

ANALIZA PERFORMANSI TVRTKE DELHAIZE, SA POSEBNIM OSVRTOM NA POSLOVANJE U SRBIJI

Datum prijave: 19.11.2013.

Datum prihvatanja: 30.5.2014.

UDK 339.1
Stručni rad

Radojko Lukić

Ekonomski fakultet, Sveučilišta u Beogradu

Kamenička 6, Beograd, Srbija

Telefon: +381 11 3021 112 E-mail: rlukic@ekof.bg.ac.rs

SAŽETAK - Cilj ovog rada je da se studiozno istraže tržišne, poslovne i finansijske, kao i održive performanse globalne maloprodajne tvrtke Delahaize koja djeluje s hranom, s posebnim osvrtom na Srbiju. U kontekstu toga posebno se sagledava da ima li ona «monopolski» položaj i kakav je njen utjecaj na uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu u Srbiji. Provedena istraživanja u ovom radu pokazala su: da tvrtka Delahaize ima u Srbiji značajnu tržišnu poziciju, da u velikoj mjeri diktira uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu, i da posluje sa zadovoljavajućim performansama. Ostvareni tekući performansni rezultat poslovanja su znatno bolji u odnosu na druge trgovinske tvrtke koje posluju u Srbiji. U cilju povećanja profitabilnosti poslovanja u budućnosti potrebno je da tvrtka Delahaiz u Srbiji prvenstveno poboljša «troškovnu učinkovitost» i stimulira primjenom odgovarajućih instrumenata upravljanja što veću prodaju, imajući u vidu nizak životni standard potrošača.

Ključne riječi: tržišno učešće, likvidnost i solventnost, profitabilnosti, privatna robna marka, održivi razvoj.

JEL Klasifikacija: F65 L81 M40

1. UVOD

Kao što je poznato, kako u literaturi tako i u praksi, značajna pažnja se poklanja detaljnoj analizi poslovanja pojedinih najvećih kompanija iz svih sektora, uključujući i trgovinu. Modeli poslovanja tih kompanija služe kao osnova za unapređenje poslovanja drugih kompanija, posebno iz zemalja u razvoju i tranziciji. Tipičan primjer u sektoru maloprodaje je tvrtka Wal-Mart koja je predmet kontinuiranog proučavanja kako u teoriji tako i u praksi. Ona je uzor mnogim drugim maloprodavateljima hrane.

Imajući to u vidu, u ovom radu se studiozno analizira način poslovanja tvrtke Delhaize, koja djeluje u Sjedinjenim Američkim Državama, Belgiji i Jugoistočnoj Europi i Aziji, s posebnim osvrtom na Srbiju. U kontekstu toga proučavaju se vizije, vrijednosti, strategije, finansijski rezultati - globalno i segmentalno, privatna robna marka, primjena moderne tehnologije, kao i održive dimenzije poslovanja kompanije Delhaize.

Ta saznanja su vrlo značajna za unapređenje poslovanja kako same kompanije Delhaize, tako i ostalih trgovinskih kompanija koje posluju u Srbiji (po uzoru na njezin model poslovanja - posebno u pogledu primjene koncepta održivog razvoja). To će se, u krajnjoj liniji, pozitivno odraziti i na ukupne performanse sektora trgovine u cjelini, kao vrlo značajne privredne djelatnosti u Srbiji.

2. PREGLED LITERATURE

Globalna maloprodajna tvrtka Delhaize se, bilo izravno, bilo neizravno, studiozno analizira u svjetlu teorije i prakse u literaturi (Berman, 2010; Levy, 2007; Lukić, 2011, 2012, 2013a, 2013b, 2012c, 2014; Vojteški Kljenak, 2013a, 2013b; Lovreta, 2013). U kontekstu toga posebno se proučavaju specifičnosti modela poslovanja tvrtke Delhaize, uključujući i održivo izvještavanje. Sva ta saznanja u ovom radu služe kao osnova za temeljnu strategijsku i finansijsku razumnu analizu poslovanja tvrtke Delahaize na globalnoj razini i posebno u Srbiji.

3. HIPOTEZE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA, I PODACI

Cilj rada je da se što kompleksnije istraži globalna tržišno-finansijska pozicija tvrtke Delhaize, tj. njezin utjecaj na učinkovitost poslovanja na maloprodajnom tržištu Srbije. Primarna hipoteza (H1) istraživanja u ovom radu je: da primjena novog modela poslovanja, s uključivanjem i koncepta održivog razvoja, utječe u velikoj mjeri na ostvarenje ciljne troškovne učinkovitosti i time željenog profita u kompaniji Delhaize. To također utječe i na zadovoljenje želja i potreba potrošača (tj. na povećanje njihove satisfakcije), i pozitivno se reflektira na društvo u cjelini u pogledu izdvojenih sredstva iz zarađenih profita za donacije u dobrotvorne svrhe i zaštitu okoliša.

Sve to integralno utječe na poboljšanje ukupnih performansi tvrtke Delhaiz. S obzirom na njenu značajnu tržišnu poziciju, to se na odgovarajući način odražava i na ukupne performanse sektora trgovine u cjelini u Srbiji.

Druga istraživačka hipoteza (H2), povezana s prvom je: da nacionalne maloprodajne tvrtke trebaju što više poslovati po modelu kompanije Delhaize. To će pozitivno djelovati na njihove tržišne i financijske performanse i time na ukupne performanse trgovine u Srbiji.

Metodologija istraživanja danih hipoteza, slijedom cilja rada, je zasnovana na financijskoj analizi, Du Pont sustavu analize, strategijskom profitnom modelu i komparativnoj analizi.

U zapadnoj literaturi iz područja maloprodaje sve se više pridaje značaju istraživanja specifičnih slučajeva iz prakse - studija slučaja, kakav je na primjer slučaj Wal-Mart i drugi globalni maloprodavatelji. Poznavanje učinkovitosti globalnih trgovaca, poput tvrtke Delhaize, vrlo je značajno za unapređenje performansi nacionalnih trgovaca, posebno iz sektora hrane. U tome se ogleda znanstveno-stručna vrijednost ovog rada, koji je posvećen analizi poslovanja tvrtke Delhaize.

Dobiveni rezultati istraživanja u ovom radu pokazuju da tvrtka Delhaize u velikoj mjeri diktira uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu hrane u Srbiji. Financijski rezultati poslovanja tvrtke Delhaize su u posljednje vrijeme nešto lošiji zbog niske kupovne moći stanovništva i drugih nepovoljnih uvjeta poslovanja u Srbiji. Nacionalni maloprodavatelji sve više prihvaćaju praksu poslovanja ove tvrtke u funkciji unapređenja tržišno-financijske pozicije, tj. konkurentnosti na maloprodajnom tržištu u Srbiji.

Potrebni podaci za istraživanje tretiranog pitanja u ovom radu su prikupljeni iz literature, godišnjih izvještaja tvrtke Delhaize, Privredne komora Srbije i Agencije za privredne registre Republike Srbije.

4. GLOBALNE ZNAČAJKE TVRTKE DELHAIZE

Tvrtka Delhaize pripada među vrlo značajne maloprodavatelje hrane u svijetu (Deloitte, 2014). To potvrđuju sljedeći podaci: Na ljestvici top 25 svjetskih trgovaca hrane u 2012. je bila na 25. mjestu (Supermarket News Ranks, 8/26/2013 12:43: Top 25 Global Food Retailers 2013; <http://supermarketnews.com/top-25-global-food-retailers-2013>); među 500 najvećih tvrtki u Srednjoj Europi u 2012. tvrtka Delhaize Serbia je zauzela 235. mjesto (Deloitte 2013 - 500 najvećih kompanija u centralnoj Europi 2012). Tržišni udio tvrtke Delhaize u maloprodaji hrane u Belgiji je 22.8% (Tablica 1).

Tablica 1. Tržišni udio vodećih trgovaca hrane u Belgiji

Tvrtka	Tržišni udio: postotak
Colruyt	27.1
Delhaize	22.8
Carrefour	22.2
Aldi	11.1

Louis Delhaize	5.4
Lidl	4.6
Makro	4.5
Ostali	2.3
Ukupno	100.0

Izvor: Distrifood retailplanner 2012, StoreCheck Foodgids 2012, FEVIA. Prema: USDA Foreign Agricultural Service, (6/27/2012), The Benelux Food Retail Market, GAIN Report Number: BE2007.

5. VIZIJA, VRIJEDNOST, NAČELA I STRATEGIJE POSLOVANJA TVRTKE DELHAIZE

Tvrtka Delhaize ima jasno definiranu viziju, vrijednost, načela i strategije poslovanja - bitno specifične u odnosu na ostale globalne maloprodavce hrane (Delhaize Group, Annual Report 2012). Vizija i vrijednost su bazirane na: rastu, efikasnošću i održivosti. Bitne odlike vizije su: hranjivo, zdravlje, dostupno i održivo. Tvrtka Delhaize teži obogatiti život svojih kupaca, partnera - suradnika i zajednice - poslujući na održivi način. Ona svakodnevno nudi asortiman, proizvode i usluge hranjive, zdrave i sigurne, po dostupnim cijenama svim kupcima. Održava „proračunske” veze sa svim organizacijskim jedinicama u okviru grupe. Kontinuirano uči, razvija talent i stvara inovacije. Podržava, poštuje i inspirira svaku ideju u funkciji stvaranja dodatne vrijednosti. Tvrtka Delhaize, u cjelini uzevši, isporučuje je ono «što je najbolje za život».

Karakteristike vrijednosti kompanije Delhaize su: odlučnost, integritet, hrabrost, skromnost i humor.

Tvrtka Delhaize ima, shodno viziji i vrijednostima, osam specifičnih principa/strategija poslovanja. To su: 1) kontinuirano komuniciranje s potrošačima i postupanje u skladu s primljenim povratnim informacijama, 2) kreiranje i poslovanje sa zajedničkom jedinstvenom vizijom i vrijednošću u okviru grupe, 3) svaki kreirani „banner” na svoj način održava jedinstvenu diferencijaciju, 4) poklanjanje posebne pažnje širenju i zaštiti značajnih tržišta, 5) kontinuirano poboljšanje produktivnosti - kreiranjem odgovarajuće vrijednosne pozicije, 6) lider u održivom poslovanju, 7) tvrtkin tim čine vrhunski stručnjaci s odličnim rezultatima, i 8) što jednostavnije to bolje.

Strategije poslovanja tvrtke Delhaize su zasnovane na kontinuiranom rastu prihoda. To se postiže: diferenciranjem, rastom prodaje (svih i, posebno, organskih proizvoda) i spajanjem i preuzimanjem (M & A). U funkciji diferenciranja asortiman se prilagođava zahtjevima lokalnih kupaca, razvija se privatna robna marka, cijene su umjerene, i primjenjuje se suvremena tehnologija u poslovanju. Iz godine u godinu povećava se broj „novih” prodavaonica u cilju ostvarenja - rastom prihoda i optimiziranjem troškova (troškova prodanih roba i operativnih troškova) - ciljnog profita. U Tablici 2. je prikazana evolu-

cija novih prodavaonica za promatrano vremensko razdoblje, karakterističnih po dinamici porasta iz godine u godinu, s odlikom da je u 2012. otvoreno novih 224 prodavaonica.

Tablica 2. Evolucija novih prodavaonica u tvrtki Delhaize

	Broj zatvorenih postojećih prodavaonica	Broj novih prodavaonica
2010	59	105
2011	99	158
2012	182	224

Izvor: Delhaize Group - Annual Report 2012.

Značajna pažnja u tvrtki Delhaize se poklanja povećanju efikasnosti izvršenja svih aktivnosti u cilju ostvarenja što većih troškovnih ušteda. Mnoge kupčeve aktivnosti se standardiziraju, i kontinuirano se unapređuju odnosi s kupcima. Kontinuirano se unapređuju odnosi i sa dobavljačima, uključujući i lokalne. Povećava se učinkovitost lanca vrijednosti, posebno logistike. Posebna pažnja se posvećuje povećanju produktivnosti zaposlenika - organiziranjem različitih oblika treninga, i razvojem dodatnih obrazovnih programa. Vrlo uspješni lokalni menadžeri se zapošljavaju. Sve se to pozitivno odražava na rast prihoda (i same) tvrtke Delahize.

U Tablici 3. su prikazani neki opći indikatori poslovanja (rasta i vrijednosti) tvrtke Delhaize.

Tablica 3. Opći i posebni indikatori poslovanja tvrtke Delhaize

	Broj prodavaonica	Kapitalni izdaci (u milijunima €)	Broj asocijacija (u tisućama)
2008	2673	714	141
2009	2732	520	138
2010	2800	660	139
2011	3408	762	160
2012	3451	688	158

Napomena: * Autorovo kalkuliranje.

Izvor: Delhaize Group - Annual Report 2012.

Podaci u danoj tablici pokazuju da se u danom razdoblju kontinuirano povećavao broj prodavaonica, tako da je u 2012. iznosio 3451 (od toga novih 224). Kapitalni izdaci u 2012. su iznosili 688 milijuna eura. Broj asocijacija u 2012. je iznosio

157,91 tisuće (Sjedinjene Američke Države - 66.3%, Belgija - 23.3%, i Jugoistočna Europa i Azija - 10.4%). Broj stalno zaposlenih u 2012. je iznosio 120 tisuća. Produktivnost rada (iskazana prihodima po stalnom zaposlenom) u 2012. je iznosila 189.479 eura. Tržišna kapitalizacija tvrtke Delhaize u 2012. je iznosila 3083 milijuna eura, a vrijednost poduzeća 5144 milijuna eura. Sve su to dakle značajne analitičke vrijednosti tvrtke Delahize.

6. RAZVOJ PRIVATNE ROBNE MARKE U TVRTKI DELHAIZE

Privatna robna marka je sve značajniji instrument upravljanja ukupnim performansama u svim maloprodajnim tvrtkama, posebno u zemljama razvijene tržišne ekonomije. U Tablici 4. je prikazan razvoj privatne robne marke za selektivne zemlje, uključujući i Belgiju.

Tablica 4. Privatna robna marka u postocima od ukupnog tržišta hrane

	1999	2011
Belgija	35	40
Njemačka	27	40
Holandija	21	36
Francuska	22	36
Italija	12	20

Izvor: Private Label Manufacturing Association, 2012. Prema: USDA Foreign Agricultural Service, (2012/6/27), *The Benelux Food Retail Market*, GAIN Report Number: BE2007.

Visoko je dakle procentualno učešće privatne robne marke (u maloprodaji hrane) u Belgiji. Ono je vrlo značajno i u samoj tvrtki Delhaize, koja djeluje na globalnom nivou. Privatna robna marka kao postotak od prodaje po pojedinim geografskim teritorijama na kojima djeluje iznosi: Sjedinjene Američke Države - 27%, Belgija 58% i Jugoistočna Europa i Azija - 17.5% (Delhaize Group - Annual report 2011).

Sve je veći značaj generalno rečeno organske privatne robne marke. U tvrtki Delhaize ono iznosi 3% od ukupne prodaje (Delhaize Group - Annual Report 2012.)

7. LIKVIDNOST TVRTKE DELHAIZE

Likvidnost tvrtke Delahize ćemo pratiti preko analize tekuće likvidnosti, neto obrtnog kapitala, financijske zaduženosti i slobodnih novčanih tokova. U Tablici 5. su prikazni indikatori likvidnosti tvrtke Delhaize za promatrano vremensko razdoblje.

Tablica 5. Likvidnost tvrtke Delhaize

	Tekući	Neto	Financijska	Slobodni

	racio (x) *	obrotni kapital (kao% od prodaje) *	zaduženost (neto dug / kapital) (%)	novčani tokovi (u milijunima eura)
2008	(0,92)	(0.96)	57.3	162
2009	1.07	0.88	46.8	626
2010	1.28	3.18	35.3	665
2011	1.10	1.44	48.8	(231)
2012	1.15	1.84	39.7	772

Napomena: * Autorovo kalkuliranje.

Izvor: ING - Delhaize European retail October 2011; Delhaize Group - Annual report 2010, 2011. i 2012.

Podaci u danj tablici pokazuju da je tekuća likvidnost tvrtke Delhaize u porastu, ali je niža u odnosu na staro «zlatno bankarsko pravilo» (2: 1), kao i na «industrijske standarde». Neto obrtni kapital je nezadovoljavajući, što ukazuje na to da su obrtna sredstva pretežno financirana iz kratkoročnih izvora sredstava. Financijska zaduženost u promatranom vremenskom razdoblju, osim 2011., se smanjivala iz godine u godinu. Slobodni novčani tokovi u analiziranom vremenskom razdoblju su u porastu, osim 2011. Oni su u 2012. iznosili 772 milijuna eura. U cjelini promatrano, može se zaključiti - da je likvidnost tvrtke Delhaize na zadovoljavajućoj razini.

8. PROFITABILNOST TVRTKE DELHAIZE

Profitabilnosti tvrtke Delhaize ćemo analizirati preko indikatora stope bruto marže, stope operativnog profita, stope prinosa od ukupne aktive i stope prinosa od kapitala. U Tablici 6. su prikazani indikatori profitabilnosti tvrtke Delhaize za razdoblje 2008 - 2012.

Tablica 6. Pokazatelji profitabilnosti tvrtke Delhaize

	Stopa bruto marže	Stopa operativnog profita	Stopa neto profita	Stopa prinosa od ukupne aktive *	Stopa prinosa od kapitala *
2008	25.3	4.8	2.5	5.0	11.5
2009	25.7	4.7	2.6	5.2	11.6
2010	25.7	4.9	2.8	5.3	11.4
2011	25.4	3.9	2.2	3.9	8.8
2012	24.5	1.7	0.5	1.0	2.4

Napomena: * Autorovo kalkuliranje.

Izvor: ING - Delhaize European retail October 2011. Delhaize Group - Annual report 2012.

Podaci u danj tablici pokazuju da se stopa bruto marže tvrtke Delhaize kreće u rasponu 25.3-25.7%. Po pojedinim geografskim teritorijama na kojima posluje stopa bruto marže u 2012. je iznosila: Sjedinjene Američke Države - 26.2%, Belgija - 20.3%, i Jugoistočna Europa i Azija - 23.1%, a stopa operativne marže: Sjedinjene Američke Države - 2.3%, Belgija - 4.1% i Jugoistočna Europa i Azija - (3.5%) (Delhaize Group - Financial Statements 2012). Bruto marža kompanije Delhaize je, dakle, u granicama za prehrambene proizvode (25-30%). (Vojteške, 2013a). Profitabilnost tvrtke Delhaize se dakle po svim pokazateljima smanjivala iz godine u godinu u promatranom vremenskom razdoblju. Jedan od značajnih uzroka tome je povećanje troškova prodanih roba i operativnih troškova. To znači da se učinkovitim kontrolom svih vrsta troškova, uključujući i financijske, može povećati profitabilnost tvrtke Delhaize u budućnosti. To se u potpunosti odnosi i na primjenu koncepta održivog poslovanja u kompaniji Delhaize.

9. TRŽIŠNO - FINANCIJSKA POZICIJA KOMPANIJE DELHAIZE U SRBIJI

Za tržište robe široke potrošnje središnje Europe je karakteristično da se «*Nalazi u turbolentnom razdoblju. Promet robe i kupovna moć građana su svakog mjeseca sve slabiji, cijene rastu zbog rastućeg tečaja eura, a trgovci i dalje ne žele odreći visokih marži. Dalje ukрупnjavanje trgovine tek predstoji kako u Srbiji tako i u regiji, a tvrtke trebaju se i dalje brzo prilagođavati potrebama kupaca i fokusiraju na inovacije kako bi što bolje prezentirali svoje proizvode i pridobili sve profinjenije potrošače*» (Deloitte 2013 - 500 najvećih kompanija u centralnoj Europi 2012) U ovim uvjetima djeluje i tvrtka Delhaize u Srbiji. Oni se na odgovarajući način reflektiraju na njene financijske i poslovne rezultate.

Jedna od bitnih strategija razvoja gospodarstva Republike Srbije je privlačenje što više stranih direktnih investicija u svim sektorima, uključujući i trgovinu. Ukupne strane direktne investicije u 2011. u sektoru trgovine Srbije su iznosile 953,5 milijuna EUR-a (Privredna komora Srbije; www.pks.rs). U ukupnim stranim izravnim investicijama u Srbiji, sektor - Trgovina na veliko i malo, sudjeluje u prosjeku s 16.2% (Strane direktne investicije u Srbiji 2001 - 2011, 2012, Business Info Grup, www.big.co.rs).

Maloprodajne tvrtke s najvećim brojem prodavaonica i ostvarenim prometom u Srbiji su: DELHAIZE SERBIA, MERCATOR-S, IDEA, VEROPOULOS, DIS, UNIVEREXPORT, GOMEH, TP KVIN, AMAN, ANGROPROMET, LILLY i DM.

Strane direktne investicije u trgovini Srbije u 2011. su prikazane u Tablici 7.

Tablica 7. Strane investicije u trgovini Srbije u 2011.

Tvrtka	Zemlja podrijetla	Djelatnost	Vrsta investicije
Delhaize Group	Belgija	Trgovina - maloprodaja	Preuzimanje
METRO Cash & Carry	Njemačka	Trgovina	Greenfield

Izvor: Agencija za strana ulaganja SIEPA. Prema: Privredna komora Srbije; www.pks.rs.

Od dvadeset najvećih rangiranih investitora u Srbiji u razdoblju 2001 - 2011, po iznosu investicija

Tvrtka	Poslovni prihodi (u milijunima dinara)	Tržišno učešće (%)	Broj zaposlenih	Poslovni prihodi po zaposlenom (u tisućama dinara)	Obrt u kupnih sredstava	Prinos od poslovnih prihoda (%)	Prinos od ukupnih sredstava (%)	Prinos od kapitala (%)
Delhaize Serbia	73.581	31.19	6356	11 576.620	1.08	02:52	2.73	3.99
Merca-tor-S	59.721	25.32	4456	13 402.378	1.10	-0.63	-0.70	-1.57
IDEA	52.613	22.31	4262	12 344.673	1.90	-7.49	-14.28	-53.79
C Market	25.257	10.71	3448	7 325.116	1.94	-1.98	-3.89	-44.74
Metro Cash & Carry	24.692	10.47	1578	15 647.655	1.80	-0.82	-1.48	-2.93
	235.864	100.00						

Podaci u danoj tablici pokazuju značajnu tržišnu poziciju tvrtke Delhaize na maloprodajnom tržištu prehrambenih proizvoda u Srbiji. Ona je u 2012. sudjelovala u ukupnim poslovnim prihodima promatranih pet tvrtki s 31.19%, i u tom pogledu je lider. S obzirom na to, ona dakle u velikoj mjeri „diktira” uvjete poslovanja na maloprodajnom tržištu prehrambenih proizvoda u Srbiji. Tvrtka Delhaize u Srbiji znatno više zapošljava u odnosu na ostale promatrane tvrtke. Produktivnost (mjerena poslovnim prihodima po zaposlenom) tvrtke Delhaize je manja, izuzev tvrtke C Market, u odnosu na ostale promatrane tvrtke. Učinkovitost korištenja ukupnih sredstava, iskazana obrtom, u tvrtki Delhaize je manja u odnosu na ostale promatrane tvrtke. To znači da tvrtka Delhaize u Srbiji mora u budućem vremenskom razdoblju posvetiti znatno veću pažnju povećanju produktivnosti rada i učinkovitošću korištenja ukupnih sredstava primjenom relevantnih mjera, uključujući i modernu tehnologiju. Po svim analiziranim pokazateljima profitabilnosti tvrtke Delhaize je znatno veća - pozitivna je, u odnosu na ostale promatrane tvrtke kod kojih je bila negativna u 2012. U cjelini promatrano,

(u milijunima EUR), tvrtka Delhaize je na 4. mjestu (a Mercator na 16). Investicije kompanije Delhaize u Srbiji su iznosile 933 milijuna eura. (Prema: Strane direktne investicije u Srbiji 2001 - 2011, 2012, Business Info Group, www.big.co.rs).

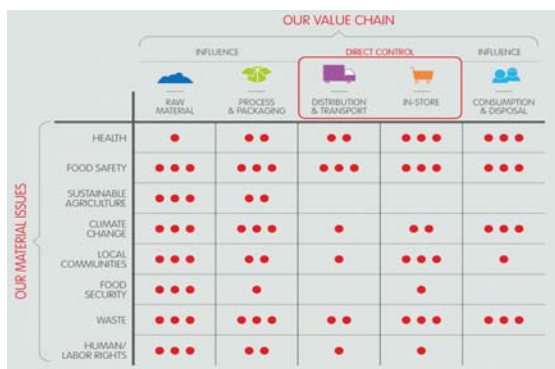
Prema tome, tvrtka „Delhaize Serbia” je vrlo značajan maloprodavatelj prehrambenih proizvoda u Srbiji.

U Tablici 8. su komparativno prikazane financijske performanse tvrtke Delhaize i njezinih konkurenata za 2012.

financijske performanse tvrtke Delhaize u Srbiji su na zadovoljavajućem razini.

10. STRATEGIJA ODRŽIVOG POSLOVANJA TVRTKE DELHAIZE

Tvrtka Delhaize u posljednje vrijeme značajnu pažnju posvećuje primjeni koncepta održivog razvoja u svom poslovanju. U centru pažnje, shodno tome, su: proizvodi, ljudi i planeta, odnosno: zdrava prehrana, sigurna hrana, odgovarajući izvori, asocijacija zdravlja i blagostanja, asocijacija razvoja i klimatske promjene. To se jasno vidi sa Slike 1. na kojoj je prikazan lanac vrijednosti tvrtke Delhaize.



Slika 1. Lanac vrijednosti tvrtke Delhaize
Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

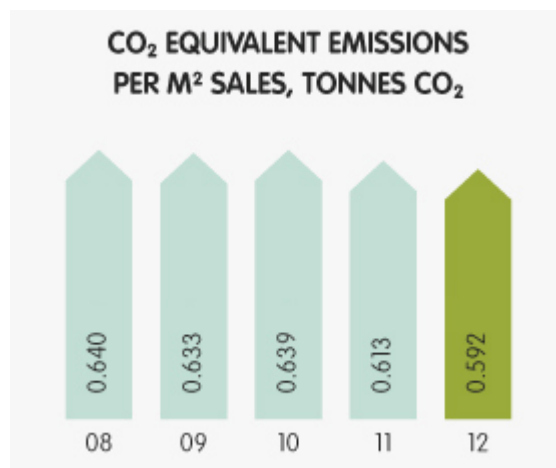
Značajna je donacija u robi i novcu tvrtke Delhaize u dobrotvorne svrhe. U Tablici 9. je prikazana donacija tvrtke Delhaize za promatrane godine.

Tablica 9. Donacija tvrtke Delhaize

	2010	2011	2012
Donacija proizvoda (u tisućama tona)	20	22	22
Izravna dotacija novca u dobrotvorne svrhe (u milijunima eura)	4	4	3
Postotak direktne dotacije novca od profita prije poreza	0.5%	0.7%	0.9%

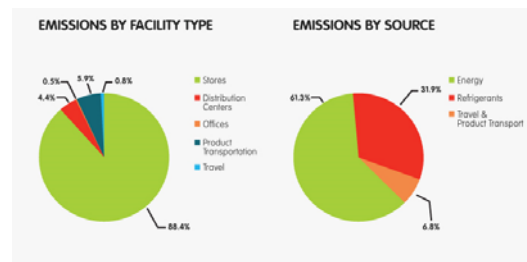
Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

S obzirom na učinke, u tvrtki Delhaize značajna pažnja se također posvećuje redukciji emisije plina koja proizvodi efekt staklenika. Slika 2. pokazuje dinamiku redukcije emisije ugljičnog dioksida u tvrtki Delhaize, što se na odgovarajući način odražava na njezine performanse.



Slika 2. Dinamika emisije ugljičnog dioksida u tvrtki Delhaize
Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

U kompaniji Delhaize emisija po vrstama objekata je sljedeća: trgovine - 88.4%, distribucijski centri - 4.4%, ureda - 0.5%, transport proizvoda - 5.9% i putovanja - 0.8%, odnosno po vrstama izvora: energija - 62.3%, rashlađivanje - 31.9% i putovanja i transport proizvoda - 6.8% (Slika 3).



Slika 3. Emisija ugljičnog dioksida po vrstama objekata i izvorima u tvrtki Delhaize
Izvor: Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.

U tvrtki Delhaize značajna pažnja se posvećuje i redukciji rasipanja. Tako, na primjer, ono je u Sjedinjenim Američkim Državama smanjeno za 8% (Delhaize Group-Sustainability Progress Report 2012.)

Sve u svemu, primjena koncepta održivog razvoja značajan je instrument upravljanja ukupnim performansama u tvrtki Delhaize, kako na globalnoj razini, tako i u svakoj pojedinačnoj zemlji u kojoj djeluje, uključujući i Srbiju.

4. ZAKLJUČAK

Provedena istraživanja u ovom radu ukazuju na to da je vrlo značajan tržišni udio tvrtke Delhaize u ukupnim poslovnim prihodima na maloprodajnom tržištu u Srbiji. Ona praktično u velikoj mjeri "diktira" uvjete poslovanja na njemu. U 2012. ostvarila je zavidne pozitivne poslovne i financijske rezultate, što nije slučaj s mnogim njenim konku-

rentima u Srbiji. Tvrtka Delhaize značajnu pozornost posvećuje unapređenju kvalitete održivog izvještavanja u svim zemljama u kojima djeluje, uključujući i Srbiju. To se pozitivno odražava na njezine ukupne poslovne performanse.

U cilju poboljšanja poslovnih i finansijskih performansi u budućnosti potrebno je da tvrtka Delhaize u Srbiji, poduzimanjem relevantnih mjera (kao što su primjena novih koncepta upravljanja troškovima, unapređenje upravljanja odnosima s dobavljačima i kupcima, moderne tehnologije), znatno poboljša troškovnu učinkovitost i da poticajno djeluje na povećanje prodaje. Poticajno djelovanje na povećanje prodaje vrlo je značajan instrument upravljanja profitom u Srbiji iz razloga što je, pod utjecajem brojnih «nekontroliranih» faktora, vrlo nizak životni standard potrošača. Razvoj održivog izvještavanja u tvrtki Delhaize je zadovoljavajuće kako globalno, tako i po pojedinim zemljama u kojima djeluje, uključujući i Srbiju, što se pozitivno reflektira na njene ukupne performanse.

LITERATURA

1. Berman, E. and Evans, J. L. (2010), *Retail Management*, Prentice Hall, Boston.
2. Delhaize Group- Sustainability Progress Report 2012.
3. Delhaize Group, Annual Report 2012.
4. Deloitte (2013) - 500 najvećih kompanija u centralnoj Evropi 2012.
5. Deloitte (2014) - Global Powers of Retailing.
6. Levy, M. and Weitz, B. A. (2007), *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin, Boston.
7. Lovreta S., Milošević, S. and Stankovi, Lj. (2013), «Competition policy and optimal retail network development in transitional economies» *Economic annals*, Volume 58, Issue 199, pp: 57-84.
8. Lukić, R. (2011), *Evaluacija poslovnih performansi u maloprodaji*, Ekonomski fakultet, Beograd.
9. Lukić, R. (2012), «Sustainable Development of Retail in Serbia», *Review of International Comparative Management*, Volume 13, Issue 4, pp.574-586.
10. Lukic, R. (2013a), «Sustainable Cost Management in Retail», *Review of International Comparative Management*, Vol. 14, issue 2, pp. 268-280.
11. *Strane direktne investicije u Srbiji 2001 - 2011*, (2012), Business Info Group, (www.big.co.rs).
12. Lukic, R. (2013b), *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
13. Lukic, R. (2013c), «The Influence of Working Assets Efficiency Management on the Profitability of Trade in Serbia», *Review of International Comparative Management*, Vol. 14, Issue 5, pp. 731-745.
14. Lukic, R. (2014), «The profitability of trade in Serbia», *Asian Journal of Management Reserch*, Vol. 14, Issue 5, pp. 731-745.
15. Supermarket News Ranks, (8/26/2013 12:43): *Top 25 Global Food Retailers 2013* (<http://supermarketnews.com/top-25-global-food-retailers-2013>).
16. USDA Foreign Agricultural Service, (6/27/2012), *The Benelux Food Retail Market*, GAIN Report Number: BE2007.
17. Vojteški, K. D. and Lukić, R. (2013a), «Margin management as a performance factor in retailing food sector», *Metalurgia International*, Vol 18, No 4, pp. 361-367.
18. Vojteški K, D., Lukić, R and Kvirgić, G. (2013b), «The inventory management efficiency impact on the performance of trade in Serbia», *Metalurgia International*, Vol 18, No 2, pp. 183-189