crisis seen by economists was the consumer's lack of understanding of financial products and services, consumers invests more in education to acquire in this way specific skills and knowledge to help them make rational financial decisions. This is mostly important in a time of financial crisis when consumers more than anytime need to be able to know how to avoid mistakes and navigate both new and traditional markets confidently.

In this article, facts about the consumer behavior and the correlation between the cognitive abilities and the mistakes consumer do in their life have been summarized. The ways in which age and gender can influence someone in his activity of consumption are presented. Moreover, it is shown how the crisis has affected the consumer activity, or rather has stopped it by his mere presence. The role of consumer confidence in government is emphasized. As a small illustration are four types of consumers and the attitude in the crisis, in terms of view of risk are exposed.

To conclude, there are some similar international universal behaviors seen in terms of consumer. Under an economic hardship, the basic components of the middle class lifestyle become luxuries.

Finally, an intriguing question remains. How will the consumers behave once the crisis is over? Will they revert to previous spending pattern and if so, how fast?

6. REFERENCES

1. Amalia, P., Ionut, P. (2009), Consumers reaction and organizational response in crisis context, *Uni. Of Oradea. The Journal of the Faculty of Economics*, Vol. 1, No. 5, pp. 779-782.
2. Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G. (2002), *Consumers*, (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
3. Barber, B. M., Odean, T., (2001), Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116, No. 1, pp. 261-292
4. Duca, J. V., Muellbauer, J., Murphy, A. (2010), The Financial Crisis and Consumption, 13th SGF CONFERENCE 2010, Annual Conference of the Swiss Society for Financial Market Research (SGF), Zurich, SIX Swiss Exchange, March 19, 2010, pp. 2, [available at: <http://www.fmpm.ch/docs/13th/papers/B1d.pdf>]
5. European commission (2011), available at www.tradingeconomics.com (accessed at 16.06.2011)
6. Havlena, W., Holbrook, M. (1986), The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behaviour, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 394-404.
7. Katona, G. (1974), Psychology and Consumer Economics, *Journal of Consumer Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-8
8. Kelley E.J., Schewe L.R.(1975), Buyer behavior in a stagflation/shortages economy, *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 2, pp. 44-50.
9. Kotler P. (1974), *Marketing during periods of shortage*, The 2001 Latin American planning report, Miami (FL): Strategy Research Corporation; 2001.
10. Laros, F., Steenkamp, J. B. (2005), Emotions in consumer behaviour: hierarchical approach, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 10, pp. 1437 – 1445.
11. Lopes, L. (1987), Between Hope and Fear: The Psychology of Risk, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20, pp. 255-295
12. Nistorescu, T., Puiu, S. (2009), *Marketing strategies used in crisis - case study*. MPRA Paper University Library of Munich, Germany.
13. Perner, L. (2008), *Consumer behaviour: the psychology of marketing*; Uni. of Southern California, [available at <http://www.consumerpsychologist.com> , accessed: 7. 2011].
14. Research and marketing (2009), *The global economic crisis: the impact on consumer attitudes & behaviours in the United States*. [available at http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=1057010&q accessed: 06. 2011].
15. Shefrin, H., Thaler, R. (1988), The Behavioral Life Cycle Hypothesis, *Economic Inquiry*, Vol. 26, No. 4, pp. 609-643.
16. Shipchandler (1982). *Keeping down with the Joneses*. *Bus Horiz* , pp. 32–38.

CSR AS A SOURCE OF CUSTOMER EQUITY

Edyta Rudawska

University of Szczecin, Faculty of Economics and Management
Poland

Abstract

Effective management of customer relationships requires the development and implementation of strategies aimed at strengthening relationships with consumers and increasing their value for the company. Customer value is determined by three main variables: offer value, brand value and retention value. Brand value results from customers' attitude towards the brand and brand associations and is created among other things by corporate social responsibility activities. The aim of the article is to assess the influence of a campaign launched by Liberty Direct called 'Taxi with a Car Safety Seat' on the company image and the resulting customer value.

Key words: customer value, corporate social responsibility, company image

1. INTRODUCTION

The value of customers of a given company is currently seen as one of the key intangible determinants of company's market value. The value of the company is built through systematic activities aimed at establishing lasting customer relationships, so that they generate long-term, steadily increasing or the least stable profits. Assuming the above, the value of companies, operating both virtually and outside the e-market, is a function of the number of current and potential customers and the amount of income generated by them in the long run. Customer equity indicates his/her current value for a company, assessed on the basis of predictions of future transactions and costs of maintaining the relationship.

Managers have developed a considerable interest in the issues concerning customer equity creation. This interest has been aroused by the fact that recently this indicator has become widely accepted as a variable, which determines decisions about ways to attract, develop and retain "proper" customers in order to ensure company's development. This concept is also being discussed in academic circles. There is a growing body of evidence that customer equity influences the value of the company. The research conducted by Gupta, Lehmann and Stuart (2004) is regarded as very important in this area. It was the first attempt at describing relations between customer equity and the value of companies. The research has become a landmark in the study of this problem. The research has proven the existence of interdependences between the market value of companies and customer equity. Other studies in this field point to a link between customer related metrics (e.g. customer satisfaction, customer complaint) and the firm's value. Li's (2010) empirical studies in Taiwan suggest that the factor of customer satisfaction is the most important indicator of a firm's shareholder value. In turn Luo and Homburg (2008) concluded that customer complaint has a stronger effect than customer satisfaction on the firm's value. The latest study run by Kumar, Peterson and Leone (2010) show that to maximize company profitability in the long term and thus increase the company value, it is critical to manage customers in terms of their lifetime value.

This paper is going to analyze the relationship between customer equity and the elements of the corporate social responsibility in the area of service. Namely, it is widely accepted that taking on social responsibility can increase sales and offer companies competitive advantages. Social responsible actions induce respect in society, which pays off in several ways, and enhancing reputation and loyalty of customers are among the most important ones. Customers are increasingly interested not only in products and services that can meet their needs and wants, but also in companies that take on social responsibility, and they honor this commitment by buying products and services from such companies. The special quality of this paper relates to the nature of actions analyzed, because the paper presents actions dealing with services which increase child safety and health.

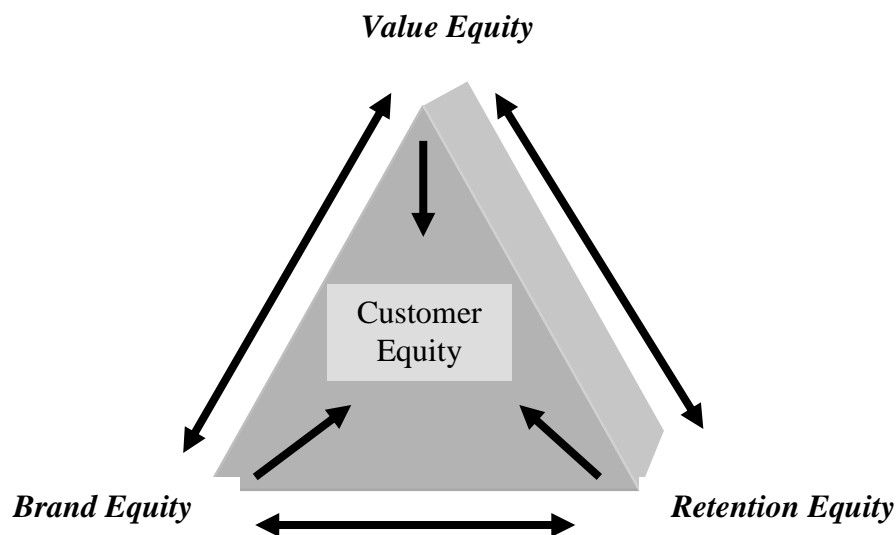
2. CUSTOMER EQUITY SOURCES

According to R. Rust, V. Zeithaml and K. Lemon (2000), there are three drivers of customer equity:

- 1) Value equity, which is the customer's objective evaluation of the firm's offerings;
- 2) Retention equity (or relationship equity), which is the customer's view of the strength of the relationship between the customer and the firm. It is demonstrated by the tendency of the customer to stick to the brand.
- 3) Brand equity, which is the customer's subjective and intangible assessment of the brand, above and beyond its objectively perceived value.

It is possible to increase customer equity by undertaking activities aimed at enhancing value equity, retention equity and brand equity. It should be remembered that these drivers influence customer equity in an optimal way on condition that they are interrelated and integrated (Fig. 1).

Figure 1. Drivers of customer equity



Source: Rust, R., Zeithaml, V., Lemon K. (2000), pp. 56-57.

Value equity is of key importance for building customer equity. If the firm's products and services (offerings) do not meet the customer's needs and expectations, the best brand

strategy and the strongest retention marketing strategies will be insufficient. Moreover, badly perceived offerings may adversely affect the customer's perception of the brand and, in consequence, his/her behaviour. Most customers have defined needs and expectations before they become clients of a particular firm. These needs are created by their experiences, information imparted by the firm and opinions shared by other customers. Thus, when the customer purchases the firm's offering, he assesses whether his needs and expectations have been met. This builds value equity for the customer and, in turn, customer equity. Value equity is defined as the customer's objective assessment of the utility of a brand, based on perceptions of what is given up for what is received (Rust *et al.*, 2005, Brennan, 2006).

Thence, value equity comprises (Rust *et al.*, 2005, Rust *et al.*, 2000):

- 1) The quality, which encompasses physical and non-physical aspects of the product and service offering under the firm's control. Quality encompasses products and service offerings, but it also refers to the so-called environment (the appearance of rooms or spaces, equipment etc.).
- 2) The price, also under the firm's control, reflects what is given up by the customer (perceived costs) in order to purchase the offering. This driver is commonly used to create value equity. Although reduction in prices can influence the customer's evaluation of value equity, it may sometimes adversely affect the perception of the quality and value of the firm's offerings. Proper pricing strategy can significantly influence value equity. The price is often seen as a short-time stimulus to boost sales. However, in order to determine value equity, the price must be perceived as an element creating value equity in the long-run, and it must be integrated with other activities aimed at an increase in customer equity.
- 3) Convenience relates to actions that help the customer reduce costs and efforts to do business with the firm. This driver refers to the location of the firm understood as the physical place where the firm is based (centre or office where customers are serviced), and the virtual location (web page, toll-free telephone numbers). Thus perceived location can have effects on value equity, because it creates additional physical sites where customers can be serviced, and enables customers to do business via the Internet. Convenience, which influences value equity, can be created by factors facilitating the use of the firm's offerings. They enable customers and firms to transact effectively. These facilitations may mean fewer activities to be done by the customer to transact, or simplified/improved products and service. Availability is another element of value equity. Availability is understood as the firm's accessibility to the customer, i.e. opening hours and days, etc..

Retention equity is another driver of customer equity. It is understood as the customer's tendency to maintain relationships with the firm. Retention equity focuses on the relationship between the customer and the firm, based upon the actions taken by the firm and by the customer to establish, build, and maintain a relationship (Rust *et al.*, 2000). Retention equity increases customer equity by undertaking consistent long-term activities. Loyalty programs are one of the main levers of retention equity. In order to be effective, they must enable customers to gather points necessary to collect the reward quickly. It is also important that these rewards be valuable for the customer. While loyalty programs offer tangible benefits, special recognition and treatment programs are based upon offering intangible benefits. These activities include customized service, availability of special service sites, seasonal greetings and other activities focusing on customer recognition. Retention equity is also enhanced by membership programs (clubs) and community-building programs.

Brand equity is the third driver of customer equity. Literature published in the early 90s concentrated mainly on the process of brand determination and brand evaluation (Aaker,

1991; Keller and Aaker 1993; Simon and Sullivan 1993). Later, the real brand value was discussed (Keller and Lehmann 2003; Srivastava *et.al.*, 1998). It was underlined that the brand attracts customers, reminds them to repurchase, facilitates remembering the firm, and builds emotional connections between the firm and customers. But the brand was also given special recognition as one of the key intangible resources of the firm, building customer loyalty and equity. D. Aaker (1991) defines brand equity as “*a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers.*” Brand equity is thus a broad term and includes an extensive set of attributes that influence customer choice and customer equity. Brand equity is the customer’s subjective and intangible assessment of the brand, above and beyond its objectively perceived value.

Brand awareness is one of the determinants of brand equity. Brand awareness includes the tools under the firm’s control that can be influenced and enhanced by marketing communications (Sharp 1995; Chernatony, Riley, Harris 1998). The research has shown that brand awareness determines the sale of the firm’s offering because it influences perceived quality of the offering and the way purchase decisions are made (Deshpande *et.al.*, 1982). Building brand awareness should be conscious, planned and consistently realized. Brand awareness building includes varied activities and ranges from advertising in media, web presence and outdoor advertising, to customized advertising (direct – to – consumer communication). Consumer – to – firm communication plays an important role in building brand awareness, especially among customers who are negative about direct marketing activities. It is conducted via channels of communication created by the firm, e.g. toll-free telephone numbers, e-mail addresses or websites. In order to build and develop brand awareness, firms apply innovative solutions as far as sales promotion, public relations and publicity are concerned. Firms have to integrate these activities with the current brand strategy. Finally, brand awareness can be effectively built by word – of – mouth campaigns. These strategies can have forms of promotional incentives given to customers in return for referrals.

Brand equity results from *attitude toward the brand and brand associations*. It relates to building close relationships or even emotional connections with customers. This is most often influenced by direct marketing and customized service. Other important aspects include: creating communications to be delivered to current and potential customers through the firm’s activities, choosing appropriate media where the brand will be advertised/presented, choosing appropriate partnership brands, which could be co-promoted with the brand, undertaking appropriate brand extension-related activities without the risk of brand dilution, the packaging, product distribution or display at the point of sale. Strategies used in product placement and the choices of an appropriate person for product endorsements are significant. All these actions influence customer’s attitude toward the brand and brand associations. Provided that they are properly implemented, they will enhance brand equity.

The third source of brand equity, *corporate ethics*, includes specific actions that can influence customer perceptions of the organization e.g. charity events, local community sponsorships or donations, following recognized principles of business activities, business ethics and ecological/environment-friendly activities. Before customers decide to establish lasting relationships with the firm, they can take into consideration not only brand name recall and brand associations, but also whether values associated with the brand match values they appreciate. Therefore, the firm should identify values appreciated by its customers and incorporate them into their activities. Examples of such activities are: undertaking activities

for the local community, firm privacy policy, activities aimed at environmental protection, employment policy, human resources management, guarantees on products and services. Such activities build consumer confidence in the brand and positively influence customers' perception of brand ethics.

Enhancing customer equity requires understanding which equity, i.e. value, retention or brand equity, influences firm's value most powerfully. Depending on the market, increasing customer equity may involve concentrating on one driver, or using the so-called balanced strategy. This strategy integrates all components of customer equity and requires balanced effort devoted to all of them.

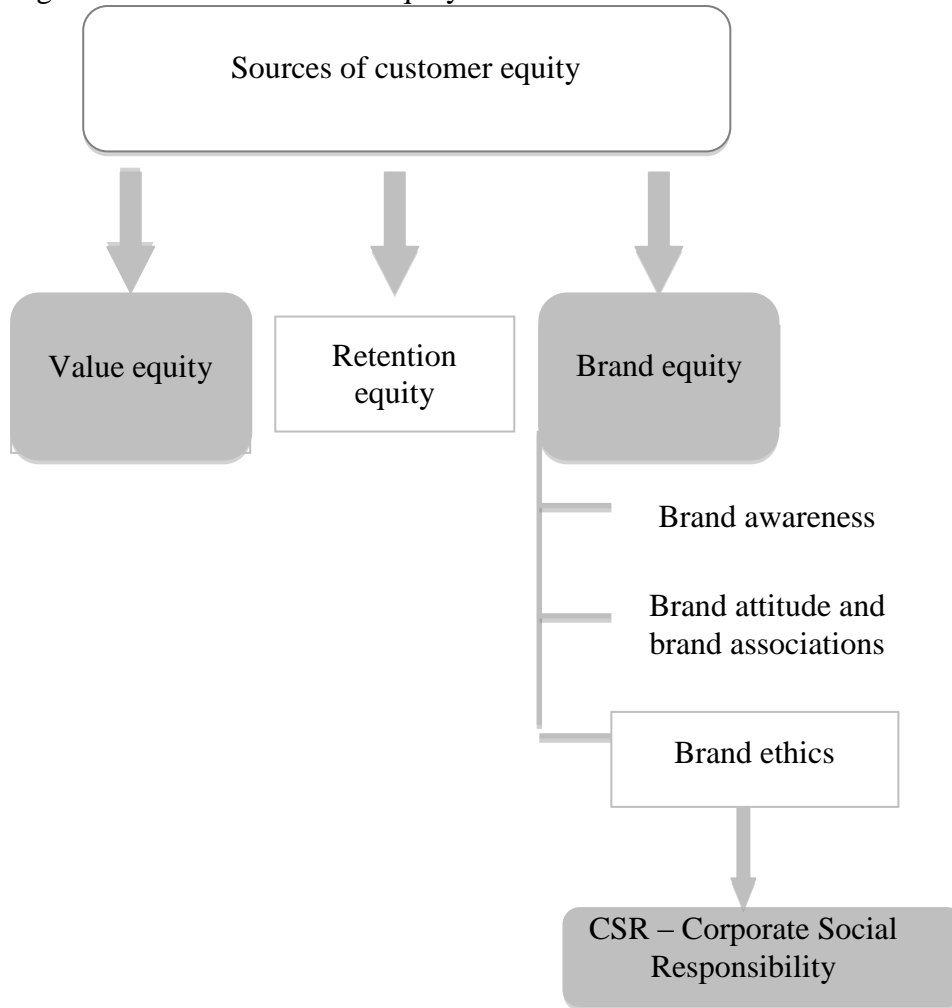
To sum up, it should be noted that there are three key determinants of customer equity: value equity, relationship equity and brand equity. The firm can develop the right strategy or the set of strategies necessary to gain an increase in customer equity by analyzing the significance of all determinants for various customers and markets and its activities undertaken so far compared to its competitors. The firm has to remember that these determinants work differently as far as time of their influence is concerned, thus the analyses have to be conducted systematically, and the strategies aimed at increasing customer equity should be modified on a regular basis.

3. THE ROLE OF CSR IN THE PROCESS OF CUSTOMER EQUITY CREATION

The discussion leads to the conclusion that customer equity is to a great extent and in the long run determined by brand equity, which, as shown in figure 2, includes activities enhancing brand awareness, attitude toward the brand and brand associations. Great brand awareness, positive attitude toward the brand and confidence make customers take purchase decisions faster, accept the brand and recommend it to others. Moreover, in case of brands with a high value, customers are more willing to try new products released under the same brand (*brand expansion*). In case of well-known and well-established brands, which are better than their competitors and positively perceived by customers, customers are more willing to pay a higher price and accept price increase. Brand associations may therefore provide companies with higher prices and profit margins (Millman, 2004). Strong brand prevents potential competitors from entering the market, and this translates into increased sales and larger income.

Figure 2 shows that brand equity includes activities related to corporate ethics, which determine the recognized position of the firm in customers' awareness. It has been pointed out that these values, among other things, result from community events, firm privacy policy, activities aimed at environmental protection and employment policy. These activities are known in the subject literature as corporate social responsibility (CSR).

Figure 2. CSR and customer equity



Source: self-study

According to the concept of CSR (*Corporate Social Responsibility*), contemporary companies should serve the public and accomplish both economic and social objectives, namely all decisions taken in a company should aim at profits and advantages for its owners and they should consider long-term interests of other subjects, i.e. stakeholders, for example customers. Companies should focus on fulfilling customers' needs in accordance with the law and the principles of business ethics, as well as acting so that environmental protection is ensured. Companies should also support ecological organizations and campaigns, charities, organize charity events and maintain good relations with a local community. These results in developing and performing actions which are economically valuable, environment-friendly and socially responsible.

If a company does not limit its objectives to strictly financial ones, but focuses also on social objectives, it can increase value for its customers as well as itself. Social objectives fulfilled by companies, and their active involvement in activities advantageous to environment brings both tangible and intangible benefits. A growing body of academic research supports this new corporate global approach. Researchers claim that the business case of CSR includes improved financial performance, reduced operating costs, long-term sustainability of the company, increased staff commitment and involvement, long-term return on investments,

enhanced capacity to innovate, enhanced brand value and reputations, development of closer links with customers, and greater awareness of their needs (Jones *et.al.*, 2005).

Recent research studies have revealed that companies that are perceived by the public to adopt more socially responsible business practices and ethics are more likely to perform financially better than those companies who do not. DePaul University conducted a study in 2002 to determine how the 2001 Business Ethics Best Citizen companies fare compared to other companies. The results showed that the former scored higher in financial standing than the latter. Studies also indicated that Corporate Social Responsibility allows companies to have lower operating expenses because they are able to make use of recycled materials.

Investing in CSR may not always directly lead to an increase in the bottom-line, but nonetheless it can surely aid in forming a positive perception about the company among customers. That is why despite tangible (financial) goals companies undertake socially minded activities in order to improve their image, or build up customers confidence, which let minimize the risk of cooperation, leading in turn to an improvement of a company's competitive position and fulfillment of long-term objectives. Companies, which implement the concept of social responsibility, are more likely to count on an increased interest and loyalty from their customers.

The potential of using Corporate Social Responsibility for a positive image, brand building and thus customer value for the company is being judiciously capitalized by the companies. For the image building exercise, there are multiple ways at company's disposal, but choosing the most appropriate path that is in synergy with business goal and corporate image building becomes a subject of strategic decision. One common approach of using CSR in corporate image building exercise is to follow inside out influence on society. This strategy focuses on creating a positive image from the primary or the core activities, which the company carries out. For example, fair procurement price, safe products, truthful marketing, respectable labor practices come under this category. A committed effort is also placed on saving the environment from adverse effects of company operations. Another approach of utilizing CSR as an instrument for image building is to adopt some social or environmental cause. Enhancing reputation through CSR activities can help in brand building and attracting more business. A positive perception about the company can help in securing the deals with new partners, investors, employees and regulatory authorities. Additionally, it also helps in creating relations with the customers. A considerable number of customers prefer to avail services from those companies who demonstrate responsible business. Furthermore, the advantage of attracting and retaining customers also depends on the candidates' perception of company brand, which is partially determined by the social and ethical practices of the company (Kumar, 2011).

The organizational ethics has caught up a new sensation in the market place and media plays a powerful role in building or ruining the corporate image. Reports such as use of child labour in manufacturing of branded shoes, or traces of pesticides found in the soft drinks do take a toll on company's reputation and market share. The firms have started utilizing media as a tool for publicizing their positive steps taken for welfare of the society, business and environment, thus improving their market opportunities. However, it also means emphasizing in popular and visible corporate activities that may be purely for seeking media attention or building public relations.

Practitioners of Corporate Social Responsibility gain better reputation and brand image in the

process. A better reputation in business often translates into better sales. Customer loyalty also increases in the process. In 2001, Hill & Knowlton/Harris Interactive conducted a poll and the findings showed that 79% of Americans take into consideration corporate citizenship practices in their decision to buy a product. Overall, 36% of the respondents believe that corporate citizenship is an essential factor in deciding to buy a product. As a matter of fact, 91% of those surveyed said they would switch loyalty to another company if the corporation has negative citizenship image. In another survey by The Aspen Institute Initiative for Social Innovation through Business, MBA students revealed that more than half of them would look for another job if the company did not support their values.

Furthermore, the experimental results of Mohr and Webb (2005) indicated that CSR had an important and positive influence on company evaluation and purchase intent. Their results showed that American consumers “reacted more strongly to negative than to positive CSR” and that a “low price did not appear to compensate for a low level of social responsibility”.

Summing up, CSR, if used strategically can be utilized for a positive image building and business development. However, it should be underlined that such benefits can be expected in the long term. Company image and the way it is perceived by environment is a consequence of consistent, long-term activities. Therefore, social responsibility cannot be imposed on companies, since it must be understood and accepted by them, and carried out according to society’s expectations.

Company needs to meticulously plan out their strategy in such a way that the image building exercise does not compromise the core social and environmental responsibility, which is the crux of CSR (Kumar, 2011).

4. TAXI WITH A CHILD SAFETY SEAT – THE ESSENCE OF THE CAMPAIGN RUN BY LIBERTY DIRECT

Liberty Direct is a part of the international insurance group – Liberty Mutual, which provides insurance services in 24 countries worldwide. Liberty Direct offers auto insurance at attractive prices, and is renowned for high quality customer service regarding claims settlement. In the past two years Liberty Direct has become one of the leaders in the field of direct auto insurers in Poland.

Although in Poland the firm does not have any department dealing with the company image, it undertakes a range of activities aimed at image building. This service is outsourced. The company’s mission is to ensure safety, especially in the field of auto insurance. The company has been promoting the idea of safe transport, with the emphasis on the carriage of children. According to the Polish Highway Code, children must be properly secured in a child safety car seat. Taxis are exempted from this law. This problem was the inspiration for Liberty Direct and the cooperating PR agency to launch the CRS campaign called “Taxi with a Child Safety Seat”. The campaign was organized to help parents transport their children safely even over short distances, to promote child’s safety while travelling by taxi and to educate parents and child minders about this matter.

As part of the campaign Liberty Direct donated taxi companies with child car seats, booster cushions and baby seats for children at any age. Moreover, the firm provided the taxi drivers with trainings in installing child safety seats and rules of safe transport of children. A taxi

with a child safety seat can be ordered by telephone 20 minutes ahead of time / in advance. The taxi company requires information about the height and weight of the child in order to send a taxi with the appropriate child safety seat. “Taxi with a Child Safety Seat” campaign received the top award in the international competition Golden World Awards 2009, in the Corporate Responsibility category. The competition was organized by International Public Relations Association (IPRA).¹⁹

“Taxi with a Child Safety Seat” campaign received a lot of media attention. It encompassed ambient campaigns, which used public spaces in an unconventional way, and public relations activities, such press releases, press meetings and informal contacts. The campaign was also promoted by the participating taxi corporations. The taxis had stickers applied on the side and rear windows, and on the body of the car. More information on the campaign was available at the insurer’s website. The campaign was conducted in 10 cities in Poland, i.e. in Warszawa, Kraków, Wrocław, Gdynia, Sopot, Gdańsk, Łódź, Białystok, Olsztyn and Lublin. In total, Liberty Direct donated over 700 child safety seats for children from the age of 6 months to 12 years. These child safety seats are still being used. In total, between 2008 and 2010 the campaign had 10 editions, each lasting 3 – 4 months.

5. THE IMPACT OF THE CAMPAIGN ON THE LIBERTYN DIRECT IMAGE

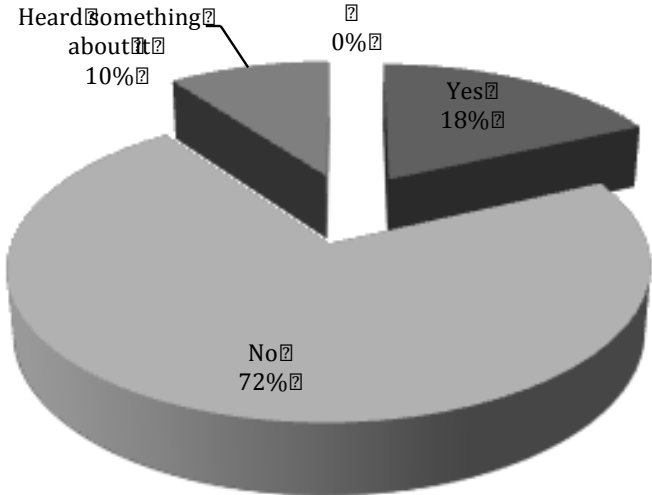
Rafał Karski, Sales and Marketing Manager at Liberty Direct²⁰ said: „ Liberty Direct undertakes socially responsible activities as part of its strategy. These activities enhance the company image and competitive advantage”. The study conducted by K. Zańczuk²¹ in 2011 indicated that 84% of respondents were familiar with the firm, but only every fifth respondent was aware of the company’s socially and environmentally minded activities and mentioned “Taxi with a Child Safety Seat” campaign. Further research showed that nearly every third respondent reported familiarity with the campaign (Figure 3).

¹⁹ Press kit released by Liberty Direct, June 2010

²⁰ New „Taxi with a Child Safety Seat” campaign launched by Liberty Direct, www.leonicdirect.pl dated 20.04.2010.

²¹ The study was conducted by Katarzyna Zańczuk as part of her master’s thesis titled ”CSR as an element of building company image on the basis of Liberty Direct” supervised by the author of the article

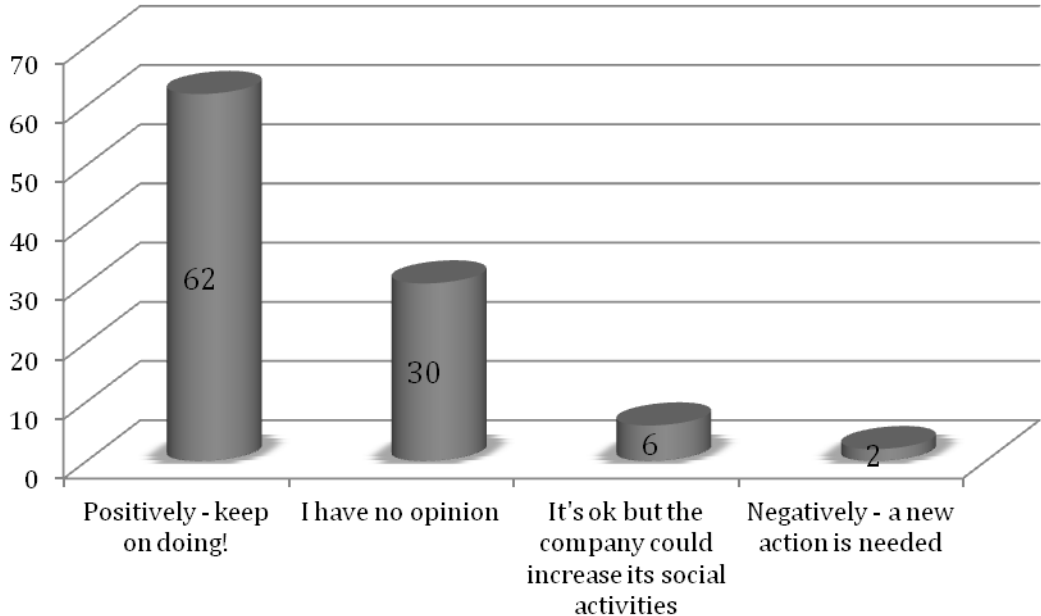
Figure 3. Familiarity with the “Taxi with a Child Safety Seat” campaign (in %)



Source: Zańczuk, K. (2011), pp 1-96.

The research demonstrates that more than 60% of respondents positively evaluated firm’s actions and expected their continuation. 6% of respondents remained neutral, and they suggested that the firm be more committed to socially-minded activities in the future, which the firm will certainly include in its plans, objectives and mission. Only 2 respondents expressed negative opinions (Figure 4).

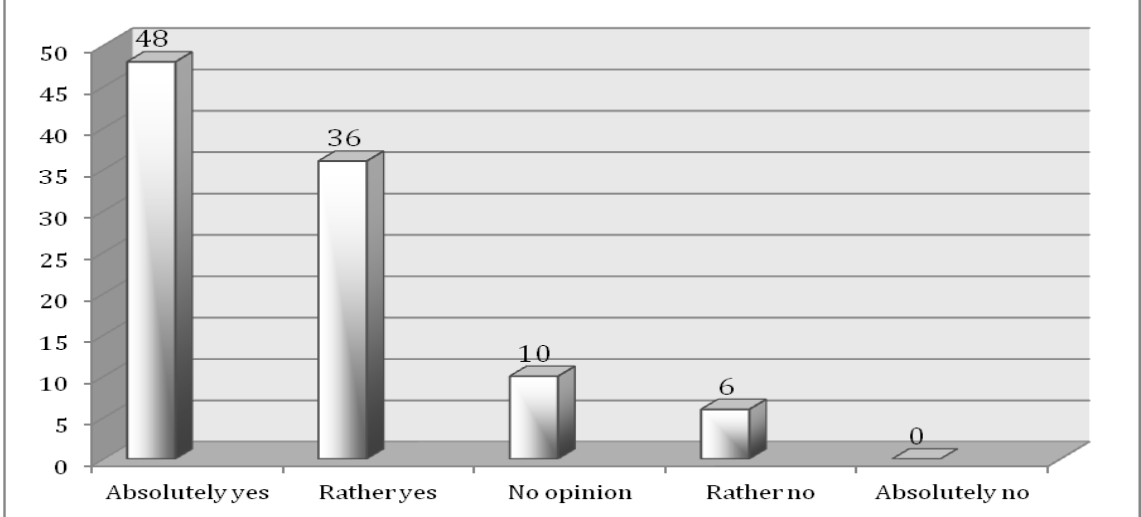
Figure 4. Respondents’ evaluation of the “Taxi with a Child Safety Seat” campaign (number of respondents)



Source: Zańczuk, K. (2011), pp 1-96.

The analysis of the available data indicated significant influence of the campaign conducted by Liberty Direct on the company image, and ultimately, on the value of the established relationship and customer equity. According to over 80% of respondents, the campaign strengthened the image of Liberty Direct (Figure 5).

Figure 5. The impact of the “Taxi with a Child Safety Seat” campaign on the image of Liberty Direct



Source: Zańczuk, K. (2011), pp 1-96.

The analysis of secondary materials, such as press interviews with the company representatives and information available in the Internet suggests that the campaign is being increasingly supported by the firm’s customers. Socially-minded activities undertaken by the insurance company have imprinted the unique company image on its customers’ awareness, thus enhancing the value of the relationship between the firm and customers, and ultimately customer equity. Moreover, company’s customers impart positive information about the campaign, and this increases their value. It has to be underlined that, apart from Liberty Direct, taxi companies which participated in the campaign were also positively influenced. Customers are interested in the campaign and do choose taxis fitted with child safety seats.

6. CONCLUSION

The concept of Corporate Social Responsibility has become a necessity faced by companies operating in Poland. Companies become involved in socially responsible activities not only because they are expected to or want to build customers confidence, but also because such activities result in many different benefits. Involvement in such activities helps companies create the social image of a trustworthy market subject, which takes into account both benefits for itself and benefits for its customers. That confidence between the company and its customers is of key importance in order to ensure effective activities in a competitive environment. It is fundamental in the process of creating customer relationships and in the long run influences customer value for the company.

7. REFERENCES

1. Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York.
2. Baker, W., Hutchinson, W., Moore, D., Nedungadi P. (1986), Brand Familiarity and Advertising Effects on the Evoked Set and Brand Preferences. *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, pp 637–642.
3. Brennan R., (2006), *Value in Marketing: Confusion or Illumination?*, working paper, Middlesex University, United Kingdom.
4. Chernatony, L., Dall’Olmo Riley, F., Harris, F. (1998), Criteria to Assess Brand Success. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 7, pp 765–781.
5. Deshpande, R. Hoyer, W. Jefferies S. (1982), The Importance of Choice Tactics, In: *Marketing Theory: A Philosophy of Science Perspective*, Bush, R.F., Hunt, S.D., American Marketing Association, Chicago.
6. Gupta, S., Lehmann, D., R., Stuart, J., A. (2004), Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, February, pp 7-19.
7. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., Eastwood, I. (2005), Corporate social responsibility: A case study of the UK’s leading food retailers. *British Food Journal*, Vol. 107, No. 6, pp 423-435.
8. Keller, K., Aaker, D.A. (1993), The Effects of Sequential Introductions of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp 35–50.
9. Keller, K., Lehmann, D. (2003), How Do Brands Create Value. *Marketing Management*, Vol. 12, No. 3, pp 26–31.
10. Kumar, V. (2011), CSR and Corporate Image Building, available at: www.m.paycheck.in/main/work-and-pay (accessed 20.08.2011)
11. Kumar, V., Petersen, A., J., Leone, R., P. (2010), Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How, *Journal of Marketing*, Vol. 74, September, pp 1-17.
12. Millman, G. (2004), Measuring the Shareholder Value of Marketing, working paper, Marketing Trends, Penton Custom Media.
13. Mohr, L., Webb, D. (2005), The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 1, pp 121-147.
14. Qianpin, L. (2010), Exploring the Relationship Between Customer-Related Measures and Shareholder Value. *Social Behaviour and Personality*, Vol. 38, No. 5, pp 647-656.
15. Rust R., Lemon K., Narayandas D. (2005), *Customer Equity Management*, Prentice Hall, New Jersey.
16. Rust, R., Zeithaml, V., Lemon, K. (2000), *Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York.
17. Sharp, B., (1995), Brand Equity and Market-Based Assets of Professional Service Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp 3-13.
18. Simon, C., Sullivan M. (1993), The Measurement and Determination of Brand Equity. *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp 28–52.
19. Srivastava R., Shervani T., Fahey L. (1998), Market – Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp 4-6.
20. Xueming, L., Homburg, C. (2008), Satisfaction, Complaint, and the Stock Value Gap. *Journal of Marketing*, Vol. 72, October, pp 29-43.
21. Zańczuk, K. (2011), CSR jako element budowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie firmy “Liberty Direct”, Faculty of Economics and Management, University of Szczecin, Szczecin.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – ANALIZA VODEĆIH TRGOVACA HRANOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

Ines Sutić, mag. oec., univ. spec. oec.
Prof. dr. sc. Tonći Lazibat
Dr. sc. Tomislav Baković
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
Republika Hrvatska

Sažetak

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) postaje jedno od najvažnijih pitanja u današnjem poslovnom okruženju budući da sve više organizacija nastoji integrirati društvenu odgovornost i brigu o okolišu u svakodnevno poslovanje. U skladu s time se i trgovci hranom sve više opredjeljuju za DOP, dijelom zbog sve izraženije svijesti potrošača o problemu održivosti, a dijelom zbog utjecaja DOP na poslovne rezultate i ugled poduzeća. Trgovina hranom važna je sastavnica distributivne trgovine koja je izuzetno značajna za gospodarstvo Republike Hrvatske. Stoga, je cilj ovog rada ispitati u kojoj je mjeri društvena odgovornost prisutna u izjavama vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj objavljenim na njihovim Internet stranicama. Okvir istraživanja su načela DOP i procesi vezani uz DOP. Primjenom metode interpretativne analize sadržaja Internetskih stranica vodećih trgovaca hranom prepoznate su definicije i značenja koja se pridaju društvenoj odgovornosti. Rezultati ovog rada upućuju na zaključak da društvena odgovornost još uvijek nije u dovoljnoj mjeri prisutna u izjavama vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: društvena odgovornost, trgovina, analiza sadržaja, Republika Hrvatska

1. UVOD

DOP postaje sve važnije za distributivnu trgovinu posljednjih godina, a poglavito u segmentu trgovine hranom. Prema Jones et al. (2005a) veliki trgovci hranom sve više uključuju DOP kao sastavni element njihove osnovne djelatnosti i sve više prihvaćaju činjenicu da takvo poslovanje donosi koristi za poduzeće. Trgovina ima značajnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu, a veliki trgovci hranom su često nositelji promjena i inovacija u poslovanju. Današnje tržište obilježava rastuća svijest potrošača o pitanjima okoliša i održivosti, te etičnosti i pravednosti trgovačkih lanaca. U takvoj situaciji spremniji su iskazati svoju opredijeljenost za društveno odgovornim poslovanjem svim interesnim skupinama, a prvenstveno kupcima, zaposlenicima i vladajućim strukturama. Istovremeno, trgovci sve više implementiraju programe DOP zbog njihovog pozitivnog utjecaja na rezultate poslovanja i ugled kompanije.

Ovim radom nastoji se preliminarno istražiti opredijeljenost za DOP od strane vodećih hrvatskih trgovaca hranom. Motivacija za pisanje rada je nedostatnost informacija o uključenosti trgovaca hranom u programe društvene odgovornosti. Cilj rada je otkriti u kojoj je mjeri društvena odgovornost prisutna u izjavama i dokumentima vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj. Okvir istraživanja su načela DOP, programi i procesi DOP. Prvotna

namjera bila je uključiti i rezultate DOP, međutim zbog nedostatnosti podatka obuhvaćeni su samo programi i načela DOP. Naime, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora (HGK) redovito provode projekt ocjenjivanja društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća – Indeks DOP-a, ali većina analiziranih poduzeća do sada nije uključena u indeks.

Prethodna istraživanja DOP u distributivnoj trgovini razvijenih zemalja: SAD (Lee et al., 2009); UK (Silberhorn i Warren, 2007; Jones et al., 2005, 2007); Njemačka (Silberhorn i Warren, 2007) uključivala su pregled Internet stranica jer poduzeća na taj način nastoje prenijeti poruke različitim skupinama dionika, a njihov sadržaj nije definiran državnim regulativama, kao što je slučaj sa pojedinim izvještajima iz kojih se mogu dobiti slične informacije.

Primjenom metode interpretativne analize sadržaja Internetskih stranica trgovaca hranom odrediti će se definicije i značenja koja se pridaju društvenoj odgovornosti. Teorijskom generalizacijom dobivenih rezultata nastoji se odgovoriti na sljedeća pitanja: postoji li iskazana opredijeljenost za društvenom odgovornosti trgovaca hranom, koje vrijednosti društvene odgovornosti zastupaju i promoviraju hrvatski trgovci hranom, na koji način je iskazano opredjeljenje za društveno odgovornim poslovanjem kako bi se definirao utjecaj i razina stvarne implementacije ovog pristupa u poslovanju. Iako se na temelju rezultata istraživanja interpretativnom metodom ne može izvesti generalni zaključak o razini društvene odgovornosti hrvatskih trgovaca hranom, ova analiza omogućuje uvid u stanje i ulogu društvene odgovornosti kod velikih trgovaca hranom u RH.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Prema Anderson i Skjoett-Larsen (2009:77) društvena odgovornost organizacija je širok koncept koji se odnosi na cjelokupni pristup organizacije problematici odnosa prema ljudima i okolišu. Svjetska banka definirala je društvenu odgovornost korporacija kao „opredijeljenost organizacija za sudjelovanje u održivom ekonomskom razvoju radeći sa zaposlenicima, njihovim obitelji, lokalnom zajednicom i širom društvenom zajednicom na unaprjeđenju kvalitete života, na način koji je dobar i za organizaciju i za razvoj“.

Četiri su različita područja društvene odgovornosti, prema Carroll (1991, citirano u Matten i More, 2005:337):

- *ekonomska odgovornost* koja uključuje odgovornost prema dioničarima/vlasnicima koji žele ostvariti prihvatljive povrate na uloženo, prema zaposlenicima koji žele siguran i prikladno plaćen posao, prema klijentima koji žele kvalitetne proizvode i usluge uz prihvatljive cijene;
- *pravna odgovornost* uključuje uvažavanje zakonskih odredbi;
- *etička odgovornost* podrazumijeva obavezu organizacija da postupaju ispravno čak i onda kada ih zakon ne obavezuje;
- *filantropija* koja uključuje dobrotvorne donacije, izgradnju ili obnovu javnih ustanova, sponzoriranje umjetnosti ili sporta i sl.

Na društvenu odgovornost poduzeća djeluje interakcija unutarnjih vrijednosti i vanjskih utjecaja. Na individualnoj razini stavovi menadžera mogu snažno utjecati na politiku društvene odgovornosti (Hemingway i Maclagan, 2004). Na razini poduzeća društvena odgovornost se može povezati sa financijskim uspjehom poduzeća (uspješnija poduzeća će

biti društveno odgovornija), organizacijskom kulturom (poduzeća s jakom organizacijskom kulturom su društveno odgovornija), stavovima kupaca, ugledom kompanije i tržišnim udjelom (Castaldo et al., 2009; Jones et al., 2007a), filantropijom (Pinkston i Carroll, 1996). Ipak, većina poduzeća uvodi programe društvene odgovornosti zbog vanjskih pritisaka (Silberhorn i Warren, 2007:370).

Bevan et al. (2004, citirano u Jones et al., 2007b) tvrde da DOP donosi mnogo potencijalnih koristi za organizacije: financijske dobitke i profitabilnost; smanjenje operativnih troškova, dugoročnu održivost za poduzeća i njihove zaposlenike; povećanu predanost i uključenost zaposlenika; poboljšan inovativni kapacitet; dobre odnose sa vladom i zajednicom; bolje upravljanje rizicima i krizni menadžment; poboljšan ugled i vrijednost brenda; razvoj boljih veza sa kupcima i veća svjesnost o njihovim potrebama. Mnoga istraživanja u području su dala jednake rezultate. Tako, Byus et al. (2010) povezuju DOP sa boljim financijskim performansama poduzeća, Castaldo et al. (2009) dokazuju da orijentacija poduzeća na društvenu odgovornost pozitivno utječe na ugled i percepciju kupaca o proizvodima tog poduzeća. Također, Valentine i Fleischman (2008) su dokazali pozitivan utjecaj DOP-a na zadovoljstvo zaposlenika. Prema tome, možemo zaključiti da je DOP jedan od važnih preduvjeta za uspjeh poduzeća na suvremenim tržištima.

2.1. Razvoj društvene odgovornosti

Danas sve više kupaca preferira poduzeća koja se ponašaju društveno odgovorno i odgovorno prema okolišu. Dok su ranije definicije DOP upućivale na regionalni značaj s fokusom na dobročinstvo tj. filantropiju, noviji koncepti društvene odgovornosti su sveobuhvatniji, širi i raznovrsniji. Razvojem teorije o društvenoj odgovornosti nastali su brojni koncepti i tumačenja vezano uz DOP. Marlin i Marlin (2003) su definirali tri faze u razvoju 'izvještavanja o društvenoj odgovornosti'. Prva faza nastaje ranih 1970-ih i uključuje oglašavanje i godišnje izvještavanje fokusirano na pitanja okoliša, koje nije bilo povezano sa poslovnim rezultatima organizacije. Druga faza, u kasnim 1980-ima, bila je obilježena uvođenjem društvenog audita koji je uključivao ocjenjivanje poslovanja kompanije u području društvene odgovornosti, s obzirom na društvenu zajednicu, zaposlenike, kupce, dobavljače i investitore. Treća faza počinje u kasnim 1990-im i uključuje strože društvene audite, te uvođenje nezavisnih vanjskih certifikacijskih normi. Međunarodne norme koje su povezane sa društveno odgovornim poslovanjem su norme ISO 14001 – Sustavi upravljanja okolišem, OHSAS 18001 – Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu, ISO 9001 – Sustavi upravljanja kvalitetom, HACCP i druge. Međutim, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) prepoznala je potrebu za jasnim definiranjem i određenjem pitanja DOP te je 2010. godine izdala međunarodnu normu ISO 26000 kojom su dane smjernice za primjenu DOP. Normom ISO 26000 postignut je međunarodni konsenzus o značenju društvene odgovornosti i pitanjima društvene odgovornosti o kojima poduzeća moraju voditi računa ukoliko žele poslovati društveno odgovorno. Norma ne sadrži zahtjeve, već smjernice za implementaciju DOP, te se prema tome ne može certificirati. Norma sadrži: opseg primjene, pojmove i definicije, razumijevanje društvene odgovornosti, načela društvene odgovornosti, prepoznavanje društvene odgovornosti i uključivanje interesnih skupina, osnovna područja društvene odgovornosti, upute za integriranje društvene odgovornosti kroz organizaciju, te prilog s primjerima dobrovoljnih inicijativa i alata za provođenje društvene odgovornosti. ISO predviđa da će norma ISO 26000 postati osnovni alat za implementaciju DOP u međunarodnim okvirima.

2.2. Društvena odgovornost u trgovini

Prema Wagner et al. (2008:125) kupci su više izloženi negativnim nego pozitivnim informacijama o društvenoj odgovornosti trgovaca putem medija, češće će podijeliti negativne nego pozitivne informacije o trgovcima i jače će reagirati na negativne nego na pozitivne informacije o društvenoj odgovornosti trgovaca. Nadalje, tvrde da su trgovci kritizirani zbog svog ponašanja prema zaposlenicima zbog niskih plaća, loših uvjeta rada, nepravednog odnosa prema zaposlenicima različitog spola, rase, godina, izgleda. Osim toga, neodgovorno je ponašanje trgovaca kada koriste različite mehanizme prodaje kako bi kupcima prodali proizvode koje oni ne trebaju ili ne mogu priuštiti. Ostali oblici neodgovornog ponašanja trgovaca uključuju: neistinite tvrdnje u promotivnim materijalima, izlaganje kupaca uvredljivim sadržajima (npr. provokativni promotivni materijali), nepravedna politika cijena (previsoke cijene, razlika u promoviranim i stvarnim cijenama i sl.). U takvim uvjetima trgovci moraju uložiti velike napore u promoviranje svojih društveno odgovornih programa. Istovremeno, ovaj problem nije dovoljno istražen i postoji potreba za pomicanjem fokusa istraživača sa maksimizacije profita u kratkom roku prema konceptima makro trgovine i boljeg razumijevanja okoliša u trgovini, te konceptima društvene odgovornosti u trgovini (Holander, 2002).

Recentna istraživanja u području DOP trgovaca su pokazala da investitore u trgovinskoj djelatnosti od ne financijskih informacija najviše zanimaju uspjeh poduzeća, upravljanje i naposljetku informacije o društvenoj odgovornosti (Cohen et al., 2011), da menadžeri ne percipiraju društvenu odgovornost kao veoma važnu (Hu i Wang, 2009) i da je društvena odgovornost bitna samo u određenom kontekstu u usporedbi s ostalim čimbenicima. Također, dobra društvena odgovornost se povezuje sa velikom distancom moći, a manje sa osobnim moralnim stavovima menadžera. Iako menadžeri često ne percipiraju društvenu odgovornost kao važnu sastavnicu uspjeha poduzeća, sve više potrošača vodi računa o pojedinim pitanjima društvene odgovornosti prilikom kupovine. Williams et al. (2010) su analizirali stavove i ponašanje potrošača pri kupnji vezano uz društvenu odgovornost u Australiji. Njihov stav je da veliki trgovci trebaju filtrirati izbor proizvoda i nuditi one koji su prihvatljiviji društveno odgovornim kupcima, dok se mali trgovci hranom trebaju fokusirati na razvoj pravedne trgovine, društvenu orijentiranost i politiku dobrog odnosa prema okolišu.

Girod i Michael (2003, citirano u Jones et al., 2007b) ističu društvenu odgovornost kao ključni alat za uspostavu, razvoj i održavanje brendova u trgovinskoj djelatnosti. Jones et al. (2005c, 2005d) su istraživali društvenu odgovornost deset vodećih trgovaca hranom u Ujedinjenom kraljevstvu i zaključili da svih deset vodećih trgovaca vjeruje da je društvena odgovornost u potpunosti integrirana u njihovo poslovanje. Istovremeno, navode (2005a) kako su u Europi veliki trgovci hranom sve više zainteresirani za DOP, prihvaćajući činjenicu da DOP donosi koristi za poduzeće. Slijedom navedenog, trgovci hranom u RH trebali bi biti zainteresirani za implementaciju DOP i voditi računa o informiranju javnosti o društveno odgovornim programima koje provode.

3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST VODEĆIH TRGOVACA HRANOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prema podacima HGK distributivna trgovina izuzetno je značajna za gospodarstvo Republike Hrvatske jer zapošljava 18% od ukupno zaposlenih, a 35% gospodarskih subjekata posluje u toj djelatnosti. Unutar distributivne trgovine veliki trgovci hranom su glavni poslodavci i nositelji promjena. Prema tome, povećana je i svijest javnosti o njihovom utjecaju na okoliš, zajednicu i ekonomiju. U takvoj situaciji veliki trgovci hranom spremniji su iskazati svoju opredijeljenost za DOP u odnosu na sve interesne skupine, a poglavito kupce. U nastavku rada analizira se opredijeljenost za DOP od strane vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj. Prema saznanjima autora do sada nije provedeno istraživanje vezano uz izvještavanje hrvatskih velikih trgovaca hranom o DOP.

Tablica 1. Tržišni udio vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj

Trgovački lanac	Tržišni udio 2009. godine
Konzum	25,8
Kaufland	7,7
Plodine	5,4
Lidl	5,3
Billa	5,2
Mercator	4,9
DM – drogerie markt	3,9
Getro*	2,9
KTC	2,9
Kerum	2,8
Dinova - Diona	2,4
Metro	2,3
Tommy	2,0
Interspar	1,8
Ukupno	75,3
Ostali maloprodavači	24,7

*U 2010. godini Mercator je preuzeo Getro d.d. pa su za potrebe istraživanja analizirani podaci samo sa Internet stranica Mercatora

Izvor: *Distributivna trgovina*, Hrvatska gospodarska komora, Sektor za trgovinu, Zagreb, Srpanj, 2010.

3.1. Metode i okvir istraživanja

Jones et al. (2005b) tvrde kako je rastuća svijest o često kontraverznom ekonomskom i društvenom utjecaju, te utjecaju na okoliš u trgovinskoj djelatnosti potaknula vodeće trgovce hranom da ističu svoju opredijeljenost za DOP i o tome izvještavaju javnost. Isti trendovi su prisutni i kod velikih trgovaca hranom u RH. Potrošači sve više potražuju 'zelene', organske i prirodne proizvode i očekuju odgovorno ponašanje od trgovaca. Kako bi odgovorili na zahtjeve potrošača neki trgovci hranom su uveli brojne društveno odgovorne programe u svoje poslovanje, ali samo jedan dio tih aktivnosti je uspješno prezentiran u javnosti. Tako je većina vodećih trgovaca hranom u RH uvela programe podrške lokalnoj zajednici putem donacija i poslovnih partnerstava sa lokalnim proizvođačima i veliki dio tih aktivnosti

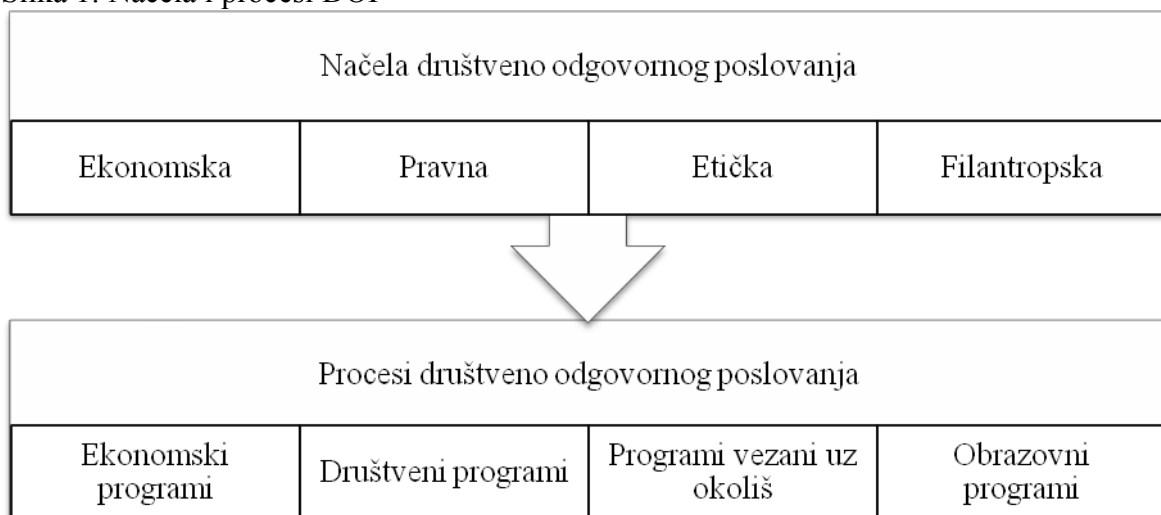
prezentirala na svojim Internet stranicama. Međutim, pokrenuti su i brojni programi vezani uz zaštitu okoliša, ali mali broj trgovaca je te informacije plasirao svojim interesnim skupinama putem Internet stranica.

Lee et al. (2009:144) tvrde da su Internet stranice poduzeća postale alat za komunikaciju prema različitim interesnim skupinama. Internet stranice, za razliku od medija, mogu imati različite sekcije specijalizirane za različite grupe ljudi. To ih čini idealnim alatom za plasiranje informacija o društvenoj odgovornosti. Prethodna istraživanja DOP u distributivnoj trgovini uključivala su pregled Internet stranica (Esrock i Leichthy, 1999, Maignan i Ralston, 2002; u Lee et al., 2009, Silberhorn i Warren, 2007; Jones et al., 2005a,b,c,d, 2007a,b) jer je to najviše korišten kanal putem kojeg trgovci nastoje plasirati informacije o društvenoj odgovornosti, a njihov sadržaj nije reguliran zakonom kao što je slučaj sa različitim izvještajima u kojima se mogu dobiti slične informacije.

Teorijskom generalizacijom dobivenih rezultata nastoji se odgovoriti na slijedeća pitanja: postoji li iskazana opredjeljenost za DOP kod trgovaca hranom, na koji način je iskazano to opredjeljenje. Iako se na temelju rezultata istraživanja interpretativnom metodom ne može izvesti generalni zaključak o razini društvene odgovornosti velikih trgovaca hranom u RH, ova analiza omogućuje uvid u stanje i ulogu društvene odgovornosti u jednom segmentu distributivne trgovine i dobra je osnova za daljnja istraživanja ovog područja.

Istraživanje uključuje načela i procese DOP. Načela DOP ispitana su analizom sadržaja temeljnih poslovnih usmjerenja, te vizije i misije trgovaca objavljene na Internet stranicama, a korištena je podjela prema Carroll (1991) i Lee et al. (2009) na četiri dimenzije DOP: ekonomska, pravna, etička i filantropska. Prema Lee et al. (2009:145) procesi DOP se sastoje od sponzoriranja različitih društveno odgovornih aktivnosti koje se mogu podijeliti na: ekonomske programe, aktivnosti vezane uz okoliš, društvenu zajednicu i obrazovne programe.

Slika 1: Načela i procesi DOP



Izvor: obrađeno prema: Lee et al., 2009.

Analizirane su izjave trgovaca hranom uključene u ostale opće izjave o poslovanju (o nama, podatci o poduzeću i sl.) ili zasebne izjave o društvenoj odgovornosti. Pretpostavka je da zasebna izjava o društvenoj odgovornosti znači da je poduzeće implementiralo društvenu

odgovornost u poslovanje i da je ona dio poslovne kulture poduzeća. Isticanjem DOP omogućuje se uvid u programe i načela DOP svim zainteresiranim stranama.

3.2. Rezultati istraživanja

Glavne poruke trgovaca hranom u Hrvatskoj slične su onima u Ujedinjenom Kraljevstvu, prema Jones et al. (2007a), i uključuju: poštenu trgovinu, pogodnosti, vrijednost za novac, zdravi život, zdravu prehranu, organsku proizvodnju, održivost, brigu o okolišu, etičnost, politiku zapošljavanja, donacije i podršku lokalnoj zajednici. U prilogu 1 na kraju rada nalaze se primjeri izjava trgovaca hranom vezanih uz DOP.

Kao što je prikazano u tablici 2 prvo su analizirane izjave vezane uz DOP. U drugom dijelu su te izjave podijeljene s obzirom na načela DOP, a treći dio odnosi se na programe DOP. Ovi podatci pokazuju koliku važnost trgovci posvećuju pojedinom elementu s obzirom na to jesu li isti uključili u svoje izjave na Internet stranicama.

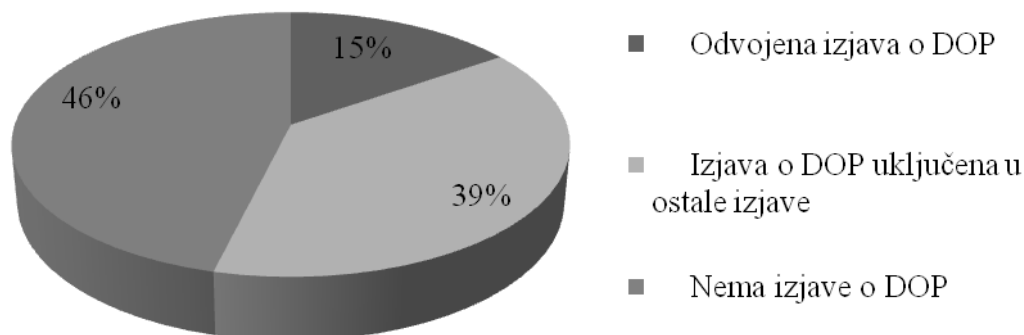
Tablica 2. Pregled rezultata

Sadržaj Internet stranice	Broj odgovora
Izjave vezane uz DOP	
Odvojena izjava o DOP	2
Izjava o DOP uključena u ostale izjave	5
Nema izjave o DOP	6
Načela DOP	
Ekonomska	3
Pravna	3
Etička	3
Filantropska	5
Programi DOP	
Ekonomski	2
Društveni	13
Okolišni	3
Obrazovni	4
Nema programa DOP	4

Izvor: obrada autora prema podatcima sa Internet stranica trgovaca hranom

Samo 2 od 13 analiziranih trgovaca (ili 15%, vidi grafikon 1) su istaknula odvojenu izjavu o DOP na svojim Internet stranicama. Kod 39% trgovaca podatci o DOP su uključeni u ostale izjave o poslovanju, dok 46% trgovaca nema objavljenih podataka o DOP na svojim Internet stranicama. Slične rezultate dobili su i Lee et al. (2009) kada su istraživali DOP trgovaca u SAD-u. Njihovi rezultati su pokazali da 42% trgovaca nije uključilo načela DOP u svoje izjave na Internet stranicama.

Grafikon 1. Izjave trgovaca hranom vezane uz DOP



Analiza načela DOP pokazala je da su najčešće izjave povezane sa filantropijom tj. humanitarnim akcijama i donacijama trgovaca. To uključuje izjave poput: „...donatorskim sredstvima gradimo i negujemo međuljudske odnose...“ ili „...kontinuirano razvijamo humanitarne, zdravstvene, sportske i edukativne projekte...“ te „...od samog početka poslovanja kroz različite donacije pomagali smo...“ Ostale tri kategorije su zastupljene podjednako. Ekonomska načela DOP prezentirana su u slijedećim izjavama: „...kompanija je važan gospodarski faktor u zajednici: prednost pri zapošljavanju ima lokalno stanovništvo...domaći dobavljači opskrbljuju veleprodajne centre...svojim poslovnim konceptom pojednostavljuje i olakšava svakodnevno poslovanje poduzeća...“ Tri trgovca hranom spomenula su pravnu okosnicu, uz napomenu da su u ovom segmentu uvažavane izjave vezane uz primjenu međunarodnih standarda vezanih uz društvenu odgovornost. Jedan od trgovaca hranom ističe: „...u načinu poslovanja doneseni su svi potrebni akti i pravila ponašanja za sprečavanje korupcije i u svrhu potpune usklađenosti sa zakonom i etičkim principima poslovanja...“ Vezano uz načelo etičnosti pronađene su tri izjave, od kojih možemo izdvojiti: „...našim poslovanjem ostvarujemo koristi za širu zajednicu odgovornim odnosom prema prirodnoj i društvenoj okolini te poštivanjem poslovne etike i društvenih vrijednosti na svim područjima djelovanja...“

Analiza programa DOP pokazala je da su društveni programi najzastupljeniji u izjavama trgovaca hranom. Ovi programi uključuju aktivnosti vezane uz suradnju sa lokalnom društvenom zajednicom, kao npr. „...velik dio asortimana zauzimaju proizvodi hrvatskih proizvođača...s nekima od njih postigli smo i dobru direktnu suradnju pri proizvodnji naše robne marke...“ Pored toga, društveni programi se odnose na uključenost trgovaca u aktivnosti edukacije, kulture i sporta, pa jedan od trgovaca navodi: „...sudjeluje u programima sport i rekreacija u zajednici u kojoj djeluje...“ Humanitarne i donatorske aktivnosti još su jedan oblik društvenih programa DOP. Primjeri ovih programa su: „...od samog početka poslovanja kroz različite donacije pomagali smo različitim udrugama...“ ili „...poduzeće ima svoj permanentni humanitarni projekt...“ Programi DOP vezani uz okoliš nisu u dovoljnoj mjeri zastupljeni u izjavama trgovaca hranom. Pronađena su samo tri programa vezana uz zaštitu okoliša, od kojih možemo izdvojiti: „...svakodnevno recikliramo uredski materijal i različite druge otpatke...“ ili „...uspješno smo certificirali sustav

upravljanja okolišem...“ Programi edukacija spominjali su se kod pet trgovaca hranom, a samo jedan od pet programa nije bio vezana uz edukaciju vlastitih zaposlenika. Ekonomski programi su najmanje zastupljeni u izjavama trgovaca, te su pronađena samo dva programa, a kod četiri trgovca hranom nije bilo dostupnih podataka o programima DOP. Dakle, od 13 velikih trgovaca hranom u Hrvatskoj 46% nema uključenu izjavu o DOP na svojim Internet stranicama, a 31% ih nema prikazane informacije o programima DOP.

4. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je ispitati postoji li opredijeljenost za DOP kod velikih trgovaca hranom u RH i ispitati na koji način je ta opredijeljenost iskazana. Analizirane su Internet stranice poduzeća, budući da se većina prethodnih istraživanja DOP koristila istom metodom. Rezultati istraživanja pokazali su da je tek nešto više od pola analiziranih poduzeća imalo objavljene informacije o DOP na svojim Internet stranicama.

Ovaj rezultat je u skladu sa prethodnim istraživanjima u SAD-u (Lee et al., 2009) iako se njihovo istraživanje odnosilo na cjelokupnu distributivnu trgovinu unutar koje je trgovina hranom imala najbolje rezultate. Usporedimo li rezultate sa istraživanjima koja su provodili Jones et al. (2005a,b,c,d, 2007a,b) koji su analizirali deset vodećih trgovaca hranom u UK, od kojih su svi imali objavljene podatke o DOP, vidimo da rezultati za RH nisu zadovoljavajući. Možemo zaključiti da veliki trgovci hranom, kao nositelji promjena i inovacija u poslovanju, još uvijek nisu u dovoljnoj mjeri prepoznali važnost DOP. Premda su dosadašnja istraživanja pokazala da poduzeća informacije o svojoj društvenoj odgovornosti plasiraju putem svojih Internet stranica, veliki trgovci hranom u RH ne koriste u dovoljnoj mjeri taj kanal komunikacije prema svojim kupcima i ostalim interesnim skupinama.

Način iskazivanja podataka o DOP analiziran je praćenjem podataka o načelima DOP i o programima DOP koji su primjenjivani kod velikih trgovaca hranom u RH. Analizom sadržaja temeljnih opredjeljenja, vrijednosti i ostalih izjava velikih trgovaca hranom utvrđeno je da se u izjavama najčešće spominje načelo filantropije. Isticanje ovih načela može značiti da veliki trgovci hranom poruke vezane uz DOP žele plasirati prvenstveno svojim kupcima, kako bi ih pridobili isticanjem aktivnosti dobročinstva. Za razliku od hrvatskih praksi u razvijenim zemljama (UK i Njemačka, prema Silberhorn i Warren, 2007) filantropski programi, a poglavito sponzorstva, u poslijednje vrijeme gube na značaju jer se naglasak stavlja na druge aktivnosti DOP. Ostala načela DOP su podjednako zastupljena kod hrvatskih trgovaca hranom.

U razvijenim zemljama (SAD, UK, Njemačka, prema Lee et al., 2009; Jones et al., 2005, 2007, Silberhorn i Warren, 2007) sve veći naglasak se stavlja na ekološku osvještenost i ulaganja u obrazovanje. Također, sve više se ističe briga o zaposlenicima i ulaganje u izgradnju dobrog radnog okruženja, osiguranje zdravlja i sigurnosti, te edukacija i razvoja zaposlenika (Jones et al., 2005, 2007). Isticanje brige za zaposlenike je prisutno i kod hrvatskih trgovaca hranom, međutim briga za okoliš još uvijek nije dovoljno zastupljena.

U analizi programa DOP posebno se ističu društveni programi koji uključuju: podršku lokalnoj zajednici, humanitarne i donatorske aktivnosti i sl. Među ovim programima najviše su zastupljene aktivnosti podrške lokalnoj zajednici. Rezultati su u skladu s istraživanjem koje su proveli Lee et al. (2009) u SAD-u, u kojem se polovica programa trgovaca odnosilo na

društvene programe. U SAD-u su na drugom mjestu bili programi vezani uz zaštitu okoliša i edukacije, koji u izjavama hrvatskih trgovaca nisu zastupljeni u dovoljnoj mjeri. Ekonomski programi su najmanje zastupljeni u oba slučaja (RH i SAD).

Zanimljiva je činjenica da dva trgovca hranom provode neke od programa DOP, ali u svojim izjavama nigdje ne spominju DOP. Nadalje, veliki je udio onih trgovaca koji ne spominju DOP u svojim izjavama. Prethodno je detaljno analizirana uloga i značaj DOP, poglavito u djelatnosti trgovine, što potvrđuju brojna recentna istraživanja. Stoga bi veliki trgovci hranom u RH trebali prepoznati važnost redovitog izvještavanja o DOP, bilo putem Internet stranica ili drugim kanalima. Sadašnji i potencijalni kupci, zaposlenici, poslovni partneri, investitori i sve interesne skupine sve više vode računa o DOP i skloniji su surađivati sa onim trgovcima hranom koji posluju društveno odgovorno, a informacije o DOP često pretražuju na Internet stranicama poduzeća.

Na kraju, potrebno je istaknuti ograničenja ovog istraživanja. Primjena analize sadržaja Internet stranica može se smatrati ograničenjem jer se na taj način ne može u potpunosti odrediti opredijeljenost i uključenost poduzeća za DOP što bi se moglo ostvariti primjenom studije slučaja.

5. LITERATURA

1. Andersen, M., Skjoett-Larsen, T. (2009), Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: An International Journal*, Vol. 14, No. 2, str. 75-86
2. Byus, K., Deis, D., Ouyang, B. (2010), Doing Well by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Profitability. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 75, No. 1, str. 44-55
3. Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., Tencati, A. (2009), The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Customer Trust: The Case of Fair Trade Products. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, str. 1-15
4. Cohen, J., Holder-Webb, L., Nath, L., Wood, D. (2011), Retail Investors' Perceptions of the Decision-Usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 23, No. 1, str. 109-129
5. *Distributivna trgovina*. Hrvatska gospodarska komora, Sektor za trgovinu, Zagreb, Srpanj, 2010. [dostupno na: www2.hgk.hr/en/depts/trade/distributivna_trgovina_2010_web.pdf, pristupljeno 15.06.2011.]
6. Hemingway, C.A., Maclagan, P.W. (2004), Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, No. 1, str. 33-34
7. Holander, S.C. (2002), Retailers as creatures and creators of the social order. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 11, str. 514-517
8. Hu, Y.-C., Wang, C.-C. F. (2009), Collectivism, Corporate Social Responsibility, and Resource Advantages in Retailing. *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, str. 1-13
9. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2005a), Concentration and Corporate Social Responsibility: A Case Study of European Food Retailers. *Management Research Review*, Vol. 28, No. 6, str. 42-54

10. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2005b), Corporate Social Responsibility as a Means of Marketing to and Communicating with Customers Within Stores: A Case Study of UK Food Retailers. *Management Research Review*, Vol. 28, No. 10, str. 47-56
11. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2005c), Corporate social responsibility – a case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal*, Vol. 107, No. 6, str. 423-435
12. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2005d), Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, No. 11/12, str. 882-892
13. Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2007a), What's in store? Retail Marketing and Corporate Social Responsibility. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 1, str. 17-30
14. Jones, P., Comfort, D., Hiller, D. (2007b), Marketing and corporate social responsibility within food stores. *British Food Journal*, Vol. 109, No. 8, str. 582-593
15. Lee, M.Y., Fairhurst, A., Wesley, S. (2009), Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers. *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, No. 2, str. 140-158
16. Marlin, A., Marlin, J.T. (2003), A brief history of social reporting [dostupno na: http://www.mallenbaker.net/csr/page.php?Story_ID==857, pristupljeno 08.06.2010.]
17. Matten, D., Moon, J. (2005), A Conceptual Framework for Understanding CSR, u: *Corporate Social Responsibility Accross Europe*, Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R., Springer, Berlin, str. 335-356
18. Pinkston, T.S., Carroll, A.B. (1996), A retrospective examination of CSR orientations. Have they changed?. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 2, str. 199-206
19. Silberhorn, D., Warren, R.C. (2007), Defining corporate social responsibility – A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*, Vol. 19, No. 5, str. 352-372
20. Valentine, S., Fleischman, G. (2008), Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, str. 159-172
21. Wagner, M.Y., Bicen, P., Hall, Z.R. (2008), The dark side of retailing: towards a scale of corporate social responsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 2., str. 124-142

Prilog 1. Primjeri izjava trgovaca hranom na Internet stranicama

Načela DOP

Ekonomska

TD1 je vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj sa 700 prodavaonica u kojima svakodnevno kupuje više od 650.000 kupaca.

... u proteklih 15 godina, u Hrvatskoj prema visokim TD2 standardima uređeno 135 prodajnih mjesta u 57 gradova i zaposleno više od 1.000 ljudi.

Kod ulaska na novo tržište, TD3 čini više od samog ulaganja kapitala. Kompanija je važan gospodarski faktor u zajednici: prednost pri zapošljavanju ima lokalno stanovništvo, uključujući i rukovodeće kadrove; domaći dobavljači opskrbljuju veleprodajne centre regionalnim proizvodima; predvodnik je u stvaranju moderne trgovačke strukture s kvalitetnim proizvodima i dobro organiziranom logistikom; svojim poslovnim konceptom pojednostavljuje i olakšava svakodnevno poslovanje poduzetnika te korporativna kultura je visokorazvijena i osviještena.

Pravna

TD1 je implementirao i certificirao HACCP sustav u svim TD1 maloprodajnim objektima te cjelokupnom lancu veleprodajnih centara. Time TD1 postaje jedini poslovni subjekt na ovom području koji je implementirao HACCP u ovako velikom opsegu maloprodaje i veleprodaje prehrambenih proizvoda. TD1 uspješno certificirao Sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001:2004 te tako postao prvi trgovački lanac u Republici Hrvatskoj s ovim vrijednim međunarodnim certifikatom. Kao strateške ciljeve TD1 ističe: usklađenost sa zakonskim i drugim zahtjevima vezanim za zaštitu okoliša.

Primjenom međunarodnih normi ISO 22000 i HACCP TD3 je sposoban kontrolirati moguće opasnosti za sigurnost hrane kako bi osigurala zdravstveno sigurne proizvode, a koji odgovaraju zahtjevima kupaca i sigurnosnim pravilima.

U načinu poslovanja doneseni su svi potrebni akti i pravila ponašanja za sprečavanje korupcije i u svrhu potpune usklađenosti sa zakonom i etičkim principima poslovanja. (TD4)

Etička

Našim poslovanjem ostvarujemo koristi za širu zajednicu odgovornim odnosom prema prirodnoj i društvenoj okolini te poštovanjem poslovne etike i društvenih vrijednosti na svim područjima djelovanja. (TD5)

Prema našim poslovnim partnerima postupamo pošteno, pritom ne gubeći iz vida našu tržišnu orijentaciju. Naš je odnos prema poslovnim partnerima pošten i partnerski, stoga nikad ne nastupamo umišljeno i arogantno. (TD6)

U načinu poslovanja donešeni su svi potrebni akti i pravila ponašanja za sprečavanje korupcije i u svrhu potpune usklađenosti sa zakonom i etičkim principima poslovanja. (TD4)

Filantrofska

Donatorskim sredstvima gradimo i negujemo međuljudske odnose te razvijamo i jačamo djelatnosti od lokalnog i nacionalnog značenja u različitim područjima društvenog života. Donacijska sredstva usmjeravamo tamo gdje su izražene najveće potrebe i pomažemo onima kojima je pomoć najviše potrebna. (TD5)

U svim segmentima svog poslovanja TD1 posluje kao društveno odgovorna tvrtka koja daje svoj doprinos u zaštiti okoliša, energetske učinkovitosti, pomaganju najugroženijih segmenata društva te partnerskoj suradnji sa zajednicama u kojima posluje.

U odnosu prema neprofitnim organizacijama, od samog početka poslovanja kroz različite donacije pomagali smo različitim udrugama. Glavnom smo se orijentirali na udruge i ustanove koje se bave obrazovanjem i pomažu djeci s posebnim potrebama. (TD4)

Kao društveno odgovorna kompanija kontinuirano razvijamo humanitarne, zdravstvene, sportske i edukativne projekte i kampanje korisne za zajednicu u kojoj djelujemo te ujedno omogućujemo kupcima da osobnim uključivanjem u njih postanu angažirani građani za opće dobro zajednice. (TD2)

Supermarketi imaju svoje štíćenike – ustanove koje brinu o djeci... Odabrali smo ustanove koje brinu i skrbe za djecu, a u akciju smo uključili i naše kupce tako da je sam projekt živ i dinamičan, te se ne svodi samo na prigodne donacije već pomaže i uveseljava djecu tijekom cijele godine zahvaljujući donacijama kupaca. (TD7)

PROCESI – PROGRAMI DOP

Ekonomski

TD1 je ponosan na vodeće mjesto u segmentu inovacije, uvođenja novih tehnologija i usluga za sve svoje kupce, budući da u različite segmente svog poslovanja kontinuirano uvodi najmodernije maloprodajne standarde.

TD8 je također pokretač na području otvaranja novih radnih mjesta te profesionalnog usavršavanja svakog djelatnika.

Društveni

U sklopu projekta TD5 je svakom novorođenčetu u Hrvatskoj, rođenom u studenom, u mjesecu u kojem se u svijetu na poseban način dodatna pažnja posvećuje djeci, darovao četiri paketa pelena.

KBC-u Osijek je dostavljen novi monitor vitalnih funkcija za djecu i novorođenčad. Monitor je TD1 donacija realizirana povodom otvorenja TD1 prodavaonice.

U ukupnoj ponudi dominiraju hrvatski proizvodi s udjelom većim od 80 posto, što je strateško opredjeljenje TD1 kao nacionalnog lanca.

U odnosu prema neprofitnim organizacijama, od samog početka poslovanja kroz različite donacije pomagali smo različitim udrugama. Uglavnom smo se orijentirali na udruge i ustanove koje se bave obrazovanjem i pomažu djeci s posebnim

potrebama. (TD4)

Svoje djelatnike šaljemo na seminare i različite edukacijske programe ili učenje stranih jezika. (TD4)

U sklopu inicijative TD2 je doniralo uređaj vrijedan 1,8 milijuna kuna kojim će se po prvi puta, već u novorođenčadi, moći otkriti više od dvadeset nasljednih metaboličkih bolesti.

Osim u daljnje širenje, veliku pažnju poklanjamo i modernizaciji već postojećih prodavaonica koje redovito poboljšavamo i povećavamo im vrijednost. Stalak za presvlačenje beba, stalak za zamatanje proizvoda, široki prostori među policama i posebni pristupi za invalidska kolica samo su neki od detalja kojima se prilagođavamo potrebama naših kupaca. (TD2)

Koncept TD3 na globalnom nivou jest uska suradnja s lokalnim dobavljačima i proizvođačima pa je tako i u Hrvatskoj. Najveći dio ponude u našim veleprodajnim centrima odnosi se na hrvatske proizvođače i dobavljače, a to se poglavito odnosi na prehrambeni dio asortimana. Svi hrvatski proizvodi koji imaju neprekinut lanac proizvodnje i isporuke, s visokim stupnjem kvalitete, nalaze se na policama naših veleprodajnih centara. Tako 70% domaćih proizvoda zauzima prehrambeni dio asortimana. Istovremeno, domaćim proizvođačima i dobavljačima (njih 1.000, s koliko tvrtka trenutačno surađuje) dana je mogućnost izvoza svojih proizvoda kroz lanac ostalih TD3 centara koji su prisutni u 28 zemalja Europe, Azije i Afrike.

Način rada TD9 s kooperantima uključuje: organizirana stručna predavanja u toku siječnja i veljače, ugovaranje proizvodnje pojedinih kultura, kreditiranje proizvodnje, obilazak poljoprivrednih površina kod kooperanata, otkupljivanje proizvedenih količina, redovita isplata u periodu od 14 dana prema obračunu za predane količine na tekući račun ili žiro račun.

TD9 sudjeluje u programima sport i rekreacija u zajednici u kojoj djeluje.

TD7 ima svoj permanentni humanitarni projekt.

TD7 se trudi biti dobar partner svih poduzeća u Hrvatskoj, svoje obaveze plaćanja ispunjavamo na vrijeme i trajno nam je usmjerenje dobri poslovni kontakti sa svim gospodarskim subjektima. Osim što velik dio asortimana zauzimaju proizvodi hrvatskih proizvođača, također smo s nekima od njih postigli i dobru direktnu suradnju pri proizvodnji naše robne marke.

Svakodnevno surađujemo s mnogim dobavljačima i poslovnim partnerima iz Hrvatske, regije, Europe i cijelog svijeta. Kroz poslovne odnose, mnogim smo tvrtkama već godinama pouzdani partner. (TD8)

Okolišni

TD1 je uspješno certificirao Sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001:2004 te tako postao prvi trgovački lanac u Republici Hrvatskoj s ovim vrijednim međunarodnim certifikatom.

Posebno smo fokusirani na etičko korištenje raspoloživih prirodnih resursa. Na taj način želimo zadržati što nižu razinu utjecaja na okoliš. (TD8)

Veliku pozornost posvećujemo zaštiti okoliša. Svakodnevno recikliramo uredski material i različite druge otpatke a dobili smo nagradu za najbolju EKO ambalažu. (TD4)

Edukacija

TD5 kao pokrovitelj kroz razne oblike sponzorstva i donacija aktivno sudjeluje u društvenom okruženju u kojem radi i djeluje. Sponzorska sredstva usmjeravaju se u razvoj sporta, kulture, obrazovanja i u projekte zaštite okoliša.

Ljudski resursi u TD1 predstavljaju sponu između businessa i zaposlenika, odgovarajući na zahtjeve poslovnih procesa odabirom najboljih zaposlenika, osiguravanjem adekvatnih edukacija i predlaganjem pravih putova za razvoj karijera naših radnika, a isto tako i povećavanjem zadovoljstva poslom svakog našeg radnika te omogućavanjem njegovog osobnog razvoja unutar kompanije.

TD6 nudi program koji Vam otvara vrata internacionalnog školovanja sa sigurnim zaposlenjem na poziciji u menadžmentu u TD6.

Godinama surađujemo s provjerenim edukacijskim ustanovama i agencijama. Cilj nam je razviti vlastite zaposlenike i pripremiti ih na buduće poslovne izazove. (TD8)

*Stvorili smo niz programa edukacije. Jedan od najzanimljivijih i usmjeren na mlade, potencijalne, visokoobrazovane ljude koji su mlađi od 30 godina i govore engleski jezik jest „**Future International Talent Programme**“ (**FIT**). Tijekom godine dana, kroz 6 modula, naši mladi zaposlenici stječu sve potrebne vještine kako bi izgradili **međunarodnu** karijeru unutar TD3 grupe.*

Izvor: Internet stranice vodećih trgovaca hranom u Republici Hrvatskoj

ULOGA CIJENA TURISTIČKOUGOSTITELJSKIH PROIZVODA U E-TRGOVINI

Dr.sc. Berislav Andrić
Veleučilište u Požegi, Požega, Hrvatska
E-mail: bandrlic@vup.hr

Sažetak

Cijena kao element e-marketinškog miksa turističkougostiteljske ponude ima niz specifičnosti u odnosu na tradicionalno offline tržište i fizičke opipljive proizvode. Pojavom Interneta, cijena dobiva novu dimenziju stoga se danas koristi kombinirani način određivanja cijena, te će postojati cjenovne tehnike za offline i online tržište, koje se paralelno provode. U online okruženju, cjenovne politike su kompleksne i podložne stalnim promjenama, pa je moguće govoriti o kategoriji cjenovnog paketa u okviru e-marketinškog miksa. U ovome radu se stoga analizirati i obrazložiti neki od ključnih trendova politike cijena u e-trgovini u turističkom ugostiteljstvu. U istraživačkom dijelu rada biti će dan pregled iskustava sa svjetskog i hrvatskog tržišta po pitanju politike cijena u e-trgovini turističkog ugostiteljstva.

Ključne riječi: *e-marketing, e-trgovina, Internet, cijena, yield menadžment*

1. UVOD

Kao što nije sporno da je proizvod temeljni element marketinškog miksa, isto tako nije sporno da je cijena, u današnjem suvremenom marketingu, po važnosti drugi element marketinškog miksa. Prodajna cijena jedini je element marketinškog miksa koji ostvaruje prihod, dok ostali elementi predstavljaju troškove. Cjenovna politika, u sklopu marketinškog miksa utječe na intenzitet prodaje na tržištu te na visinu i strukturu prihoda. Cijena je element marketinškog miksa koju možemo promatrati kao izraz vrijednosti proizvoda, koji se finalno valorizira na tržištu razinom potražnje za proizvod.

Cijena kao element e-marketinškog miksa turističkougostiteljske ponude ima niz specifičnosti u odnosu na tradicionalno offline tržište i fizičke opipljive proizvode, te će iste biti objašnjene u nastavku. Rastuća konkurencija na svjetskim tržištima je uzrokovana djelomično pojavom globalnih distributera, ali i globalizacijom potrošača koji pretražuju proizvode putem web-a, što stavlja dodatni pritisak na politiku cijena. Mnogi turističkougostiteljski subjekti koji posluju online imaju niže troškove, stoga si mogu priuštiti i nešto cjenovno nižu politiku.

2. POJMOVNO ODREĐENJE CIJENE KAO ELEMENTA MARKETINŠKOG MIKSA U TURISTIČKOM UGOSTITELJSTVU

U ekonomskoj teoriji- kako navode teoretičari Stanton, Etzel i Walker, prema prilagođenoj interpretaciji – cijena, vrijednost i korist su povezani pojmovi. Korist je atribut nekog predmeta koji zadovoljava određene potrebe. Vrijednost je količinska mjera koja označava

vrijednost proizvoda u razmjeni s drugim proizvodom. Cijena je generički izraz pokušaja iskazivanja vrijednosti proizvoda novčanim jedinicama. Cijena je kvantitativna procjena i/ili subjektivna slika koristi određene grupe proizvoda. Pri tome koristi podrazumijevaju izvedbu proizvoda, odnosno fizička obilježja koja osiguravaju njegovo funkcioniranje, instaliranje, dostavu i tehničku podršku proizvoda, fleksibilnu upotrebu, estetski izgled, poslijekupovne usluge, simbolička obilježja i druge elemente. (Stanton, et al, 1991)

Za osnovno pojmovno razumijevanje upravljanja cijenama, potrebno je definirati koncept elastičnosti potražnje. Cjenovna elastičnost je mjera reakcije potražnje na promjene cijene danog dobra. Najčešće se relativne promjene cijene iskazuju postotnim iznosima. Tako ova analiza pokazuje koliko će u postotnom iznosu porasti ili opasti potražnja ako se cijena poveća ili smanji. To je moguće iskazati koeficijentom cjenovne elastičnosti koji se računa ovom formulom (Koutsoyiannis, 1996):

Elastičnost cijene u turističkom ugostiteljstvu = $\frac{\text{postotna promjena potražnje}}{\text{postotna promjena cijene}}$

Cjenovna elastičnost potražnje pokazuje u kojoj se mjeri mijenja količina tržišne potražnje pri određenoj promjeni cijene konkretnog proizvoda ili usluge. Potražnja će biti cjenovno elastična ukoliko uz promjene u cijeni proizvoda dolazi i do obrnuto proporcionalne promjene u količini potražnje. Potražnja je, pak, cjenovno neelastična ukoliko uz promjene u cijeni proizvoda ne dolazi ili dolazi do minorne promjene u količini potražnje.

Elastičnost cijene pokazuje osjetljivost u količini potražnje s obzirom na promjene cijene u turističkom ugostiteljstvu. Turističkougostiteljska je potražnja izrazito elastična u području cijena, pa organizatori putovanja nastoje smanjiti cijenu aranžmana tako da većim brojem gostiju utječu na davatelje usluge kako bi oni snizili cijene, sve u cilju održavanja visoke razine ispunjenosti smještajnih kapaciteta. Cijene su elastične i s obzirom na promjene u ponašanju potrošača koje dolaze sa novim trendovima na tržištu. Stih se stajališta onda uvode na tržište novi turističkougostiteljski proizvodi, nova turistička odredišta i novi sadržajni elementi odmora. Cjenovna strategija proizvoda u turističkom ugostiteljstvu donosi brojne izazove u odnosu na druge djelatnosti i tržišta. Cijenu proizvoda određuje turističko tržište, pri čemu je težište na tržištu potražnje. To znači da stvarni troškovi mnogo slabije utječu na cijenu, od primjerice, platežne moći nekih kupaca. Visinu cijene proizvoda determiniraju prije svega vanjski tržišni čimbenici, a troškovi određuju donju granicu cijene ispod koje ponudač stvara gubitak. (Senečić, Grgona, 2006). Cijena je, dakle, nesumnjivo najdinamičniji dio marketinškog miksa u turističkom ugostiteljstvu, upravo zbog njenih stalnih promjena tijekom sezone.

Postupak određivanja prodajnih cijena u turističkom ugostiteljstvu potrebno je započeti na premisi o diferenciranju cijena prema kriterijima postojeće potražnje na tržištu. Švicarski teoretičar Krippendorf se bavio tom problematikom, te ističe kriterije koji se mogu koristiti u tom slučaju:

- kriterij vremena (vrijeme kupnje, sezonalnost),
- različiti segmenti kupaca (pojedinci, obitelji, studenti, poslovni ljudi, grupe)
- broj poslova (dužina boravka- popusti, grupno korištenje uz posebne cijene),
- pozicija u kanalu prodaje (broj posrednika i visina provizije),
- vrijeme i oblik plaćanja (kasa-sconto, rabat na avanse itd.),
- način korištenja usluga (pansion, polupansion, noćenje; različite pojedinačne cijene parcijalnih proizvoda),

- geografski kriterij (različite cijene za pojedinačna područja, razlike za domaće i strane goste itd.). (Piriya, 2003).

U turističkougostiteljskoj praksi treba posebno istaknuti prvotno navedeni kriterij vremena, jer se turistička sezona dijeli u prosjeku na pet dijelova, prema čemu se onda i korigiraju cijene, s tendencijom najveće frekvencije gostiju u okviru četiri ili pet tjedana. Do sada su postojala obično tri najvažnija vremenska razdoblja u sezonskom turističkom ugostiteljstvu, posebice, hotelijerstvu (Piriya, 2003):

- razdoblje glavne turističke sezone (srpanj, kolovoz) kada je najveći intenzitet turističke potražnje i kada se formiraju najviše cijene,
- međusezona (lipanj i rujanj), kada koncentracija gostiju nije dovoljna za potpuno angažiranje smještajnih kapaciteta,
- predsezona i postsezona (svibanj i listopad), kada je potražnja najmanja, a cijena najniža. Poslije tog razdoblja postoji vansezonsko razdoblje kada je dio hotela zatvoren, ili radi u ograničenom obujmu.

Izuzev navedenih sezona, postoje i posebno događaji na koje ne utječu godišnja doba, već se u to u pravilu kratko doba (tjedan do dva), intenzivira potražnja i raste cijena aranžmana, zbog drugih okolnosti i događaja (adventska i novogodišnja putovanja, Valentinovo, sezona skijanja, sezona karnevala i drugo).

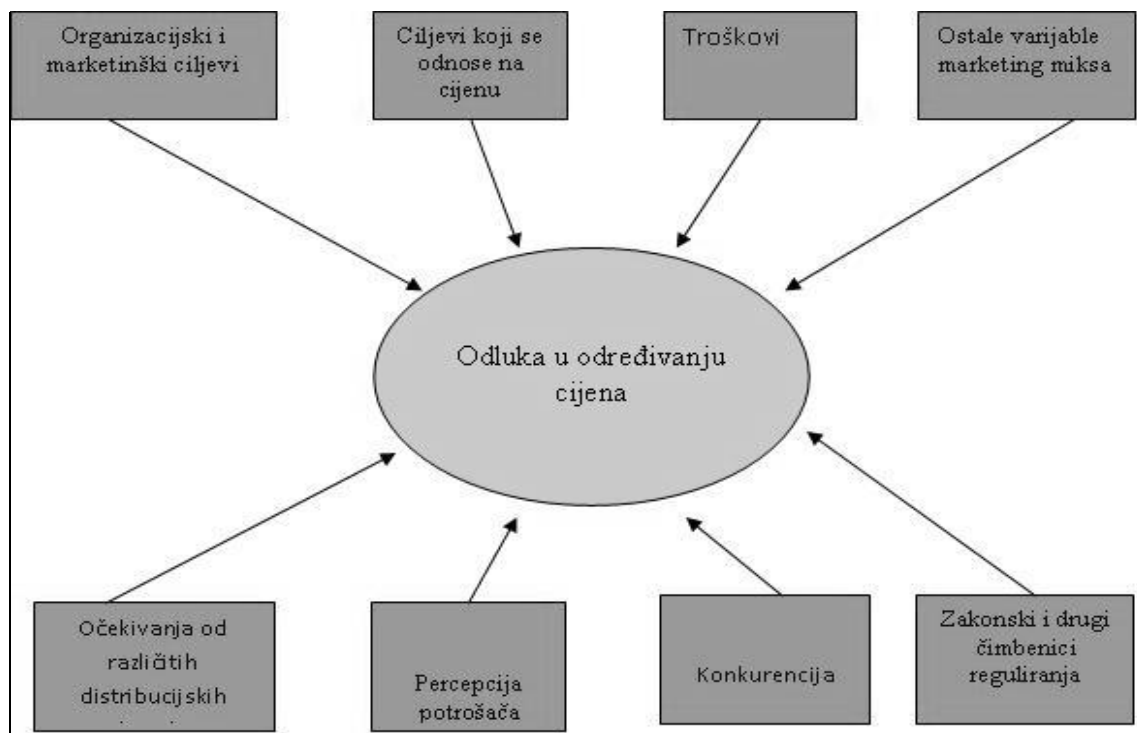
Za različite vrste turističkih usluga postoje i različiti popusti, bilo za grupna putovanja, bilo za provizije agencijama ili popust za duži boravak gosta. Gost koji koristi polupansion u razdoblju kraćem od tri dana plaća uvećanu cijenu. Može se odrediti kasa-sconto putničkoj agenciji ako odmah plaća korištene usluge. U sezonskom hotelijerstvu, kada se uplati avans od strane inozemne ili domaće agencije, također se daje poseban popust na uplaćeni iznos, jer je to najprikladniji način za prikupljanje likvidnih financijskih sredstava za pripremu turističke sezone i druge poslove u predsezoni.

Geografski kriterij se može opisati na primjeru gradskih hotela čija cijena varira s obzirom na blizinu glavnih prometnica, kvart grada u kojem je hotel smješten, blizina centra, blizina trgovačkih centara i financijskih institucija i slično. Također, potrebno je stimulirati i korištenje takvih hotela tijekom cijele godine, stoga će to uvjetovati i cjenovne korekcije u vrijeme smanjene potražnje. Pri samom određivanju politike cijena nužno je uzeti u obzir veliki broj čimbenika različitog karaktera i učestalosti djelovanja, od čega je značajan dio izvan kontrole ugostiteljskog subjekta. Za operativno vođenje politike cijene potrebno je identificirati koji čimbenici djeluju, kako djeluju te da li se i u kojem obujmu mogu predvidjeti. Čimbenici koji utječu na planiranje cijena mogu se kategorizirati u sljedeće skupine (Ružić, 2007):

- specifičnosti proizvoda i hotelske grupacije, i grane,
- način i metode izravnog ili neizravnog administriranja u području cijena od strane države, asocijacija gospodarstva (komore, udruge) i pojedinačnih subjekata
- marketinških strategija u cjelini i pojedinih elemenata marketinškog miksa,
- običaji i navike u planiranju cijena.

Prilikom određivanja cijena, generalno se može primijeniti pristup kako to pokazuje sljedeća slika. Naime, vidi se potreba uvažavanja osam utjecajnih čimbenika. (Slika 1)

Slika 1. Čimbenici koji utječu na cijenu u turističkom ugostiteljstvu



Izvor: Dibb, et al. (1995), *Marketing*, Mate, Zagreb, str. 415.

Čimbenici o kojima ovisi određivanje cijena u turističkom ugostiteljstvu dijeli se na detaljnije na (Kotler, et al, 2003):

- interne čimbenike, u koje spadaju:
 - marketinški ciljevi subjekta,
 - troškovi poslovanja,
 - kategorija objekta i njegova opremljenost,
 - imidž objekta,
 - specifičnosti ostalih elemenata marketinškog miksa,
 - kvaliteta i standardizacija usluge,
 - širina, dužina i dubina asortimana usluga.
- eksterne čimbenike, u koje spadaju (Ružić, 2007):
 - tržišni čimbenici kao što su: odnosi ponude i potražnje na tržištu, konkurencija, kupovna moć, trendovi na tržištu
 - društveni uvjeti, a to su: razvijenost gospodarstva, mjere državne politike, makroekonomska stabilnost
 - renome mjesta, politička situacija i propaganda, elementarne nepogode, epidemije, rat.

Čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir su internog i eksternog karaktera u odnosu na turističkougostiteljski subjekt, tj. postoje oni na koje subjekt može utjecati, za razliku od onih kojima se može samo prilagođavati bez mogućnosti promjene.

3. STRATEGIJE ODREĐIVANJA CIJENE U TURISTIČKOM UGOSTITELJSTVU

Svi nabrojani kriteriji i čimbenici se utvrđuju i uzimaju u obzir u procesu planiranja, provedbe i kontrole cjenovne strategije u turističkom ugostiteljstvu. (Tablica 1) Naime, cijena je jedini element marketinškog miksa koji stvara prihod, dok ostali stvaraju troškove, stoga ju je potrebno pomno planirati. Još jedan podatak koji potvrđuje činjenicu značajnosti cijene kao elementa marketinga je i istraživanje međunarodne institucije Tearfund, prema kojem upravo trošak turističkog proizvoda čini najznačajniji kriterij donošenja odluke o turističkom putovanju. Dakle, iz tog razloga definiranje same cijene kritičan je korak u marketinškoj politici. (Tearfund, 2010).

Tablica 1. Kriteriji donošenja odluke o cijeni turističkog putovanja

	Razina značaja (u %)			
	Visoka	Srednja	Niska	Nepostojeća
Trošak	82	12	3	3
Vrijeme	78	14	5	3
Garancija kvalitetno opremljenog hotela	71	15	8	4
Informacije o društvenoj situaciji u odredištu	42	30	23	3
Mogućnost kontakta sa lokalnim stanovništvom	37	37	23	3
Turističko putovanje ne ugrožava okoliš	32	34	27	5
Etika turističkougostiteljskog subjekta	27	34	30	7
Prijašnje iskustvo sa gospodarskim subjektom	26	30	38	5

Izvor: dostupno na: <http://www.responsibletravel.com/ImagesClient/certification.pdf>, (pristupljeno 27.07.2011)

U procesu određivanja cijena potrebno je voditi računa o činjenici da je cijena samo jedan od elemenata marketinškog miksa koji se obvezno mora promatrati u kombinaciji s ostalim elementima, kako bi se formirao koherentan miks koji kupcima može pružiti konkretnu i opravdanu vrijednost. Pri tome se razlikuje nekoliko specifičnih metoda određivanja cijena (Pirića, 2003):

- metoda „troškovi plus dohodak“ (*cost plus pricing*)
- metoda „ponude i potražnje“ (cijena konkurencije),
- metoda „izravnjanja“ (niveliranje) cijena s razinom većine najvećih ponuđača.

Metoda „troškovi plus dohodak“ temelji izračun prodajnih cijena na dodavanju unaprijed određenog iznosa dohotka na ukupne troškove proizvodnje određenog proizvoda ili usluge. Ova metoda se rjeđe primjenjuje u turističkougostiteljskoj praksi.

Metoda „ponude i potražnje“ još se naziva i cijenom konkurencije. Metoda određuje prodajne cijena na osnovu tržišnih cijena proizvoda i usluga (smještaja, hrane, pića, prijevoza i dr.) ostalih konkurentskih ponuđača. Ovo zapravo predstavlja jedan vid strategije benchmarkinga, gdje dolazi do identifikacije i shvaćanja cjenovne politike organizacija koje su najbolje u djelatnosti turističkog ugostiteljstva, te prilagodbe iste poslovanju vlastitog gospodarskog subjekta. (Renko, Pavičić, 1996).

Metoda „izravnjanja“ (niveliranje) cijena prilagođava cijenu sa prodajnim cijenama većine subjekata na tržištu, ili cijenama tržišnog lidera. Za određivanje cijene ovim principom treba pronaći kvantitativno uporište u visini učešća troškova u cijeni proizvoda i usluga, razini cijena konkurenata i cjenovnog aspekta kalkulacije. Problem metode je nemogućnost praćenja

cijena od strane manjih turističkougostiteljskih subjekata, zbog smanjene financijske moći u odnosu na tržišnog lidera.

Navedena podjela metoda određivanja cijena je samo uvjetna. U turističkougostiteljskoj praksi cijene se najčešće određuju u kombinaciji tržišne cijene i troškova proizvodnje i aktivnosti. Navedene tri metode određivanja cijena u praksi se najčešće koriste, kombiniraju i međusobno isprepliću, i koriste se kao hibridne tehnike.

Osim metoda, postoje i strategije određivanja cijena u praksi. Strategija određivanja cijena treba dati odgovor na pitanje kako će se cijena koristiti kao element marketinškog miksa. Pri tome se razlikuje, prema Kotleru, Bowen i Makensu, nekoliko specifičnih strategija određivanja cijena (Kotler, et al, 2003):

- prestižno određivanje cijena- hoteli i restorani nastoje izboriti svoju tržišnu poziciju putem ekskluzivne kvalitete usluge i visokih cijena,
- metoda „pobiranja vrhnja“- postavljenje visoke cijene u trenutku kada je tržište cjenovno neosjetljivo, primjerice u industrijama sa visokim troškovima razvoja novih proizvoda (farmaceutika, informatika)- tzv. premijska strategija. Provedbom te strategije dolazi do određivanja relativno visoke cijene za novi proizvod i njenog postupnog snižavanja tijekom vremena. (Vranešević, et al, 2004).
- metoda tržišne penetracije- ulazak na tržište sa niskom inicijalnom cijenom, s ciljem osvajanja velikog udjela na tržištu,
- diskonti na količinu- hoteli takvom strategijom privlače kupce velikog broja soba odjednom, po povoljnijoj cijeni,
- diskonti bazirani na vremenu kupnje- popusti kao smanjenje cijene ukoliko se kupuje izvan uobičajenih termina kupnje (*first minute* aranžmani),
- diskriminacijske cijene- odnose se na segmentaciju tržišta i različito vođenje cijena, na način kada se isti proizvod ili usluga prodaje po dvije ili više cijena, iako razlika u cijeni nije utemeljena na realnim troškovima,
- *last minute* diskonti- iako ova strategija omogućava prodaju aranžmana „sa zaliha“ u zadnji trenutak, ne predstavlja zamjenu za efikasnu cjenovnu strategiju,
- psihološke cijene- ova postavka sugerira da će za veliki broj proizvoda potražnja biti veća uz niže, odnosno više cijene od jedne točke na krivulji potražnje. Jedan od aspekata psiholoških cijena su neparne cijene (3, 5, 7) ili cijene nešto niže od zaokruženih brojeva (98, 99), koje rezultiraju većom potražnjom na tržištu. (Kesić, 1999).
- promotivno određivanje cijena može biti zasnovano na vodstvu cijenama, prigodnom određivanju cijena i lažnim popustima. Cijena ima značajnu ulogu u promotivnim naporima turističkog ugostiteljstva i često je u skladu s promocijom. Politika cijena time postaje i promotivno usmjerena. (Previšić, Ozretić Došen, 2004). (Slika 2)

Slika 2. Hotelska ponuda bazirana na *last minute* diskontu

The screenshot shows the homepage of lastminute.com. At the top, there is a navigation bar with links for 'shopping basket', 'your account', 'customer support', and a search site. Below this is a main menu with categories: home, flights, holidays, city breaks, hotels, car hire, spa, going out, restaurants, theatre, and experiences. A prominent banner advertises '50% off Hilton hotels' with a 'book now' button and logos for Hilton Garden Inn, Conrad Hotels & Resorts, and DoubleTree. Below the banner, there are sections for 'great deals for going away and going out' and 'our best deals', featuring offers like 'love snow' (top ski deals from £159), 'Avenue Q' (4th Hysterical Year from £19.50), and 'hate snow' (sun holidays from £199). On the right side, there is a 'search flight + hotel' form with various options and filters.

search flight + hotel

- holidays
- flight + hotel
- flight only
- hotel only
- car hire
- eurostar
- restaurants
- entertainment
- spa

leaving from: london - all airports

going to: pick from our top 10 >>

leaving date: 21 january

return date: 24 january

direct flights only

no. of rooms: 1

how many people can travel?

room 1	adults	children	infants
2	0	0	0
	(+12)	(2-11)	(0-23 months)

more search options
choose airline, star rating, etc.

search

Izvor: dostupno na: <http://www.lastminute.com/>, (pristupljeno 05.01.2010).

4. UTJECAJ INTERNETSKIH TEHNOLOGIJA NA SPECIFIČNA OBILJEŽJA CIJENE U TURISTIČKOM UGOSTITELJSTVU

Međutim, marketinška teorija i praksa se razvija velikom brzinom, pa tako su tako i hoteli, zrakoplovne kompanije, brodski prijevoznici, turoperator i ostali ponuđači usluga u turizmu, implementirali neke nove, inovativne alate za određivanje cijena usluga. Takve metode ne služe samo za određivanje same cijene, već i za prilagođavanje buduće cijene ovisno o tržišnim prilikama.

Kao primjer, hotelska industrija je poznata kao spororastuća industrija, što podupire i istraživanje u kojem je izvršena komparacija hotelske industrije sa ostalim dijelovima gospodarstva. Obilježje spororastuće industrije nameće i specifične cjenovne strategije koje je potrebno primjenjivati u praksi.

Tablica 2. Dugoročna razina rasta prodaje po industrijama

Industrija	Razdoblje				
	1990-2005.	1980-2005.	1970.-2005.	1960.-2005.	1950-2005.
Prosjek	7,45	7,77	8,94	9	8,96
Hotelijerstvo	5,32	5,59	6,82	7,04	7,08
Zdravstvo	15,20	15,67	16,25	16,41	16,28
Tekstil	2,11	3,77	5,52	5,88	5,87
Automobili	7,82	7,41	9	9,16	9,03
Računala	7,56	9,45	10,73	11	11
Elektronska oprema	9,5	9,51	10,43	10,63	10,63
Maloprodaja	8,77	9,4	10,22	10,24	10,1
Osiguranje	9,52	9,95	10,45	10,51	10,51
Nekretnine	3,8	3,41	3,34	3,8	3,82

Izvor: Lee, S., Upneja, A.(2008) Is Capital Asset Pricing Model (CAPM) the best way to estimate cost-of-equity for the lodging industry?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20., No.2, str. 172.-185.

Sve vrijednosti su izražene medijanom u postotnom iznosu, gdje je vidljiv pokazatelj sporog rasta smještajne industrije u odnosu na ostale u razdoblju od pedeset godina. Nadalje, u tom kontekstu novih cjenovnih strategija, Lee i Upneja, smatraju da je smještajna industrija podcjenjena u odnosu na druge industrije. (Lee i Upneja ,2007) (Tablica 2). Madanoglu i Olsen predlažu novi LAPM (*Lodging Asset Pricing Model*) koji uključuje dvije osnovne varijable prilikom formiranja cijene: indeks snage branda i strukturu vlasništva hotelskog subjekta u odnosu sa visinom rizika i veličine subjekta. (Madanoglu, Olsen, 2005).

Na kraju, Lee i Upneja predlažu ICE (*implied cost-of-equity*) koji počiva na nekoliko premisa. ICE model je ekvivalentan izračunavanju stope kapitalizacije. Prvo se pretpostavlja model vrednovanja kapitala (model zadržane dobiti ili model dividende). Drugo, trenutne cijene dionica i kratkoročne i dugoročne prognoze profita se uvode u model vrednovanja. Na kraju, dobivena stopa kapitalizacije se na tržištu implicitno koristi u svrhu vrednovanja glavnice. (Lee, Upneja, 2008).

Osim navedenog modela po pitanju politike cijena posebice treba istaknuti menadžersku tehniku i mode nazvan *Yield* menadžment, koji se primarno pojavio u gospodarskim granama koje se primarno bave uslugama, kao bankarstvo, rent-a-car, rent-a-boat, te ostalim sličnim uslugama, a u razvijenijem obliku, pojavio se najprije u avio prijevozu i željeznici. U suvremenom hotelijerstvu snažno se razvio nakon šezdesetih godina prošlog stoljeća, kada se javljaju masovna putovanja, u Americi i Zapadnoj Europi. Danas je pak široko rasprostranjena, menadžerska tehnika kontrole izvršenja marketinga s dokazanim dugogodišnjim efektima, u hrvatskom hotelijerstvu. (Cerović, 2004)

Yield menadžment u hotelijerstvu u sebi sadrži postupke i procese planiranja i realizacije optimalne profitabilnosti hotela. (Cerović, 2000) Budući da hoteli ne mogu uskladištiti svoj proizvod, osnovni marketinški zadatak je prodati smještaj po najboljoj cijeni u traženom terminu, jer se sa praznim sobama stvara trošak. Stoga ova tehnika pruža optimalnu iskorištenost hotelskih kapaciteta i pri mijenjajućoj potražnji i time maksimizira ukupan prihod hotela. Pojavom Interneta, ova tehnika se posebice razvija i dobiva svoj zamah u praksi, o čemu će biti više riječi u nastavku članka.

Bez obzira kojom od navedenih metoda utvrđivanja cijena se koristili, naposljetku se mora donijeti konačna odluka o cijeni kojom će se izaći na tržište, vodeći pri tome računa o usklađenosti s ostalim elementima marketinškog miksa. Donošenje odluke o cijeni vrlo je značaj trenutak u marketinškoj strategiji, koji u slučaju pogreške može dovesti do odbijanja turista i stvaranja negativnog imidža. Na osnovu tih odluka, cijena turistima postaje pokazatelj kvalitete i vrijednosti hotela koju bi mogli ostvariti u procesu kupovine, te što je percepcija potrošača o pozitivnoj ulozi cijene veća, veća je vjerojatnost da će ista utjecati na njegovu odluku o putovanju. Navedeno upućuje da cijena nedvojbeno ima značajnu ulogu u procesu potrošačeva odlučivanja o kupovini. Pogreške u cjenovnoj politici najčešće imaju dugoročne posljedice za turističkougostiteljske subjekte, stoga ih je nužno dugoročno planirati.

5. ODREĐIVANJE CIJENE TURISTIČKUGOSTITELJSKOG PROIZVODA U E-TRGOVINI: PRIMJERI IZ PRAKSE

Cijena je slijedeći element marketinškog miksa koju možemo promatrati kao izraz vrijednosti proizvoda, koji se finalno valorizira na tržištu razinom potražnje za proizvod.

Cijena, koja sadržava trošak proizvodnje, trošak koordinacije kako bi se proizvod učinio dostupnim potrošaču, te profitnu maržu, pod značajnim je utjecajem interaktivnih tehnologija, posebno u dijelu koordinacije s potrošačem. Na trošak proizvodnje utječe prilagodba proizvoda što prisiljava turističkougostiteljski subjekt na implementaciju različitih optimizacijskih rješenja u proizvodnji kako cijena ne bi previše porasla kao rezultat gubitka ekonomije obujma. Osim toga, trošak koordinacije se snižava zbog jednostavnije mogućnosti direktne distribucije preko interaktivnih kanala čime se ostvaruju uštede koje subjekti često (barem djelomično) prosljeđuju potrošačima. (Harridge-March, 2004)

U toj tržišnoj utakmici se natječu tradicionalni distributeri (kojima je web jedan od kanala distribucije i prodaje- *multi-channel retailers* -MCR) sa onima koji posluju isključivo online (*Dotcoms*). (Tang, Ho, 2003). Usporedbe cijena iz recentnih istraživanja kazuju kako tradicionalni distributeri (*MCR*) imaju drugu cjenovnu politiku i prosječno više cijene u odnosu na *online* distributere. (Li, et al, 2009)

Ako se vratimo nazad u povijest cjenovnih tehnika, kada tržište nije bilo pod utjecajem Interneta, cijene su se formirane klasičnim offline metodama od kojih treba istaknuti (Previšić, Ozretić Došen, 2004):

- određivanje cijena za nove proizvode
- psihološko određivanje cijena
- određivanje cijena profesionalnih usluga
- promotivno određivanje cijena.

U turističkougostiteljskoj praksi posebno je primjenjivo psihološko određivanje cijena i promotivno određivanje cijena. Psihološko određivanje cijena proizlazi iz činjenice da potrošači percipiraju i vrednuju proizvode na osnovu tzv. "psiholoških cijena" koje sadrže neparne brojeve (3, 5, 7) ili cijene nešto niže od zaokruženih brojeva (98, 99), koje rezultiraju većom potražnjom na turističkougostiteljskom tržištu. To se uobičajeno događa prilikom sezonskih sniženja, kada se pojavljuje i drugo spomenuta tehnika promotivnog određivanja cijena. Promotivno određivanje cijena može biti zasnovano na vodstvu u cijenama, prigodnom određivanju cijena i lažnim popustima.

Pojavom Interneta, cijena dobiva novu dimenziju stoga se danas koristi kombinirani način određivanja cijena, te će postojati cjenovne tehnike za offline i online tržište, koje se paralelno provode.

U online okruženju, cjenovne politike su kompleksne i podložne stalnim promjenama, pa je moguće govoriti o kategoriji cjenovnog paketa u okviru *e*-marketinškog miksa. Takav paket uključuje (Chaffey, Smith, 2008):

- osnovnu cijenu e-proizvoda,
- popuste na količinu,
- poklon ili gratis proizvode za plaćenu cijenu,
- jamstva i garancije,
- mogućnost vraćanja plaćenog iznosa ili dijela iznosa u slučaju reklamacije,
- mogućnost storniranja narudžbe.

Ukoliko se promotri stanje na B2B tržištu turističkog ugostiteljstva treba istaknuti bliži kontakt između sudionika na tržištu kao i viši stupanj lojalnosti. To su uglavnom dugoročni ugovori između agencija i hotela, koji uključuje i prilagođene cijene za veće kupnje. Kao primjer može se navesti web site Starwood MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*), koji je posvećen upravo B2B tržište te pokriva tržišta kongresa, konferencija i ostalih tržišnih događaja koji se odvijaju u lancu hotela. Time se na jednom mjestu integriraju svi podaci namijenjeni B2B tržištu. (Starwoodukandireland, 2011)

Gosti na B2C tržištu više imaju tendenciju mijenjanja turističkougostiteljskih subjekata od kojih naručuju proizvod, iz razloga niže cijene ili znatije želje za kupnjom konkurentskog proizvoda radi stjecanja novih potrošačkih iskustava.

Primjeri iz turističkougostiteljske prakse idu u prilog navedenim tezama o različitosti cjenovnih politika u odnosu na kanale prodaje turističkougostiteljskih usluga. Internet je u javnosti percipiran kao najjeftiniji medij. Ako sagledamo cjelokupnu ekonomiju, prvo poduzeće koje je ponudilo niže cijene za *online* narudžbu u odnosu na narudžbu fizičkim putem je poduzeće Vauxhall iz Velike Britanije. Isto tako, prvo poduzeće koje je to učinilo u sektoru turizma je avioprijevoznik *easyJet* koji je ponudio niže cijene *online* avionskih karata (*e-ticketing*), što je izazvalo pravu revoluciju, i smanjenje broja telefonskih rezervacija. (Chaffey, Smith, 2008) Navedeni trend se kasnije reflektirao i na ostale sudionike tržišta, posebice hotele.

Često se prilikom korištenja sniženja kao cjenovne strategije na Internetu upotrebljavaju termini (Hsu, Powers, 2002):

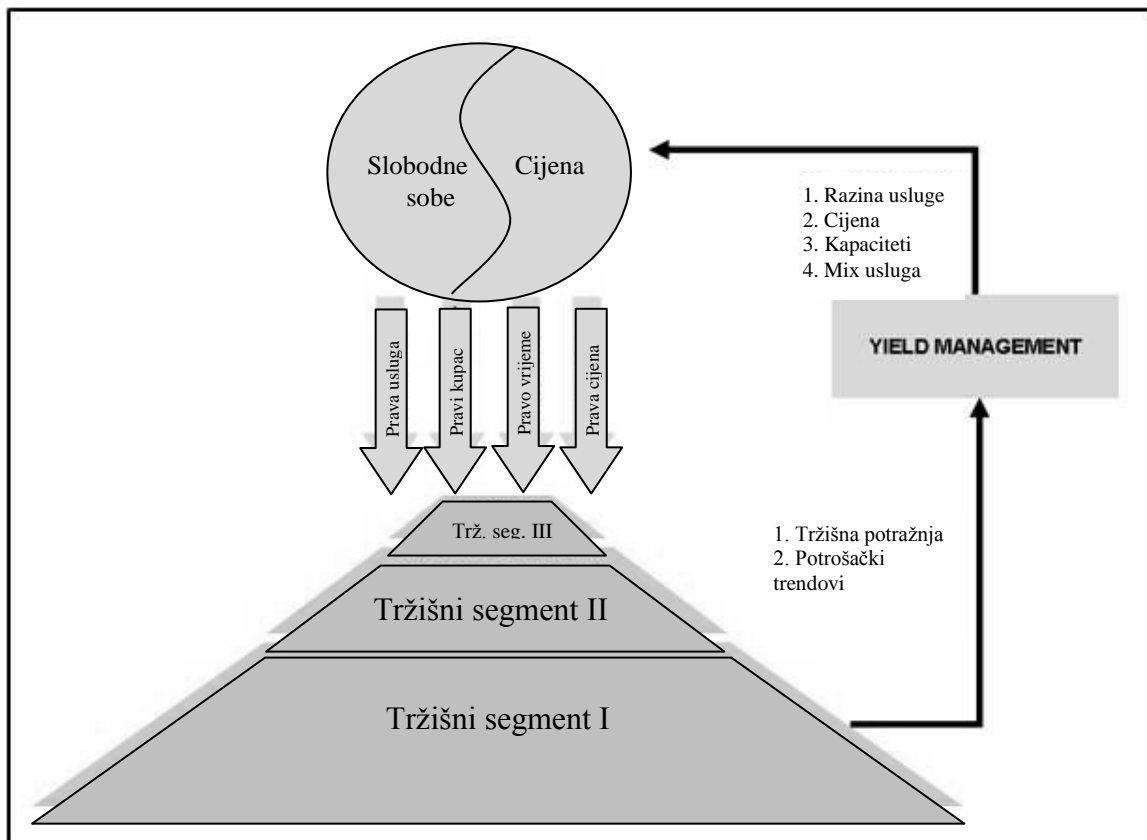
- „*first minute* ponuda“
- „*last minute* ponuda.“

Povećane cijene ne proizlaze samo iz intencije da se nadoknade troškovi gradnje hotela, već gosti su voljni platiti višu cijenu jer je usluga obogaćena novim vrijednostima. Ono što je ključno u toj priči je adekvatan oblik online promocije gdje je potrebno naglasiti, i po mogućnosti vizualizirati dodane vrijednosti zbog kojih je došlo do povećanja cijene. S druge strane, uslijed male potražnje za hotelskim sobama na tržištu, marketeri u hotelijerstvu posežu sa strategijom popusta-snižavanje cijene sobe kako bi se intenzivirala potražnja. Razlozi korištenja ove strategije leže u sezonalnosti potražnje koja varira u odnosu na godišnje doba.

Ove cjenovne strategije koje nude pogodnosti sniženja osnovne cijene ukoliko se aranžman rezervira dovoljno rano prije samog putovanja, dok druga strategija nudi pogodnosti snižene

cijene za turiste koji rezerviraju aranžman nekoliko dana prije polaska. Korištenjem ovih strategija nastoji se optimizirati zauzetost soba sa prihodima hotela. Tehnološki sustav koji omogućuje provedbu optimiziranja i određivanja cijena soba u hotelu naziva se *Yield Management*, tj. menadžment prihoda hotela, što je prethodno i spomenuto. (Kimes, 2002). Sustav je koncipiran tako da nastoji se ponuditi najvišu cijenu koju tržište može prihvatiti, što je prikazano na slici 3.

Slika 3. Hotelski *yield management*



Izvor: dostupno na <http://trianzblog.com/wordpress/?p=112>, (pristupljeno 05.08.2011.)

Sustav upravljanja prihodima hotela baziran je na internetskoj tehnologiji, te ga je moguće definirati i kao integrirani i sustavni pristup maksimizacije prihoda putem manipulacije cijenama, predviđajući ponudu i potražnju na tržištu. Sustav je usmjeren prema prodaje usluga hotelskog smještaja u pravo vrijeme za pravu cijenu. Dakle, segmentacija tržišta, mjerenje i predviđanje vremena i definiranje cijene, tri su stupa yield sustava. Njegova uspješna provedba trebala bi biti na dobrobit svih sudionika u razmjenskom procesu, kako gostiju, tako i marketera hotela. Zrakoplovna industrija uvela je ovu tehniku u ranim osamdesetim godinama prošlog stoljeća, dok je hotelijerstvo trenutno lider u njejoj primjeni. (Sanchez, Satir, 2005).

Od presudne je važnosti na vrijeme otkriti reakciju potražnje na hotelski proizvod na tržištu. Svrha sustava je u biti optimizirati iskorištenost kapaciteta te modifikacijom cijena omogućiti što bolju popunjenost kapaciteta hotela. Upravo zbog toga marketeri koji su u hotelima upravljaju prihodima, neće više trebati koristi povijesne podatke kako bi determinirali buduću cijenu, već će koristiti yield sustave koji u realnom vremenu, uz potporu internetske

tehnologije definiraju cijene koje se prezentiraju na web site-ovima hotela i putničkim tražilicama. Na taj način hoteli povećavaju svoju efikasnost i maksimiziraju razinu prihoda.

Prema istraživanju „Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj” savjetodavne tvrtke Horwath Consulting Zagreb, specijalizirane za hotelijerstvo i turizam, korištenje pojedinih tehnoloških sustava potrebnih za efikasno razvijanje cjenovne strategije i strategije rezerviranja soba putem Interneta u hotelima u Hrvatskoj prilično variraju. Tehnološki sustavi su globalni distribucijski sustavi (14,4%), a najčešće korištene su vlastite web stranice (94,4%). Vrlo visoko, iznad 80%, koriste se sustavi za pristup internetu (93,3%), sustavi za prodajna mjesta hrane i pića – POS (91,1%), sustavi obračuna telefonskih poziva (87,8%) i lokalna mreža – LAN (83,3%). Srednje vrijednosti korištenja, od 30% do 70%, zauzimaju USALI (70%), centralni rezervacijski sustavi (67,8%), intranet sustavi (66,7%), sustavi praćenja poslovanja – MIS (65,6%), mreža na široj razini – WAN (58,9%), sustavi memoriranja podataka – Data Warehousing (43,3%) i sustavi upravljanja energijom – EMS (30,0%). Osim GDS-a, vrlo nisko se nalaze sustavi upravljanja objektom – PMS koje koristi samo 28,9% hotela i sustavi upravljanja prihodom – *Yield Management* s udjelom od samo 20%. Razlog tome je što su to složene tehnološke aplikacije koje zahtijevaju najviši stupanj informatiziranosti poslovanja pa ih koriste samo najveći hoteli, ali isto tako one pružaju i najveće koristi u upravljanju hotelom te ih moraju koristiti oni koji žele biti najkonkurentniji na tržištu. (Horwath Consulting, 2010).

Recesija i svjetska financijska kriza uzrokovala je smanjenje cijena turističkougostiteljskih proizvoda na globalnoj razini, pa je moguće govoriti o tzv. „eri jeftinog turizma“. Naime, kako bi se održala u tržišnoj utakmici, brojni turističkougostiteljski subjekti snižavaju cijene kako bi ostvarila primjerenu razinu prihoda nužnu za redovito poslovanje. Međutim, unatoč sniženju cijena, došlo je i do pada kupovne moći gostiju, koji su inače cjenovno vrlo osjetljivi. U kontekstu cjenovnih paketa, gosti često odabiru u tom slučaju najosnovnije usluge, dok se izvanpansionska potrošnja smanjuje.

Osim navedenih cjenovnih specifičnosti, treba istaknuti još neke koje su trenutno aktualne i široko primjenjive trendove.

Trend koji je prisutan uključuje oblik grupne kupnje prilikom čega dolazi do pogodnosti u visini cijene obzirom na povećani broj zainteresiranih u određenom vremenu. *Groupon* i *Citydeal* su među prvima pokrenuli ovakve portale. Ovo je vrlo jednostavna i učinkovita metoda oglašavanja i kupovine koja je posebna po tome što su kupci i pružatelji usluga u *win-win* situaciji. Na hrvatskom tržištu treba spomenuti portale grupne web kupovine:

- Kupime.hr
- Kolektiva.hr.

Pretraživanjem autora uočeno je ako hrvatski hoteli nedovoljno koriste navedene servise, međutim mogu se istaknuti pojedini primjeri, npr. hotela Tomislavov dom. Ovaj oblik je posebno efikasan kupcima koji su u pokretu, te koji kupuju i rezerviraju turističkougostiteljske proizvode mobilnim putem. Za očekivati je daljnje širenje ove tehnike e-marketinga.

Kada diskutiramo o primjeni e-cijeni potrebno je istaknuti suvremene načine plaćanja na Internetu. Sustavi elektroničkog plaćanja uključeni u elektroničku trgovinu obuhvaćaju razmjenu nekih vrsta novca za određena dobra ili usluge. Naime, sustavi elektroničkog plaćanja se i dalje razvijaju, a predstavljaju daleko jeftiniji oblik plaćanja od tradicionalnih metoda slanja papirnatih faktura, te nakon toga obrade primljenih plaćanja. Distribucija i

plaćanje elektroničkim novcem može biti u obliku elektroničkih novčanika, "pametnih" kartica ili odobrenja vremenski odobrenih naloga.

Platežne kartice predstavljaju sve oblike plastičnih kartica koje kupci koriste za obavljanje kupnje, na e-tržištu treba istaknuti online debit kartice zahtijevaju elektroničku autorizaciju svake transakcije, a iznos duga se automatski reflektira na umanjeње stanja na računu korisnika.

Slijedeći oblik koji je pojavljuje u praksi je elektronički novčanik (*e-Wallet*) obavlja gotovo jednaku funkciju onoj koju obavlja standardni novčanik. On, naime, služi za držanje elektroničke gotovine, podataka o kreditnim karticama, sadrži informacije potrebne za identifikaciju vlasnika, te kontakt informacije vlasnika.

Danas, kada su mobilni telefoni zamijenili elektroničke novčanike, uključujući mikro-plaćanja, sve se više razvijaju aplikacije za mobilno plaćanje (*m-pay*).

Razvijajući aplikacija vide mobilno plaćanje kao atraktivnu mobilnu uslugu na tržištu za turističko ugostiteljstvo (preuzimanje gelokacijskih sadržaja, plaćanje parkiranja, plaćanje ulaznica itd.). Kao primjer iz hrvatske prakse može se navesti hotel Palace u Zagrebu, kojim osim uobičajenih oblika plaćanja kreditnim karticama podržava i uslugu *mpaya*.

Od najkorištenijih sustava plaćanja putem Interneta treba istaknuti Paypal sustav koji prema recentnim istraživanjima iz siječnja 2011. ima leadersku poziciju na svjetskom tržištu sa tržišnim udjelom od 51%. Od ostalih sustava plaćanja koji su manje korišteni, ističu se CCBill, Flattr, Mollie i Amazon Payments. (Builtwith Technology, 2011)

U turističkom ugostiteljstvu se prilikom plaćanja uobičajeno i masovno koristi PayPal sustav. To je internetski orijentiran servis koja omogućava da se uplate i novčani prijenosi obavljaju u potpunosti preko Interneta. PayPal je započeo kao alternativa tradicionalnim metodama plaćanja kao što su bili čekovi i novčani ugovori. Tako se poznata tražilica hotela koristi navedenim sustavom plaćanja. Prednost i korištenja ovog sustava plaćanja na hotelskom webu su:

- besplatna instalacija
- poznatost marke Paypal
- lako korištenje
- dobivanje statističkih izvještaja o online prometu.

Navedene prednosti čine sustav plaćanja iznimno aplikativnim u turističkom ugostiteljstvu stoga je u interesu menadžmenta ga instalirati na vlastiti web site, što će povećati i sigurnost online plaćanja.

6. ZAKLJUČAK

Pojavom Interneta, cijena dobiva novu dimenziju stoga se danas koristi kombinirani način određivanja cijena, te će postojati cjenovne tehnike za offline i online tržište, koje se paralelno provode.

U online okruženju, cjenovne politike su kompleksne i podložne stalnim promjenama, pa je moguće govoriti o kategoriji cjenovnog paketa u okviru *e-marketinškog* miksa. U ovome radu su stoga analizirani i obrazloženi neki od ključnih trendova politike cijena u e-trgovini u

turističkom ugostiteljstvu. U istraživačkom dijelu rada dan je pregled iskustava sa svjetskog i hrvatskog tržišta po pitanju politike cijena u e-trgovini turističkog ugostiteljstva.

Ograničenje istraživanja se nalazi u činjenici da se situacija u cjenovnim politikama stalno mijenja pod utjecajem tehnologije, pa je u trenutku početka istraživanja i završetka vjerojatno došlo do određenih promjena. Buduća istraživanja će biti usmjerena na analizi cjenovnih strategija u području grupne kupovine na Internetu.

Na kraju, moguće je zaključiti kako se politika cijena u hotelijerstvu u odnosu na offline marketing značajno promijenila. Gostima je dana mogućnost brže i kvalitetnije usporedbe cijena i mogućnosti putem web-a, dok se na tradicionalan način gubilo mnogo vremena. Također, moć određivanja konačne cijene turističkougostiteljskog proizvoda se prebacuje na gosta, koji sam odlučuje o pojedinim elementima hibridnog proizvoda, koji uključuju osnovne i dopunske usluge. Sve navedeno omogućuje gostu odlučiti individualno o pravoj vrijednosti za novac (*value for money*) koju je spreman platiti za turističkougostiteljski proizvod.

7. LITERATURA

1. Cerović, Z. (2004), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2004., str 774.
2. Cerović, Z (2000), Yield Management in Croatian Hotel Industry, *International Conference „International Tourism in 21st century“*, Faculty of Commerce University of Economics Bratislava, Slovačka, 2000., str. 432.-442.
3. Chaffey, D., Smith, P.R.(2008) *e-Marketing Excellence*, Butterworth-Heinemann, Burlington, str. 144.
4. Harridge-March, S.(2004) *Electronic Marketing, The New Kid on The Block, Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 3, str. 297.
5. Hsu, H. C., Powers, T.(2002) *Marketing hospitality*, John Wiley & Sons, New York, str. 256.
6. Kesić, T.(1999). *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb,., str. 206.
7. Kimes, S.E. (2002) Perceived fairness of yield management: an update, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43., No.1., str. 21.
8. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*, Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey, str. 446.-463.
9. Koutsoyiannis, A.(1996) *Moderna mikroekonomika*, Mate, Zagreb, str. 46.
10. Pirija, D. (2003) Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, str. 125.
11. Lee, S., Upneja, A. (2007): Does Wall Street truly understand the lodging valuation?, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31., No.2., str.168.-181.
12. Lee, S., Upneja, A. (2008) Is Capital Asset Pricing Model (CAPM) the best way to estimate cost-of-equity for the lodging industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, str. 172.-185.
13. Li, H., Tang, F.F., Huang, L., Song, F.(2009) A longitudinal study on Australian online DVD pricing, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18., No. 1, str. 60.

14. Madanoglu, M., Olsen, M.D. (2005) Toward a resolution of the cost of equity conundrum in the lodging industry: a conceptual framework", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24., No.4., str. 493.-515.
15. Pirija, D. (2003) Standardi u turističkom ugostiteljstvu, Visoka škola za turizam, Šibenik, str. 126.
16. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.(2004) *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004., str. 214.
17. Renko, N., Pavičić, J.(1996) Benchmarking i mogućnosti njegove primjene, *RRIF*, br.8, str. 99.
18. Ružić, D.(2007) Marketing u turističkom ugostiteljstvu, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 149.
19. Sanchez, J.F., Satir, A. (2005) Hotel yield management using different reservation modes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17., No. 2., str. 136.
20. Senečić, J., Grgona, J (2006) Marketing menadžment u turizmu, Mikrorad, Zagreb, str. 59.-61.
21. Stanton, J. W., Etzel, J. M., Walker, J. B.(1991) *Marketing*, McGraw- Hill, New York,, str. 240.
22. Tang, F.F., Ho, H.P.(2003) A puzzle in online pricing: early evidence from the book market, *Review of Business and Economics*, Vol. 1., No.2., str. 2.
23. Vranešević, T., Vignali, C., Vrontis, D.(2004) Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, str. 266.
24. HorwathConsulting(2011) dostupno na <http://www.horwath.hr>(pristupljeno 24.08.2011.)
25. Starwoodkanireland (2011) <http://www.starwoodkanireland.com/>, (pristupljeno 24.08.2011.)
26. Tearfund (2011), dostupno <http://www.tearfund.org/>, (pristupljeno 22.08.2011.)

TRADE FINANCE BASED ON FUNCTIONS OF MARKET INSTITUTIONS

László Kozár

University of Debrecen, Centre for Agricultural and Applied Economic Sciences, Faculty of Applied Economics and Rural Development, Debrecen, Hungary

Péter Suták

University of Debrecen, Centre for Agricultural and Applied Economic Sciences, Faculty of Applied Economics and Rural Development, Ihrig Károly Doctoral School of Management and Business Administration, Debrecen, Hungary

Abstract

Trading is a highly credit intensive sector, considering that in addition to the logistics costs the financing of stocks demands high levels of committed circulating capital. The financial need of the merchandize is usually much higher than the logistic costs. Thus, trader must involve additional source of founds.

The concept of trade finance – that is also a business approach – is that, instead of the usual collaterals, the trader utilizes the trade stock itself as loan collateral, thus mobilizing its value.

This type of financing method introduces a special financing system, helping for traders in organizing traditionally non-finance businesses. In this case the goods themselves become credit-worthy and the transaction can be assessed as financially able. Thus, with the individually designed trade financing constructions, the earlier unmanageable financing problems can be remedied.

In our paper we shall introduce, examine and analyze the trade financing options formulated through the utilization of futures exchange and warehousing market institutions and their commercial functions. The findings of the paper may be able to assist traders for decreasing commercial turnovers in grain market.

Key words: *trade, trade-financing, warehouse, commodities exchange, commercial risk management*

1. INTRODUCTION AND PROBLEM DEFINITION

As the key step in the facility, the bank implements a futures exchange contract in addition to the estimated collateral value. It includes it as guarantee, for or exceeding the term of the loan. This makes it possible for the financing ratio to become approximately 100% of the warrant value. The disbursed loan needs only be reduced by the loan interests, cost of exchange position and the expected interest on financing.

The financing alternative to be presented may be used for any type of goods and – by our assessment – in any country within the EU and also in international deals.

In this paper the evidence on the primary benefits of the closed facility compared to the traditional financing methods is produced, both from the viewpoints of the financiers and the

trader/owner of goods.

The most important, risky, factors in traders business are price risk, financial risk, and commercial risks, caused by transportation, storage, etc. Commercial risks are usually handled by traders. On the one hand, financial and price risks are closely connected to each other. On the other hand, it is a necessity to handle them somehow. Banks, which can finance traders business, have these two sorts of risks as well (Pennings & Meulenberg, 1997). In the case where there are appropriate marketing institutions – such as the Commodity Exchange and the Public Warehouse – commercial and financial risks can be managed.

The purpose of this paper is to present market institutes in the form of Commodity Exchange and Public Warehouse in Hungary. Moreover, detail market risk management methods for traders and trade- financiers and offer possibilities for practice are presented.

2. OBJECTIVES AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

The most important goal of the paper is to present a pre-calculation model which can be useful for traders and trade financier banks at the same time.

The model is a useful tool to calculate the basic price information for the short term business decisions and price risk management and mid-term strategy for traders.

Through an analysis of the combination of the techniques of the two institutions a calculation model has been presented based on extensive databases which utilize both methods. The introduced model is the product of several years of research. Data about the costs of public warehousing have been drawn from three public warehousing companies; information on commodity exchange costs has been drawn from a brokerage companies; information about price was drawn from futures contracts of the Budapest Stock Exchange (Csóke, 1996; Kozár, 2011).

Storage costs used in the calculation model were obtained from two warehousing companies, each with a storage capacity of several hundreds of metric tons. Interest rates used in banking practices have been used as the cost of financing. The fees of a qualified laboratory have been used as the cost of quality control. The official tariffs of MÁV (Hungarian National Railway Company) have been used as railway costs. The tariffs of two Hungarian transport companies, representative of national data, have been included as trucking costs; and the actual tariffs of ports have been used as port costs. Similarly, the costs of various trading documents have been drawn from the fees of the institutions issuing them.

The main goal of the paper is to present the possibilities of different institutions, to use the database of different market participants together and to find the possible connections between them from the market members' point of view. Most of data as Exchange prices; Exchange rates; Public Warehousing fees; railway transport costs are available electronically so the model can use these background on-line form.

The paper focuses on the connections and the possibilities of the technical background of the institutions mentioned above. The possibility of the combined application of these market institutions from the traders' point of view is shown in the paper.

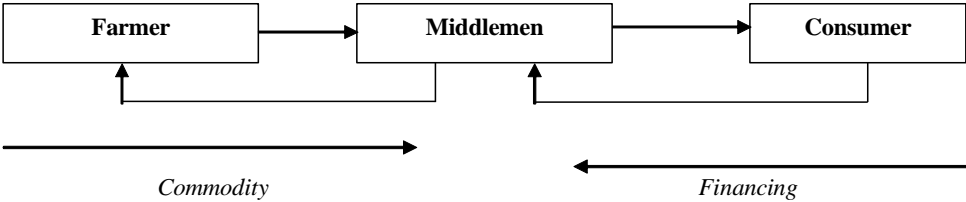
In the characterization of different commercial methods the combination of Lombard

financing and the futures hedging is illustrated.

3. CHARACTERISATION OF DIFFERENT COMMERCIAL METHODS

The traditional way of commodity marketing is shown in Figure 1. Trader and trade-financer, as potential commodity owner, are named as middleman in figures: 1, 2, 3 and 4.

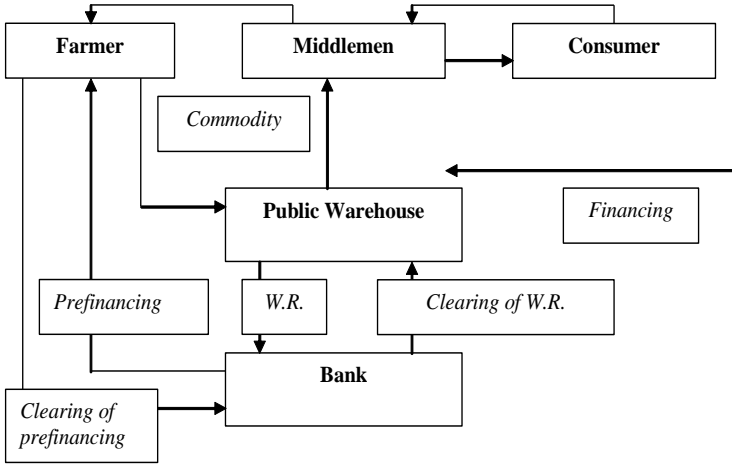
Figure 1: Traditional commodity marketing



Source: Own figure

The public warehouse-based Lombard financing has had great importance in financing the grain market during the last several years in Hungary. This method is presented in Figure 2.

Figure 2: Public warehouse-based commodity marketing



Source: Own figure

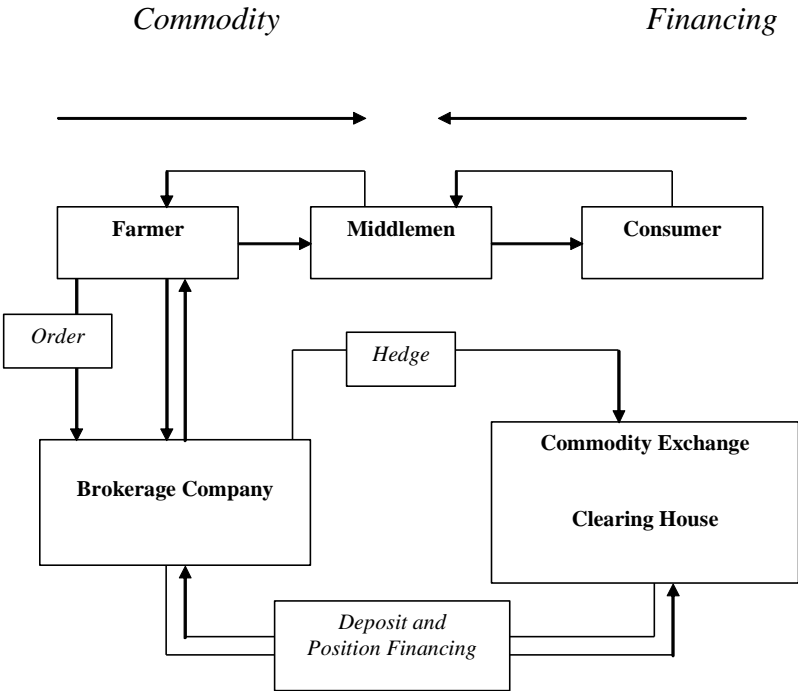
The present practice of Lombard financing has been developing for more than twenty years, and by now it has become a day-by-day used financing system. Most of the Hungarian commercial banks are dealing in this type of business, and most of traders uses this method for theirs commercial activity.

The Commodity Exchange is in a special situation in Hungary. This market corresponds to the strictest expectations by its service, technique, organization and guaranties (Bozzai, 1988;

Fodor, 2002). The entire market uses the prices of the given Commodity Exchange as target prices for production agreements, trading contracts as well as Lombard credit financing.

The traditional method of commodity marketing with a short hedge is shown in Figure 3.

Figure 3: Traditional commodity marketing with a short hedge



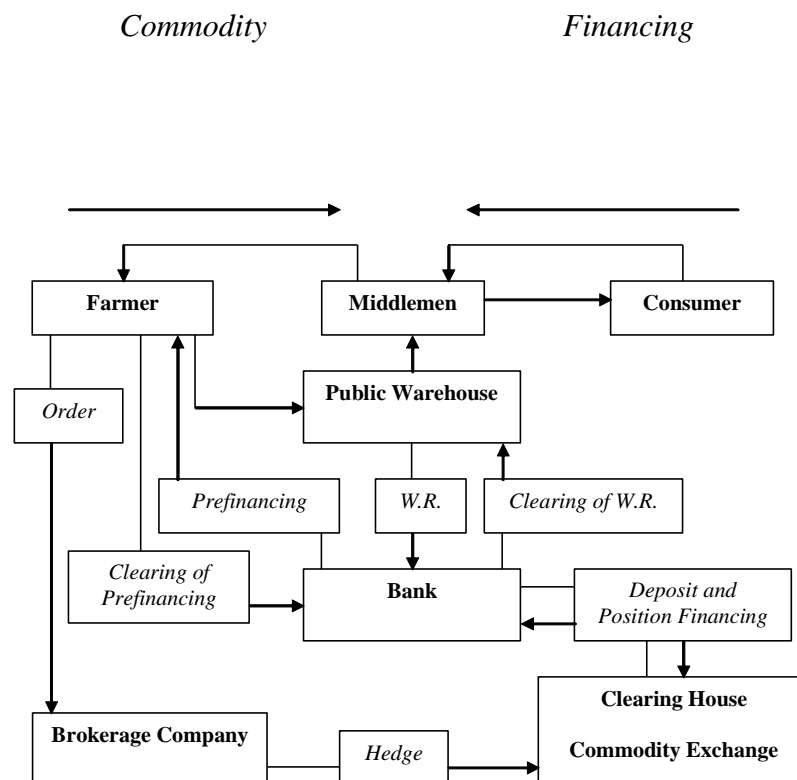
Source: Own figure

The institutes of public warehousing and futures market are available for the participants on the grain market in Hungary and in several other European countries. The combination of possibilities offered by the two institutes gives the biggest chance to eliminate price risks.

In the case of Lombard credit, it gives the best opportunity for both the trader and the bank, namely: the trader can have the highest credit amount as the lowest risk for the bank. This construction is known as a Lombard credit with a futures hedge background (Pennings & Meulenber, 1997).

The method of commodity marketing by combination of public warehouse and a short hedge is shown in Figure 4.

Figure 4: Public Warehouse-based commodity marketing with a short hedge



Source: Own figure

The institutes and the possibility to use the combination of advantages offered by them are available to traders and banks as well.

The most important basic information required to do business is the price of the commodity. This determines the profit of the business. There is no such a thing as „average” price information, because of the parity, storage, finance and logistics. Knowing the special conditions of a given market, it is possible, however, to prepare precise price calculations for selling, purchasing or production decisions for that market.

To find the relevant answer to these questions, a calculation model was created and all of the prices influencing factors are built in. The goal of using this model from the traders’ point of view is to calculate daily price information to decide on immediate selling/buying or a postponed selling/buying of the commodity, based on public warehousing and futures hedge information.

4. METHODOLOGY OF THE DECISION-MAKING MODEL

The function of the model is to give up-to-date price information based on the principles described above and daily information about price influencing factors.

4.1. Inputs of the model

The inputs of the model can be shared into two parts:

- the medium-term principal inputs (e.g. railway tariffs), and
- the daily-modified information (e.g. currency exchange rate).

The main inputs are, as below:

- **Purchasing price: Pp**, the buying cost of one metric ton of the commodity (in local currency). This is the basis for the price calculation, or
Selling price: Sp, the selling possibility of one metric ton of the commodity (in chosen Foreign currency).

The price calculation is prepared in two directions if Pp is the given data the model calculates Sp, or oppositely.

- **Foreign currency: Fc:** (€/c) the currency of the offer or the contract. Any currency can be used.
-
- **Inputs, connected to the storage:**
Sf: storage fee (€/month), in the case of self – owned storage capacity its primary cost per ton.
St: storage time (month).
Ff: fumigation fee (€/case).
Fp: fumigation period (case).
- **Inputs, connected to public warehousing:**
Wf: warehouse fee (€/month).
Wp: warehousing period (month).
Wo: other additional costs, for example: additional insurance cost (€/t).
- **Inputs, connected to financing:**
Ir: interest rate of the financing (%/year, the real rate according to the credit contract, or the average bank interest rate).
Fp: financing period (month).
Fo: other financing costs: additional bank fees (€/t).
- **Inputs, connected to Commodity Exchange:**
Bf: Brokerage fee, containing the direct fee of Brokerage Company, the fee of Exchange and the fee of Clearing House (€/t).
Id: interest of daily exchange rate differences: (%/year)= **Ir**.
Pr+, Pr0, Pr-, direction of financing of the daily exchange rate differences.
Fp: Futures period (month), the real open period of the futures contract.
- **Inputs, connected to transportation:**
Rd: Railway distance: (km), distance from the actual loading point to the border.
Cl: Carriage loading: cost of the loading of railway carriage (€/t).
Rf: Railway freight: the official freight tariffs of the actual Railway Company (€/t).
Tf: Truck Freight: (€/t/km), freightage of the Truck Company.
Td: Trucking distance: (km), the exact carriage distance by truck.
Tl: Truck loading: cost of the loading of truck (€/t).

- **Inputs, at the port (€/t):**
 - L:** Loading, from truck or rail carriage into the ship/barge.
 - S:** Scaling, the fee of official scaling.
 - W:** Wharf age, the fees of using wharf during loading.
 - D:** Documentation, costs of documents issuing at the port (duty, etc.).
- **Quality and health certificates (€/t):**
 - Q:** The fee of Quality Certificate.
 - Pl:** The fee of local Phytosanitary Certificate.
 - Pe:** The fee of export Phytosanitary Certificate.
 - Ve:** The fee of export Veterinary Certificate.
- **Profit: P:** the amount of desired profit (€/t).

4.2. Outputs of the model

The model uses the information of principal database first. The pre-calculatory outputs of this calculation gives immediate information for the user, and the final cost and price calculation will be based on these results, as well as the other primary inputs (see above).

The pre-calculation outputs are, as follows:

- **Storage cost, S:** (€/t)
 - **Public Warehousing cost, W:** (€/t)
 - **Financing cost, F:** (€/t)
 - **Cost of the Commodity Exchange, E:** (€/t). The model calculates the cost of the daily financing based on the daily exchange rate differences. In case of:
 - E1 (Pr+):** the futures position needs financing during the whole period, which is not more than 50 per cent, according to long-term practice.
 - E2 (Pr-):** the opposite situation, the exchange price difference generates income.

The possibilities of E1 and E2 are the similar in the daily business.

 - E3 (Pr0):** the costs and incomes eliminate each other.
- **Railway cost, R:** (€/t)

Railway costs cannot be calculated on a €/km basis, because the freight cost is not linear with the length of transportation. Because of this, the model uses the official freight tariffs of the actual Railway Company as a principal data base, and chooses the actual cost according to the railway distance.

The loading of railway carriage is not the part of the railway cost, since it is an independent output.

- **Trucking cost, T:** (€/t)
- **Cost of the port, P:** (€/t)
- **Agent's cost, A:** (€/t)
- **Foreign currency, Fc:** (€/c) the currency of the offer or the contract. It is usually \$, but any other currencies can also be used.
- **Final calculation** can be prepared after the pre-calculation phase, using the chosen pre-calculation outputs and the other chosen inputs, as a database.

Final outputs are, as below:

- **Primary cost, Pc:** (€/t) the cost of the production of one metric ton of the commodity (in local currency). This is the basis for the price calculation (in case of a producer).
In case of a consumer: **Purchasing price: Pp** (in local currency).
In case of a trader: **Pp**, or **Selling price: Sp** (in chosen foreign currency).
- **The final output for traders** is the **selling price: Sp** in the given foreign currency if there is **Purchasing price: Pp** in the input side, or **purchasing price: Pp** in €, if there is a **selling price: Sp** at the input side.

If there is no price information on the input side, the output is the **logistic cost: Lc** in the given foreign currency. The model shows the parity of INCOTERMS, too, according to the actual price information.

5. RESULTS OF THE MODEL

Calculations have been prepared in two different parts:

1. *The first part* of calculation has been prepared using real price information from the Budapest Commodity Exchange. The goal of using this information was to provide a background for futures business decisions.

In this theoretical case, the calculation was prepared from the producers' point-of-view for milling wheat. Selling decision between immediate selling (selling price: 98.80 €/t, containing 10 €/t profit) or postponed selling by May (in EXW parity) and the possibility to make a (May-term) futures hedge by August. Storage and Lombard financing period is 270 days.

Inputs of the calculation:

Buying cost of wheat:	Pc: 88 €/t
Storage:	Sf: 0.76 €/t/month
Fumigation (4 cases):	Ff: 0.88 €/t/case
Warehouse fee:	Wf: 0.14 €/t/month
Other warehousing costs:	Wo: 0.1 €/t
Interest rate (according to Hungarian practice):	Ir: 13 %
Brokerage fee:	Bf: 0.44 €/t
Interest of daily exchange rate differences: (=Ir)	Id: 13 %
Profit Expected:	P: 6.8 €/t

Outputs of the calculation:

Buying cost of wheat:	Pc: 88 €/t
Storage cost:	S: 10.36 €/t
Public warehousing cost:	W: 1.36 €/t
Financing cost:	F: 8.58 €/t
Cost of the Commodity Exchange:	E: 4.73 €/t
Profit Expected:	P: 6.8 €/t
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Calculated selling price:	Sp: 119.83 €/t
The possible immediate selling price:	98.80 €/t

The May-term futures price is: 142 €/t. The calculated selling price is: 119.83 €/t with 6.8 €/t profit in it. The futures price contains 28.97 €/t profit. The relevant business strategy is the

postponed selling, hedging in the futures market and a bridging finance by Lombard credit.

2. *The second part of calculation has been focused on how the calculated price is influenced by the storage and warehouse period, the costs of financing of daily exchange rate differences, interest rates and foreign currencies.*

Inputs of the calculation:

Buying cost of wheat:	Pc: 88 €/t
Storage:	Sf: 0.76 €/t/month
Fumigation 3 month storage (1 case):	Ff: 0.88 €/t/case
Fumigation 6 month storage (2 case):	Ff: 0.88 €/t/case
Fumigation 9 month storage (4 case):	Ff: 0.88 €/t/case
Warehouse fee:	Wf: 0.14 €/t/month
Other warehousing costs:	Wo: 0.1 €/t
Interest rate (according to an average European level):	Ir: 4 %
Brokerage fee:	Bf: 0.4 €/t
Interest of daily exchange rate differences: (=Ir)	Id: 4 %
Profit Expected:	P: 6.8 €/t
Parity:	EXW
The possible immediate selling price:	94.40 €/t

The goal of the calculation is to test the efficiency of different price influence factors. The outcome of the calculation is seen below:

	3 month
Storage:	
USD currency:	0.8 €/€
Interest rate:	4 %
Calculated selling price:	100.20 €/t
	125.25 \$/t

According to the result of this calculation, the additional costs have been returned on this price level. The futures price should be higher in order to realize higher profit with postponed selling, in comparison to prompt selling. The result of the calculation is shown in Table 1.

Table 1: Results of the calculations (price in: € or \$/ton)

Macro factor Exch. rate	Micro factor Interest	Storage:			Medium term (6 months)			Long term (9 months)			
			Pr+*	Pr0*	Pr-*	Pr+	Pr0	Pr-	Pr+	Pr0	Pr-
0.80 €/ \$	3.5%	€	100.04	99.65	99.27	104.77	104.00	103.23	110.39	109.23	108.08
		\$	125.04	124.56	124.08	130.96	130.00	129.04	137.98	136.54	135.09
	4.5%	€	100.37	99.87	99.38	105.43	104.44	103.45	111.38	109.89	108.41
		\$	125.46	124.84	124.22	131.79	130.55	129.31	139.22	137.36	135.51
0.75 €/ \$	3.5%	\$	133.38	132.87	132.35	139.69	138.67	137.64	147.18	145.64	144.10
	4.5%	\$	133.82	133.16	132.50	140.57	139.25	137.93	148.50	146.5	144.54
0.85 €/ \$	3.5%	\$	117.69	117.24	116.78	123.26	122.35	121.45	129.86	128.51	127.15
	4.5%	\$	118.08	117.49	116.91	124.04	122.87	121.71	131.03	129.28	127.54

**Pr+: price fluctuation is + 50 per cent during the whole storage period*

**Pr0: no price fluctuation*

**Pr-: price fluctuation is - 50 per cent during the whole storage period*

Source: the author

6. EVALUATION OF THE RESULTS

According to the result of the calculation in Table 1 it has been found that the additional costs of postponed selling in the first period (3 months) are increasing at a relatively fast rate due to the effect of once-paid costs, while in the next period, the increase of costs is under the linear level. After six months the increase of the costs is higher than on the linear level again, because of the higher percentage of interest and fumigation costs.

It has been found that the financing costs were reduced by time relatively, and that the possibility of a Pr0 situation (no price fluctuation) has even been higher.

The effect of change in of the exchange rate of the foreign currency is determinative from the producer's (if postponed selling is chosen) point of view, independently of the length of postponed selling and the storage period. However, this price influence factor can be managed by the futures hedge technique, as well.

There is no possibility to give a „unified answer” to the question of immediate or postponed selling or the length of the storage period in case of postponed selling. Choosing the „best solution” is the question of the independent business decision of liable market participants on the one hand, and the presented calculation information on the other hand.

Additional costs of postponed selling (especially the direct costs of public warehousing and futures hedge) do not influence heavily the cost of the transaction. Because of the facts above, these costs cannot be considered as hindering factors in development of reasonable salesmanship and price risk management strategy.

7. CONCLUSIONS

The calculation model developed can effectively establish business decisions for traders in grain marketing. Using this model, there are several possibilities to make calculations for different business situations.

This is a real practical tool for calculations using electronic database. The goal of this model is to give information for traders, dealing with grain business. The model can present up-to-date information for business decisions based on daily figures.

The institutions, as futures market and public warehouse give a lot of possibilities in price risk management. According to the result of the calculations, it has been found that the effect of changing the rate of foreign currency is the strongest price influencing factor in cases of postponed selling, but it is also manageable in the futures market. Additional costs of using the market institutions cannot be considered as „real obstacles” to engaging in these techniques.

Using the model, it is possible to analyze different price influence factors and to establish a long-term business strategy based on the opportunities offered by public warehousing and commodity exchange.

8. REFERENCES

1. Barancsik, J. (1998): (Consumer Surplus) A fogyasztói többlet. Janus Pannonius University Press, Pécs
2. Bozzai, R. (1988): (Itinerary for the Exchange) Tőzsdekalauz. Magyar Tőzsdealapítvány, Budapest
3. Csőke, A. (1996): (Public Warehousing) A közraktározás. Közgazdasági és Jogi Publisher Home, Budapest
4. Fodor, L. (2002): (Role of Exchanges in Price Formation and Liquidity of Agricultural Commodities) Tőzsdék szerepe a mezőgazdasági termékek áralakításában, likviditásában. Ph.D. thesis, Kaposvár
5. Kozár, L. (2011): (Facts about Public Warehousing) Nemzetközi áru- ,és kereskedelmi ügyletek. Szaktudás Ház Publisher, Budapest
6. Pennings, J. M. E.-Meulenberg, M. T. G. (1997): Hedging Risk in Agricultural Futures Markets. Boston, Kluwer Academic Publishers